



**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE MANEVİYAT: BAZI KAMU ÖRGÜTLERİ
ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME**

Sevgi KEÇELİ ERCİYAS

**DOKTORA TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2024

TEZ ONAY SAYFASI

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Doktora öğrencisi “TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE MANEVİYAT: BAZI KAMU ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME” Başlıklı tez çalışması 01/07/2024 tarih ve 11:00’de yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan Prof. Dr. Hikmet KAVRUK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	☒	☐
Danışman Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Prof. Dr. Hasan Engin ŞENER Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/ Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Doç. Dr. Yusuf PUSTU Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	☒	☐
Üye Doç. Dr. Metin ÖZKARAL Karabük Üniversitesi/ Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı	☒	☐

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Sevgi KEÇELİ ERCİYAS

01/07/2024

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE MANEVİYAT: BAZI KAMU ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

(Doktora Tezi)

Sevgi KEÇELİ ERCİYAS

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2024

ÖZET

Bu tezin amacı, maneviyat kavramını örgüt düzeyinde irdeleyerek, Türk Kamu Yönetimine olan yansımalarını ortaya koymaktır. Bu hedef doğrultusunda, ilk olarak kavramsal çerçeve incelenmiş ve maneviyat kavramının ortaya çıkışı, anlamı, boyutları ve örgüt içindeki yeri ile ilgili literatür gözden geçirilmiştir. Örgütlerde maneviyatın, tarihsel olarak örgüt ve yönetim teorilerinde gelişim seyrine yer verildikten sonra kamu yönetiminde maneviyatın tanımlanmasında etkili olan kavramlar ele alınmıştır. Örgütlerde maneviyata yer vermenin örgüt içi ve dışında yaratacağı etkiye yer verilerek tezin kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilmiştir. Bu tez, maneviyatı varoluşçu perspektifle ele alarak bütün insan modeli ile yapılan iş ve maneviyat düzeyi arasında doğrudan bir ilişki olduğu önermesini belirlenen kamu kurumları özelinde irdelemiştir. Maneviyatın içinde bulunulan örgüt ve yapılan iş ile bağlantısını kurabilmek ve karşılaştırma yapabilmek amacıyla alan araştırmasında ilgili kamu kurumları belirlenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler analiz edilmiş, gözlemler ve içerik analizleri ile değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler neticesinde öncelikle kamu maneviyatının özel yönetim maneviyat anlayışıyla bir tutmanın mümkün olmayacağı, kamu maneviyatının kamu değeri ve kamu hizmeti çerçevesinde yorumlanabileceği sonucuna varılmıştır. İşin mahiyetinin kişilerin maneviyat algılarını etkileyeceği önermesi genellenebilir ifadeler içermemekle birlikte Diyanet İşleri Başkanlığı'nda çalışan katılımcıların maneviyatı dini, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nda çalışan katılımcıların maneviyatı varoluşçu perspektifle tanımlamaları neticesinde doğrulanmıştır. Ayrıca kişilerin maneviyat algılarında, bulundukları kamu kurumunda çalışmanın istek ya da zorunluluk halinin etkili olduğu ve maneviyatlarını liderlerin tutumlarına göre yaşayabildikleri sonucuna varılmıştır.

Bilim Kodu : 111616, 111617, 111622

Anahtar Kelimeler : Maneviyat, Örgüt, Örgütlerde Maneviyat, Türk Kamu Yönetimi

Sayfa Adedi : 236

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ

SPIRITUALITY IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION: A QUALITATIVE STUDY
ON SOME PUBLIC ORGANIZATION

(Ph. D. Thesis)

Sevgi KEÇELİ ERCİİYAS

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

July 2024

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine the concept of spirituality at the organizational level and to reveal its reflections on Turkish Public Administration. In line with this objective, the conceptual framework was first examined, and the literature on the emergence, meaning, dimensions, and place of the concept of spirituality within the organization was reviewed. After the historical development of spirituality in organizations in organization and management theories is included, the concepts that are effective in defining spirituality in public administration are examined. This thesis examines the proposition that there is a direct relationship between the whole human model and the work done and the level of spirituality by addressing spirituality from an existentialist perspective in the specific case of public institutions. The conceptual and theoretical framework of the thesis has been outlined by addressing the impact of incorporating spirituality into organizations on both internal and external dimensions. In order to connect and compare spirituality with the organization and the work done, relevant public institutions were determined in the field research and interviews were conducted using the semi-structured interview technique. The interviews were analyzed and evaluated through observations and content analysis. As a result of the evaluations, it was concluded that it is not possible to equate public spirituality with the understanding of private management spirituality and that public spirituality can be interpreted within the framework of public value and public service. Although the proposition that the nature of the job will affect people's perceptions of spirituality does not contain generalizable statements, it was confirmed by the fact that the participants working at the Diyanet İşleri Başkanlığı defined spirituality from a religious perspective, while the participants working at the Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı and Strateji ve Bütçe Başkanlığı defined spirituality from an existentialist perspective. In addition, it was concluded that the desire or obligation to work in the public institution they are in is effective in people's perceptions of spirituality and that they can experience their spirituality according to the attitudes of the leaders.

Science Code : 111616, 111617, 111622

Keywords : Spirituality, Organization, Workplace Spirituality, Turkish Public Administration

Sayfa Adedi : 236

Danışman : Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ

TEŞEKKÜR

Akademik hayatımın önemli bir aşaması olan doktora eğitimi boyunca kıymetli bilgi ve birikimlerinden faydalandığım tüm hocalarıma teşekkür ederim. Tezimin başından sonuna kadar derin bilgi birikimi ile bana yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Nail Öztaş'a, kıymetli vakitlerini ayırarak önerilerde bulunup tezin son halini almasında katkıları büyük olan jüri üyelerim Prof. Dr. Hikmet Kavruk, Prof. Dr. Hasan Engin Şener, Doç. Dr. Yusuf Pustu ve Doç. Dr. Metin Özkara'l'a ve doktora eğitimine birlikte başladığım ve vermiş olduğu desteği ömür boyu unutmayacağım Lutfi Alper Özmen'e teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatımın şekillenmesinde desteği büyük olan rahmetli babama, destekleriyle beni hiç yalnız bırakmayan anneme ve eşime, doktora sürecinde dünyaya gelmesiyle beni hayata bağlayan, tarifsiz duygularımın sahibi oğlum Ömer Mete'ye ve onun kardeşi olmaktan hep gurur duyacak olduğum, hayata önde başlama nedenim olan rahmetli abime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜT VE MANEVİYAT: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE.....	5
2.1. Örgüt; Özellikleri ve Unsurları	5
2.2. Maneviyatın Kökenleri ve Anlamı	11
2.2.1. Maneviyat Tanımlarının Sınıflandırılması	19
2.2.1.1. İçsel yaklaşımlar açısından maneviyyatın anlamı	20
2.2.1.2. Dini yaklaşımlar açısından maneviyyatın anlamı	21
2.2.1.3. Varoluşçu yaklaşımlar açısından maneviyyatın anlamı	22
2.2.2. Maneviyat- Din İlişkisi(zlığı)nin Sınıflandırılması	29
2.2.2.1. Dindarlığın kapsayıcılığında maneviyyat	31
2.2.2.2. Maneviyatın kapsayıcılığında dindarlık	32
2.2.2.3. Zıt kavramlar olarak maneviyyat ve din/dindarlık	33
2.3. Örgütlerde Maneviyat	38
2.3.1. Örgütlerde Maneviyatı Tanımlama Çabaları.....	40
2.3.1.1. Bireysel düzeyde örgütlerde maneviyyat.....	44
2.3.1.2. Örgütsel düzeyde örgütlerde maneviyyat	46
2.3.1.3. Etkileşim düzeyinde örgütlerde maneviyyat	47

	Sayfa
2.3.2. Örgütlerde Maneviyatın Boyutları	47
2.3.2.1. Bireysel seviye-anlamli iş	50
2.3.2.2. Grup seviyesi- topluluk duygusu	50
2.3.2.3. Örgütsel seviye- örgütsel değere uyum	51
2.3.3. Örgütlerde Maneviyata Duyulan İhtiyaç	51
3. KAMU ÖRGÜTLERİNDE MANEVİYAT	55
3.1. Kamu Maneviyatının Örgüt ve Yönetim Kuramlarındaki İzleri	56
3.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi	58
3.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı	60
3.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı	64
3.1.1.3. Bürokrasi kuramı	66
3.1.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi	70
3.1.2.1. İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Hawthorne deneyleri	71
3.1.3. Modern Yönetim Düşüncesi	78
3.1.3.1. Sistem yaklaşımı	78
3.1.3.2. Durumsallık kuramı	81
3.1.3.3. Örgüt kültürü	82
3.2. Örgütlerde Maneviyatın Sonuçları	84
3.2.1. Örgütlerde Maneviyatın Olumlu Sonuçları	85
3.2.2. Örgütlerde Maneviyatın Olumsuz Sonuçları	87
3.3. Kamu Yönetiminde Bir “Değer” Olarak Maneviyatın Önemi	89
3.4. Kamu Maneviyatının Temelleri	91
3.4.1. Kamu Hizmeti	91
3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık	93
3.4.3. Örgütsel Bağlılık	95
3.4.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	99

	Sayfa
3.4.5. Manevi Liderlik	102
3.4.6. Motivasyon	105
3.4.7. Kamu Yönetiminin Dijitalleşmesi ve Dijital Maneviyat.....	107
3.4.7.1. Dijital(leşme) ve kamu yönetimi	108
3.4.7.2. Örgütlerde maneviyat ve dijitalleşme	113
4. ÖRGÜTLERDE MANEVİYATIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ GÖRÜNÜMÜ: BAZI KAMU ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME.....	117
4.1. Araştırmanın Ön Hazırlık Aşaması	117
4.1.1. Konu	117
4.1.2. Amaç ve Önem	117
4.1.3. Yöntem	118
4.1.4. Desen	120
4.1.5. Örneklem Seçimi	123
4.1.6. Önermeler	123
4.1.7. Sınırlılıklar.....	124
4.1.8. Pilot Çalışma Aşaması.....	125
4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması	128
4.3. Araştırma Verilerinin Analizi	129
4.3.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	133
4.3.1.1. Temaların oluşturulması ve katılımcı görüşlerinin dağılımı	136
4.3.1.2. Temaların alt kodlarla ilişkisi	138
4.3.2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na ait Bulgular	139
4.3.3. Diyanet İşleri Başkanlığı'na Ait Bulgular	152
4.3.4. Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na Ait Bulgular	165
4.4. Analizlerin Haritalandırılarak Gösterimi	176
4.5. Önerme ve Bulguların Değerlendirilmesi	183

	Sayfa
5. SONUÇ	187
KAYNAKÇA.....	199
EKLER.....	229
EK-1. Etik Komisyon Raporu	230
EK-2. Pilot Görüşme Öncesi Görüşme Formu	234
EK-3. Görüşme Formu.....	235
ÖZGEÇMİŞ	236



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Dinin Geçmiş ve Şimdiki Tanımları.....	30
Çizelge 2.2. Maneviyatın Geçmiş ve Şimdiki Tanımları.....	30
Çizelge 2.3. Karşıt Anlamlarla Din ve Maneviyat.....	34
Çizelge 3.1. Klasik Yönetim Anlayışı ve Neoklasik Örgüt Kuramın Karşılaştırılması.....	77
Çizelge 3.2. Örgütlerde Maneviyat \İdeoloji, Kişi Modeli ve Örgütsel Maneviyata Etkileri	83
Çizelge 3.3. Örgütlerde Maneviyatın Pozitif ve Negatif Yansımaları.....	84

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Dindarlığın Kapsayıcılığında Maneviyat.....	32
Şekil 2.2. Maneviyatın Kapsayıcılığında Dindarlık.....	32
Şekil 2.3. Bireysel Seviyede Örgütsel Maneviyat	45
Şekil 2.4. Örgütlerde Maneviyatın Boyutları.....	49
Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Grafiği.....	130
Şekil 4.2. Katılımcıların Yaş Grafiği	131
Şekil 4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	131
Şekil 4.4. Katılımcıların Unvanlarına göre Dağılımı.....	132
Şekil 4.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri	132
Şekil 4.6. Katılımcıların Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreleri	133
Şekil 4.7. Kod Sistemi	134
Şekil 4.8. Kod Sistem Devamı.....	135
Şekil 4.9. ÇSGB'daki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı.....	136
Şekil 4.10. DİB'deki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı	137
Şekil 4.11. SBB'deki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı.....	137
Şekil 4.12. Ortak Tema Grafiği.....	138
Şekil 4.13. ÇSGB En Sık Kullanılan Kod Bulutu	141
Şekil 4.14. ÇSGB -İş Seçim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	141
Şekil 4.15. ÇSGB-İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	143
Şekil 4.16. ÇSGB-Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	145
Şekil 4.17. ÇSGB-Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	147
Şekil 4.18. ÇSGB-Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği.....	148
Şekil 4.19. ÇSGB-Çalışanları Bir Araya Getirme Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	149
Şekil 4.20. ÇSGB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	150

Şekil	Sayfa
Şekil 4.21. ÇSGB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	151
Şekil 4.22. DİB En Sık Kullanılan Kod Bulutu	153
Şekil 4.23. DİB - İş Seçim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği.....	153
Şekil 4.24. DİB- İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	155
Şekil 4.25. DİB- Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kategori Kod Grafiği.....	157
Şekil 4.26. DİB- Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	158
Şekil 4.27. DİB- Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	159
Şekil 4.28. DİB- Çalışanları Bir Araya Getirme Konusu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	161
Şekil 4.29. DİB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği.....	162
Şekil 4.30. DİB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği	163
Şekil 4.31. SBB En Sık Kullanılan Kod Bulutu	166
Şekil 4.32. SBB- İş Seçim Temasının Alt Kod Grafiği	167
Şekil 4.33. SBB-İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kod Grafiği.....	168
Şekil 4.34. SBB-Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kod Grafiği	169
Şekil 4.35. SBB-Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kod Grafiği	170
Şekil 4.36. SBB-Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kod Grafiği.....	172
Şekil 4.37. SBB-Çalışanları Bir Araya Getirme Konulu Temanın Alt Kod Grafiği	173
Şekil 4.38. SBB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kod Grafiği	174
Şekil 4.39. SBB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Tutumu Temasının Alt Kod Grafiği	175
Şekil 4.40. ÇSGB Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin Tek Vaka Modeli.....	176
Şekil 4.41. SBB ile Yapılan Görüşmelerin Tek Vaka Modeli	178
Şekil 4.42. DİB Katılımcıları ile Yapılan Görüşlerin Tek Vaka Modeli	179
Şekil 4.43. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli	180

Şekil**Sayfa**

Şekil 4.44. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli	181
Şekil 4.45. Diyanet İşleri Başkanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli	182



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	Aktaran
Ark.	Arkadaşları
Bknz.	Bakınız
ÇASGEM	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Başkanlığı
Çev. Ed.	Çeviri Editörü
Çev.	Çeviren
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Der.	Derleyen
DİB	Diyanet İşleri Başkanlığı
Diyanet-Sen	Türkiye Diyanet ve Vakıf Görevlileri Sendikası
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	Editör
e-devlet	Elektronik Devlet
İSGÜM	İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Başkanlığı
KHK	Kanun Hükmünde Karanname
KPSS	Kamu Personeli ve Seçme Sınavı
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
s.	Sayfa
SBB	Strateji ve Bütçe Başkanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu
UİGM	Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü
Vb.	Ve Benzeri
Yy.	Yüz Yıl

1. GİRİŞ

Toplum hayatında örgütlerin önemini vurgulamak, abartılı olmayan bir gerçektir. İnsanlar, toplum içinde varlıklarını sürdürürken doğal bir şekilde örgütlenme ihtiyacı hissederler. Bu, yaşamsal gereksinimleri karşılamanın yanı sıra ortak amaçları gerçekleştirmek, etkili iletişim sağlamak ve toplumsal düzeni korumak için zorunlu bir adımdır. Modern dünyada öncü bir rol üstlenen örgütlerin her ne kadar genel geçer bir tanımı yapılamasa da ortak unsurları onu tanımlamada kullanılan bir yöntemdir. Bu unsurlar ise; birden fazla insan olması, bir amaç olması ve bu amaç doğrultusunda bir araya gelip eşgüdüm sağlanmış olmasıdır (Scott, 2003:1; Fişek, 2012:165). Modern dünyada insanı herhangi bir örgütten bağımsız düşünmenin mümkün olmaması örgüt çalışmalarına verilen değeri de arttırmaktadır.

Örgütlerin, içinde bulunan insanların davranışlarını şekillendirme kudreti literatürde bazı tartışmalara sebebiyet vermektedir. Örgütlerin hayatı “kolaylaştırıcı mı?” yoksa davranış kalıplarını şekillendirmesi özelliği nedeniyle “kısıtlayıcı mı?” olduğu hususu insanı düşünmeye sevk etmektedir. Elbette örgütlerin hayatı kolaylaştırıcı rolü yadsınamaz ancak; aynı zamanda insanları belirli bir kalıbın içinde, sınırlar dahilinde yaşamaya (açık ya da kapalı, hissedilir ya da hissedilemez şekilde) zorladığı görülmektedir. Bu noktada da insanların belirli kalıplar ya da sınırlar dahilinde yaşamlarını kolaylaştıracak, onları motive edip hem yaptıkları işten daha fazla verim alınmasını hem de daha mutlu olmalarını sağlayacak bir kavram olarak “maneviyat” karşımıza çıkmaktadır.

Maneviyat kavramı aslında insanlıkla birlikte var olan ancak insan hayatı üzerindeki etkisi geç fark edilen, günümüzde farklı disiplinlerce çalışma konusu haline gelen önemli bir kavramdır. Maneviyatın soyut bir kavram ve bireysel anlama dayalı olması, kültürden kültüre, kişiden kişiye hatta aynı kişide zaman içinde bile farklı anlamları çağırması onun genel bir tanımının yapılmasını imkansız kılmaktadır. Ek olarak maneviyatın dini çağırışını onun hem tanımlama hem de dinden bağımsız bir alan olarak çalışılmasını zorlaştırmaktadır. Maneviyata yüklenen farklı anlamlar ona yönelik tanımların sınıflandırılmasına yol açmıştır. İçsel, dini ve varoluşçu perspektiften tanımlanan maneviyat anlayışı, kişilerin bireysel anlam yüklemelerine göre değişiklik göstermektedir. Maneviyatı kişinin özüne olan yolculuk, hayatın anlam ve amacını bulma, aşkınlık, varoluşun önemli bir parçası olarak tanımlamak mümkündür. Çalışma kapsamında ise din

ile olan ilişkisini görmezden gelinmeyerek ama sadece dini perspektifle tanımlamanın doğru olmayacağı savı ile varoluşçu bakış açısıyla tanımlaması kabul edilmekte ve bu temel doğrultusunda örgüt düzeyindeki yansımaları irdelenmektedir.

Maneviyat çalışmalarını pek çok farklı alanda görmek mümkündür. Maneviyatın başlangıçta din/dindarlıkla bir anılması ve bağımsız bir olgu olarak var olma çabası giderek psikoloji, sağlık, yönetim, örgüt, gibi çeşitli alanlarda çalışılmasıyla sonuçlanmıştır. Örgütlerde maneviyat son yüzyılın yönetim ve örgüt alanında dikkat çeken ve önem verilen konulardan biri haline gelmiştir. Örgütlerde maneviyat; gündelik hayatın koşuşturmasında ve yoğun iş temposunda bireyin kendini, değerlerini kaybetmesine engel olan hem bireysel hem de örgüt düzeyinde yaşamına “anlam” kazandıran içsel bir değerdir. Klasik Örgüt Kuramının insana ve örgüte olan bakış açısının amaçları yerine getirmede yetersiz olması, örgüt düzeyinde verimsizlik, çalışma ortamında kaosun oluşması ve istenilmeyen çalışma davranışlarına bireysel düzeyde de mutsuzluğa, umutsuzluğa, aidiyet boşluğuna neden olmuştur. İlk olarak Neoklasik Örgüt Kuramı çerçevesinde İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile önemsenmeye başlanılan insanın psiko-sosyal yanı, onu sadece emek gücünün ötesinde görme eğiliminin başlangıcı olmuştur. Bu bağlamda örgütlerde maneviyat kişilerin “bütün insan” modeliyle örgüt içinde var olmasını, aşkınlığını, yaptığı işten ve kendinden anlam bulmasını ifade eder. İnsanların zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgüt, sadece maddi gereksinimlerin karşılanması değil aynı zamanda manevi arayışlarında bulunacağı bir yerdir. Özellikle günümüz çalışma koşulları insanın “bir bütün olma” arayışında örgütlere düşen payı arttırmaktadır. Örgütlerde maneviyata yer vermenin bireysel ve örgütsel düzeyde pek çok olumlu etkisinin olduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Örgütlerde maneviyata yönelik literatürde pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte onun Türk Kamu Yönetimi özelinde etkisine yönelik herhangi bir çalışmaya tezin öz hazırlık aşamasında karşılaşılmamış olması, bu konunun seçilme nedenidir. Türkiye gibi kültürel ve tarihi derinliği olan bir ülkede, kamu kurumlarının maneviyatları ve bu maneviyatların yönetim pratiğine etkileri önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki bu tez kapsamında maneviyatın Türk Kamu Yönetimi içerisindeki tarihsel gelişim seyri araştırma kapsamı dışında tutulmaktadır. Maneviyatın, kamu maneviyatı ve Türk Kamu Yönetimi özelinde belirlenen kamu kurumlarındaki yansımaları bu tezin konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde maneviyatın, Türk Kamu Yönetimi

üzerindeki etkisi üzerine derinlemesine bir inceleme, teorik ve pratik açıdan alandaki eksikliği gidermeye yönelik olacaktır. Örgütlerde maneviyatın belirlenen kurumlardaki etkileşimleri, hem kurum içi dinamikleri hem de genel kamu yönetimi üzerindeki etkilerini anlamak açısından aydınlatıcı olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türk Kamu Yönetimindeki farklı kurumların maneviyatlarının ve bu maneviyatların işleyiş etkilerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Çalışma, insanların yaptıkları işin maneviyatlarını etkileyeceği hipotezinden yola çıkarak, örgütlenme amacı “daha manevi bir kurum” olan Diyanet İşleri Başkanlığı ile “daha maddi bir kurum” olan Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve çalışma hayatını düzenleyen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nı odak noktası olarak ele alacaktır. Çalışmanın temel argümanı, kamu kurumlarının maneviyatlarının, çalışanların motivasyonu, performansı ve kuruma olan bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı yönündedir. Bu çalışmada temel varsayım, örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi içindeki kurumlar arasında farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıkların kurumların misyonları, işleyişleri ve performansları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğudur. Bu çalışma, Türk Kamu Yönetiminde maneviyatın önemini anlamak ve farklı kurumların bu açıdan nasıl farklılaştığını belirlemek adına önemli bir katkı sağlayacaktır. Elde edilen bulgular, kamu yönetimi politikalarının ve uygulamalarının daha etkili bir şekilde şekillendirilmesine yardımcı olabilir ve kamu kurumlarının personel yönetiminde daha duyarlı bir yaklaşımın benimsenmesine katkıda bulunabilir.

Maneviyatın ve örgütlerde maneviyatın genel kabul gören bir tanımının olmaması, din ile olan ilişkisi, kamu yönetimi alanında ki çalışmaların azlığı ve olanların da daha çok liderlik, etik ilkeler çerçevesinde olması tez için önemli bir güçlüğü ortaya çıkarmıştır. Türk Kamu Yönetiminin maneviyat algısının belirlenen kurumlar özelinde ortaya koymaya çalışan bu tez, Türk Kamu Yönetiminin maneviyat algısına yönelik genellenebilir bir değerlendirme yapmayacak olup elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirilecektir. Bu yapılırken de belirlenen kamu kurumlarında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılacaktır. Literatürde Türk Kamu Maneviyatına yönelik çalışmanın olmayışı, nitel araştırma tekniğinin seçilme nedendir. Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimine olan etkilerini betimlemek amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden Kuram oluşturma yaklaşımı benimsenmiştir.

Maneviyatın kamu yönetimi özelinde kazandığı anlamın ortaya konulması, kamu maneviyatının kamu hizmeti, kamu değeri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile bağlantısının kurulması ve içinde bulunulan kurum ve yapılan işin vatandaşların bireysel maneviyatlarına olan etki düzeylerinin belirlenmesi bu çalışmanın özgün değerini ortaya çıkarmaktadır. Tez kapsamında Türk Kamu Yönetiminin maneviyatının irdelenmesi için ilk olarak örgüt, maneviyat ve örgütlerde maneviyat kavramlarına yer verilerek kuramsal zemin temin edilmeye çalışılmış daha sonra kamu maneviyatı tarihsel olarak örgüt ve yönetim kuramları içerisindeki kapsam ve mahiyeti hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde ise belirlenen çerçeve ve kurumlar özelinde gerçekleştirilen görüşmelerin analiz ve bulguları doğrultusunda kamu maneviyatı ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.



2. ÖRGÜT VE MANEVİYAT: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Örgütlerde maneviyatı tanımlayabilmek, örgüt ve insan nezdinde önemini anlayabilmek için öncelikle kavram olarak “örgüt” ve “maneviyat” ifadelerine değinilmelidir. İlkel topluluklardan modern topluma dek yaşanan değişimler yeni bir “insan” ve “örgüt” tanımlamasını zaruri kılmıştır. Sosyal bilimlerdeki pek çok kavram gibi evrensel düzeyde geçerli “örgüt” ve “maneviyat” tanımlaması imkansız olsa da ortak unsurlar çerçevesinde betimlemek mümkündür. Bu doğrultuda öncelikle örgüt, maneviyat ve örgütlerde maneviyat kavramları tanımlanacaktır.

2.1. Örgüt; Özellikleri ve Unsurları

Toplumsal yaşamda örgütlerin vazgeçilmez olduğunu söylemek abartılı olmamakla birlikte insanların topluluk halinde yaşaması, zorunlu ve kaçınılmaz olarak örgütlenmeyi gerektirmektedir (Fişek, 2012: 165). Hodgkinson (2008: 3) insanı; sosyal hatta örgütsel bir hayvan olarak tanımlamakta ve Aristo’ya atıf yaparak yalnız yaşayan kişinin ya hayvan ya da Tanrı olabileceğini belirtmektedir. Örgütler, Scott (2003: 1)’un ifadesiyle, modern dünyada öncül bir rol üstlenirler. Örgüt ve yönetim kavramları, insanların bir arada yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkmış olsa da, bu kavramların bilimsel bir disiplin olarak ele alınması ancak 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir. Örgüt ve yönetim başlangıçta daha küçük çapta kültürel sınırlar içinde var olabilmiş ve evrensel bir modelden uzak bir görünümündedir (Hofstede, 1993: 81). Sanayi devrimiyle birlikte ise örgütler hem nicelik hem de nitelik olarak bir genişleme göstermiştir. Drucker (2011: 84-85) ise, örgütlerin bugünkü anlamıyla var olmasının miladı olarak II. Dünya Savaşı sonrasını işaret eder. Savaş sonrası yöneticiliğin ortaya çıkmasıyla “Yönetim Devrimi” olarak adlandırdığı bu dönemde örgütün, toplumdaki diğer kurumlardan farklı ve ayrı bir şey olarak anlaşıldığını ileri sürmektedir.

Örgütün herkes tarafından benimsenen bir tanımını yapmak pek mümkün olmamakla birlikte modern dünyada insanları herhangi bir örgütten bağımsız düşünmek olası gözükmemektedir. İnsanlar hastanede doğar; doğum kayıtlarını devlet kurumlarına yaptırır; okulda, üniversitede eğitim görür; çiftliklerin yetiştirdiği sebze ve meyveleri tüketir; tedavi için doktora gider; inşaat şirketinin yapmış olduğu evi emlakçıdan alır; bankadan kredi çeker; herhangi bir sorunla karşılaştığında polisi, itfaiyeyi arar; hayatını

idame ettirebilmek için bir örgütte çalışır ve yaşamı sonlandığı zaman da örgütle olan ilişkisi son bulur (Daft, 1998: 10; Daft, 2013).

Örgüt; organ (organ) ve iş (work) terimlerinin birleşmesinden oluşan Avrupa kökenli bir kelime olarak, “önceden belirlenmiş amaçların gerçekleşmesine yönelik bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır” (Starbuck, 2003: 147; Scott, 2015: 4). Weber (2012: 33) örgütü; sosyal ilişkilerin kural ve sınırlamalara dayalı bir düzen içinde olduğu, bu düzeni korumak adına belirli bir liderin ve genellikle sürekli bir çalışan grubunun yetkilendirildiği sistem, “kuruluş” veya “teşkilat” olarak adlandırılmaktadır. Schein (1970: 9) ise “emeğin ya da işlerin bölümlere ayrılmasını ve otorite ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla, bazı ortak açık hedef veya amaçlara ulaşmak için bir dizi insan faaliyetlerinin rasyonel koordinasyonudur” şeklinde tanımlamaktadır. Daft (2013: 11), “belirli hedeflere yönelik, faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş ve dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklar” ifadesiyle örgütü tanımlar. Ayrıca örgüt; üyelerin bir araya gelerek işbirliği yapmaları ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir yapı olarak da tanımlanabilir (Eren, 2001: 188). Örgütün farklı tanımları dikkate alındığında, örgüt tanımlarının üç ana ögesi olduğu söylenebilir. Bunlar;

1. Söz konusu olan yapıda iki ya da daha çok kişi olmalıdır,
2. Bu kişileri bir araya getiren ve bir arada tutan amaç olmalıdır,
3. Örgütsel eylem bireysel eylemleri yönlendirip eşgüdümü sağlamalıdır (Fişek, 2012: 166).

Genel olarak örgüt, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanım, örgütün temel işlevini vurgular ve içinde bulunduğu bağlam, büyüklük veya hukuki yapı gibi faktörlere göre değişebilir. Örgütler, işbirliği ve koordinasyon amacıyla bir araya gelen insanlar arasındaki çeşitli dinamiklere bağlı olarak farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. (Öztaş, 2013: 32). Örgüt; bireylerin kişisel amaçlarının üstünde gördüğü ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan insan topluluğudur.

Örgütler tüm insan gruplarında var olan amaçların yerine getirilmesi için çeşitli sosyal süreçlere uyum sağlayan birlikteliklerdir. Örgütlerin sosyal hayatın her alanında olması onların önemlerinin göstergesidir (Scott, 2015: 4-8). Örgüt yapısını aileden ulus devlete,

çok uluslu şirketlerden uluslararası yönetim sistemlerinin küresel nüfusuna, gönüllü birlikteliklerden zorunlu birlikteliklere her türlü yapılanmada görmek mümkündür (Hodgkinson, 2008:3). Örgütlerin topluluk, toplum ve aileden farklı olarak en önemli özelliği ise belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş ve bu alanda uzmanlaşmış olmalarıdır (Drucker, 2010: 84-85).

Örgüt tanımlarında ve teorilerinde olan çeşitlilik örgütü oluşturan etmenlerde bireylerin kabul ettiği farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örneğin; örgütü tanımlarken genellikle “belirli bir hedefin” olması gerektiği kriterinin elzemliğini kabul etmeden yapılan tanımlar, tanım ve teori çeşitliliğini arttırmaktadır. Bu bakış açısı ile yapılan tanımlamalarda hedef ya da amaçlar örgütün değil örgüt liderinin kişisel amaçlarıdır. Lider bu amaçlar doğrultusunda örgütü yönetmekte, örgüt içindeki herhangi aykırı bir düşünce ya da hareketi elinde bulunan birtakım güçler ile “hedefleri gerçekleştirebilme” uğruna bertaraf edebilmektedir. Kısacası örgütü tanımlamada anahtar kavramlardan biri olan “herhangi bir amacın olması” görüşü bu amacın örgütteki tüm bireyler tarafından kabul edilip benimsendiği anlamına gelmemektedir. Tanımlamadaki çeşitliliğin yanında örgüt kuram ve teorilerinde var olan çeşitlilik, örgütlerin var oldukları zaman (tarih) ve yer (coğrafya) ile de açıklanabilir. Örgütlerin yer aldığı zamana ve coğrafya koşullarına göre farklı bakış açılarının olması ve bu doğrultuda farklı uygulamaların olması normaldir. İçinde bulunulan coğrafyanın bir ürünü olarak da farklı kültürlerle sahip bireylerin farklı bakış açıları ile tanım ve teoriler geliştirmeleri bu doğrultuda ele alınabilir (Mcauley, Duberley ve Johnson, 2019:21-22).

“Örgüt” kelimesi yerine bazen “teşekkül”, “kuruluş”, “girişim”, “işletme”, “kurum” gibi kelimeler de kullanılmaktadır. Ancak, bu kelimelerin anlamları, kullanıldıkları bağlam veya alana göre değişiklik göstermektedir. “Organizasyon” kelimesi, İngilizce’deki “organization” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak da kullanılmakta ve genellikle örgüt kavramının yerine geçmektedir. Bu terimlerin kullanımındaki farklılık, dilin yanı sıra sektörel, kültürel veya konuya bağlı olarak da ortaya çıkabilir. “Örgüt” ve “organizasyon” terimleri genellikle eş anlamlı olarak kullanılsa da, bazı durumlarda aralarında ince farklar bulunmaktadır. “Organizasyon” terimi, genellikle daha çok işletme, şirket veya kuruluş gibi daha formel ve yapılandırılmış bir yapıyı ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda, genellikle kar amacı güden, belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan yapıları kasteder. “Örgüt” terimi, genel bir ifade olarak kullanılır ve oldukça geniş bir kapsamı

kapsar. Bu terim, herhangi bir amaç için bir araya gelen insan gruplarını ifade edebileceği gibi kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri gibi çeşitli yapıları da içine alır. (Öztaş, 2013: 35).

Örgüt yerine kullanılan fakat anlamı farklı olan bir diğer kavram da “kurum” dur. Örgütün tanımından farklı olarak kurum; “davranışları şekillendirebilme kudret ve kabiliyeti kazanmış sosyal oluşumlardır” (Öztaş, 2013: 36). Örgütler genellikle belirli bir düzen ve yapı oluşturarak kurumsallaşma çabasıdadır. Kurumsallaşma, örgütün sadece belirli kişilere veya belirli bir zaman dilimine bağlı kalmaktan çıkarak, belirli bir örgüt kültürü etrafında sürekli ve istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürme amacını taşır. Bu durumda da örgüt kültürünün, kurumsallaşmış olan örgütlerde olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt ile ilgili ele alınması ve açıklanması gereken diğer bir kavram da “kuram” dır. Örgüt tanımlaması yapılırken onun kuram olma özelliği öne çıkmakta ve tarihsel süreç içinde örgüt kuramlarına değinilmektedir. Sosyal bilimlerdeki pek çok kavram gibi “kuram” kavramı da tanımlamada güçlük ve çeşitlilikten nasibini almıştır. Kuram ile günlük yaşantımızın her yönünü anlamlandırabilir, çevremizde olup bitenlerin nedenleri ve sonuçlarını kavrayabiliriz. Doğası gereği pratik bir araç olan kuramı, anlamını idrak etmeden kullandığımız ve yaşadığımız için hayatlarımızın üzerinde ne denli bir etki sahibi olduğunu kavrayamayabiliriz. Kuram ile kastedilen dünyayı anlamlandırabilme ve davranışlarımızın üzerinde oynadığı rolü betimleyebilmedir. Kuram, yaşadığımız dünyanın görünür bir yönüne dair açıklama yapmayı gerektirir. Ayrıca kuram “niçin bazı şeylerin olduğunu açıklama ve o şeyleri değiştirmek için neler yapabileceğimizi düşünmek ile ilgili varsayımlar bütünü” olarak da tanımlanabilmektedir (Mcauley, Duberley ve Johnson, 2019: 12). Kısacası kuram; dünyayı anlamlandırabilme, davranış kalıplarını anlayabilme, olayların neden yaşandığını ve de sonuçların neler olabileceğini tahmin edebilme yetisine sahip olmaktır.

Örgüt tanımlamasında olan çeşitliliği örgüt türlerinde de görmek mümkündür. Morgan (1980), örgüt tanımlarındaki bu çeşitliliği “metafor” kavramı ile ifade etmektedir. Ona göre bir benzetme, düşünme ve görme ya da görmeme biçimi olarak tanımlar farklılaşmaktadır. Aynı şekilde örgüt türleri de hangi açıdan ele alındığına göre çeşitlenmektedir. Öztaş (2013: 38-43) örgüt türlerini on başlık altında incelemektedir. Bunlar;

- Yapı ve işleyiş temelinde (formel-enformel örgütler)
- Sahiplik kıstasına göre (kamu örgütleri, özel örgütler, gönüllü örgütler)
- Görev ve faaliyet alanlarına göre (iktisadi örgütler, sosyal örgütler, toplumsal- kültürel örgütler, dini örgütler)
- Çıktılara göre (imalat örgütleri, hizmet örgütleri, ticaret örgütleri, tarım örgütleri)
- Üyeliğin türüne göre (gönüllü örgütler, iş akdine bağlı örgütler, zorunlu örgütler)
- Kullanılan üretim aracına göre (sermaye yoğun örgütler, teknoloji yoğun örgütler, emek yoğun örgütler)
- Var olma sürelerine göre (sürekli örgütler, geçici örgütler)
- Örgütün faaliyet alanı, çalışan sayısı, bütçesi ve üretim miktarına göre (büyük, küçük ve orta ölçekli örgütler)
- Yöneticilerin sıfatına göre (aile işletmeleri, profesyoneller tarafından yönetilenler)
- İşleyiş şekline göre (fiziki örgütler, sanal örgütler).

Örgüt ve yönetim biliminin temelini benzer kuram, yaklaşım ve süreçler oluştursa da bunların evrensilliğinden söz etmek zordur. Bu zorluk, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanların çeşitli kültürel özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu kültürel özellikler, örgüt ve yönetim biçimini etkileyerek, evrensel bir modelin oluşturulmasını güçleştirmiş, çeşitli örgüt kültürlerinin oluşmasına yol açmıştır. (Şişman, 1994: 2-3). Her ne kadar faaliyet alanları ve amaçları farklı olsa da tüm örgütlerin temel unsurları ve ortak özellikleri bulunmaktadır. Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bireylerin oluşturdukları toplumsal yapılardır (Scott, 2015: 11). Hedefin egemenliği ya da amaç, örgütlerin karakterini ortaya çıkartmaktadır (Georgiou, 1973; Gross, 1969). Örgütlerin özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgüt sosyal bir varlık, anlamlı ilişkileri olan kolektif bir yapıdır (Hrebiniak, 1978:3).
- Örgütler çeşitli ve karmaşıktırlar (Scott, 2015: 18). Örgütleri anlamak ve tanımlamak için onun boyutlarını bilmemiz gerekir. Örgütler “yapısal” ve “bağlamsal” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar tıpkı insanların fiziksel özelliği ve kişiliği gibi örgütler için de olmazsa olmazdır. Bunlardan yapısal boyut ile bir örgütün içsel özelliklerini, kendine has olan yanları ifade edilirken; bağlamsal boyut ile de örgütün büyüklüğü, amaçları, kullandığı teknolojiyi de içerecek şekilde örgütün tamamını içerir (Daft, 2013: 15).

- Örgütler çevresiyle bağlantılı ve karşılıklı ilişki içindedirler. Bazı şeyleri verirken karşılığında bazı şeyleri alırlar. Örneğin bir hastane sağlık hizmeti verirken karşılığında para alır ve bu parayı gerekli ekipmanları almak ve çalışanların ücretini ödemek için kullanır; otomobil firması araba satması karşılığında almış olduğu para ile üretim için gerekli şartları sağlar. Örgütlerdeki bu takas ilişkisi genelde para üzerine temellenmiş olup tüm ilişkilerde kullanılması mümkün değildir. Örneğin kilise manevi bir destek sağlayıp davranış ve tutumları etkilerken oraya gelen insanların bağlılığını kazanır ya da sendika üyelerinin vermiş olduğu ödemeler karşılığında iş güvencesi sağlar (Hrebiniak, 1978: 5).
- Örgütler kasti yapılardır ve koordine edilmiş faaliyet sistemleridir. Örgütlerin temel unsuru faaliyet gösterdiği bina, politika, prosedürler değildir. Temel unsur insanların birbirleriyle olan ilişkisidir. Örgüt; insanların amaçlara ulaşmada birbirleriyle etkileşime girmeleri sonucunda ortaya çıkar (Daft, 2013: 12).
- Örgütler genelde kendi içinde tutarlıdır ve rasyonalite, hiyerarşi, gayri şahsilik, yasallık, meşruiyet kuralları çerçevesinde işlemektedirler (Aytaç, 2004).
- Tüm örgütler bazı ortak sorunlarla karşılaşır. Bunlar: tanımlama ve yeniden tanımlama, amaçların belirlenmesi, üyelerin örgüt faaliyetlerine katkılarının sağlanması, bireylerin katılım derecesini kontrol etme ve koordinasyon, gerekli kaynakların temini, örgüt üyelerinin seçimi, eğitilmesi ve yerleştirilmesidir (Scott, 2015: 11).

Örgütlerin özelliklerinden yola çıkarak unsurlarını; sosyal yapı, katılımcılar- sosyal aktörler, amaçlar, teknoloji ve çevre olarak belirtilebilir (Scott, 2015: 18). Örgütün unsurları tıpkı onun tanımlamasında olan çeşitlilik gibi modern dünyanın karmaşıklığını yansıtmaktadır. Örgütlerin, içinde veya dışında yer alan ve örgütü etkileyen, aynı zamanda örgütten etkilenen bireylerin belirli bir ilişkiler ağı içinde amaçların gerçekleştirilmesi süreci olarak, yukarıda sayılan unsurlardan ayrı düşünülmesi mümkün değildir.

İnsanların hayatta kalabilmeleri ve hayatlarını idame ettirebilmeleri diğer insanlarla bir “yapılanma” içinde olmalarına bağlıdır. Birbirlerine bağımlı sosyal varlıklar olarak insanları herhangi bir “örgüt” yapısı dışında düşünmek pek de mümkün değildir. İnsanların bir arada yaşamaları zorunluluğundan ortaya çıkan örgütler, hem insanların toplu davranışlarının bir ürünüdür hem de bu davranış kalpları üzerinde önemli etkilere sahiptir. İnsanların hayatını kolaylaştıran örgütler bu yönüyle hayatlara hükmedebilir ve yaşamın

kurallarını belirleyebilir. Bireylerin özerkliğinin kısmen kaybı ile sonuçlanan bu oluşumla topluluk içinde ve belirli kalıplar dahilinde yaşam farkında olunsun ya da olunmasın öğrenilmiş olur (Mcauley, Duberley ve Johnson, 2019: 10). İşte bu noktada örgütlerin hayatı “kolaylaştırıcı mı?” yoksa davranış kalıplarını şekillendirmesi özelliği nedeniyle “kısıtlayıcı mı?” olduğu hususu insanı düşünmeye sevk etmektedir. Elbette örgütlerin hayatı kolaylaştırıcı rolü yadsınamaz ancak; aynı zamanda insanları belirli bir kalıbın içinde, sınırlar dahilinde yaşamaya (açık ya da kapalı, hissedilir ya da hissedilemez şekilde) zorladığı görülmektedir. Bu noktada da insanların belirli kalıplar ya da sınırlar dahilinde yaşamlarını kolaylaştıracak, onları motive edip hem yaptıkları işten daha fazla verim alınmasını hem de daha mutlu olmalarını sağlayacak bir kavram olarak “maneviyat” karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde maneviyat, özellikle klasik örgütlenme tarzında insanları makinenin bir parçası olarak görüp, onların bilişsel ve duygusal yanlarını görmezden gelen yöntemlere ve bu yöntemlerin neden olduğu olumsuz dışsallıkları gidermeye ve daha insancıl bir çalışma ortamının oluşturulması amacına hizmet etmektedir.

2.2. Maneviyatın Kökenleri ve Anlamı

Maneviyatı anlamak ve sınırlarını belirlemek, net bir tanım ortaya koymak oldukça zordur (Garcia-Zamor, 2003: 355). Maneviyat; tarihsel olarak kullanılan alan ve anlam açısından farklılık gösteren bir kavramdır. Bu başlık altında maneviyatın kökenlerine ve insanın özüne verilen değerin tarihselliğine değinilerek, maneviyat kavramına yüklenen değerler irdelenecektir. Şöyle ki 12. yüzyılda insanın psikolojik yönüne vurgu yaparken, 15-16. yüzyılda din merkezinde insanı tanımlamak için kullanılmıştır. Modern anlamda ilk kez kullanılması ise 17. yüzyılda gerçekleşmiş olup 20. yüzyılda dini ve dini olmayan ayrımına gidilmiştir (Cook, 2004). 21. yüzyılda ise dini kapsayan, ondan daha geniş bir kavram olarak görülmektedir (Bash, 2004). Yılmaz (2011: 61) maneviyata olan ilginin özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası arttığını ileri sürmektedir. Savaş sonrası insanların içinde bulundukları durum, modern dünyanın onlara yaşatmış olduğu kayıplar, hayatı anlamlandırma arayışı insanları maneviyata yönlendirmiştir (Bash, 2004; Tanyi, 2002).

İnsanın özünü, ruhunu tüm yaşama entegre etme hali yeni değildir. 19. yüzyılda ruhçuluk, 20. yüzyılda sürrealizm, 21. yüzyılda maneviyat insanın kendini bulma, kendini arama yolculuğunda da kendi özünü hayatına entegre etme faaliyeti olarak kabul edilebilir

(Corbett, 1994: 339). Güncel anlamıyla maneviyata yönelim ise *Aydınlanma felsefesine* dayanmaktadır. Yaşanılan toplumsal değişimlere paralel olarak bireylerin duygu, düşünce, yaşam tarzları ve dolayısıyla da “şeyleri anlamlandırma” çabalarında değişimler, değişikliklerin olması normaldir. Köken itibari ile Avrupa’da ortaya çıkan bir ideoloji olan Aydınlanma ile sadece Avrupa’da değil tüm dünyada köklü değişimlere, yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Din, Tanrısal haklar ve hukuk yerine birey ve bilgiyi önceleyen Doğal haklar ve hukukun esas alındığı Aydınlanma çağı ile din merkezli olan anlayıştan insan merkezli anlayışa geçilmiştir (Kant, 2015; Atabay, 2004).

Aydınlanma çağının öncülerinden olan Kant, aydınlanmanın “Aufklärung” teriminden geldiğini bu terimin, fiilen güneşin doğması gibi bir olayı ifade etmekle birlikte mecazi anlamda, “uykudan uyanma” ya da “bilinçlenme durumuna geri dönüş” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Kant, Aydınlanma tanımını yaparken ışık metaforunu kullanmaktadır. Ona göre, Aydınlanma dine ve vahiye değil, akla ve felsefeye dayanarak bireysel, sosyal ve politik hayatı anlamlı kılar (Cevizci, 2017: 14). Hibben (1910: 3) Aydınlanmayı “sürekli olarak mistisizmin karanlığı ve dogmatizmin yanlış ve koyu ışığına karşı, aklın ışığına, bütün açıklığıyla parlayan içsel ışığına işaret eden bir durum” olarak tanımlamaktadır. Burada dikkat çeken husus Aydınlanma ile bireylerin dine olan sıkı bağlılıkları yerine akıl önceliğinde “içsel ışığına” vurgu yaparak bireylerin maneviyat anlayışlarının dinden bağımsız olarak ortaya çıkmasına yaptığı katkıdır. Maneviyata yönelim bireyciliğe değer veren ve geleneksel otoritenin reddedildiği bu dönemde artmıştır (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 28; Düzgüner, 2021: 34).

Maneviyatın Aydınlanma sonucu kurumsal dinden ayrı olarak düşünülmesi görüşüne karşılık ise; yine Aydınlanma sonucu ortaya çıkan “muhafazakarlık” düşüncesi kapsamında maneviyatın dinden bağımsız değil, muhafazakarlık anlayışı çerçevesinde anlam bulduğu da ileri sürülmektedir. Bu düşüncenin dayanakları olarak ise muhafazakarlığın bütün bir sistemi sırf akıl ile açıklamaya karşı ve Aydınlanma düşüncesine tepki olarak ortaya çıkması gösterilmektedir. Muhafazakarlığın Aydınlanma akılcılığına karşı romantik bir tepki olarak ortaya çıkmış olması onu Aydınlanma çağından kesin çizgilerle ayırmamakta, aralarında diyalektik bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Madison, 1986: 259). Aydınlanma ile muhafazakarlık arasındaki bu diyalektik ilişki akabinde ortaya çıkan sekülerizm ile din, Aydınlanmanın belirlediği sınırlar içinde kendine yer bulmuştur (Vural, 2002: 381).

Aydınlanma çağının “akıl çağı” olarak görülmesi ve Tanrı merkezli anlayıştan insan merkezli anlayışa geçilerek Tanrının varlığının kanıtlanmasının imkansız olduğuna dair görüşüne karşı içsellik, duygusal yaşamın değerini her şeyin üzerinde gören *romantizmin* ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu anlayış çerçevesinde dinin “bireysel dinsel tecrübe” olarak algılanması gündeme gelmiş ve din kurumsal yapısından ziyade insan özelinde irdelenerek her ne kadar kavramsallaştırılmamış olsa da maneviyatın ilk temelleri atılmıştır (Nasr, 2002:310; Tüzer, 2006: 42; Düzgüner, 2021: 34).

Aydınlanma akabinde yaşanan *sanayileşme* ile hem kişi hem de toplum nezdinde çalışma ortamları, yaşam standartları ve alışkanlıklarında ciddi boyutlarda değişiklikler görülmüş, pozitivist bilimsel düşüncenin kabulü mutlak akılcılığı beraberinde getirmiştir. Sanayileşme ile birlikte insan makinenin bir parçası olarak görülmesi ve mutlak akılcılık anlayışının sonucu olarak kurumsal din anlayışı yoğun eleştirilere maruz kalmıştır. İnsanın duygularının göz ardı edilmesi ile dini kurumlara karşıt seslerin yükseldiği bu ortamda ise maneviyat olumsuz dışsallıklara karşı bir kaçış alanı olarak algılanmıştır (Jones, Wainwright, Yarnold, 1986: xxv). Aydınlanma sanayileşmeyi, şehirli nüfusun artmasını, mutlak akılcılığı, Hristiyanlığın temel inanç ve esaslarının eleştirilmesini, bireyin yalnızlaşmasını, din yerine bireysel maneviyata yönelmesini sağlamıştır. *Küreselleşme* ile de din algısında değişiklikler devam etmiş; sınırların kalkması, bilgiye, farklı dinlere, inançlara, kültürlere erişimin kolaylaşmasını sağlamıştır. Küreselleşme, sınırların anlamsızlaşması ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimle birlikte bilgiye erişimin kolaylaşması, insanlara doğuştan inanmak veya mensubu olmak zorunda kaldıkları dini tecrübelerin ötesinde farklı dinleri öğrenme, benimseme ve kabul etme fırsatları sunmuştur. Bu kapsamda Doğu din ve gelenekleriyle tanışmak, hem dini konularda hem de sağlık gibi alanlarda alternatif düşüncelerle karşılaşmayı mümkün kılmıştır (Çayır ve Kahraman, 2007: 162). Özellikle Doğu din ve geleneklerine olan ilginin artması ise psikoloji, sağlık, örgüt alanlarında maneviyatın giderek dikkat çeken bir konu olmasına sebep olmuştur. *Sekülerleşmeyle* beraber modern toplumlarda dinin sosyal alanlarda ortadan kalkacağı, bireysel olarak da kişinin dinden uzaklaşacağı ileri sürülmektedir. Ancak küreselleşmenin getirdiği bilgiye erişim kolaylığı ve sınırların kalkması, kişinin kendini ve evreni sorgulaması, *postmodernizm* ile birlikte dinin kitlesel olmaktan ziyade bireysel boyutta yaşanılması maneviyata olan ilginin artmasını sağlamıştır (Küçükcan, 2005: 110). Postmodernizm ile birlikte daha çok yalnızlaşan, bireyselleşen insan için içinde bulunduğu toplumun riskleri, sorunları psikolojik rahatsızlıklarda kendini göstermiştir (Cirhinlioğlu ve

Cirhinlioğlu, 2011: 404-405). Postmodernizmin bireyi yalnızlaştıran, kendi ile baş başa kalmasına neden olan, kimlik bunalımı yaşadığı dönemde maneviyat, bireyin kendini bulma araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel süreç içinde geleneklere, topluma, aileye hatta kendine bile yabancılaşan insan için ise maneviyat bir çözüm yolu olarak tercih edilmiştir. Maneviyata olan ilginin artması, bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların hem çeşitlenmesine hem de sayısının artmasına yol açmıştır. Özetle güncel anlamda maneviyatın kavramsallaştırma ve anlam serüveni bir dizi sosyokültürel hareketler sonucunda mümkün olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte, maneviyat halk arasında ve akademide farklı bir kimlik kazanmıştır (Düzgüner, 2021: 37-38).

Maneviyat kavramının kökenlerine değindikten sonra ona yüklenen anlamlara değinilecektir. Maneviyat kavramı üzerine yapılan literatür taramaları, tanımların açıklıktan yoksun olduğunu ve üzerinde anlaşılmış net bir tanımın olmadığını göstermektedir. Bu durum maneviyatın kişisel deneyimlere ve duygulara dayalı olmasından kaynaklanmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002). Kavramın öncelikle sözlük anlamına yer verilecek olup akabinde ona yüklenen çeşitli anlamlardan bahsedilecektir.

İngilizce “spirituality” kavramın karşılığı olarak maneviyat, Latince nefes, soluk anlamına gelen “spiritus” kelimesinden türetilmiş ve “Spiritus”; nefes anlamı taşıyan ruh, insana hayat veren manevi değer olarak tanımlanabilmektedir (Zinn, 1997: 279; Marques, Dhiman ve King, 2007: 9). “Spirituality” kelimesinin sözlük anlamına baktığımızda nefes, soluk, hayat, kişiyi harekete geçirici güç, maddi olmayan, düşünce, irade, ilahi etki, ilham kavramları çerçevesinde tanımlandığı görülmektedir. Webster (1957: 1405) sözlüğü maneviyatı; ruhu ilgilendiren, ruhu içeren veya etkileyen, kutsal konularla ve dini değerlerle ilgili olan olarak tanımlamıştır. Ruh, tanımlandığı alana göre anlamı farklılık gösteren genel geçer tanımı olmayan bir kavramdır. Dini açıdan ise insanın manevi yönü ve içindeki özü olarak tanımlanır (Togay, 2015: 37). İslam düşünürlerine göre ise ruh, semavi özellikler içeren içsel bir güçtür (Erdem, 2010: 183).

Anlamı kişiden kişiye, kültürden kültüre ve zamana göre farklılık gösteren maneviyat, soyut bir kavramdır; bu nedenle çeşitli tanımlarının bulunması normaldir. Türkçeye ruhsallık, tinsellik, spiritüalite ve maneviyat olarak çevrilen “spirituality” için genellikle maneviyat kavramı kullanılmaktadır. Maneviyat, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “maddi olmayan, manevi şeyler” veya “yürek gücü, moral” anlamlarına gelir (Toparlı,

2005:1339). Maneviyatın çeşitli sözlüklerdeki anlamları ise: “manevi şeyler, madde ile alakalı olmayan; düşünce ve zihin ile ilgili olan şeyler”; “maddi olmayan, içsel olan, kişinin iç dünyasıyla ilgili olan şeyler”; “maddi olmayan, doğaüstü güçler, kuvvetler”; “madde ve cisimle alakası bulunmayan, ruh ve mana ile ilgili olan hususlar, manevi şeyler çeşitli güçlükler tehlikeler karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan doğan dayanma gücü, ruh kuvveti, moral” olarak belirtilmektedir (Topsakal ve Çelik 1996: 1898; Püsküllüoğlu, 2004: 657; Tuğlacı, 19769: 1844; Ayverdi, 2005: 1931). Sözlüklerdeki tanımlara bakıldığında maddi olmayışının hepsinde vurgulandığı ve kavramın ilk tanımlama çabalarında onu din ile özdeşleştirildiği görülmektedir. Ayrıca literatürdeki çeşitli maneviyat tanımlarının ortak kavramları olarak; maddi olmama, mana ile ilgili olma, düşünce ve zihne dayalı olma, öze ve ruha ait olma karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2001: 876).

Maneviyat kavramının kökeni olan “manevi” sözünden de hareketle ruha, hisse ve buna bağlı olarak da inanca ait olması, maneviyat ve dini yan yana kullanılan iki kavram haline getirmiştir (Doğan, 2001: 876). Etimolojik olarak Arapça kökenli olan maneviyat, “manevi” sözünün çoğul halidir. Manevi ise yine TDK’da “görülmeyen, duyularla sezilebilen, ruhani, tinsel, maddi karşıtı” olarak tanımlanmıştır (Toparlı, 2005:1339). Topsakal ve Çelik (1996:1898) ise maneviye: “madde ile alakası olmayıp, ruha batına, manaya, içe ait olan; cismani ve maddi olmayan” şeklinde tanımlamışlardır. Manevi, gözle görülüp elle tutulması mümkün olmayan, içe ait olan, tinsel; ancak duyularla sezilmesi mümkün olan şeylerdir (Ayverdi, 2005:1928; Tuğlacı, 19769:1844).

Maneviyatın başlangıçta dinle/dindarlıkla bir anılması ve bağımsız bir olgu olarak var olma çabası giderek psikoloji, sağlık, yönetim, örgüt gibi çeşitli alanlarda çalışılmasıyla sonuçlanmıştır. Günümüzde maneviyat çalışmalarını daha spesifik alanlarda görmek mümkündür. Bunlara örnek olarak: bir zeka çeşidi olarak maneviyat (Emmons, 2009), sosyal hizmette maneviyat (Scott, 2011), dinlere özgü (İslamda, Hristiyanlıkta, Yahudilikte) maneviyat (Hall, 2001), iş yeri maneviyatı (Milliman vd, 2003), Kuantum bilincinde maneviyat (Dennis, 2010), siber maneviyat (Yust vd., 2010) verilebilir. 2000’li yıllarla birlikte, özellikle dinden bağımsız bir olgu olarak kabul edilmeye başlanan ve çalışma alanları çeşitlenen maneviyat, var olma çabası içinde dinin kapsayıcılığından ziyade dini kapsayan bir özellik edinmiştir. Bu bağlamda özellikle Batı toplumlarında insanlar din ve dindarlıktan ziyade manevi ve maneviyatı tercih eder olmuşlardır. Dinin

kapalı olma, çağın gereklerine ayak uyduramama, doğrunun tek olması gibi özelliklerine karşın maneviyatın açık fikirli olma, çağa uygun olma, birden fazla doğrunun mümkün olacağı, hoş görülmesi ve yenilikçi olma özellikleri insanların kendilerini dindar değil ama manevi olarak tanımlamasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak kendilerini herhangi bir dine ait hissetmeyen ateistler için de maneviyat, tercih edilen bir olgu haline gelmiştir. Bu doğrultuda maneviyatın evrensel insani bir olgu olması, herhangi bir Tanrı ya da aşkın inanç olmaksızın yaşanılması da “ateist maneviyat” kavramının ortaya çıkmıştır (Taira, 2012). Maneviyat algısında ve alanında olan değişim süreklilik arz etmektedir. 2020’li yıllara kadar daha çok olumlu insani davranışları nitelendirmek için kullanılan kavramın yanlış şekillerde kullanılabileceği de tartışılmaktadır. Manevi istismar (spiritual abuse), manevi şiddet (spiritual violence) ve manevi narsisizm (spiritual narcissism) bunlara örnekler (Düzgüner, 2021: 79).

Maneviyat kavramının öznel açıklamalara ve tanımlamalara açık olması, kavramın açıklanmasını zorlaştırır da, aynı zamanda kavramın çok boyutlu olduğu konusunda genel bir uzlaşıya yol açmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002; Hill vd., 2000; Moberg, 2010). Maneviyatın literatürde pek çok ve birbiriyle tutarsız tanımlarına karşılık Spilka (1993:1) onun “bulanık (belirsiz)” bir kavram olduğuna işaret etmiştir. Maneviyatın birbirinden farklı tanımları olmasının nedeni olarak bireylerin yaşadıkları şartlar ve çevrenin maneviyat algılarını değiştirdiği söylenebilir (Dyson, Cobb ve Forman, 1997:1184). Literatürde hem farklı maneviyat tanımlarının hem de farklı alanlardaki çalışmaların ve kapsam genişliğinin nedenlerine Emmons ve Paloutzian (2003:381)’da dikkat çekmektedir. Onlara göre; maneviyata farklı anlam ve değer yükleme, maneviyat çalışmalarının kapsam genişliği ve birbirine benzeşmezliği, maneviyatın bireysellik ve din ile bağlantısının tutarlılık sorununa neden olması alandaki çalışmaların çeşitliliğine ve karşılaşılan güçlükler nedeniyle olmaktadır. Karşılaşılan bu güçlüklerde alanda ilerleme sağlanmasına engel olabilmektedir. Maneviyat ve dindarlığın ele alınış şekli, çalışılan alan ile çeşitli tanımlar ortaya çıkmaktadır. Maneviyatın bireysel bir inanç mı yoksa kültür, toplum, topluluk, aile gibi bir bağlam mı; geleneksel olan mı yoksa yeni çıkmış gelişmekte olan bir olgu mu olduğu hususu tartışılmaktadır (Hood, 2009; Zinnbauer ve Pargament, 2005: 35-36).

Maneviyatın tanımında bir uzlaşma olmamasının bazı sakıncaları bulunmakla birlikte bazı faydalarının olduğu da belirtilmektedir. Tanım konusunda mutabakata varılmaması alanın

gelişmesi önünde engel olabilmektedir. Tanımı ve anahtar kelimeleri üzerinde uzlaşa sağlanmaması alanın bilimselliğini zedeleyebilmekte, ampirik çalışmaların güvenilirliği zayıflatabilmektedir. Ayrıca farklı şekillerde tanımlanması alanın odak noktası ve sınırlarının belirlenmesini de zorlaştırmaktadır (Zinnbauer ve Pargament, 2005:22; Emmons ve Paloutzian, 2003; Hill vd., 2000; Moberg, 2010) . Emmons ve Paloutzian (2003:381) “bir bilimde ilerleme kaydetmek için temel kavramların olması ve bunların ölçümlerinde asgari düzeyde bir mutabakatın olması gerektiğini” belirterek tanımlamalarda kendi içinde asgari bir tutarlılığın olmayışının maneviyat çalışmalarından da elde edilecek bulguların genelleştirilmesini zorlaştıracaklarını ileri sürerler. Bu durumun önüne geçilebilmesi için öncelikle terimlerin tanımlanmasında uzlaşya gidilmelidir. İkinci olarak ise yapılan tanımlar bir taraftan kültür ve bağlam farklılıklarını hesaba katmalı diğer taraftan da dini ve manevi tecrübelerin çeşitliliğini açıklayacak düzeyde geniş olmalıdır. Son olarak ise, analiz düzeyleri ve gelişimsel değişimler şeklindeki bakış açıları göz önünde tutulmalıdır. Bununla birlikte tamamen kişiye özgü olan, kişiden kişiye farklılık gösteren maneviyat tanımlarını keskin çizgilerle belirlemek doğru olmayacağı gibi alanın sınırlandırılmasına da neden olabilir (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 22-33).

Maneviyat, evrensel hakikati arayan bireyi dünyaya bağlayan bir inanç formu olarak tanımlanabilir (Goldberg, 1990). Maneviyat, insanın kendisini ve diğerleriyle ilişkilerini, evrendeki yerini, hayatın anlam ve amacını bulma sürecidir. Anlam arayışı da evrensel olduğundan maneviyatın evrensel olduğu savunulur. Bununla birlikte evrensel olan anlam arayışına bireysel sonuçlar yüklenildiğinden kişisel bir olgu olarak da kabul edilebilir (Bahadır, 2000: 191).

Zinnbauer ve diğerleri (1999) maneviyatı “kutsal olanı arama” olarak tanımlamaktadır. Burada kutsal olan şey yalnızca din ile ilgili olan bir şey değil, bireye ait önemli olan her şeydir. Birey herhangi bir dini görüşe sahip olmayabilir ancak manevi değerlerden yoksun olduğunu söylemek mümkün değildir. Maneviyat, bireyin “birey” olma serüvenindeki potansiyelini açığa çıkarma ve dünyayı anlamlandırma şeklidir (Dyson vd., 1997; Goddard, 1995). Maneviyat, din ya da kültürel değerlerin ötesinde bir kavram olarak kimilerine göre dinde olan “eksik” bir şeylerin giderilme aracıdır (Pargamet, 1999: 6-7).

Maneviyat, insan olmanın biyolojik ve entegre bir parçasıdır. İnsan; beden, akıl, kalp ve ruhun birleşiminden meydana gelir (Del Rio ve White,2012:123). Ancak bu dört etken

dengeli kullanıldığında insan mutlu olabilecek ve bu mutluluğu hayatına, işine yansıtabilecektir (Moxley, 2000). Maneviyat kişisel bir anlam ve amaç arayışı olarak görme, koklama, tatma, işitme ve dokunma gibi beş fiziksel duyumuzla açıklanamayan soyut bir şeydir (Tanyi, 2002: 506; Lowder, 2005:5).

Howard maneviyatı (2002: 31) bireyin öznel farkındalığı ve onun bir parçası olarak tanımlarken Harlos onu (2000:619) bireyin en yüksek değerine ulaşma mücadelesi olarak tanımlar. Tanyi (2002:503) maneviyatın pek çok tanımına rağmen ortak unsurlar etrafında toplanacağını ileri sürer. Bunlar; hayatın anlam ve amacı, bağlanmışlık, içsel güç, benliği aşma, inanç ve huzurdur. Literatürde maneviyata yönelik yapılan çeşitli tanımlar doğrultusunda Cook (2004)'da yapmış olduğu çalışmada maneviyatın 13 temel unsuru tespit etmiştir. Bunlar:

1. Bağlılık
2. Aşknlık
3. İnsanlık
4. Öz/güç/ruh
5. Anlam/amaç
6. Gerçeklik/hakikat
7. Değerler
8. Maddiyatın zıddı
9. Dindarlık ve zıddı
10. Bütünlük
11. Kendini tanıma
12. Yaratıcılık
13. Bilinçlilik

Cook (2004) saymış olduğu bu on üç temel unsur her ne kadar farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da tüm maneviyat tanımlarında görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Myers, Sweeney ve Witmer (2000) ise maneviyatı boyutları aracılığıyla tanımlamışlardır. Maneviyatın farklı boyutları, insanların içsel dünyalarını zenginleştiren ve anlam katan önemli bileşenlerdir. Bu boyutlar, maneviyatın farklı yönlerini temsil eder. *Umut ve iyimserlik*, maneviyatın pozitif bir enerji kaynağıdır; insanlara geleceğe dair umut verir ve olumlu bir bakış açısı sunar. *Anlam ve amaç*, yaşamın nedenini sorgulayan

insanlar için önemlidir ve maneviyat bu soruların cevaplarını bulmalarına yardımcı olabilir. *İbadet etme ve dua*, maneviyatın dini boyutunu temsil eder ve insanların ruhsal ihtiyaçlarını karşılamalarına katkıda bulunur. *Sevgi, şefkat ve diğer insanlara yardım*, maneviyatın insanlar arası ilişkilere olan etkisini vurgular ve insanların toplumlarına katkıda bulunmalarını teşvik eder. *Ahlak ve etik değerler*, maneviyatın insanların doğru ve yanlış arasındaki çizgileri çizmelerine yardımcı olur ve etik bir yaşam sürmeye odaklanır. Son olarak, *mantık sınırlarının ötesine geçme veya aşkınlık*, maneviyatın insanları dünyanın ötesindeki derin soruları sorgulamaya yönlendiren transandantal bir boyutunu temsil eder. Bu farklı boyutlar, maneviyatın zenginliğini ve çeşitliliğini yansıtır, her biri insanların içsel gelişimlerine ve ruhsal ihtiyaçlarına hizmet eder.

Literatürde yer alan pek çok maneviyat tanımı ise yapılan bu tanımları sınıflandırma yöntemine gidilmesine neden olmuştur. Takip eden başlıkta maneviyatın tanımına yönelik olan sınıflandırma yer almaktadır.

2.2.1. Maneviyat Tanımlarının Sınıflandırılması

Maneviyatın tanımı, sınırları ve içeriği konusunda genel bir görüş birliği olmasa da, bu alanın popülerliği giderek artmaktadır. Maneviyatın popüleritesi bireyciliğe değer veren bir kültürde ortaya çıkmıştır (Berger, 2012; Hood: 2009). Rose (2001) “Is the Term ‘Spirituality’ a Word that Everyone Uses, But Nobody Knows What Anyone Means by it?” çalışmasıyla da bu konuya değinmektedir. Maneviyat ve dindarlık kavramlarının var olma çabaları birbirleriyle kıyaslanarak yapılmaya çalışılmaktadır. Maneviyatın mı dindarlığı dindarlığın mı maneviyatı kapsadığı, birbirleriyle aynı mı yoksa ayrı kavramlar mı olduğu, birinin bittiği yerde mi diğerinin başladığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Pargament (1999: 15) de bu muğlaklığa dikkat çekerek disiplin olarak maneviyat ve dindarlık arasındaki kavramsal karmaşanın ötesine geçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ona göre, bu kavramlar sadece bir kavga veya yarış olarak ele alınmamalı, aksine bu terimlerin içerdikleri anlamların derinlemesine anlaşılması ve tartışılması gerekmektedir.

Maneviyat tanımları onun din ile olan ilişkisi de göz önüne alındığında genellikle iki ana başlık altında yapılmaktadır. Bunlardan din ile ilişkilendirilmeyen tanımlar, din odaklı olmaktan ziyade bireysel ve toplumsal odaklıdır. Maneviyat bu bakışta, var olmanın özü olarak bireyin kendine ve topluma faydalı olmasını sağlayan bir içgüdüdür. Bireylerin

maneviyatla iç tatminini sağlaması toplumsal düzeyde de barışçıl bir ortamın inşa edilmesini sağlamaktadır (Bash, 2004). Birey merkezli maneviyat; bireyin kendisinden üstün, yüce bir gücün yönlendirmesine gerek olmadan kendini bulma, anlamak için iç yolculuğa çıkması, aşkınlık, tam olma halidir (Örgev ve Günalan, 2011: 54). Maneviyat tanımlarındaki diğer ana yaklaşım olan dini bakış açısında ise üstün güce olan bağlantı ön plandadır. Bu bakışta maneviyat, genellikle psikoloji ve özellikle din psikolojisi özelinde kutsal olanı arayışta ortaya çıkan his, düşünce, davranış olarak tanımlanabilir (Sheep, 2006: 358). Tanrı merkezli bu yaklaşımda dinin gereklerine göre hayatı yönlendirme söz konusudur (Bash, 2004). Zinnbauer ve diğerleri (1999) maneviyatı Tanrı'ya yakınlık, dünya ve diğer canlılarla olan karşılıklı bağlılık olarak tanımlamıştır. Din merkezli maneviyat tanımlarında doğrudan ya da dolaylı olarak Tanrıya atıf yapılmakta ve bireyin kendinden üstün, yüce gördüğü güç ile ve diğer canlılarla olan ilişkilerine değinilmektedir. Çalışma hayatının stresi içinde din merkezli maneviyat anlayışı ile bireylerin “rıza” göstermeleri yani bir anlamda boyun eğmeleri istenilmektedir. Din merkezli maneviyat anlayışı ile bireye alçak gönüllü olma ve yaptığı işle dini değerlerini bütünleştirerek, işini hizmet etme olarak algılaması beklenilmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 137).

Batı literatüründe maneviyat tanımları kategorize edildiğinde; 1975-2000 yılları arası kavram kargaşasının daha net bir şekilde görülüp ve maneviyatın dinden daha geniş bir kavram olarak görülmesi, 2000-2005 yılları arası ise tanımlara netlik ihtiyacına cevap verme çabalarının ön plana çıkması, 2005 sonrası ise maneviyata olan yaklaşımların sınıflandırıldığı görülmektedir (Düzgüner, 2021: 49). Tanımların bir kısmı kutsallığı vurgularken; bir kısmı içsel gerçeklikten beslenmektedir; bazıları objektif gerçeklik olarak tanımladığı maneviyatı; bazıları subjektif gerçeklikle açıklamaktadır; kimileri varoluşsal sorulardan esinlenerek maneviyat kavramına ulaşırken; kimileri de güç ve kapasite kavramları ile açıklamaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 3). Literatürdeki genel tanımlar ise maneviyat tanımlarını üç kategori altında incelemektedir: içsel (özel) yaklaşımlar, dini yaklaşımlar ve varoluşçu yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar doğrultusunda maneviyatın anlam ve kapsamına aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

2.2.1.1. İçsel yaklaşımlar açısından maneviyatın anlamı

İçsel yaklaşıma göre maneviyat, bireyin içgüdüsel olarak kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram ya da ilke şeklinde tanımlanabilir (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154). Guillory

(2000)'e göre bu görüşte maneviyat, iç bilincimiz ve programlanmış inanç ve değerlerimizden gelir. Bu bakış açısında maneviyatın en çok gözlemlenen özelliklerden birisi din kurallarının ötesinde olmasıdır. Maneviyat, içsel değerlerin bir toplamı olarak dini bağlantılardan bağımsız bir şekilde kişinin içsel arayışlarını ve kendini keşfetme sürecini yansıtır, resmi ve törensel din çağrışımlarından kaçınır, hiyerarşik, dini ve herhangi bir mezhebe bağlı değildir (Graber, 2000: 40). Bu bakış açısında maneviyat içsel olan baskın güçlerle ilgilenirken aynı zamanda dışsal faktörlerle de ilgilidir. Bu kapsamda Mitroff ve Denton (1999: 83) maneviyatı “kişinin kendini tamamlaması, diğerlerine ve tüm evrene bağlı olma duygusu” olarak tanımlamaktadırlar. Turner (1999: 41) içselliği içeren maneviyat terimini, sadece hayatta kalma içgüdülerini değil, aynı zamanda içsel kaynakları da içerdiğini vurgular. Bosch (2020: 140) da maneviyatı, yaşama anlam katan değerlerle ve kişinin iç dünyasını şekillendiren tutkular ve duygularla bağlantılı olarak tanımlar. Maneviyat, genellikle insan deneyimleriyle oluşan tüm manevi boyutlara atıfta bulunur. Bu, her bireyin kendi içsel dürüstlük ve doğruluk seviyesi ile ilişkilidir ve kişinin kendi içindeki ilahi gücünü anlama süreciyle bağlantılıdır (Laabs, 1995: 60). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, içsel düzlemde tanımlanan maneviyat kavramı, bireylerin içsel benlik ve içsel güçlerine referans yapmakta ve bu sürece duyguları, insan doğasını, bireysel hakikatleri ve kişinin benliğini aramasını dâhil etmektedir.

2.2.1.2. Dini yaklaşımlar açısından maneviyatın anlamı

Dini ile ilişkisinin irdelendiği maneviyat tanımlarının ikinci boyutu, henüz tam bir uzlaşmaya varılamasa da iki kavramın birbirleriyle ilişkisine dikkat çekmektedir (Lopez, Ramos ve Ramos, 2009: 278). Maneviyatın dini uygulamalarla benzer özelliklere sahip olduğunu ve bu nedenle maneviyat ile din arasında doğrudan bir bağlantı olduğu ileri sürülen bu görüşe göre din, genellikle doğaüstü inançlar, eylemler, kurumlar, gayrişahsî güçler ve ahlaki süreçler gibi bileşenlerden oluşur. Bu nedenle, din ve maneviyat arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Fernando, 2005: 3; Kriger ve Hanson, 1999; Bruce, 2000).

Örgüt düzeyinde maneviyatı din ile ilişkilendirerek tanımlamak, farklı dini inanışlara göre tanımın çeşitlenmesine neden olmaktadır. Örneğin, Hristiyanlığa göre maneviyat, işe katılımın Tanrı tarafından büyük bir kutsama olarak görüldüğü, ilahi bir çağrı ve bir meslek tutkusu anlamına gelmektedir (Naylor, Willimon ve Osterbeg, 1996: 38).

Hinduizm, maneviyatı en üst düzeyde özveriyle çalışmak olarak benimser. Hinduizm kültüründe maneviyat, özveri ve çalışmanın bir ifadesi olarak değerlendirilir; bu, işe karşı gösterilen bağlılık ve fedakarlığı temsil eder. Budist görüşe göre ise, bireyin hayatını değiştirmek için sıkı çalışma ve özveri göstermesi, iş ve yaşamın tamamını zenginleştirecektir. Budist perspektife göre kişi içsel dönüşüm ve gelişim için çaba göstererek hem iş hem de yaşamın daha anlamlı ve tatmin edici hale geleceğine inanır. Bu, kişinin iş ve yaşam arasında denge sağlayarak maneviyatını artırmasına yardımcı olabilir. İslam perspektifinden bakıldığında, konunun İslam çalışma ahlakı kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. İslam, bireylerin kendilerini yaptıkları işe adanmasını ve onu layıkıyla yapmasını öğütler. Örgütle bir olan çalışan için değişimlere adapte olmak zor olamayacaktır. İş yerinde işbirliği, danışmanlık, cömertlik ve adalet gibi değerlerin uygulanması da önemlidir ve İslam, bu tür değerleri iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak görür. Bu şekilde İslam, iş ve işyeri etiği konularında çalışanlara rehberlik eder ve ahlaki bir çerçeve sunar (Krishnakumar ve Neck, 2002: 155; Neck, 2016).

Genelde maneviyatı, özelde ise örgütlerde maneviyatı “din” temelinde açıklamak bazı sorunları beraberinde getirir. Sadece tek bir dinden açıklanan maneviyat yaklaşımı o dine mensup olmayan ya da inanma düzeyleri diğerlerinden farklı olan insanların dışlanmasına neden olabilecektir. Bu nedenle maneviyatı tanımlama çabalarında diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında dini yaklaşım, pek başvurulmayan ya da temkinli davranılan bir betimlemedir.

2.2.1.3. Varoluşçu yaklaşımlar açısından maneviyatın anlamı

Maneviyatın tanımlanmasında, içsel ve dini unsurların ve özellikle de maneviyatın dinle olan ilişkisi ya da ilişkisizliğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmek önemlidir. Bununla birlikte maneviyatı sadece dini perspektifle tanımlamanın doğru olmayacağı savı ile çalışma kapsamında varoluşçu bakış açısıyla tanımlanması kabul edilmekte ve bu temel doğrultusunda örgüt düzeyindeki yansımaları irdelenmektedir. Varoluşçu yaklaşım açısından maneviyatın tanımlanması, örgütlerde maneviyat kavramına dair en ilgili bakış açısı olup, bireylerin örgütte bulunma nedenlerini açıklayan görüş olarak kabul edilmiştir. Bu çalışma, maneviyatı tanımlarken bu yaklaşımı tercih etmektedir.

Varoluşçu felsefenin anlamında ve kökeni konusunda fikir birliği bulunmamakla birlikte ilk yansımalarını sanat ve edebiyatta görmek mümkündür. Özellikle Heidegger ve Sartre'nin yazıları, Freud karşıtı önemli bir psikoloji okulunun doğmasına ve “varoluşçuluk” teriminin sosyal bilimlerde yayılmasına neden olmuştur. Literatürde varoluşçu düşünceye yönelik çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Varoluşçuluğa yüklenilen anlama göre Sokrates'den Kant'a kadar birçok düşünürün varoluşçu olduğu ileri sürülebilir (Gündoğdu, 2007). Varoluşçu düşüncenin içinde bulunduğu zaman dilimine göre anlamı değişikliğe uğramaktadır. Örneğin 1945 öncesi varoluşçu düşüncede Kant, Hegel, Kierkegaard, Nietzsche'nin görüşleri etrafında şekillenmekte iken 1945 sonrası yaşanan savaş nedeniyle de politik problemlere odaklanmaktadır (Solomon, 2020: 483). Kavramın doğası gereği içinde bulunulan zamana göre değişiklik gösteren anlamı, aslında varoluşçu felsefenin birincil kaynağı olarak edebiyatın görülmesinden kaynaklanmaktadır (Solomon, 2020:481- 485). Modern düşüncenin bir akımı olarak Varoluşçuluk ise Tanrı'nın ölümü¹ ve kapitalizmin zorlu şartları neticesinde oluşan yabancılaşma ortamında önem kazanmış, 20.yüzyılda yaşananlara sert bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2003: 147).

İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan bunalımlar ve savaş korkusu, kapitalizmin yarattığı sınıfsal uçurumlar, artan dini, sosyal ve ekonomik baskılar bireyi anlam arayışı içine sokmuştur (Mounier, 1986: 44). Hegel'e göre her felsefi görüş çağının çocuğudur (Çavuşoğlu, 2017). Bireyin her türlü düşünce ve eylemlerinin sınırlandırıldığı bu ortamda ise varoluşçuluk özgürlüğün anahtarı olarak görülmüştür. Varoluşçu düşüncenin ortaya çıkmasına neden olan bu ortam, ona yüklenilen anlamları da etkilemiştir. Varoluşçuluğun bunalım, umutsuzluk, başkaldırı, kötümserlik, özgürlük, idealizm, usdışıcılık olarak tanımlandığı görülmektedir. Sarte (1961) varoluşçuluğun aralarında derin farkların bulunduğu çeşitli felsefeleri simgelediğini ve tek bir tanım yapmanın imkansız olduğunu belirtir. Ona göre insanların kendini anlama, özünü bulma arayışı bireyseldir ve herkesin bu yolculuğu farklı anlamlara ulaşmasına neden olmaktadır. Flynn (2006), varoluşçuluğu belirlediği beş tema aracılığıyla tanımlama yöntemini benimsemiştir. Bunlar;

¹ Tanrının ölümü ifadesi ilk olarak 1882 yılında Nietzsche tarafından kullanılmış olup, toplumsal düzeyde Tanrı'ya inanamayan insanların sayıca arttığına ve bu durumun varoluşçu felsefenin ortaya çıkmasına zemin hazırladığına inanılır. Özellikle Jean-Paul Sarte'nin de aralarında bulunduğu ateist varoluşçular, tanrının ölümü üzerine varoluşçu düşünceyi inşa etmişlerdir.

1. Varlık Özden Önce Gelir: İnsanların özü, yaptıkları seçimler sonucunda şekillenir. Bu bağlamda, öz kader değildir.
2. Zamanın Önemi: Varoluşçulukta zamanın önemi büyüktür. Ölçülebilen saat zamanının aksine, yaşanan zaman niteliklidir.
3. İnsancılık-hümanizim: Varoluşçuluk, insan odaklı bir felsefedir. Bilim karşıtı olmamakla birlikte, bireyin kimlik ve anlam arayışını öncelikli olarak ele alır.
4. Özgürlük-Sorumluluk: Varoluşçuluk, bir özgürlük felsefesidir. Özgürlüğün önemi vurgulanır, ancak özgürlüğün beraberinde sorumluluğu da getirdiği belirtilir.
5. Etik Düşünceler Her Şeyden Önemlidir: Her varoluşçu özgürlük anlayışında olduğu gibi, etik kendi tarzında anlaşılabilir. Varoluşçu anlayışta etik, bizi kişisel yaşamlarımızın ve toplumumuzun özgünlüğünü incelemeye davet etmektedir.

Tanımlarda netliğin olmaması ise bazı ortak kavramlar, anahtar kelimeler çerçevesinde varoluşçuluğu anlamayı olanaklı kılabilir. Yapılan tanımlardan çıkarılabilecek ortak özellikler ise; insanın merkezi konumda olması ve somut bir özne olarak görülmesi, varoluşun özden önce gelmesi, gerçekliğin öznel olması, felsefi düşüncelerin aktörünün bakış açısıyla şekillenmesi olarak sıralanabilir (Gündoğdu, 2007). Bu ortak özellikler içerisinde en çok dikkat çeken ise varoluşçu düşünürlerin varlığın özden önce geldiği hususunda görüş birliği içinde olmalarıdır. Sarte (1961), kâinatta bulunan canlılardan sadece insanlarda özden önce varlığın geldiğini belirtir. Buna göre kişilerin kendi özlerini seçebilmeleri ya da oluşturabilmeleri için önce var olmaları gerekmektedir (Bender, 2009). Burada değinilmesi gereken bir husus da kavramlara yüklenen anlamlarla ilgilidir. Özellikle Müslüman toplumlarında “öz”den kasıt olarak Tanrı işaret edilebilmekte ve bu bakış açısıyla da önce özün yani Tanrı’nın varlığı kabul edilmekte ve insan onun tasarımı olarak görülmektedir. Sartre (1961) Tanrı’nın bizi tasarladığını ve böylelikle özü oluşturduğunu ifade eder. Çalışmada kastedilen öz ise kişinin kendini bulabilmesi, yaşamını anlamlı kılabilmesi, hayatın anlam ve amacını ifade edebilmesidir.

Varoluşçuluk, modernizm ve kapitalist düzenin insanı “şeyleştirme” neticesinde varlığını sorgulaması akabinde insanın ruhu ve bedeni ile bir bütün halinde ve ruh ile beden arasında öncülük yarışına girmeden, insanın nasıl bir varlık olduğunu onun özünü sorgulayan bir düşünüş şeklidir (Göka, 2021: 62). Bir başka deyişle varoluşçuluğun özellikle kapitalist düzenin insanı tek tipleştirme neticesinde onun varlığını sorgulamayan bir düzene karşı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Varoluşçuluk düşüncesi bireyin varoluşundan hareketle

dünya içindeki konumunu, başkaları ve toplum karşısındaki yerini ve değerini anlamaya çalışan etik ve değerler felsefesi olarak görülmektedir (Gürsoy, 1987).

Varoluşçu düşüncenin çıkış noktası insanların anlamsız olan dünyada nasıl yaşadığı ve yaşamlarını nasıl anlamlı kılabilindikleridir. Bu sorular karşısında varoluşçu düşünürler farklı cevaplar vermektedirler. Yaşamı anlamlı kılmada cevabı “dinde” bulanlar (Kierkegaard gibi) ile kişilerin “özünde” bulanlar (Sartre gibi) varoluşçu düşüncenin iki kutbunu oluşturmaktadır (Popkin ve Stroll, 2012: 189). İnsan başlangıçta bir hiçtir, var olduktan sonra özünü oluşturmaktadır. Sartre (2005)’e göre insan önce doğar yani var olur ve daha sonra tanımlanıp, belirlenir ve özünü ortaya çıkarır. İnsan var olmadan yokluk üzerinden bir tanımlama yapılması mümkün değildir. İnsanın öz arayışı ise tamamen bireysel bir yolculuktur ve bundan dolayı da tek tipleştirmek zordur. Varoluşçu görüş içerisinde dini perspektifte olmayanlar, Tanrı’nın yokluğu üzerine kurulu olan düşüncelerinde insanın önce var olup sonra da kendi özünü inşa eden tek varlık olduğunu savunurlar (Çelebi, 2014).

Hristiyan toplumları içerisinde belirgin olarak varoluşçu olarak nitelenebilecek bir ekol ve bu ekolün öncüleri bulunmakla birlikte aynı şeyi Müslüman kültür için söylemek güçtür. Hristiyan toplumların varoluşçuluk görüşleri içerisinde dini olan ve olmayan ayrımı söz konusudur ve her iki ekolün savunucuları da belirgin şekilde görüşlerini dile getirmektedirler. Müslüman kültürde ise temel varoluşsal kavramlar örtülü olarak Kuran-ı Kerim’de ve Hz. Peygamberin söz ve davranışlarında bulunmaktadır. Batılı toplumların varoluşçuluğu açıklamada kullandıkları Tanrının ölümü metaforu Müslüman toplumlar için hiçbir şekilde kabul edilebilir bir görüş olmamakla birlikte, Batılı toplumların görüşlerinden de etkilenerek kendi dinamikleri doğrultusunda açıklanmaktadır. Müslüman toplumlarda insan diğer canlılardan üstün kılınmıştır. İsrâ süresinin 70. Ayetinde “Andolsun biz Âdemoğluna şan, şeref ve nimetler verdik; onları karada ve denizde taşıdık, kendilerine güzel güzel rızıklar verdik ve onları yarattıklarımızın çoğundan üstün kıldık” demektedir (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2011: 309). Bu ayetin tefsiriyle, yaratıcının insanlara şeref, soyluluk ve manevi meziyetleri bahşederek onları en seçkin ve en değerli varlık olarak gördüğü ifade edilebilir. Hicr süresi 29. ayet ve Secde süresi 9. ayetinde yaratanın insanlara kendi ruhundan üflediği belirtilmektedir (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2011: 282, 458-459).

Varoluşçu düşünce içerisinde kendini gösteren dini ve dini olmayan ayırım maneviyat tanımlarında da kendini göstermektedir. Literatürde hem varoluşçuluk hem de maneviyat tanımları, var olmanın ve özünü bulmanın din ile birlikte ve dinin dışında tanımlanması şeklinde iki uçta yerini almaktadır. Çalışma kapsamında savunulan görüş ise; maneviyat ve varoluşçu düşüncenin sadece din ile açıklanamayacağıdır. Elbette dinin bu kavramların oluşması ve anlamlandırmasındaki payı yadsınamaz. Ancak herhangi bir dini inanca sahip olmayan insanların da maneviyatlarının olduğu söylenmelidir. Tıpkı varoluşçu felsefede ileri sürüldüğü önce varlık sonra özün oluşması gibi maneviyatın da dinden önce var olduğunu söylemek mümkündür. Maneviyat, herhangi bir din, inanç, düşünce ile sınırlandırılmayacak kadar genişlikte olan kişiye özgü yaşama amaç ve anlam katan bir olgudur.

Varoluşçuluk düşüncesi içinde Sartre'nin fikirlerini önemli kılan şey aslında onun tüm meselesinin insan, insan etkinliği ve oluş halini anlamaya çalışmasından kaynaklanmaktadır (Şan, 2019). Sartre'ın varoluşçuluğunun temel ilkeleri arasında; insan bilinci, eyleme, değerlendirme ve kendini kurma özgürlükleri bulunmaktadır. Sartre'a göre, insan yani bilinç² özgürlüktür ve özgürlük, insan olma durumunun bir parçasıdır. Bilinç hiçbir zaman kendisiyle çakışmayacağı için bu durum özgürlük durumunu ortaya çıkaracaktır. Sartre'ın "kendini kurma özgürlüğü" olarak adlandırdığı kavram, örgütlerde maneviyat tanımlarında "kendini inşa etme", "kendini gerçekleştirme" ve "öze olan yolculuk" olarak ifade edilir. Bu tanım, aslında çalışmada maneviyatın varoluşçu perspektiften ele alındığının bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Sartre'ın varoluşçuluk anlayışında, öznenin nesneye olan bağlılığına yapılan vurgu önemli bir yer tutar. Sartre'a göre, bilincin kendinden çıkışı anlamında aşkınlık, insanın kurucu yapısıdır. İnsan, kendisi olmayan bir varlığa yönelerek var olur. Varoluşçuluk insanın yaptıklarından hatta yapmadıklarından sorumlu olma halidir. Bu düşüncede insanın kendini aşma durumu hep vardır. Kendini aşma insanın ulaşabileceği bir hedef değildir, kendiliğinden olan ve sürekliliği olan bir şeydir. Bu perspektiften bakıldığında, örgüt içinde yapılan işte aşkınlığın bulunması, insanın kendini inşa etmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. (Solomon, 2020: 485-500).

² Sartre bilinç kavramını Varlık ve Hiçlik eserinde tanımlamaktadır. Ona göre "bilinç, kendi varlığı içinde varlığı kendisi için soru olan ve de bu varlık kendinden başka bir varlığı kapsadığı ölçüde soru olan bir varlıktır". Başka bir ifadeyle bilinç; insan ne değilse o olan, ne ise o olmayandır. (Sartre, 2022: 39; Sartre, 2005).

“Var olmak” ve “özünü bulmak” örgüt psikolojisinin de önemli konularından biridir. Kişilerin çalışma hayatlarında da kendilerini, yaptıkları işin anlam ve amacını ve hayatındaki yerini sorgulaması gayet doğaldır. Genel olarak psikolojide özel olarak da örgüt psikolojisi içinde var olma ve kendini bulma çabasında maneviyatın özel bir yeri bulunmaktadır. Maneviyat, insan varoluşunun temelidir. Maneviyatın kişilerin var olmalarındaki yadsınamaz rolünün yanında alanda bazı çekincelerle karşılaşmaktadır. Bu çekinceler de maneviyatın din ile olan bağından kaynaklanmaktadır. Maneviyat tanımları ve tarihsel geçmişinde de ayrıntılı olarak değinildiği üzere kavramın dini çağrışımları bazı kesimlerin önyargılı davranmasına ve alanda yapılan çalışmaların meşakkatli olmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalarda öncelikle maneviyat ile neyin kastedildiğinin açıklığa kavuşturulması ise bu önyargıların nispeten de önüne geçilmesini sağlayabilir.

Doyle (1992:302) maneviyatı “varoluşsal anlam arayışı” olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda varoluşçu bakış açısıyla maneviyat, insanın kendi benliğini tanımlayıp özünü araması, hayatını anlamlı kılmasıdır. İnsanı indirgemeci bir tarzda ele alınmasına tepki olarak ortaya çıkan Varoluşçuluk yaklaşımı; insanı anlamının, insanın kendisini anlaması ve bulmasına yardımcı olan bir görüştür. Varoluşçuluk yaklaşımı, insan beden ve ruhunu birbirinden ayırmanın mümkün olmadığı temel fikriyle materyalist düşünceye karşı geliştirilmiştir (Göka, 2021: 10). Çalışma hayatında ise varoluşçu yaklaşım maneviyat kavramını, bireylerin hem kendilerine hem de bağlı oldukları örgütlere yönelik sordukları bazı sorularla açıklar. Bu temel sorular, Krishnakumar ve Neck (2002: 156) tarafından aşağıdaki gibi sıralanır:

- *“Niye bu işi yapıyorum?”*
- *Yapmakta olduğum işin anlamı nedir?*
- *Yaptıklarımın sonucu nereye varacak?*
- *Benim ve bağlı olduğum örgütün varoluşunun belirli bir nedeni var mı?”*

Maneviyat, olayları ve olguları materyalist düşünceden çıkıp anlamlandırmadır (Thomson, 2005). Maneviyatın varoluşçu perspektifte tanımlanması özellikle aynı, birbirini tekrarlayan ve sıkıcı işlerde önem kazanmaktadır. İnsanların yapmakta oldukları işte anlam bulamaması onu “varoluşsal hastalık/çıkılmaz” a sürükleyecek ve işteki anlam ve amaç eksikliği de kendisine ve örgütüne yabancılaşması sonucunu doğuracaktır (Naylor, vd., 1996). Bu doğrultuda Buckingham ve Coffman’ın (1999) örgütsel maneviyat üzerine

yaptıkları çalışma, geniş ölçekli ve uzun bir süreçte tamamlanmış olup, örgütlerin maneviyatına yönelik varoluşsal konuları içermektedir. Bu sorulardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- “Örgütte benden neler beklenildiğini biliyor muyum?”
- Örgüt içinde yönetici ve iş arkadaşları tarafından önemseniyor muyum?
- Örgüt içinde kendimi geliştirmeme yönelik fırsatlar tanınıyor mu?
- Örgüt içinde görüşlerim dikkate alınır mı?
- Örgütün amacı doğrultusunda yaptığım işin önemli mi ve bu fark edilir mi?”

Varoluşçu yaklaşım, maneviyatın kişinin iş ve örgüte olan bağlılığını vurgular ve bireylerin yaşamlarının ve işlerinin anlamını sorgulamalarına odaklanır. Varoluşçu yaklaşımda maneviyat dinden bağımsız olarak algılanır ve hem evrensel hakikati aramanın hem de bireyin varoluşunu açıklayan bir inanç formu olarak tasvir edilir (Goldberg, 1990; Soeken ve Carson, 1987:605). Maneviyat, insanların kişiliği gibidir ve doğuştan gelir, din ise sonradan kazanılan bir edimdir. Bu kapsamda maneviyatı sadece din bağlamında ele almak doğru olmayacaktır.

Gerek içsel gerek dini gerekse varoluşçu açıdan ele alınsın maneviyat kavramının kişisel olarak belirlendiği göz önüne alındığında tek bir tanımlama yapmanın zorluğu kabul edilip, çalışanların farklı maneviyat çeşitlerini kabul edilerek maneviyatlarını yaşamalarına uygun bir zemin hazırlanmalıdır (Neck, 2016). Maneviyat, modernist dünya düzeninde sıkışıp kalmış olan insanların içsel-varoluşsal kendini bulma ve yaşamını anlamlandırma çabasıdır (Mehmedoğlu ve Mehmedoğlu, 2012:147). Maneviyatın gelişim seyrinde kutsal metinlere ve geleneksel ibadetlere dayanan din merkezlikten tecrübeye dayanan insan merkezli bir anlayışa evrildiği görülmektedir (Vidler, 1988: 11). Bu bağlamda, maneviyatı dinden bağımsız olarak tanımlamak mümkündür; maneviyat, kişinin maddenin ötesinde ilişkilendiği her şey ve bu ilişkilerin anlamına dair içsel kaynakların tümüdür (Şafak ve Bayık, 2004: 42).

Maneviyatın 2000’li yıllar ile birlikte alanının çeşitlenmesi ve bu alandaki çalışmaların artmasını onun doğuştan gelen bir olgu olduğunun genel kabulüyle açıklamak mümkündür. Günümüzde özellikle psikoloji ve hatta pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Maneviyatın iyi olma hali, insan hayatının anlam ve arayışlarının

göstergesi haline gelmesi yeni maneviyat formları ve tanımlamalarını ortaya çıkarmaktadır. 2000’li yıllarla birlikte maneviyata olan ilgi artmış ancak pek çok çalışma yapılmış olsa da kavramın tanımı üzerindeki karmaşa hala devam etmektedir. Maneviyatın özellikle din ile ve güncel çalışmalarda sağlıklı olan ilişkisi de bu karmaşanın devam etmesinin en büyük sebeplerindendir. Bununla birlikte kavramın soyut yapısı, toplumdan topluma, zaman içinde hatta kişiden kişiye farklılık göstermesi tanımlama çabalarının netlikten uzak olma nedenleri olarak sıralanabilir.

2.2.2. Maneviyat- Din İlişkisi(zlığı)nin Sınıflandırılması

İnsanların din ve maneviyat ile ilişkisi var olmalarıyla başlamıştır demek yanlış olmayacaktır. Tarih boyunca insanların kültür, savaş, barış, ilham, ahlak, bağlılık gibi doğumdan ölümüne hatta öldükten sonra bile tüm faaliyetlerinin hem nesnesi hem de öznesi olarak din ve maneviyatı görmek mümkündür. Ancak son yüzyılda din ve maneviyat sosyal bilimlerin çalışma konusu haline gelebilmiştir. Sosyal bilimlerde özellikle psikoloji alanındaki ilk çalışmalar 20. yüzyılın ilk yıllarına denk gelmektedir. Din, maneviyat, psikoloji ve sağlık alanlarında yapılan çalışmaları, örgüt düzeyinde gerçekleştirilen maneviyat çalışmaları takip etmiştir (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 21).

Maneviyat kavramının “dine” yapmış olduğu çağrışım onun tanımlamasında da kendini göstermekle birlikte özellikle 1900’lü yılların sonu ve yeni yüzyılın başlangıcı ile dinden farklı olarak “bireysel anlam arayışı”, “aşkınlık anlayışı” olarak sunulmaktadır. Maneviyatın çeşitli tanımlarına örnek olarak; “kutsalın öznel tecrübesi”, “bireysel varoluşsal anlam arayışı”, “kişinin varoluşunu etkileyen yüce güçle kurulan ilişki”, “hayatın ve kutsal olanın anlamına yönelik kişisel arayış” verilebilir. Maneviyatın anlamındaki değişim, yani dinden farklı olarak algılanması ise geniş ölçekli alan araştırmaları sonucunda mümkün olabilmektedir. Roof’un 1993 yılında Amerika’da “bebek patlaması kuşağı” üzerine yaptığı çalışması, Bibby’nin 1995 yılında Kanada’da sosyal trendleri ve değişimleri ölçmek amacıyla yaptığı ulusal bazda ki çalışması ve Zinnbauer ve diğerlerinin 1997 yılında din ve maneviyat arasındaki ayrımı göstermeyi hedefledikleri çalışmaları maneviyatın dinden farklı olarak algılanmasına yönelik çalışmalara örnek verilebilir (Roof, 1993; Bibby, 1995; Zinnbauer vd., 1997’den aktaran Düzgüner, 2016: 12). Zinnbauer ve Pargament (2005: 23) çalışmalarında din ve maneviyatın çeşitli tanımlarına tablo aracılığı ile yer vermişlerdir. Bu tanımlar Çizelge 2.1.’de belirtilmektedir:

Çizelge 2.1. Dinin Geçmiş ve Şimdiki Tanımları (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 23)

James (1902/1961: 42): Bireylerin ilahi varlıkla kendilerini ilişki içinde görmeleri neticesinde yaşadıkları duygu, eylem ve tecrübeler.
Clark (1958: 22): Bireyin aşkın varlıkla yaşamını uyumlu kılabilmek için davranışlarını şekillendiren deruni bir tecrübe.
Bellah (1970: 21): İnsanı, varoluşunun nihai koşullarıyla ilişkilendiren bir dizi simgesel şekil ve eylemler.
Argyle ve Beit-Hallahmi (1975: 1): İlahi bir güce duyulan inançlardan ve bu güce yapılan ibadetlerden oluşan bir sistemdir.
O'Collins ve Farrugia (1991: 203): İnananların kutsal kitapları, sırat ayinleri ve ahlaki davranışları da dahil olmak üzere ilahi olana inanç ve mukabelede bulunma sistemleri.
Batson, Schoenrade ve Ventis (1993: 8): Ebedi olmadığımızın farkında olmamız nedeniyle karşı karşıya kaldığımız meselelerle yüzleşmek için bireysel olarak yapılan her şeydir.
Peteet (1994: 237): Belirli geleneklere has inanç ve uygulamalara olan bağlılık.
Dollahite (1998: 5): Kutsal arayışını geliştiren öğreti ve anlatıları olan ahit ve inanç cemaati.

Tablodaki din tanımlarına bakıldığında “ilahi bir güç”, “aşkınlık”, “ibadet”, “kutsal” kelimelerinin genellikle zikredildiği görülmektedir. Bu tanımlar doğrultusunda din, ilahi veya aşkın bir güce olan inanç ve bu güce yönelik ibadet ve ritüellerden oluşan, kişisel ve derin manevi deneyimlerin yanı sıra sembolik ve ahlaki öğretileri içeren, bireyleri bir inanç topluluğunda bir araya getiren bir sistem olarak görülebilir.

Çizelge 2.2. Maneviyatın Geçmiş ve Şimdiki Tanımları (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 23)

Tart (1975: 4): Nihai amaçlar, Tanrı, sevgi, şefkat, merhamet ve amaçla ilgili geniş insan potansiyeli.
Shafranske ve Gorsuch (1984: 231): İnsan deneyimi içinde aşkın bir boyut. Bireyin kişisel varoluşun anlamını sorguladığı ve benliği daha geniş bir ontolojik bağlam içine yerleştirmeye çabasında keşfettiği aşkın boyut.
Elkins, Henderson, Hughes, Leaf ve Saunders (1988: 10): Aşkın boyutun fark edilmesiyle ortaya çıkan kişinin kendisi, hayatı ve nihai gördüğü şeyle ilişkin olarak tanımlanabilir bazı değerler tarafından karakterize edilen oluş ve tecrübe ediş biçimi
Benner (1989: 20): Tanrı'nın insanla ilişki kurmaya yönelik çağrısına olan yanıt.
Fahlberg ve Fahlberg (1991: 274): Bireyin ilahi veya beşeri benlik içindeki varlıkla iletişime geçme.
Vaughan (1991: 105): Kutsalın öznel bir tecrübesi.
Doyle (1992: 302): Varoluşsal anlam arayışı.
Hart (1994: 23): Kişinin inancını günlük yaşamda yaşama biçimi, varoluşun nihai koşullarıyla ilişki kurma biçimi.
Armstrong (1995: 3): Bireyin dünyada faaliyet gösterme şeklini etkileyen bir Yüce Güç ile ilişkinin varlığı.

Yukarıdaki tablolarda da görüleceği üzere hem din hem de maneviyat için çeşitli tanımlar yapılabilmektedir. Bu tanımların ortak noktası ise çeşitli inanç, davranış, his, nitelik, ilişki ve deneyimlerle ilişkilendirilerek yapılmasıdır. Aynı zamanda tanımlar, din ve maneviyatın çok boyutlu olduğu konusunda genel bir fikir birliğine neden olmuştur.

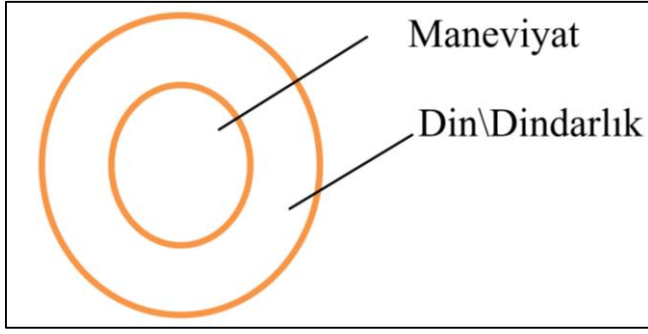
Din ve maneviyat; inanç, davranış, his, ilişki, nitelik ve deneyimlerle ilişkili, çok boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Hill vd., 2000; Moberg, 2002). Literatürde maneviyat çalışmalarının içerik, ilişki ve kapsamdan bağımsız olarak din ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Maneviyat ile din arasındaki ilişkiyi tek bir temada toplamak mümkün değildir (Mattis ve Jagers, 2001:

521; Dinçer, Aydın ve Büyükbayram, 2021: 343). 1983-2005 yılları arasında maneviyat ve sağlık alanındaki çalışmaların analizini yapan Sessanna ve diğerleri (2007) bu yıllarda yapılmış çalışmalardaki maneviyat tanımlarını 4 başlıkta toplamaktadırlar. Bunlar: dini değer ve inanç sistemi olarak maneviyat; yaşamın amacı, anlamı ve başkalarıyla bağlantılı olarak maneviyat; dini olmayan inanç ve değer sistemi olarak maneviyat; metafiziksel ya da aşkın fenomenler olarak maneviyattır. Yapılan bu sınıflandırmada maneviyatın yaşamın anlam ve amacı ve başkalarıyla bağlantılı olma hali aslında çalışma kapsamında kabul edilen perspektif olan varoluşçu maneviyat anlayışı ile de benzerlik göstermektedir. Gross (2006:424) maneviyata yönelik üç yaklaşımın varlığına vurgu yapar. Bunlar: maneviyatı dindarlığın bir parçası olarak görenler, maneviyatı ve dindarlığı birbirinden ayıranlar ve bu ikisini eş anlamlı olarak kullananlardır. Zinnbauer ve Pargament (2005) de birbirlerinden farklı olan görüşlerini aynı eserde kaleme almışlardır. Din ile maneviyatı kapsamaları açısından irdeledikleri çalışma alanda başvurulan önemli bir referanstır. Onlara göre maneviyat ve din alanında yapılan çalışmalarda bir sınıflandırma yapılacak olursa: dindarlığın kapsayıcılığında maneviyat, maneviyatın kapsayıcılığında dindarlık, zıt kavramlar olarak maneviyat ve dindarlık ile eş anlamlı kavramlar olarak karşımıza çıkacaktır.

Çalışma kapsamında din ile maneviyat ilişkisi ise kapsam ve zıt anlam açısından ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Dindarlığın kapsayıcılığında maneviyat

Bu görüşe göre dindarlık maneviyattan daha geniş ve onu kapsar niteliktedir. Pargament (1999: 7) dindarlığı maneviyattan daha geniş ve onu kapsayan bir olgu olduğunu savunarak, maneviyat kutsal bir arayış, dindarlık ise bu kutsalla bağlantılı olan önem arayışı olarak betimlemektedir. Hem maneviyat hem de dindarlık kutsal arayışında olan ama bu arayıştaki amaç ve araçları farklılaşan iki olgudur. Maneviyat, kutsalın nihai hedef olduğu bir arayıştır. Bu arayışta amaca ulaşmadaki araçlar kişilere göre farklılık gösterebilir. Maneviyatta kutsal arayışında herhangi bir ibadethaneye gidip dini metinleri okuma ya da meditasyon, yoga, doğa yürüyüşü de kullanılan araçlar arasındadır. Aslında maneviyat, dindarlığın en temel işlevidir. Dindarlık ise insan faaliyetlerinin hem kutsal hem de kutsal olmayan bütün yönlerini dikkate alır ve bu nedenle de maneviyattan geniştir. Bu görüşe göre maneviyat, dinin özünü ve çekirdeğini oluşturmaktadır. Maneviyat, dinin kurumsal olmayan boyutunu temsil etmektedir (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 36).

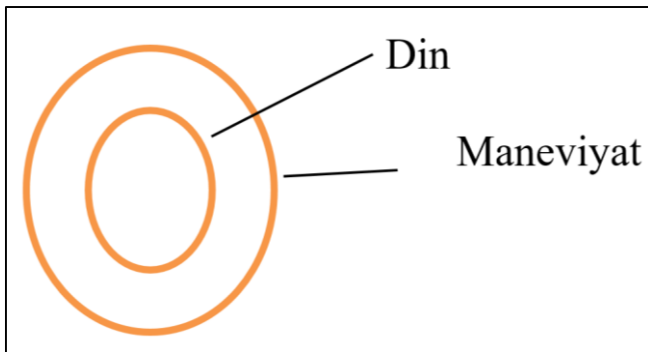


Şekil 2.1. Dindarlığın Kapsayıcılığında Maneviyat (Zinnbauer ve Pargament, 2005)

2.2.2.2. Maneviyatın kapsayıcılığında dindarlık

Bu görüş, maneviyatın herhangi bir din, doktrin veya dogmadan daha geniş ve onları kapsayan bir kavram olarak niteler (Fry, 2003). Dinin daha dar bir şekilde inanç sistemleri, ibadetler ile özdeşleştirilmesine karşılık maneviyat aşkınlık, hayatın anlam ve amacını bulma yolculuğudur (Zinnbauer vd., 1997; Fry, 2003). Wolf (2004: 23)'da maneviyatı içe, dini dışa dönük bir unsur olarak tanımlar. Din, maneviyata ulaşmada bir aracı rol üstlenmektedir.

Zinnbauer (2005), maneviyatın dinden daha geniş bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşe göre maneviyat, dini ritüellerden bağımsızdır. Maneviyat, sonradan kazanılan bir olgu değil, insanların tabiatında var olan, doğuştan gelen bir iç huzur ve anlam arayışıdır. Herhangi bir dine mensup olmak ve onun kaideleri etrafında yaşamak insanın tercihi olabilmektedir. Ancak maneviyat dini de kapsayan bir genişlikte, insandan insana farklı tanımlanıp, farklı şekillerde dışa vurulsa da insanın tabiatında var olan, insan olmanın gereği bir olgudur.



Şekil 2.2. Maneviyatın Kapsayıcılığında Dindarlık (Zinnbauer ve Pargament, 2005)

Din ile maneviyatın farklılıkları belirtilip ayrımı yapılırken özellikle herhangi bir dine inanmayanlarında bir “arayış” içine olacakları düşüncesi maneviyatın dinden daha geniş bir şekilde görülmesine neden olabilmektedir. Literatürde de bu tarz çalışmalar artmaktadır (Narayanasamy, 1993; Burnard, 1988; Miller ve Thoresen 1999, Walsh, 1999). Dinin kaidelerle sınırlı oluşu maneviyatın dinden daha geniş bir kavram olarak algılamasına neden olmaktadır. Bu görüşü savunanlar maneviyatın evrensel olduğu temel önermesine dikkat çekmektedirler (Tanyi, 2002: 503). Din; herhangi bir inanç geleneğinin iddiaları içindeki inançla ilgilidir ve itikad, ritüel ve dua ile ilişkilendirilirken; maneviyat, sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, hoşnutluk, kişisel sorumluluk gibi olumlu psikolojik kavramlarla ilişkilendirilir ve insan ruhunun nitelikleriyle ilgilidir (Lama, 1999; Baloglu ve Karadağ, 2009). Bu bağlamda maneviyat, din için gerekli şarttır. Din aslında insanların maneviyat arayışının ürünüdür. Maneviyat ise herhangi bir inanç sistemine bağlı olmaksızın bireyin ruhsal ve psikolojik tecrübesidir Bu doğrultuda örgütlerde maneviyat, dini teori ve uygulamaları kapsayan ya da onun dışında kalan bir yapıya sahip olabilir (Giacalone, Jurkiewicz ve Fry, 2005:517; Lowder, 2005: 5; Schüle, 2008: 51).

Zinnbauer ve Pargament (2005: 37) maneviyat ve din/dindarlık arasındaki kapsam araştırmasında savunulan her iki anlayışında bazı avantajlara sahip olduğunu belirtirler. Maneviyatı dindarlıktan daha geniş bir kavram olarak kabul etmenin güncel eğilimleri takip etme, halkla iletişim kolaylığı sağlaması avantajları bulunurken dindarlığı daha geniş bir kavram olarak kabul etmenin de din psikolojisi alanında yapılan çalışmaların sürekliliğinin sağlanması ve seküler amaçlarla yapılan psikolojik çalışmaların kutsal alan içine alınmasını sağlama avantajı bulunmaktadır.

2.2.2.3. Zıt kavramlar olarak maneviyat ve din/dindarlık

Maneviyat tanımlarında her ne kadar ilk akla gelen referans kaynağı “din” olsa da; din ile maneviyat birbirlerinden farklıdır. Bu görüşe göre, maneviyat din ile aynı anlama gelmediği gibi dini inancı ne olursa olsun hatta herhangi bir dine inanmasa bile insanların kişiliklerinin bir parçası olarak maneviyatları olduğu, maneviyatları ile hayata anlam katıldığı söylenebilir (Göka, 2021: 9).

Maneviyatın dinden ayrı görülmesinde ve psikoloji alanında ölçme ve ölçek geliştirme kullanılmasının zemininde geleneksel dini kurumların azalışı, kişilerin inançlarını bireysel

olarak ifade etme isteği, dini çoğulculuk şeklindeki kültüre karşı olma durumu yatmaktadır. Herhangi bir dini görüşe sahip olmayan ya da mesafeli olan kişiler maneviyatı benimsemişlerdir (Hood vd., 1996). Maneviyatın dinden ayrı görülmesinde temel faktör bireyin özsel olarak var olma ve aşkınlık arayışında olmasıdır. Maneviyatı, din ile ilişkilendirmeden tanımlama çabaları din ile arasındaki ilişkinin gerilmesine de neden olabilmektedir. Hatta birbirlerinin olumsuz taraflarını olumlama ve eksikliklerini giderme yöntemiyle tanımlamalar yapılmaktadır. Birbirlerine zıt kavramlar olarak var olma çabalarında ise; özsel, statik, kurumsal, nesnel, inanç temelli “kötü” dindarlığa karşı işlevsel, dinamik, kişisel, öznel, tecrübe temelli “iyi” maneviyat savunulmaktadır (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 24). Maneviyatın dinden farklı olarak algılanması, “iyi” maneviyata karşı “kötü” dindarlık şeklinde katı bir ayrıma gidilmesiyle birlikte geleneksel anlamda dine yüklenen işlevsel anlamlar artık maneviyat için kullanılır hale gelmektedir. Din kişinin inançlarıyla ilişkilendirilirken, maneviyat bağlantı (connection) ya da kalpteki bir his ile ilişkilendirilmektedir (Nelson, 2002; Baker, 2003). Zıt kavramlar olarak din ile maneviyatın özelliklerini Zinnbauer ve Pargament (2005) aşağıdaki tablo ile ifade etmişlerdir.

Çizelge 2.3. Karşıt Anlamlarla Din ve Maneviyat (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 25-27)

Din	Maneviyat
Maddi / öze dayalı	İşlevsel
Statik	Dinamik
Kurumsal	Kişisel / öznel
İnanç temelli	Duygusal / tecrübe temelli
Negatif (Olumsuz-Kötü)	Pozitif (Olumlu-İyi)
Toplu/ Cemaat	Bireysel

Maneviyat ve dindarlık eş anlamlı değildir. Çünkü dindarlık kabul edilen bir dinin gereklerine bağlılık ve uyum gösterme çabası iken maneviyat kişinin hangi dine mensup olduğuna ya da herhangi bir dine inanıp inanmadığına bakılmaksızın aşkın ile olan ilişkisidir (Burke, Hackney, Hudson, Miranti, Watts, Epp, 1999: 252). Dindarlık sahip olunan din çerçevesinde gelenekleri, inançları anlam teamüllerini kapsar. Bu kapsamda dindarlığın “insan icadı” ve sonradan kazanılmış bir alışkanlık olduğu savunulmaktadır (Lorber, 1994: 6). Maneviyat ise; herhangi bir şey ile doğrudan ilişkilendirilemeyen, her insanın doğasında ve onun tamamlayıcısı olan, yaşamı anlamlı kılan aşkınlık arayışıdır (Delgado, 2005: 157).

Din ve maneviyatı kutuplaştırarak tanımlama çabalarında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da seçilen kavramlardır. Bu kavramlar; din - dindarlık, ruh - maneviyattır. Miller ve Thoresen (2003) dini genellikle kurumsal, maddi bir fenomen olarak nitelendirirken, dindarlığı bireysel inanç ve uygulama açısından tasvir eder. Benzer şekilde ruhu; aşkın, canlandırıcı bir güç, maneviyatı ise kutsal bir insani deneyim olarak tanımlar. Ayrıca Miller ve Thoresen bir karşılaştırma yapılacaksa din ile ruhu, dindarlık ile de maneviyatın kıyaslanmasının daha doğru olacağını belirtirler.

Maneviyatın din ile zıt kavramlarla tanımlanması literatürde “dini maneviyat” ve “din dışı maneviyat” ayrımına da gidilmesine neden olmaktadır (Del Rio ve White, 2012: 124). Cicirelli (2011: 129) de bu ayrıma giderek dini olan ve din dışı olan maneviyatı tanımlamaktadır. Ona göre maneviyat dinden bağımsızdır ve herkesin içinde bulunan bir unsurdur. İşte bu nedenle de din dışı maneviyatı daha önemli görmektedir. Din dışı maneviyata sahip olan kişiler, dinin onlara vadettiği herhangi karşılığı gözetmeksizin kendi öz gelişimleri için maneviyatlarını yaşarlar.

Din ve maneviyatı birbirinden bağımsız olarak ya da kutuplaştırarak tanımlama çabalarının ise bazı sakıncaları vardır. Kutuplaştırarak tanımlamak hem dini hem de maneviyatı kısıtlayıcıdır. Ayrıca “iyi” ve “kötü” olarak tanımlamak alan ile ilgili araştırma yapan araştırmacıları da ciddi anlamda sınırlar ve ön yargıların oluşmasına neden olabilir.

Maneviyatın din ile olan ilişkisi(zliği)ni değerlendirmek gerekirse;

- Yapılan araştırmalar göstermektedir ki insanlar kendilerini dindar ve manevi olarak tanımlayabilmektedirler. Zinnbauer ve diğerlerinin (1997) yapmış oldukları çalışma sonucunda katılımcıların %74’ü kendilerini dindar ve manevi olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Corrigan, McCorkle, Schell ve Kiddar tarafından (2003: 493) yapılan çalışma sonucunda katılımcıların %63’ü kendilerini dindar ve manevi olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki çok boyutlu ve karmaşık yapılar olan din ve maneviyatın kesin çizgilerle birbirinden ayrılması mümkün değildir. Ek olarak dindarlık ve maneviyat, sadece Tanrı’ya olan inanç veya yaşam ile bir olma durumuyla sınırlı olmamakla birlikte çok boyutludurlar (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 29-32; Heelas, 2002). Ampirik araştırmalar, din ile maneviyatın kapsamı ve tanımı konusunda farklı görüşlerin bulunmasına rağmen bu iki kavramın

birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Daha net ifade etmek gerekirse din ile maneviyat arasında doğrudan bir ilişki olmasa da maneviyatın özünde klasik dinlerin unsurlarını bulmak mümkündür (Buchner, 2009: 60; Cavanaugh, 1999). Dolayısıyla maneviyatın varlığını dine bağlı kılmak doğru değildir. Dine olan bakış açısındaki değişim, dinin inananlar tarafından yapmakla yükümlü olduğu değerler sistemi olarak algılanması kişileri “zorla” bir şeyleri yerine getirme ritüellerinden “gönüllü”, “kendini bulma ve tanıma”, “aşkınlık” boyutunun ön plana çıktığı maneviyata yöneltmiştir. Din ve maneviyat tanımları, bu iki kavramın birlikteliği ya da farklı olarak algılanmasına bağlı olarak da değişmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişinin din tanımını aynı zamanda maneviyat tanımını da etkilemektedir.

- Dindarlık ve maneviyat tanımları yapılırken bu kavramların hayat boyu geliştiği göz önünde tutulmalıdır. Her iki kavram da insanın değişim evrelerinde gelişmekte, değişmektedir. Örneğin yetişkin bir bireyin bile yıllar içindeki dindarlık ve maneviyat tanımları, algıları değişiklik göstermektedir ve bu olağan bir durumdur (Hill vd., 2000: 54-55). Bu kavramlar tanımlanırken önerilen bir yol da tanımlamada önemli olan kritik kavramların belirlenmesi ve bu şekilde tanımının yapılmasıdır. Dindarlık ve maneviyatın tanımlarındaki anahtar kavramlar olarak “anlam”, “arayış” ve “kutsal” sayılabilir. Kavramlar tanımlanırken iyi-kötü, etkili-etkisiz gibi sıfatlarla kutuplaştırmadan kaçınılmalı ve dindarlık ve maneviyatın hem eşsiz hem de evrensel fenomenleri içerebileceği göz önünde tutulmalıdır. Bu kapsamda maneviyatı, kişisel veya grup halindeki kutsal arayışı olarak tanımlamak mümkündür. Dindarlık ise genellikle geleneksel ve kutsal bir bağlam içinde açıklanan, kişisel veya grup düzeyindeki kutsal arayışı ifade eden bir kavramdır. Bu genellikle belirli bir inanç sistemine, ritüellere, ibadetlere ve ahlaki prensiplere bağlılık içerir. Dindarlık, bireyin veya topluluğun manevi boyutunu belirli bir dini çerçevede ifade etme eğiliminde olduğu bir durumu yansıtabilir (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 27).
- Maneviyatın başlangıçta genellikle dini gruplar tarafından dile getiriliyor olması onun din ile özdeşleşmesine neden olmuştur. Ancak insanların doğuştan manevi oldukları fakat dindar olmadıklarının farkına varılması maneviyata yüklenen anlamın değişmesini sağlamıştır. Maneviyat, herhangi bir dine ya da dini görüşe bağımlı olmadan bireyin biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bileşenlerini kapsayan, bireyin hayatını anlamlı kılan bir kavramdır (Como, 2007). Her ne kadar ilk başlarda maneviyatın literatürde var olma çabasında din ile birlikteliği bilinse de bu birliktelik”

“din böler, maneviyat birleştirir”³ algısına kadar gelmiştir. Kavramın giderek dinden ayrı bir alan olarak incelenmesi 2000’li yılların başında özellikle din psikolojisi alanındaki çalışmalarla mümkün olmuştur (Düzgüner, 2016: 17). Dinin geniş ve kapsayıcı perspektifi altında tanımlanabilen bir kavramken 1980’li yıllarla birlikte “maneviyat” adı altında çok sayıda inanç şekilleri gündeme gelmiştir. Dini kurumlara ilginin azalması, bireysel inanç formlarındaki artış, kutsalın öznel tecrübe edilmesini vurgulama eğilimi ve Amerikan kültüründeki dini çeşitlilik, maneviyatın dinden bağımsız olarak ele alınmasına yönelik bir atmosfer oluşturmuştur. Bu durum, bireylerin manevi deneyimlerini daha özgün ve kişisel bir şekilde ifade etmelerine, farklı inanç sistemleri ve pratikleri benimsemelerine olanak tanımıştır. Din ve maneviyatın birbirinden bağımsız, farklı ya da kutuplaştırarak tanımlanması ise tanımlamalarda bir karşıtlığa, gerilime, anlamlarında bulanıklığa, katı bir düalist çerçeveye, önyargıya neden olabilmektedir. Önceleri din için kullanılan işlevsel tanımlar maneviyat için kullanılır hale gelmiştir. Maneviyat, bireylerin hayatlarında anlam bulma, bütünlük ve içsel potansiyeli keşfetme, diğerleriyle bağlantı kurma gibi çeşitli kutsal veya varoluşsal hedeflere ulaşma çabasını içeren bir süreçtir. Bu, bireylerin yaşamlarını anlamlandırmaya, kişisel büyüme ve gelişim için çaba sarf etmeye, toplumlarıyla daha derin bir bağ kurmaya ve genel olarak yaşamın derin anlamlarını keşfetmeye yönelik bir içsel arayışı içerir. Maneviyat, bu tür hedeflere ulaşma yolunda bireylere rehberlik eden bir perspektif ve çerçeve sunar (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 26-27).

- Maneviyatın çeşitli disiplinlerce çalışılıyor olması tanımının tek bir temada toplanamayacak kadar çeşitlilik göstermesine neden olmaktadır. Bu durumda alandaki ilerlemenin önünde engel olmaktadır. Tanımlama ile birlikte odağının belirlenmemiş olması maneviyat çalışmalarının sınırlarının dağılmasına ve genelleme yapılamamasına neden olmaktadır. Bu da maneviyat alan çalışmaları ya din çalışmalarının geniş perspektifi altında toplamış ya da din ve maneviyat kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmasına yol açmıştır (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 21).

Sonuç olarak birbiri ile eş anlamlı olarak görenlerden birbirine zıt iki kavram görenlere kadar alanda farklı görüşler bulunsa da din ile maneviyatın aynı şeyler olduğunu söylemenin mümkün olmadığı gibi din ile maneviyatı net olarak birbirinden ayırmak da mümkün değildir. Sadece dini açıklayan temel prensipler bir düşünme ve görev unsurlarını

³ Kavramın İngilizcesi “religion divides spirituality unites” şeklindedir.

içerirken, sadece maneviyatı açıklayan temel prensipler Tanrı ile bağlantı ve diğerleri ile ilişki içinde olma şeklinde sıralanmaktadır. Bununla birlikte bu iki kavramı kutuplaştırmanın, birini iyi diğerini kötü sıfatlarıyla tanımlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bazı sıfatlarla net olarak birbirinden ayırmak din ve maneviyatın alanının daralmasına neden olabilmektedir. Maneviyat ve din arasındaki ilişki, örgütlerde maneviyatın tabulaşmasına ve çalışanlar için yabancılaşmasına neden olabilmektedir (Lowder, 2005: 5). Bireysel bir çaba olan maneviyatı, toplumsal olan dindarlıkla eş anlamlı görmek maneviyat araştırmalarının gelişmesine engel teşkil edebilir (Del Rio ve White, 2012: 138). Ayrıca maneviyatı seküler tecrübe, varoluşsal arayışlar ve kişisel değerlerle tanımlamak anlamını netleştirmekten ziyade bulanık hale getirmekte, dinin bireyle ilişkisini görmezden gelmek ya da maneviyatı sadece kişisel olarak algılamak da bireysel ve kültürel bağlamın göz ardı edilmesine, bilgi temelli analizden ziyade bir öngörüye yansımaya neden olabilmektedir (Zinnbauer ve Pargament, 2005: 26-27).

2.3. Örgütlerde Maneviyat

Örgüt ve maneviyata yüklenen anlamlara değinildikten sonra araştırmanın ana kavramı olan örgütlerde maneviyat ve ona yüklenen anlamlar irdelenecektir. Örgütlerde maneviyat çalışan araştırmacıların göz önünde tutması gereken husus; kavramın tutarlı, genel geçer bir tanımının olmayışıdır. Bunun nedeni olarak örgütlerde maneviyatın özsel ve kişisel faktörlerle tanımlanması olduğu söylenebilir (Weston, 2002; Gibbons, 2000). Maneviyat kavramının metafizik yönünün öne çıkması ve örgütsel düzeyde sonuçlarının pozitivist verilerle ölçülme gerekliliği örgütlerde maneviyat tanımının karmaşıklaşmasına ve örgütte uygulanmasının zorlaşmasına neden olmaktadır. Ek olarak İngilizce “spirituality” olan kelimenin Türkçeye “maneviyat”, “tinsellik”, “ruhsallık” olarak çevrilmiş olması gösterilebilir (Avcı, 2019: 213). Kavramın yapmakta olduğu dini çağrışım genel geçer bir tanım yapılamamasının bir başka nedenidir. Bununla birlikte maneviyatın dinden ayrı, bağımsız bir alan olarak ortaya çıkışı 1980’li yıllara, örgütlerde maneviyatı ise neotik olarak anlamaya yönelik çalışmalar 1990’lı yıllara tekabül eder. Örgütlerde maneviyat çalışmalarının maneviyat kavramından ötürü din psikolojisi araştırmalarından doğduğu düşünülse de örgütsel, sosyal psikoloji ile etik ve yönetimden ortaya çıktığı söylenebilir. Örgütlerde maneviyat tanımları, maneviyat kavramının dini çağrışımları olsa da din ile ilgili olmadığı da vurgulanmalıdır. Örgütlerde maneviyatı, örgütsel düzeyde hem kutsal hem seküler olarak, bireysel düzeyde de hem belirli bir dine mensup olan hem de

olmayanlarda görmek mümkündür (Vaill, 1998). Örgütlerde maneviyat, belirli bir inanç sistemini kabul etmeye zorlamakla ilgili değildir. Daha ziyade kendilerini ve ruhlarını örgütte beslemeye ihtiyaç duyan manevi varlıklar olarak çalışanların kabul edilmesiyle ilgilidir. Örgütlerde maneviyat aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ve işyeri topluluklarıyla bir “bağlılık” duygusu içinde yaşayan inanlarla ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135; Rathee ve Pallavi 2020: 27).

Kavram çeşitliliğine rağmen literatürdeki tanımların önemli bir çoğunluğunda doyum, denge ve uyum kavramlarına yer verildiği görülmektedir (Berzah ve Çakır, 2015: 140; Duchon ve Plowman, 2005). Tanımlarda ön plana çıkan doyum, denge ve uyum hem birey özelinde hem de örgüt genelinde amaçlanmaktadır. Bireyin kendi değerleriyle yapmış olduğu işi uyumlaştırma çabasının yanında çalışma arkadaşlarıyla da denge ve uyum ön plana çıkmaktadır. Böyle bir çalışma ortamı kişisel gelişim, güven, sorumluluk alma, yüksek bir amaca ulaşma, verimliliğin artması gibi pozitif dışsallıklara gebe (Freshman, 1999: 321).

Örgütlerde maneviyat çalışmalarının meşru bir temele ulaşması gerekliliği Giacalone ve Jurkiewicz’in 2003 yılında yayımladığı “The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance” ile net olarak ifade edilmiştir. Giacalone ve Jurkiewicz (2003) örgütlerde maneviyatın bilim camiasında kabul görmesi için dört zayıf noktanın giderilmesi gerektiğini savunurlar. Bunlar; kabul görmüş tanım eksikliği, yetersiz ölçüm araçları, sınırlı teorik gelişme, yasal kaygılardır. Bu eksiklikler kavramsal analiz seviyeleri, kavramsal farklılıklar ve ölçme odağı ile kriter değişkenlerin arasındaki ilişkinin belirlenmesiyle giderilebilecektir. Bu konular bilimsel araştırmanın ve bilimsel araştırmanın merkezi olan teori geliştirme ve test sürecinin temelidir (Dubin, 1978’den akt. Giacalone, Jurkiewicz ve Fry, 2005: 519).

Maneviyat ve örgütlerde maneviyatın tutarlı ve genel geçer bir tanımının yapılmasının zorluğunun yanında farklı geçmişe, kültüre, birikime, maneviyata sahip olan insanların entegrasyonu birbirlerinin deneyimlerini bildikleri zaman mümkün olabilecektir. Örgütler manevi kültürü teşvik etmede güçlü amaç duygusu geliştirmeli ve böylece örgütün tüm üyeleri örgütün varoluş nedenini bilmeli, kişilerin örgüt içinde bireysel gelişmelerine imkan tanımalı, örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven, dürüstlük ve açıklık olmalı,

insanlar örgüt amaçlarının aracı olarak görülmemelidir (Panigrahy, Jena ve Pradhan, 2014: 11).

2.3.1. Örgütlerde Maneviyatı Tanımlama Çabaları

“Maneviyat bir meleği yakalamak gibidir, uhrevi ve güzeldir ancak kafa karıştırıcıdır”
Laabs (1995: 63).

Örgütlerde maneviyatı tanımlamadan önce kavramın çeşitli söylemlerinden bahsedilmelidir. Örgütlerde maneviyat için “Spirit at work”, “spirituality at work”, “spirit in the workplace” “spirituality in the workplace”, workplace spirituality” birbirleri yerine kullanılan ve düşünürlerce tercih edilen terimlerdir (Lee ve Zemke, 1993; Neck ve Milliman, 1994; Fairholm, 1996; Brandt,1996; Leigh, 1997; Mitroff ve Denton, 1999; Cacioppe, 2000; Ashmos ve Duchon, 2000; Twigg vd., 2001; Groen, 2003; Kinjerski ve Skrypnik, 2004; Tecchio, Cunha, Santos, 2016; Thakur ve Singh, 2016; Rocha ve Pinheiro, 2020). Bu ifadeler birey ve örgütlerin deneyimlerini ifade etmek için kullanılır. Kavramın kullanım tercihi; boyut, özellik ve yaklaşımlara göre farklılık göstermektedir (Rocha ve Pinheiro, 2020: 241). Çalışmada ise işyeri maneviyatına göre örgütlerde maneviyatın daha genel bir anlamı çağrıştırdığı düşünüldüğünden “örgütlerde maneviyat” kullanımı tercih edilmiştir.

Maneviyat kavramının anlamına yönelik olan “bulanık olma” özelliği örgütlerde maneviyat tanımlarında da kendini göstermektedir. Kavrama yönelik genel bir tanımın yapılamama nedeninden önce örgütlerde maneviyat ile kastedilen anlam netleştirilmelidir. Örgütlerde maneviyat ile çalışanların bireysel maneviyatları mı yoksa örgütte genel bir manevi ortamın oluşturulması mı ifade edilmektedir? Alanyazında genellikle örgütlerde maneviyat ile ifade edilmek istenilen; örgüt içi anlam, amaç ve çalışanların birbirine bağlı olması doğrultusunda genel bir anlayış olduğudur. Ancak bu anlayışa rağmen yapılan çalışmalar birey öznesi temelinde örgüt maneviyatını ölçmeye yöneliktir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 10-11’den akt. Bekiş, 2013:21; Kolodinsky vd., 2008’den akt. Çakıroğlu, 2017: 24).

Örgütlerde maneviyat; gündelik hayatın koşuşturmasında ve yoğun iş temposunda bireyin kendini, değerlerini kaybetmesine engel olan hem bireysel hem de örgüt düzeyinde yaşamına “anlam” kazandıran içsel bir değerdir. Mitroff ve Denton (1999: 90) örgütlerde

maneviyatı tanımlarken bireyin inanç ve değerleriyle yapmış olduğu işin uyum halinde bulunması, kişinin eksiksiz benliğine, başkalarıyla ve tüm evrenle bağlantı kurmanın temel aracı ve nihai amaca ulaşılmasına vurgu yapmaktadır. Örgütlerde maneviyat, örgütlerde hem aklı hem ruhu olan insanların var olduğunu görmek ve ruh gelişiminin de zihin gelişimi kadar önemli oluşunun farkına varılmasıdır (Ashmos ve Duchon, 2000:136). Dehler ve Welsh (2003: 114) ise bireylerin örgütte anlam arayışı içinde kendilerini tanımları ve bir üst aşamaya geçmeleri olarak tanımlar. Örgütlerde maneviyat, bireyin kişisel manevi değerleri ile örgüt değerleri arasındaki etkileşimi yansıtmaktadır (Kolodinsky, Giacalone, Jurkiewicz, 2008: 467).

Maneviyat, bireysel ve felsefi açılardan tanımlanırken; örgütlerde maneviyat, örgüt ile bütünlük duygusu, iş yerine bağlılık, anlamlı iş ve bireylerin kendi amaçlarının üstünde bir amaca bağlı olma hissine işaret etmektedir (Gibbons, 2000). Örgütlerde maneviyat kişilerin kendilerini evinde gibi hissetmeleri ve böylelikle yaptıkları işleri sahiplenmeleridir (Marques vd., 2007: 66). Ayrıca örgütlerde maneviyat, çalışanların iç hesaplaşması, kendini denetlemesi ve motivasyon aracı olarak görülebilir (Avcı, 2019: 214). İnsanlar tam anlamıyla kendilerini buldukları, yaşayabildikleri, yaptıkları işi anlamlandırabildikleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Örgev ve Günelan, 2011: 60-61).

Maneviyat, hayatın anlamını arayan insan için dinamik bir süreçtir. Örgütlerde maneviyat, insanın kendi potansiyelinin farkında olarak yaptığı iş ile (din ile ilgisi olsun ya da olmasın) içten gelen ulvi bir güç arasında bağlantı kurmasıdır (Tart, 1975; Wulff, 1996; Zinnbauer, Pargament ve Scott, 1999). Örgütlerde maneviyat izole ya da mistik bir tercih değildir. Aksine kişinin fiziksel veya entelektüel görevleri yerine getirirken varlığının birçok yönünü ifade etme fırsatı bulmasıyla ilgilidir. Örgütlerde maneviyatı anlamak, insanların hem içsel hem de dışsal bir yaşama sahip olduğunu ve içsel yaşamı beslemenin daha anlamlı ve üretken bir dışsal yaşama yol açabileceğini anlamakla başlar (Fox, 1994). Örgütlerde maneviyat, örgüt içinde bireylerin deneyimlerini ve çalışma arzusunu teşvik eden kültürel bir durumdur (Adıgüzel, Sönmez Çakır ve Atalay, 2021: 126).

Örgütlerde maneviyata yönelik yapılan çeşitli tanımlarda önemle üzerinde durulduğu hususlardan biri de huzur ortamının sağlanmasıdır. Yusof ve diğerleri (2019) örgütlerde maneviyatı huzurlu bir çalışma ortamında çalışabilmek için kişinin hayatın anlam ve amacını bulma çabası olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde Ashmos ve Duchon (2000)'da

yapmış oldukları çalışmada örgütlerde maneviyatın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde huzur ortamının sağlanmasının koşulu olduğunu belirtmişleridir. Pawar (2009: 762)'da örgütlerde maneviyatı çalışanların örgüt içinde kendilerini huzurlu ve anlamlı hissetmeleri odağında tanımlamaktadır. Huzurlu bir çalışma ortamı çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, düşünce ve katkılarının anlam bulmasına ve böylece iş tatmini ve performansın artmasına neden olmaktadır (Miller ve Ewest, 2015: 307). Maneviyat, örgütsel değerlerin çerçevesi olarak bireylerde çalışmayı teşvik edici bir kültürün oluşmasını sağlar (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003).

Örgütlerde maneviyat kavramı, kişisel gelişim, güvenilirlik, öğrenme, sorumluluk, doğru ve değerli olanı arama, yüksek bir amaca ulaşma arzusu ve şefkat kavramlarını içeren oldukça geniş anlama sahiptir (Freshman, 1999: 321). Bu kavram aynı zamanda insanlarla samimi ilişkiler kurmayı, dostane ve saygılı ilişkiler geliştirmeyi ve bu ilişkiyi sürdürmek için ortak bir vicdan geliştirmeyi amaçlar. Krishnakumar ve Neck'e (2002: 154) göre, örgütlerde maneviyat, çalışanların kişisel tatmin duygusunun artmasıyla birlikte artan yaratıcılık, dürüstlük, güven ve bağlılıkla ilişkilidir. Manevi bireyler, manevi olmayanların aksine daha zeki, akıllı, empati kurabilen, mutlu ve daha az endişelidirler. Ayrıca manevi bireylerin, yaratıcı, etkili, kararlı, kendi kendini yöneten, etik açıdan duyarlı, stresle başa çıkabilen, ilham veren, yenilikçi, esnek, sorumlu, ahlaki olarak gelişmiş, fikir birliği oluşturabilen, öfkeyi kolayca yönetebilen kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmektedir (Pawar, 2008; Bass ve Steidlmeier, 1999; Chakraborty, 1993; Cunha ve Rego, 2008).

Örgütlerde maneviyat, örgüt içindeki çalışma ilişkilerinde kabul gören tüm değerlerin toplamıdır (Seyyar, 2009: 44). İnsanlar yaşamlarına anlam katan, kendilerini bir maliyet ya da makinenin bir dişlisi olarak gören zihniyetin aksine manevi birer varlık olarak gören örgütlerde bulunmak isterler. Örgüt içinde hem kendisini bulduğu hem de topluma katkıda bulunduğu anlamlı bir işe sahip olmayı sağlayan maneviyat ile bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak iyi oluş hali amaçlanmaktadır. Ayrıca örgütlerde maneviyat bireyin yaptığı işiyle çalışma arkadaşları ve örgütüyle kurduğu bir bağıdır. Modern toplumun insanı yalnızlaştırması, çalışma saatlerinin fazlalığı insanların manevi gelişimini örgüt içinde yaşamalarına sevk etmiştir. Örgütler çoğu kişi için sadece kazanç getirici bir yer değil aynı zamanda insani ilişkiler kurduğu, kendi gelişimini sağladığı, sosyalleştiği bir yerdir. Örgütlerde maneviyat bireyin kendi değerleriyle örgütte var olabilmesi, yaptığı işin bu değerlerle örtüşmesi ve kendi benliğini keşfetmesidir. Örgütlerde maneviyata yer verilmesi

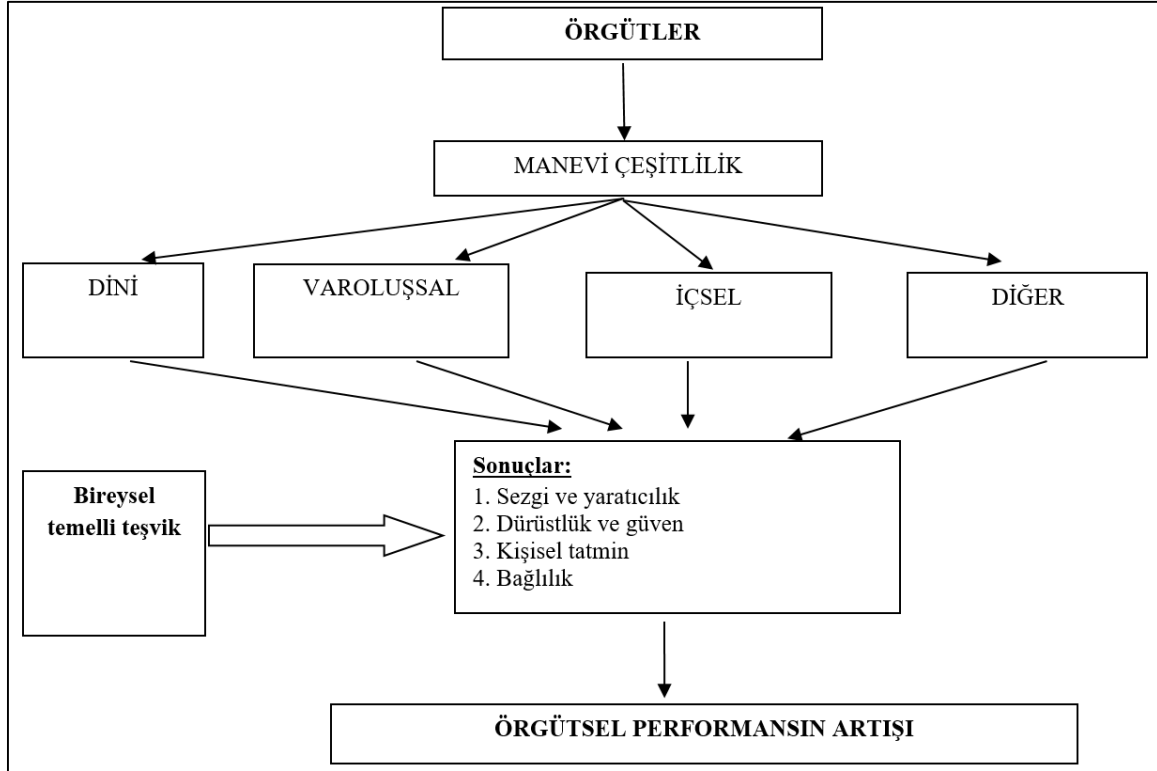
çalışma ortamında kişinin kendini bularak geliştirmesine, diğer insanlarla olan ilişkilerini güven bağlamında yürütmesine, örgütsel düzeyde ise huzur ve performansın artmasını, sorumluluktan kaçmamayı, yapılan işi anlamlı kılmayı sağlamaktadır.

Maneviyat kavramının anlamının muğlaklığı ve farklı bakış açıları ile tanımlanmasının mümkün olması ve genel bir tanımdan ziyade bireysel olarak tanımlanması örgütlerde maneviyat tanımının da çeşitlenmesine neden olmuştur. Yapılan farklı tanımlar analiz edildiğinde hemen hemen hepsinin Ashmos ve Duchons (2000) vurguladığı içsel yaşam, anlamlı iş ve topluluk duygusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Bu aynı zamanda maneviyatın varoluşçu tanımı ile de uyumludur. Sartre'a göre insan, hem kendi için varlık hem de kendinde varlıktır. Onun kendi içinde varlık tanımı, insan bilinciyle şekillenir ve bu özdeşlik, insanın ancak mutlak özgürlüğe ulaşabileceğini ifade eder. Kendinde varlık ise, dünyada belirli bir durumda bulunan insanın fiziksel ve biyolojik bir organizma olarak kabul edilmesidir. Sartre, insanı hem bilinçli ve özgür hem de varlık ve hiçlik ikilemleri arasında tanımlar (Solomon, 2020: 533-534). Bu doğrultuda **İçsel yaşam**; bireyin kişisel değerlerinin farkında olması ve bunları yaşayıp geliştirebilmesini ifade eder. **Anlamlı iş**; yapılan işte neyin önemli, enerji verici ve keyifli olduğunu, kendisine, örgüte ve topluma ne anlam ifade ettiğini anlamamızı sağlar. Burada dikkat çeken husus işin bireye ruhsal açıdan sağladıklarıdır. **Topluluk duygusu**; insanların örgüt içinde kişisel deneyimlerini gerçekleştirebileceği, bir birey olarak var olabilecekleri, bir arada çalışma duygusuna sahip olabilecekleri birlikteliğin temin edilmesidir. Topluluk duygusu aynı zamanda ruhsal gelişimin arkadaşlık boyutunu temsil etmektedir (Vaill, 1998). Örgütte çalışan bireylerin emek güçlerinden ziyade içsel bir hayata, hem zihin hem ruha sahip olduklarının ve bunların fiziksel ihtiyaçlar kadar önemli olduğunun farkında olunması, yaptıkları işten kendileri için bir anlam bulmaları ve kendilerini evlerinde gibi hissetmeleri, aidiyet duygusu içinde olmaları örgütlerde maneviyatın varlığının belirtileridir.

Maneviyatın tanımı, hangi düzeyde yapıldığına göre de çeşitlilik göstermektedir (Ashmos ve Duchon 2000: 25). Kolodinsky ve diğerleri (2008) örgütlerde maneviyatı üç düzeyde ele almakta ve tanımlamaktadırlar. Bunlar; bireysel, örgütsel ve etkileşimli düzeyde örgütlerde maneviyat tanımlarıdır.

2.3.1.1. Bireysel düzeyde örgütlerde maneviyat

Bireysel düzeyde maneviyat; kişilerin derin bir iyilik halini, kişinin yaptığı iş ile örgüte katkı sağladığı inancını, örgütteki diğer çalışanlar ile bağlılık ve ortak amaç hissini, kendinden daha büyük bir şey ile bağlantılı olma farkındalığını, mükemmellik ve aşkınlık duygusunu içeren bir durumu ifade eder (Kinjerski ve Skrypnek, 2004). Bu düzeyde örgütlerde maneviyat kişisel ve öznel bir şekilde tanımlanmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; Wong ve On 2006). Bireysel düzeyde maneviyatı Ashmos ve Duchon (2000: 25) çalışanların topluluk bağlamında yer alan, anlamlı işlerle beslenen bir içsel yaşama sahip olduklarının kabulü olarak tanımlamaktadırlar. Bireysel düzeyde maneviyat, bireyin maneviyatının örgüte dahil edilmesidir. Bu bakış açısında insan, beden ve zihninin çok ötesinde örgütte bulunur (Leihg, 1997: 26). Bireylerin manevi görüşleri örgüt içi davranışlarını da şekillendirmektedir (Kolodinsky vd., 2008: 466). Mitroff ve Denton'da (1999) çalışanların tüm benlikleri ile işte bulunmalarının, onların yaratıcılıklarını ve verimliliğini arttıracaklarını, duygu ve düşüncelerini daha iyi dile getirebileceklerinden fiziksel ve entelektüel olarak kendinden emin olacaklarını ileri sürmektedirler. Tüm benliği ile yaşamının kayda değer bir bölümünü işyerinde geçiren insan; çalışma ortamında daha güvenli, verimli ve huzurlu olacak bu da iş ortamının geneline yansarak olumlu bir dışsallık şeklinde karşımıza çıkacaktır. Bireysel düzeyde maneviyat ile iş ile anlam bulma, işe katkıda bulunma, başkalarına hizmet etme ve işyerine bağlılık ve güven gibi ortak temalar paylaşılmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002, Kinjerski ve Skrypnek, 2005). Krishnakumar ve Neck'in (2002) bireysel düzeyde örgütlerde maneviyatı sistematikleştirdikleri şema Şekil 2.3.'de belirtilmektedir:



Şekil 2.3. Bireysel Seviyede Örgütsel Maneviyat (Krishnakumar ve Neck, 2002: 162)

Bu şema ile örgüt içindeki manevi çeşitliliğe ve bireysel düzeyde maneviyatın sonuçlarına yer verilmektedir. Örgütlerdeki manevi çeşitliliğin varoluşsal açıdan tanımlanması, diğer tanımlarla karşılaştırıldığında, bireylerin kendilerini yaratma dürtüsüyle hareket etmelerinin sonuçları açısından farklılık gösterecektir. Varoluşçuluk, bireylerin özlerini kendi seçimleri ve eylemleriyle belirledikleri bir felsefe olduğundan, bu yaklaşım örgüt içindeki manevi çeşitlilikte önemli sonuçlar doğurabilir. Bireysel düzeyde maneviyata yer verilmesi, sezgi ve yaratıcılık, dürüstlük ve güven, kişisel tatmin ve bağlılık gibi pozitif sonuçlara yol açacaktır. Bu olumlu çıktılar, örgüt performansını artırmaya katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte bireysel düzeyde örgütlerde maneviyatın yaşanılması, buna imkan tanınması örgüt düzeyinde birleştirici ya da bölünmüş bir maneviyat anlayışına da dönüşebilir. Kişilere göre farklılık gösteren maneviyat anlayışı, çalışanların maneviyatlarını da örgütte yaşamalarına imkan tanınması anlamında birleştirici maneviyat, manevi değerlerin evde bırakılması gerektiği anlamında ise bölünmüş maneviyatı ortaya çıkarmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003).

2.3.1.2. Örgütsel düzeyde örgütlerde maneviyat

Maneviyat konusunu örgütsel seviyede ele alan yaklaşım, daha geniş bir bakış açısı sunarak örgütsel maneviyatı kolaylaştırmak amacıyla örgüt değerleri ve uygulamalarından yola çıkmaktadır (Pawar, 2009: 381). Bu düzeyde maneviyat; örgüt amaçları doğrultusunda, sosyal olarak sorumlu ve değer odaklı iş uygulamaları ile yönlendirilen, çalışanların örgüte olan katkılarını kabul eden ve bunu önemseyen, çalışanların kişisel manevi gelişimine saygı gösteren ve bunu teşvik eden bir örgüt kültürüdür (Ashmos ve Duchon, 2000; Guillory, 2000; Mitroff ve Denton, 1999). Örgütün yapı taşlarından biri olarak maneviyat, çalışanların örgüt kültürü içinde ortaya çıkan, aşkınlık tecrübesini arttıran, çalışanlar arasında birlik ve bütünlük duygusuna işaret eden kültürel değerler toplamıdır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Bu bakış açısında örgütlerde maneviyat, örgüt verimliliğini arttırabilmesi noktasında da önemsenmektedir (Garcia-Zamor, 2003: 361).

Bireysel düzeyin kişiyi merkeze alan, öznel görüşün aksine örgütsel düzeyde maneviyat anlayışı daha genel bir görünüm sergilemektedir. Örgütsel düzeyde maneviyat, çalışanların manevi değerlerinin örgüt içinde algılanmasıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 157). Yüksek maneviyata sahip olan örgütler, faaliyetlerin neden gerçekleştirildiği, örgütün amacı veya anlamının var olup olmadığı, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemlerin neler olduğu, örgüt yapısının baskıcı mı yoksa özgürlükçü mü olduğu, örgütün çalışanlar, toplum, bölge ve çevre üzerindeki etkileri gibi soruları sıklıkla sorma eğilimindedir (Vallabh ve Singhal, 2014: 195-196).

Mitroff ve Denton'a (1999: 91) göre, örgütlerin uzun süre hayatta kalabilmesi için maneviyatın varlığı önemlidir. Pfeffer (2003: 31-42) ise örgütsel maneviyatın, bireylerin potansiyellerinin tam anlamıyla keşfedilmesine, toplumsal anlam ve değerlerin içselleştirilmesine, bireylerin toplumun bir parçası olarak hissetmelerine ve bu bütünlük içinde yaşayabilme ve çalışabilme yeteneğini içerdiğini vurgular. Bu sonuçları elde edebilmek için de çalışma ortamının sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Örgütün çalışan odaklı değerlere sahip olması
- Çalışanlara karar verme sorumluluğu ve özerklik sağlama
- Çalışanların kendi ekiplerini oluşturmaya imkan tanıma
- Çalışanların kendini tanımasına ve geliştirmesine imkan tanıma

- Örgüt içinde korku ve istismara yer verilmemesi
- Çalışanların özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirmesinde kolaylıklar sağlanmasıdır.

Örgütsel düzeyde maneviyat anlayışı bireysel maneviyat algısını da içine alarak, örgüt içi genel manevi atmosferin oluşturulmasını hedeflemektedir.

2.3.1.3. Etkileşim düzeyinde örgütlerde maneviyat

Etkileşim düzeyinde örgütlerde maneviyat anlayışı, hem bireysel hem de örgüt değerlerinin etkileşim temelinde ortak bir zeminde bulunmasını ifade eder. Bu düzeyde örgütlerde maneviyat, bireyin çalışma sürecinde aşkınlık deneyimini motive eden, bütünlük ve sevinç duygularını sağlayacak şekilde başkalarına bağlanma duygularını kolaylaştıran kültürün örgütsel değerler çerçevesi şeklinde tanımlanmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 13). Etkileşim düzeyinde maneviyat anlayışında sadece bireysel ya da sadece örgütsel düzeyde değil; birey ve örgütün uyumuna da dikkat çekecek şekilde bütüncül bir bakış açısıyla irdelenir. Bireysel düzeyin örgütlerde maneviyatı kişisel bir oluşum olarak kabulünün aksine etkileşimli düzeyde örgütlerde maneviyat daha genel ve bütünleştirici bir maneviyat anlayışına dikkat çekmektedir. Etkileşimli düzeyde örgütlerde maneviyat ile örgütün bütünlüğü, ortak misyon ve değerlerin varlığı neticesinde örgüte olan bağlılık ve performans artışı ile örgüte yönelik negatif çalışma davranışlarının (işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işe geç kalma gibi) en aza indirilmesi amaçlanmaktadır (Kolodinsky vd., 2008: 467).

Çalışmada örgütlerde maneviyat, örgüt ve çalışanların değerlerinin ortak bir paydada bütünleştirilmesi anlamında etkileşimsel düzeyde ele alınmaktadır. Maneviyat anlayışı da varoluşçu bakış açısıyla irdelenmektedir. Bu kapsamda maneviyat, bireysel ve örgüt değerlerinin etkileşim temelinde ortak bir zeminde ele alınmış ve bireyin örgüt içinde kendini tanıma, bulma, hayatını anlamlandırma çabalarında örgüt değerleriyle olan bağına uyumuna odaklanılmıştır.

2.3.2. Örgütlerde Maneviyatın Boyutları

Örgütlerde maneviyat analiz seviyeleri, kavramın tanımlarının netlikten uzak olması nedeniyle çeşitlidir. Temelde örgütlerde maneviyatın uygulanması iki farklı formda

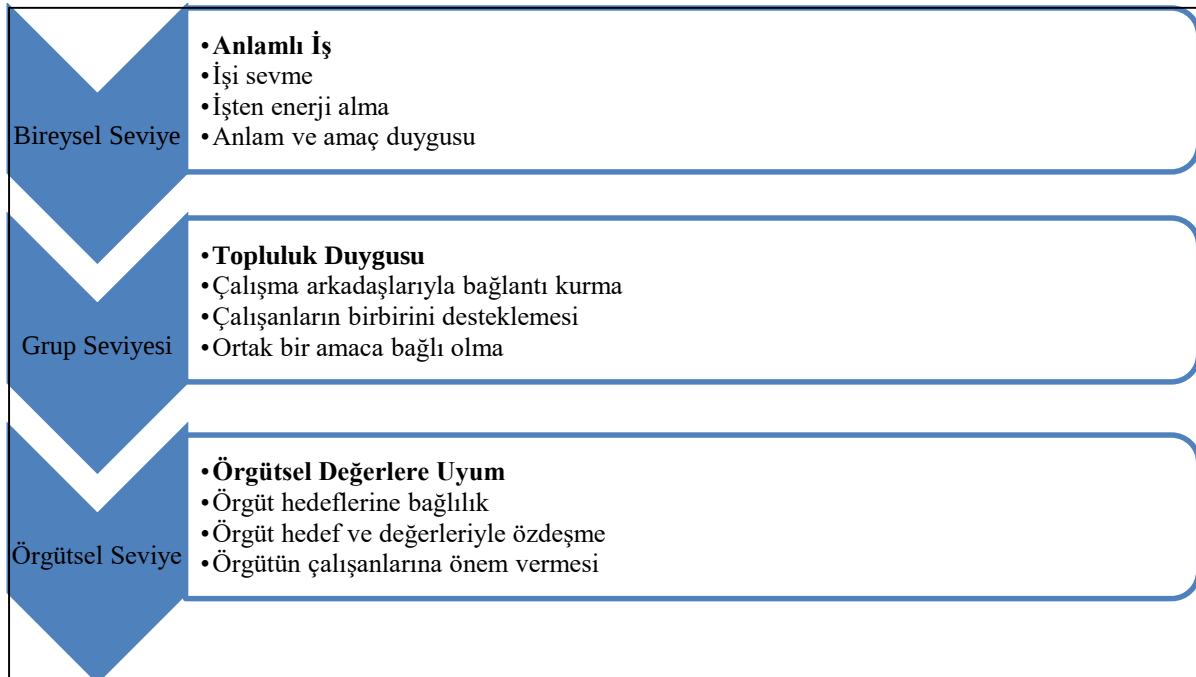
görülebilmektedir. Bunlar; örgüt merkezli bakış açısı ve birey merkezli bakış açısıdır. Örgüt merkezli görüş maneviyatın bütün olarak örgütte uygulanmasını önerir. Bireysel olarak maneviyata izin vermek zor olacağından örgütün bütünü ele alınmalıdır. Örgüt merkezli bakışta örgütler maneviyat ilkelerine göre gruplandırılır. Mitroff ve Denton örgütleri; din temelli, evrimsel, iyileşen-toparlanan, sosyal sorumluluk ve değer temelli olarak sınıflandırır (Mitroff ve Denton, 1999: 8-9). Birey merkezli perspektifte ise örgütler sıkı bir manevi yönlendirmeye sahip değildirler. Örgütler, çalışanlarının manevi talepleri karşılamaya ve onları teşvik etmeye çalışırlar (Cash ve Gray, 2000). Bu görüşte örgütler bireylerin toplamından oluşur ve farklı maneviyatlar olabilir. Örgütlerin yöneticileri bireylerin çeşitli maneviyatlarını algılayabilmeli ve onları maneviyatlarını yaşama noktasında cesaretlendirmelidir (Turner, 1999). İnsanlar iş yerlerine bedenleri ve zihinleriyle birlikte, bireysel yeteneklerini ve eşsiz ruhlarını da getirirler (Leigh, 1997: 26).

Tanımlamada olduğu gibi ölçmenin de bireysel mi yoksa örgütsel seviyede mi olacağı araştırmacıların inisiyatifine kalmıştır. Maneviyat ile ilgili literatür farklı kavramsallaştırmaları öngören ölçekler ile doludur. Bu ölçekler ise genel olarak dindarlık ölçütleri ve maneviyatı dindarlıktan ayıran ölçekler olarak kategorize edilebilir (Zinnbauer ve Pargament, 2003). Analiz seviyeleriyle ilgili kavramsal netlik eksikliği, araştırmacının tercihinin göre şekillenen analiz düzeyleri yapılan ampirik çalışmaların geçerli ve güvenli olsalar bile örgütlerde maneviyat teorisi oluşturmayı zorlaştırmaktadır (Fry, 2003). Temel düzeyde bireysel ve örgütsel olarak ayırma gidilen maneviyatın boyutlarının tümüne burada yer vermek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle literatürde sıklıkla kullanılan boyutlara yer verildikten sonra araştırma kapsamında ele alınacak boyutlar açıklanacaktır.

Ashmos ve Duchon (2000) “Spirituality at work: A conceptualization and measure” adlı çalışmalarında işyerinde maneviyatı tanımlama ve ölçmeyi amaçlamışlardır. Literatürde sıklıkla referans gösterilen bu çalışmada örgütlerde maneviyatın boyutları olarak ele alınan, “içsel yaşam, anlamlı iş ve topluluk duygusu” yapılan nicel araştırma sonucunda kişi, grup ve örgüt düzeyinde değerlendirilmiş ve dört boyut daha eklenilmiştir. Bu boyutlar ise; engeller, sorumluluklar, bağlar ve düşünce biçimidir. Bu boyutlar aynı zamanda maneviyatın varoluşçu bakış açısıyla tanımlanmasına da uyumludur. Ashmos ve Duchon (2000)’un çalışmalarını geliştiren Milliman ve diğerleri ise (2003: 429-434) örgütlerde maneviyatın boyutlarını bireysel, grup ve örgütsel seviyede ele almış ve manevi bir örgütün anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlere uyum, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, içsel iş tatmini, işe

dahil olma, örgüt temelli benlik saygısı özelliklerine sahip olması gerekliliğini vurgulamışlardır. Örgütlerde maneviyatı Kinjerski ve Skrypnek (2004); bilişsel, kişilerarası, manevi ve mistik özellikler taşıyan özel bir durum olarak tanımlarlar. Bu kapsamda da kavram dört alt boyut ile kavramsallaştırılmıştır. Bunlar topluluk hissi, işin çekiciliği/işe tutkunluk, mistik/gizemli deneyim ve manevi bağlıdır. Sheep (2006:360) 1994-2004 yılları arasında örgütlerde maneviyat çalışmalarını incelemiş ve genel olarak örgütlerde maneviyatın boyutlarını 4 maddede sıralamıştır. Bunlar: bireyin yaptığı işle bütünleşmesi, anlamlı iş, bireyin kendini aşarak bütünü görmesi ve o bütünün bir parçası olması ile içsel yapının gelişmesidir. Petchsawang ve Duchon (2009:461) ise örgütlerde maneviyat üzerine Doğu toplumları özelinde yaptıkları çalışmada maneviyatın boyutları olarak; bağ (ilişki), şefkat, farkındalık, anlamlı iş ve aşkınlığı (üstünlük) görmektedirler.

Bu araştırma kapsamında ise Ashmos ve Duchon (2000) tarafından ileri sürülen ve Milliman ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen örgütlerde maneviyat boyutları ele alınacaktır. Bu boyutlar ise; bireysel seviyede anlamlı iş, grup seviyesinde topluluk duygusu ve örgütsel seviyede örgütsel değerlere uyumdur. Bu boyutların seçilme nedeni ise kapsam açısından yukarıda da değinilen diğer boyutları içinde barındırması ve maneviyatın varoluşçu perspektifle tanımlanması ile yakından ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. İlgili boyutlar aşağıdaki Şekil 2.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.4. Örgütlerde Maneviyatın Boyutları (Birey-Grup-Örgütsel Seviye)
(Milliman vd., 2003: 428)

2.3.2.1. Bireysel seviye-anlamalı iş

Maneviyatın varoluşçu perspektifle tanımlanmasında Sartre'nin “kendini kurma özgürlüğü” olarak betimlemesi ön plana çıkmaktaydı. Kendini kurma özgürlüğünü “kendini inşa etme”, “kendini gerçekleştirme” ve “öze olan yolculuk” şeklinde daha önce ifade etmiştik. Bu doğrultuda örgüt düzeyinde maneviyatın bireysel seviyedeki bu boyutu, çalışanların örgüt içinde yaptıkları işte derin bir anlam ve amaç duygusuna sahip olması gerektiğini içerir (Neal ve Biberman, 2003). Çalışanların gündelik olarak yaptıkları iş ile kurdukları etkileşime işaret etmektedir. Örgütsel maneviyatın bu boyutunda bireyler yaptıkları işten zevk ve enerji alarak kişisel anlam ve amaçlarını da çalışmada yansıtabilmektedir. Bireyler için örgüt daha büyük bir anlam ve kimlik yaratmanın yeri olmalıdır (Milliman vd., 2003: 429). Maneviyatın bireysel düzeyinde daha derin anlam ve amaç arayışları ile kişinin iç yaşam ihtiyaçlarını giderip başlarına katkıda bulunabilmesi “anlamalı bir iş” ile meşgul olmasına bağlıdır (Ashmos ve Duchon, 2000; Hawley, 1993). Yapılan işten anlam bulma, ya da anlamalı iş kişisel duyguların ifadesidir. Bununla birlikte anlam arayışı da maneviyatla birlikte ortaya çıkan, yeni bir kaygı değildir. Anlamalı iş; bireyin kendini bulma, anlamlandırma, hayatın amacını sorgulamada özel hayatıyla örgüt yaşantısını bir görme arzusu, kişinin iç yaşamını ifade etmesini sağlayan daha derin anlam ve amaç arama eylemidir (Ashmos ve Duchon, 2000; Sheep, 2006).

2.3.2.2. Grup seviyesi- topluluk duygusu

Grup seviyesi- topluluk duygusu, çalışanların birbirleriyle güçlü bir bağlantı içinde olmasıdır (Ashmos ve Duchon, 2000). Bireylerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin ele alındığı bu boyutta kişilerin başkalarına olan bağlılık duyguları ile iç benliklerini gerçekleştirmeleri arasındaki bağ ele alınmaktadır. Kişi hem bireysel olarak kendini, benliğini tatmin etme hem de ilişkide olduğu çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışabilmelidir. Örgütsel maneviyatın bu seviyesi ile örgüt içinde çalışanlar arasında zihinsel, duygusal ve manevi deneyimler paylaşılmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin güçlü bir bağlantı içinde olduğu bu çalışma ortamında kişiler kendilerini ailenin bir parçası olarak görebilmektedirler (Neal ve Bennett, 2000; Milliman vd., 2003: 429; Pfeffer, 2003).

2.3.2.3. Örgütsel seviye- örgütsel değerlere uyum

Örgütsel seviye- örgütsel değerlere uyum ile bireylerin kişisel seviyeleri ile örgütün amacı arasında güçlü bir uyumun varlığına işaret edilmektedir. Örgütsel maneviyatın bu seviyesi, çalışanların daha geniş örgütsel amaç ile etkileşimini kapsamaktadır (Mitroff ve Denton, 1999). Örgütsel değerlerle uyum, çalışanların kendilerinininkinden daha üstün amaçlarla örgüte olan bağlılıklarının, kendi dışındaki birey, grup, örgüt ya da toplum nezdine olan olumlu dışsallıkların farkındalığında olmasıyla ilgilidir. Örgüt içindeki bireylerin uyumu hem çalışanların hem de yöneticilerin ortak amaç çatısı altında olduğunu da göstermektedir. Örgütsel seviyede maneviyatta bireyler maddi çıkarların, kazanımların dışında manevi güdülerin de peşindedirler. İnsanlar maddi kazanımdan ziyade başkalarına “faydalı” olma güdüsüyle hareket ederler. Örgütlerde maneviyat, bireysel düzeyde çalışanların mutluluğunu ve çalışma ortamının iyileşmesini sağlarken, toplumsal düzeyde de etik ve dürüstlük ilkelerine uygun şekilde refahın artmasına katkıda bulunur (Ashmos ve Duchon, 2000; Milliman vd., 2003:430).

2.3.3. Örgütlerde Maneviyata Duyulan İhtiyaç

İnsanların kendilerini tanımlama ölçütlerinden biri mesleği, yaptığı işidir. Yapılan iş kendimizi algılayış şeklimizin temel bir parçasını oluşturmaktadır (Neck ve Milliman, 1994). Örgütlerde maneviyat hayatın ve geçim sağlamanın birbiriyle bağlantılı olmasından, bireylerin zamanının kayda değer bir kısmını örgütte geçirmesinden, belki de işini tamamen hayatın merkezine alınmasından dolayı önemli bir kavramdır (Fairholm, 1997: 11).

Maddi doyumun yanında manevi doyumun da arandığı çalışma ortamında maneviyat, örgütlerde aranan bir kıstas haline gelmiştir. Küresel rekabetçi piyasada iş güvencesinin olmaması, yalnızlaşma, bireyselleşme, salgın hastalıklar nedeniyle anti-sosyal hale gelme örgütleri çoğu insan için tek sosyalleşme aracı haline getirmiş, şartların böyle olması ise örgüt içindeki manevi değerlerin önemini arttırmıştır.

21. yüzyıl iş dünyasının önemli eğilimlerinden bir tanesi haline gelen örgütlerde maneviyata ilişkin artan ilgi Parameshwar (2005: 690) tarafından “ilgi patlaması” olarak yorumlanmıştır. Burack (1999)’a göre de örgütlerde maneviyata olan ilginin artması iki nedenle açıklanabilir. Bunlar; ekonomik-teknolojik zorunluluklar ve insan merkezli

yönetimin gerekliliğidir. Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin örgüt verimliliğin arttırmada yeterli olmadığının ve örgüt için farkı yaratacak olan unsurun insan olduğunun kavranması maneviyata olan ilgi artışını açıklar niteliktedir. Örgütlerde maneviyat ile insan sermayesinin gizli kalmış olan öğeleri açığa çıkarılması, daha verimli çalışanlar, daha az maliyetle daha yüksek kazancı hedefleyen bir yönetim stratejisi hedeflenmektedir (Çakır Berzah ve Çakır, 2015:135).

Örgütlerde maneviyatın nasıl bir ihtiyaç dolayısıyla ortaya çıktığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerde maneviyatın küresel değer değişimlerinin yansıması olduğudur. İkinci bakış açısı da benlik ve çevre arasındaki bütünleşmeyi teşvik eden Doğu felsefesine olan ilginin artması ile örgütlerde maneviyata yönelimin olduğudur. Üçüncü ve hakim olan görüş ise kapitalizmin çalışma koşullarında kendine ve örgütüne yabancılaşan çalışanın kendini bulma ve örgütle bir bütün olma isteğinden ortaya çıkmış olmasıdır (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004: 129).

Ashmos ve Duchan (2000: 135-138) örgütlerde maneviyatın ortaya çıkması ve maneviyata olan ilginin artmasını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Örgütlerde yaşanan küçülme, yeniden yapılanma ve bu doğrultuda işten çıkarılmaların artması ile ücretlerde artan eşitsizlikler sonucu çalışanların motivasyonlarının azalması ve morallerinin bozulduğu bir ortam
- İnsanların aidiyet duygularına karşılık verebilecek yerlerin (kilise, sivil gruplar, geniş ailelerin) azalması ve bu doğrultuda çoğu insan için işyeri sadece çalışma ortamı olmaktan çıkmış ihtiyaçlarını karşılayabileceği birincil iletişim kaynağı haline gelmiştir. Çoğu insan için örgütlerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabileceği tek yer olması
- İnsanların kendini arama ve bulma yolculuğunda doğu felsefesine duyulan merakı,
- Amerika’da “baby boomers” olarak adlandırılan kuşağın hayatın anlam ve amacını sorgulaması,
- Örgütlerde küresel rekabetin artması ve çalışanların “kafa ve kalbin” birleşimi olan tam haliyle var olmasının yaratıcılığını arttıracığına olan inanç,
- İnsanların önemli olan işlere ve birbirlerine bağlı olma istekleri ile bir topluluğun parçası olduğunu hissetme arayışlarıdır.

Örgütlerde maneviyat nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, yapılan işten anlam bulma arayışı adı konulmamış olsa bile kendini göstermiştir. Örneğin İnsan İlişkileri yönetim teorisinde maneviyatın izlerini bulmak mümkündür. Bununla birlikte örgütlerde maneviyata yönelik daha görünür kavramlar 1950'li yıllarla birlikte ifade edilmeye başlanılmıştır (Wheatley, 1992; Zohar, 1997). İnsanın makinenin bir parçası olarak algılanan Klasik Yönetim Anlayışından insanın örgüt için en önemli faktör olduğu Neoklasik Yönetim Anlayışına geçişle birlikte, insanları tek tipleştirmenin mümkün olmadığı, her insanın farklı ruhsal özelliklere sahip olmasından dolayı verecekleri tepkilerin, çalışma stillerinin farklı olacağını anlayışı hakim olmaya başlamıştır. İnsana olan bakış açısındaki bu değişim postmodern yönetim anlayışına dek gelişerek devam etmiştir (Bubna-Litic, 2009: 23; Shellenbarger, 2000 Panigrahy, Jena ve Pradhan, 2014: 4).

Örgütlerde maneviyat, manevi değerleri olan ve bu değerlerle çalışma enerjisi sağlayan insanlarla ilgili olup örgütü daha iyi bir yer yapmaya yöneliktir. Hayatın anlam ve amacı, yaşamın derinliği, evrenin genişliği ve onu işleten doğal güçler ve kişisel inanç sistemiyle ilgilidir. Örgütlerde maneviyat örgütün genel amacına ulaşmada beşeri sermayenin oluşumunu ve yönetilmesinde önemli bir bileşen olarak rol oynayabilir (Mitroff, 2003: 380). Örgütlerde maneviyat, iş uygulamalarında insan kaynakları standartlarını göz ardı etmelerinden kaynaklanan büyük maliyetler sonucu dikkate alınan bir konu haline gelmiştir (Panigrahy, Jena, Pradhan, 2014: 3).

Özetle; küresel kapitalizm, rekabete dayalı örgütlenme yapısı, Klasik Örgüt Anlayışından günümüze dek süregelen verimlilik artışı arayışı, materyalizmin insanı duygusal ve ruhsal olarak amaçsızlaştırması, uzun çalışma saatleri, çalışma ortamının aşırı stresi, örgütlerde küçülmeye ve işten çıkarılmaya gidilmesi, iş gücünün yaşlanması, örgütsel yapıdaki değişiklikler, kişinin içsel tatminini sağlayacak toplumsal bağların zayıflaması, hızlı tüketim alışkanlıkları, yalnızlık, aşırı bireycilik, değerler dünyasından uzaklaşma bireyi içsel ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında zayıflatmış ve örgütlerde maneviyat böyle bir çalışma ortamında zaruri bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır (Guistiawan, 2009; Whitmore, 2004; Göktürk ve Günelan, 2006:131; Kriger ve Seng, 2005:773).



3. KAMU ÖRGÜTLERİNDE MANEVİYAT

Günümüzde maneviyat ve örgütlerde maneviyata olan ilgi artmaktadır. Maneviyat konusu önceleri sadece özel işletmelerin ya da sağlık çalışanlarının dikkatini çekerken günümüzde pek çok farklı alanda çalışma konusu haline gelmiştir. Bu çalışma alanlarından biri de kamu yönetimi alanıdır. Aslında kamu yönetimi alanı dahil pek çok alanda maneviyat konusu çalışılmak durumunda kalınmıştır. Kamu yönetiminin beşeri unsuru olan insan ve onun ihtiyaçlarının görmezden gelinmeyeceği gerçeği, kamu yöneticilerini de maneviyat konusuna dikkat çekmeye zorlamıştır. Buna ek olarak tüm yönetimlerin etkinlik ve verimlilik gayesi onları bu amaçları gerçekleştirmede en önemli unsur olan insana ve onun manevi ihtiyaçlarına yöneltmiştir.

Çağdaş kamu yönetiminin karşılaştığı sorunlar arasında, çalışanların kamuya olan eski değerini ver(e)memesi veya bu değeri gör(e)memesi bulunmaktadır. Bu nedenle, kamu hizmetlerine ve kamuya olan değeri geri kazandırmada maneviyat ön plana çıkmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli ve anlamlı hissetmeleri, içinde bulundukları kuruma ve dolayısıyla devlete olan bağlılıklarının artmasında maneviyatın önemli bir rolü vardır. Bruce (2000), kamu yönetimi disiplini içerisinde maneviyatın yadsınamaz derecede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Fairholm (1997), Garcia-Zamor (2003), Jurkiewicz ve Giacalone (2004)'de maneviyatın kamu yönetimi disiplini içerisindeki önemini vurgulayarak, kamu yönetimi anlayışına değer katacağını ve yeni bir paradigmayı ortaya çıkaracağını ileri sürmektedirler. Maneviyatın kamu yönetimi alanında yaratacağı beklenen etkiye rağmen kamu yönetimi bilimcilerinin sadece küçük bir kesimi dinin ve maneviyatın kamu yönetimine (Bruce, 2000; Garcia-Zamor, 2003; King, 2007) olan etkileri üzerine çalışmışlardır. Yapılan çalışmaların özellikle yöneticilerin ahlaki tutumları ve yönetim davranışları üzerine olduğu söylenebilir (Briskin 1998; Haughey 1989). İzleyen kısımda maneviyatın kamu yönetimi içerisindeki yer ve önemi belirtilecek olup, yönetim teorilerinde maneviyatın nasıl bir gelişim seyri izlediğine değinilecektir. Sonrasında, kamu yönetiminde maneviyata yer vermenin örgütsel çıktılarına odaklanarak, kamu hizmeti sunumunda, çalışan motivasyonunda ve örgütsel bağlılıkta oynadığı rol ele alınacaktır.

3.1. Kamu Maneviyatının Örgüt ve Yönetim Kuramlarındaki İzleri

Örgüt ve yönetim alanının tarihsel perspektifine bakmak bu alandaki gelişmeleri doğru anlamak ve yorumlamak adına önem taşımaktadır (Sözen ve Basım, 2012: 11). İnsanların bir arada yaşamaya başlaması ve bazı şeyleri bireysel yapmakta zorlanmaları/başarısız olmaları onları ortak amaç doğrultusunda bir araya getirmiştir. Örgüt çalışmalarında 20. yüzyılın başlarında Taylor, Fayol, Gulick ve Urwick gibi yönetim teorisyenleri genel ilkelerin gelişimine odaklanmışlar, örgütsel düzenlemeleri incelemek ve araştırmak yerine maksimum verimle ilgilenmişlerdir. Örgüt çalışmalarını 1940'lı yıllara kadar sosyolojiden ayrı ve bağımsız düşünmek mümkün olmamıştır. Örgüt çalışmalarının sosyoloji alanının dışında ilgi odağı olmasında ise Weber ve Michels'in bürokrasi çalışmalarının İngilizceye çevrilmesinin payı büyüktür. Bu çalışmaların Amerikan sosyalist Robert K. Merton ve onun öğrencileri tarafından ulaşıyor olması örgüt çalışmalarını hızlandırmıştır. Örgüt çalışmalarının disiplinler arası olmasında şimdi ki adı Carnegie Mellon Üniversitesi'nin katkısı büyüktür. Herbert Simon, 1949 yılında Endüstriyel Yönetim Bölümü Başkanı olarak bir grup siyaset bilimci, ekonomist, mühendis ve psikiyatristi bir araya getirerek, onların ilgi ve enerjilerini yönetim biliminde davranış odaklı bir yapı oluşturmaya yönlendirdi. Bu çalışmalara Machiavelli, Marx, Weber, Taylor, Barnard gibi düşünürlerin görüşlerinin eklenmesiyle birlikte örgüt çalışmaları disiplinler arası bir nitelik kazandı (Scott, 2015: 9-11).

Örgüt ve yönetim tanımlamasında olan çeşitlilik örgüt kuramlarının tasnifinde de kendini göstermektedir. Bunun nedeni olarak örgüte olan bakış açısı ve örgütün tanımlandığı ülkenin yapısı gösterilebilir. Ayrıca örgüt kuramlarının tasnifinde temel alınan gelişmeler ve hangi açıdan bakıldığı da sınıflandırmanın farklı olmasını açıklar niteliktedir (Sargut ve Özen, 2007). Her ne kadar farklı sınıflandırmalar yapılsa da ortak değerler altında bu sınıflandırmayı gruplandırmak mümkündür. Kuramlar, yönetim sürecinin anlaşılması ve nedensellik ilişkisinin kurulması açısından önem arz etmektedir. İnsanlık tarihi ile eş zamanlı olan örgüt ve yönetim sürecinin kuram haline gelmesi ise nispeten yenidir (Hodgkinson, 2008: 39).

Araştırmacıların çoğu örgütlü yaşam ile birlikte yönetim sorunlarının da gün yüzüne çıktığı konusunda anlaşmışlardır. Ortaya çıkan bazı sorunlara örgüt ve yönetimi daha etkin kılmak için bazı teorik temeller aranmıştır (Koontz, 1961: 174). Örgüt ve yönetim kuramları, süreç içerisinde karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek olan sorunları çözme hususunda kılavuz olabileceklerdir (Haimann ve Scott, 1974: 14). Üsdiken ve Lelebici (2001) örgüt kuramlarının

1950’li yıllara kadar olan dönemini *idari, sosyolojik ve psikolojik kökenlere* dayanarak tasnif etmişlerdir. *İdari kökenli görüşte* örgütlerde bir işi yapmanın en iyi yolu aranarak yönetimin rasyonelleştirilmesi savunulmaktadır. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması temel amaçtır. Bu görüşü savunanlar arasında Taylor, Fayol, Gulick gibi düşünürler bulunmaktadır. *Psikolojik kökenli görüş* ise idari kökenli görüşün aksine insan unsuru temelinde şekillenmiştir. İdari köken insanı makinenin bir parçası olarak görürken psikolojik köken örgüt verimliliğinde insan unsurunun önemine dikkat çekmiştir. Bu görüşü savunanlara da örnek olarak Mayo, Barnard, Simon verilebilir. Son olarak Weber’in öncülüğünü yaptığı *sosyolojik köken* örgütlerin daha iyi hale getirilmesi için bazı modeller geliştirmiştir. Üsdiken ve Leblebici’nin bu tasnifi örgüt yazında farklı isimler ile adlandırılmıştır. İdari ve sosyolojik kökeni temsil eden yaklaşım “Klasik Yönetim Anlayışı” dönemini, psikolojik kökenli yaklaşım ise “Neoklasik Yönetim Anlayışı” dönemini oluşturmaktadır (Sözen ve Basım, 2012: 13). Koontz’un (1961:174-179) sınıflandırmasına göre de; Yönetim Süreci Okulu, Amprik (Görül) Okul, Bireyler Arası Davranış Okulu, Grup Davranışı Okulu, İşbirlikçi Sosyal Sistem Okulu, Sosyo-Teknik Sistemler Okulu, Matematiksel Okul, Karar Teorisi Okulu, Haberleşme Merkezleri Okulu, Sistem Okulu ve Durumsallık Okulu şeklindedir (Saroğlu, 1998).

Örgüt kuramlarının sınıflandırılmasında başka bir yaklaşım da geleneksel ve modern örgüt kuramları terimidir. Ancak modern teriminin örgüt kuramları bağlamında kullanımı bazı anlam karmaşıklarına yol açabilir. Çünkü “modern” terimi kendine özgü çeşitli anlam karmaşıklıklarına sahiptir. Günlük konuşmada, modern terimi genellikle çağdaş anlamında ve güncel olanı ifade etmek için kullanılır. Aydınlanma düşünürleri tarafından modern terimi Batı tipi kapitalist düzeni tanımlamak için kullanılırken, örgüt kuramlarında ise genellikle Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları için kullanılmaktadır. Bu durumda Klasik Yönetim Kuramlarının modern öncesi örgüt kuramları olarak tasnif edildiği görülmektedir. Aydınlanma düşünürlerinin tabiri ile modernlik tam da Klasik Yönetim Kuramları ile başlamakta ve Sistem Yaklaşımı ile birlikte de postmodern örgüt kuramları olarak adlandırılmaktadır. Bu anlam karmaşıklığının nedeni ise tek başına tanımlaması zor olan “modern” kavramından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2007).

Baransel (1993: 8-10); örgüt ve yönetim teorilerini 20. yüzyılın bir ürünü olarak görmekte ve tasnifi “geleneksel” ve “çağdaş” yönetim düşüncesi olarak yapmaktadır. Çağdaş örgüt ve yönetim teorisi öncesi dönemi Geleneksel olarak tanımlarken; Çağdaş Dönemin, yönetimde bilimsel yöntemlerin kullanılmaya başlanması ile başlatmaktadır. Ayrıca geleneksel teorisinin

yönetimle ilgili fikir ve görüşleri barındırmasından dolayı felsefe niteliği taşıdığını savunurken çağdaş teorinin deney ve gözlemlere dayalı olmasından dolayı sistematik bir bilgi topluluğu olduğunu savunur. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin de birbirini izleyen bir süreçten oluştuğunu ve bu sürecin Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940), Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi (1940-1960), Modern (1960-1970) ve Neomodern Yönetim Düşüncesi (1970-1980) olarak alt düşünce sistemlerine ayırmıştır. Fişek (2012: 47-51) ise tasnifini yaparken konuya sosyolojik açıdan yaklaşmış ve toplum biçimlerinin gelişmesine paralel olarak sınıflandırmıştır. Ona göre iş bölümü temelinde ilkel toplumlardan günümüze yönetim şu süreçleri geçirmiştir; Yönetimsiz Dönem, Anaerkil Dönem, Ataerkil Dönem, Bilimsel Yönetim, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Katılmalı Yönetimdir. Örgüt kuramları ise; Geleneksel Örgüt Kuramları, Davranışçı Kuram, Simoncu Örgüt Kuramı ve Katılmalı Örgüt Kuramı olarak tarihsel bir süreci oluşturmaktadır (Fişek, 2012: 165).

Örgüt ve yönetim teorilerindeki bu çeşitlilik bazı düşünürlerce karmaşıklık olarak nitelendirilmekte bazılarına göre de örgüt ve yönetim düşüncesinin geliştiğine işaret etmektedir. Bu düşünürlerden Koontz, teori çeşitliliğinin karmaşıklığa neden olduğunu ve teori okullarının sentezinin yapılması gerektiğini savunurken; Simon bu çeşitliliği zenginlik olarak görmekte ve çeşitliliğin sebebi olarak da yönetimin özelliğine işaret etmektedir. Ayrıca teori ve kavram karmaşıklığının ana nedeni olarak da yönetim ve örgüt alanının çeşitli disiplinlerden oluşması gösterilmektedir (Baransel, 1993: 6, 92).

Bu tez çalışmasında örgüt ve yönetim kuramı tasnifi olarak ise idari kökeni temsil eden ve birincil amacın etkinlik ve verimliliği artırma olan Klasik Yönetim Düşüncesi, psikolojik kökeni temsil eden ve insan unsurunun ön plana çıkmaya başladığı Neoklasik Yönetim Düşüncesi ve sosyolojik kökeni temsil eden Modern Yönetim Düşüncesi olarak ayrıma tabii tutulmuş ve irdelenmiştir.

3.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları onları örgütlenmeye ve yönetim sürecinin başlamasına sevk etmiştir. Her ne kadar burada örgüt ve yönetim kuramı tasnifine Klasik Yönetim Düşüncesi ile başlanmış olsa da bu düşünce öncesi de yönetim olgusunun varlığı vurgulanmalıdır. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem olarak adlandırılan bu dönem, örgüt içi çalışma koşullarına pek dikkat edilmediği, çalışanların

refahının çok önemsenmediği bir dönem olarak, endüstrinin gelişiminin insanların ahlaki niteliklerini mükemmelleştirmeye bağlı olduğu inancına dayanan bir yönetim felsefesi olarak kurulmuş, çalışanları mutsuzluğa ve ahlaki çöküşe mahkum etmeyen yöntemler araştırılmıştır (Baritz, 1960; Cameron, 1960). Bu yöntemlerde ise maneviyatın açık ve etkin bir şekilde benimsendiğini söylemek pek mümkün olmamaktadır. Bilimsel Yönetim öncesi dönemde maneviyat yerine daha çok dini yönelimlerle çalışanların örgüt davranışlarına şekil verilmesi anlayışı benimsenmiştir. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem, örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesi ve örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde, çalışma koşullarının iyileştirilmesi yerine çalışanları iyileştirmeye yönelik politikalar üretmiştir (Cunha, Rego ve D'oliveira, 2006: 214).

Öncelikle belirtmek gerekir ki; Klasik Kuram ifadesindeki “klasik” sözcüğü zamanı ve modası geçmiş, eskiye ait olma anlamından ziyade yönetim ve örgüt düşüncesinin temeli olan, uzun süre hakim olmuş ve yerleşmiş düşünce biçimini ifade etmek için kullanılmaktadır (Baransel, 1993: 115). Klasik Kuram, sonrasında birçok kuram ve düşünce geliştirilmiş olmasına rağmen geçerliliğini yitirmemiş ve halen kullanılmaktadır. Diğer örgüt kuramlarının temelini oluşturan Klasik Kuram, bu bakımdan önemini korumaktadır (Shafritz, Russell ve Borick, 2017: 216).

Sanayi Devrimi, 18. yüzyılda İngiltere’de başlayıp 19. ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika’ya yayılarak toplumsal açıdan devrim niteliğinde değişikliklere yol açmıştır. Bu değişimlerden tabi ki örgüt ve yönetim alanını da etkilenmiştir. Fabrika sistemine ve makineleşmeye geçilmesi ile beraber örgütlerin sayı ve büyüklükleri artmış, faaliyet alanları çeşitlenmiştir. Literatürde “örgütsel devrim” olarak adlandırılan bu dönem akabinde “yönetimsel devrimi” getirmiş ve yönetim alanında da köklü değişimler yaşanmıştır (Baransel, 1993: 105-106). Değişen dünyada ve dolayısıyla örgüt yapısında geleneksel yöntemlerin yetersizliği birtakım yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin sayısının artması ve teknolojinin gelişimiyle birlikte, Klasik Kuramcıların ana hedefi değişen koşullara insan faktörünün nasıl entegre edileceği ve verimliliğin nasıl artırılacağı olmuştur.

Klasik Yönetim Düşüncesinin üç sacayağını Amerika’da Frederick W. Taylor, Fransa’da Henri Fayol, Almanya’da ise Max Weber oluşturmaktadır. Her biri farklı bakış açılarıyla görüşlerini ileri sürmüş olan bu düşünürler, aslında birbirlerinin görüşlerini tamamlayarak Klasik Yönetim Düşüncesini oluşturmuşlardır. Bunlardan Taylor ve Fayol akılcı bir görüş ile örgüte yönelik mekanik görüşü ileri sürmüşlerdir. Taylor, bilimsel yöntemlerden faydalanarak

bir işi yapmanın “en iyi tek yolu”nun olduğunu savunmuştur. Bu en iyi yolu bulabilmek için de beşeri faktör olan insan da makinenin bir parçası olarak görülerek zaman ve hareket etütleri yapılmıştır. 1911 yılında kaleme aldığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabı hala örgütlerin verimlilik arayışında başvurdukları temel eserler arasındaki yerini korumaktadır. Henri Fayol ise; üretimden ziyade yönetime odaklanmış ve daha tümünden gelimci bir yaklaşımla yönetim sürecinin belirleyici bileşenleri olarak kabul edilen planlama, organizasyon, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, kayıt tutma ve bütçelemenin önemini vurgulamıştır. Max Weber’de otorite, güç, bürokrasi konularındaki genel teorileri ile Klasik Yönetim Düşüncesine belirgin katkılarda bulunmuştur (Hodgkinson, 2008: 39-40). Klasik Yönetim Kuramının ana amacı, değişen şartlarda “en iyi yolu” bularak etkinlik ve verimlilik artışı sağlamaktır (Koçel, 2005:195). Özetle, Klasik Kuramın üç önemli düşünürlerinden Frederick W. Taylor makine örgütünde işlerin nasıl görüleceğini; Henri Fayol makinenin nasıl yönetileceğini; Max Weber de yapı ve tasarımın nasıl olması gerektiği üzerinde durmuştur (Öztaş, 2013: 82-83).

3.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen bir bilim olarak incelenmesi nispeten yakın tarihlidir. Yönetimin bir bilim olarak anılmasında da Frederick W. Taylor’un katkısı büyüktür, Taylor yönetimi felsefe ve politika ile temellendirmiş, yönetim uygulamalarının sezgiden ziyade bilimsel temellere dayandırılması gerektiğini savunmuş ve bu konuda öncülük etmiştir (Taylor, 1911/1997: 5). Taylor’un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim; verimlilik odağında geliştirilmiş olup, verimliliğin artışı da işlerin ve yönetim uygulamalarının bilimsel olması ile gerçekleşebilecektir. Taylor, örgütlerde kullanılan bilimsel yöntemlerin yanında insanların da tıpkı bir makinenin parçasıymış gibi ele alınması gerektiğini ve onların fiziksel ve zihinsel donanımlarının daha fazla verim elde edebilmek için geliştirilebileceğini savunur. Verimi arttırmak içinde emek gücü ile kafa gücünün birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuş ve yöneticilerin işinin verimi arttırmak için fikir üretmek olduğunu ve çalışanların da sadece kendilerine söylenilenleri yapmaları gerektiğini savunmuştur (Daft, 2013: 24). Şüphesiz Taylor, verimi arttırmak için elinde kronometre ile bir işin yapım süresini ölçen ilk kişi değildir. Ancak bir işin parçalara ayrılması, hareketlerin basitleştirilmesi, o işe uygun olan kişilerin seçilmesi, dinlenme molalarının varlığı ve yapılan işin standartlaşması gibi yapmış olduğu deneyler sonucunda vardığı bilimsel ilkeler onu alanında öncü yapmıştır. Bilimsel Yönetim, verimsizlik halinin tanımı ve çözümünden meydana gelen sistematik fikirler bütünüdür (Öztaş, 2013: 88).

Bilimsel Yönetim aynı zamanda “Taylorizm” ve “Rasyonalizasyon Hareketi” olarak da anılmaktadır (Baransel, 1993: 131). Sanayi Devrimiyle birlikte insanların evsel üretimden fabrika tipi üretime geçmeleri ve bu yeni üretim biçiminde üretim faktörlerinin yani makinelerin, aletlerin, paranın ve çalışanların rasyonel bir şekilde yönetilmesi gerekliliği Bilimsel Yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Taylor, yönetimde bilimsel yöntemlerin kullanılmasına öncülük etmiş ve örgütte verimlilik için en uygun yolu bulmaya çalışmıştır. Taylor Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı eserini şu nedenlerle yazmıştır (Taylor: 1911/1997:8):

1. Verimsizlik nedeniyle oluşan kaybı gösterebilmek,
2. Verimsizliğin çözümünün sistematik yönetimle olacağını anlatmak,
3. En iyi yönetimin iyi tanımlanmış kanun, kural ve ilkelere dayanan gerçek bir bilim olduğunu ispatlamak.

Taylor’a göre örgütün temel hedefi işverenin ve çalışanların maksimum refahını sağlamaktır. Zannedildiğinin aksine işveren ve çalışanın çıkarları çatışmaz. Her iki tarafta maksimum refahı için çalışırken ortak amaç çatısı altında toplanmış olurlar. Çalışanların teşvik edilerek daha fazla çalışmasını sağlamanın mümkün olduğunu ve yapılan işlerde standartlaşmaya gidilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu çerçevede işçinin yüksek ücret alması yaptığı işte uzmanlaşması, parça başı ücret alması ile sağlanırken sonuçta işveren de yüksek verimlilik sağlamış olacaktır. Maksimum refaha ulaşmanın tek yolu maksimum verimlilikten geçmektedir (Taylor, 1911/1997: 9-23).

Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri ile örgütlerdeki düzensiz çalışma ve israfın neden olduğu verimsizliği ortadan kaldırmak için çeşitli önerilerde bulunmuştur (Sözen ve Basım, 2012: 14). Saptamış olduğu ve çözüm önerileri sunmuş olduğu gözlemlerin bazıları; verimsiz çalışma düzeni ve bunun sonucu olarak israf, çalışan kişiler arasındaki tembellik eğilimi, çalışma usullerinin standart olmaması, çalışanların yaptıkları işe göre alınmaması, iş yapma sorumluluğunun yönetimden ziyade işçilere yüklenmiş olmasıdır. Bu gözlemlere dayalı olarak belirlenen bilimsel yönetim ilkeleri ise; yapılacak olan her türlü işin geleneksel iş görme metotları yerine bilimsel metoda dayandırılması, çalışanların yapılacak olan işe göre seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi, çalışanları iş yapmaya teşvik edici adımların atılması, yönetimle ilgili iş ve sorumlulukların işçiden alınarak yöneticilere verilmesidir. Yönetim iş ve işleyiş ile ilgili gözlemler yapmalı ve iyileştirmelerde bulunmalıdır (Baransel, 1993:118-119). Bir işi

yapmanın birden çok yolu olduğunu ancak çeşitli yöntem ve uygulamalar arasında birinin diğerlerine göre daha hızlı ve verimli olduğunu belirten Taylor, bilimsel açıdan irdelenerek “en iyi tek yol”un bulunacağını savunur. Bilimsel Yönetim Öncesi'nin temel ilkesi; karşılaşılabilecek olan problemlerin çözümlenmesinin bireylere bırakılması iken Bilimsel Yönetim'in felsefesi sorunun çözümünü yönetime bırakmaktadır. Yönetim, iş ve işleyiş ile ilgili gözlemler yapmalı ve iyileştirmelerde bulunmalıdır. Çalışanlar sadece fiziksel olarak sorumluluklarını yerine getirmeli, zihinsel olarak herhangi bir faaliyette bulunmamalıdır. Bilimsel yönetim ilkelerinin bir bütün olduğunu savunan Taylor Bilimsel Yönetimi; “gelişigüzel yöntemler değil, bilim; ihtilaf değil, uyum; bireycilik değil işbirliği; sınırlı üretim değil, maksimum üretimin birleşimi” olarak özetlenebilir. Bilimsel Yönetim'in uygulanması ile birlikte kişi özelinden başlayarak ülke geneline refah artacaktır. Kişinin verimliliğinin artması onun işten maddi ve manevi olarak tatmin olmasını sağlayacak, bireysel verimlilik artışı fabrika/örgüt verimliliğini arttıracak o da genel olarak ülkenin fakirliğinin azalmasını sağlayacaktır (Taylor, 1911/1997:25, 91, 117).

Bilimsel Yönetim öncesinde işçilerin çalışmaya bir şekilde teşvik edilmesi gerekliliği savunulmaktadır. İşçi'yi çalışmaya teşvik etmede parça başı çalışma, prim ve ikramiye verme gibi metotlar kullanılmıştır. Bu yönetim tarzını Taylor “gayret ve mükafat yönetimi” (Management of Initiative and Incentive) olarak adlandırmaktadır. Bu yönetim modelinde örgütün başarısı çalışanların gayretine göre belirlenmektedir. Bilimsel Yönetim ile birlikte çalışanların gayretine ek olarak çalışma metotlarında bilime dayalı yöntemlerin getirilmesi, çalışanların yaptıkları iş konusunda eğitilmesi, işbirliğinin sağlanması ve yönetim ile sorumluluğun paylaşılması daha verimli bir iş ortamının oluşmasını sağlayacaktır (Taylor, 1911/ 1997: 42-44). Her ne kadar Taylor'un parayı teşvik edici unsur olarak görmesi eleştirilen hususlardan biri olsa da o, paradan başka teşviklere daha çok önem vermiştir. Bunlar; sosyal çevre, çalışanın verimliliğinden duyacağı tatmin ve kendine olan güveni, bilimsel eğitim sonucu çalışanın gelişecek olan kapasitesi, standartların belirlenmiş olması ve böylece kendi başarı derecesini görebilme ve yönlendirebilme yetisi, uzmanlaşarak daha üst kademede istihdam imkanı ve maddi açıdan ferahlıktır (Yüksel ve Aykaç, 2012: 383).

Özetle; Bilimsel Yönetimi bazı anahtar kavramlarla açıklamak mümkündür. Bunlar: Bir işi yapmanın verimlilik ve israf olmaması açısından diğer yollardan ayrılan “en iyi tek yolu”; tekrarlanan hareketlerde yapılacak olan “zaman ve hareket etütleri” ile en iyi çalışma yönteminin tespiti; bu işlere uygun “en iyi alet ve teçhizat” temini; yapılacak olan işlerin en iyi

yol ile yapılması ve böylece “standardizasyon” sağlanması; işin küçük parçalara ayrılması ve yetkin kişilerin işi yapması anlamında “uzmanlaşma”; kişileri çalışmaya teşvik edici yöntem olarak görülen “parça başı üretim”; ve buna bağlı olarak da geliştirilen “performans ölçümü ve yönetimi ve sorumluluğu işçiden alan “fonksiyonel ustabaşılık ”tır (Öztaş, 2013: 90-95).

Her ne kadar yönetim biliminin bir “bilim” olarak anılmasında büyük etkisi olmasına ve Klasik Kuramın önemli düşünürlerinden olup görüşleri günümüze dek uygulanan bir kişi olmasına rağmen Taylor’un görüşlerine de bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Bu eleştiriler;

- Taylor’un insanı makinenin bir parçası hatta makinenin bir dişlisi olarak görmesi onu duygularından, sosyal yaşantısından soyutluyor olması. İnsani sorunlara daha çok mühendis gözüyle bakması ve insanın sosyal ve psikolojik bir varlık olduğunu göz ardı etmesi,
- İşte uzmanlaşmayı sağlamak için küçük parçalara bölme düşüncesi çalışanların sürekli aynı işi yapmasından dolayı işin monotonlaşmasına ve verimlilik arayışı ile çıkılan yolda verimsizlik ile sonuçlanacağı,
- Çalışan ile çalışmayanı ayırt eden ödül ve ceza mekanizmasının sadece para ile çalışıyor olması,
- Yönetim anlayışının antidemokratik ve otoriter olması,
- Verimliliğe gereğinden çok önem vermesi,
- İş parçalara ayırarak çalışanların elinden zanaat tekeline aldığı ve dolayısıyla sendikalaşmayı zayıflatması olarak sıralanabilmektedir.

Taylor’a yöneltilen bu eleştirilerin yersiz olduğu hatta onun yönetim anlayışı hakkındaki eleştirilerin dayanaktan yoksun olması bu konuda birincil kaynaklara gidilmediği ve Taylor’un yönetim anlayışının anlaşılmadığı savunulmaktadır (Öztaş, 2013: 98-99). Fry (1976), eleştirilerin Taylor’un eserlerinin incelenmesi yerine yöntemlerini izleyip fabrikalardaki uygulamalar ile yapıldığını ve bu yüzden de Taylor’un yanlış anlaşıldığını belirtir. Drucker (1992:55)’de Taylor’un örgüt dünyasına olan katkısının büyüklüğüne vurgu yapar ve aynı zamanda fikirlerinin yanlış yorumlanmasından kaynaklı eleştirilere maruz kaldığını belirtir. Taylor’a yönelik bu yanlış anlaşılma onun maneviyat algısı üzerine de olmuştur. Aslında Taylor, çalışanlarının refahını sağlamayı amaçlayan politikalar üretmiş ve zannedilenin aksine refahın sadece maddi gerekçelerle gerçekleşmeyeceğini de belirtmiştir. Çalışanlarının sosyal refahının önemine vurgu yapan

Taylor'un bu anlayışı aslında adı tam olarak konulmamış olsa bile onların maneviyatlarına önem verdiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere Taylor'un fikirlerinin uygulamaya aktarılmasında olan yanlış anlaşılmalara onun ve bilimsel yönetim düşüncesinin "insani" olmadığı genel kanısına varılmasına neden olmuştur.

3.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı

Klasik Örgüt Kuramının geliştiricilerinden olan Henri Fayol, tıpkı Taylor gibi mühendistir ve uzun yıllar çalışma hayatında bulunmuş ve yöneticilik yapmıştır. Çalışma hayatı boyunca gözlemler yapmış ve Taylor gibi o da örgütlerdeki verimsizliğe çözüm bulmayı ve rasyonel örgütü tasarlamayı kendine amaç edinmiştir (Öztaş, 2013: 104). Henri Fayol, hem özel hem kamu yönetimi için yönetim süreçlerini sistemli bir şekilde inceleyerek onlara ışık tutmayı amaçlamıştır. Fayol'u özgün kılan şey ise yönetimi fonksiyonlarına ayırarak incelemesi olmuştur (Şengül, 2007). Fayol, yönetim ilkeleri çerçevesinde örgütün bütününe nasıl organize olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmıştır (Daft, 2013: 24).

Henri Fayol, Yönetim Biliminin öncülerinden biri olarak kabul edilirken, Bilimsel Yönetimin kurucusu olarak anılan Frederick W. Taylor ile karşılaştırıldığında, Fayol'un yeterince takdir edilmediği iddia edilebilir. Taylor'un örgütlerdeki önceliği üretimin tasarlanması, işin analiz edilmesi iken Fayol'un önceliği örgütlerin yönetimi hakkındadır. Bu aynı zamanda ikisi arasındaki temel farkı oluşturmakta aynı zamanda da birbirlerini tamamladıklarını göstermektedir (Öztaş, 2013: 104). Bilimsel Yönetim yaklaşımı temelde teknik konulara odaklanırken, Yönetim Süreci yaklaşımı bir bütün olarak örgütün tasarımı ve işleyişine odaklanmaktadır (Daft, 2013: 24).

Şahin (2014: 61)'e göre kamusal alandaki ilk derli toplu çalışmayı Fayol yapmış olup, Taylor'un kamu yönetimi alanındaki dengidir. Bilimsel Yönetim, üretim sorunlarına odaklanan ve ekonomik verimliliği artırmayı amaçlayan mikro düzeyde bir yaklaşım olarak tanımlanırken, Fayol'un yönetim teorisi, yönetimi ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir şekilde inceleyip, makro düzeyde bir bakış açısı sunarak çeşitli ilke ve teknikleri belirlemeyi hedeflemektedir. Örgüte yönelik bu bakış açılarının farklılığının yanında hem Taylor hem de Fayol'un düşünceleri arasında amaç, felsefe ve varsayımları bakımından olan benzerlik onları Klasik Yönetim Düşüncesi çatısı altında birleştirmiştir (Baransel, 1993: 133). Yönetimin örgüt başarısı üzerindeki etkilerini anlatan Fayol, yöneticiliğin öğretilen bir meslek olduğunu

belirtmiş, yöneticilerin iş yoğunluğundan deneyimlerini kaleme almadığından yakınlıkla kendi tecrübelerini yazıya dökmüştür (Fayol, 1916/2016: 12). Fayol yöneticiliğin tıpkı teknik bilgiler gibi önce teorik sonra da pratik olarak öğretilir olduğunu savunmaktadır (Fayol, 1916/2016: 40). Fayol yönetsel doktrini oluştururken olgulardan yararlanmış ve deneysel metot yöntemini kullanmıştır (Şengül, 2007).

Örgütlerdeki verimsizliğin bir nedeni olarak sistematik yönetici eksikliğini gören Fayol, bunun nedenini ise yönetim ilke ve kuramlarının geliştirilmemiş olmasına bağlamaktadır. Prensipere değil de kişilere bağlı yönetimler istikrarsızlığın ve israfın sebebidir. Bunlar aynı zamanda rasyonel olmayan yönetimin özellikleridir (Öztaş, 2013: 106-107). Fayol yönetsel doktrin eksikliğini gidermek için yönetimin eğitimin her seviyesinde ders olarak verilmesi gerekliliğini savunmuş, teorik ve uygulamada yönetim fonksiyonunun önemi üzerine yoğunlaşmıştır (Şengül, 2007). Hem Taylor'un hem de Fayol'un yönetici olmaları Klasik Yönetim Düşüncesinin bilim adamlarından ziyade yöneticilerin katkılarıyla oluştuğunu göstermektedir (Baransel, 1993:134).

Fayol örgütlerdeki işleri altı kısımda toplanacağını savunur. Bunlar; teknik işler, ticari işler, mali işler, güvenlik işleri, muhasebe işleri ve yönetim işleridir. Fayol'a göre bir örgüt ister büyük ister küçük olsun bu altı grup işlem tüm örgütlerde bulunmaktadır. Ancak Fayol, yönetim işlerine ayrı bir önem atfeder. Çünkü yönetim diğer beş grup işler arasında koordinenin sağlanması, işlerin düzen içinde ve aksamadan yürütülmesini sağlamaktadır (Fayol, 1916/2016: 30). Sayılan bu altı kısım işler günümüz işletme ders kitaplarında bulunan işletme fonksiyonları olarak adlandırılan fonksiyonların ilk ifade ediliş biçimlerinden birisidir (Öztaş, 2013:108). Fayol, diğer işlerin maddi araçların yönetimini sağladığını yönetimin ise personelle ilişkin olduğunu belirtmektedir. Yönetim işleri ile örgütün genel politikası belirlenir, sosyal yapı oluşturulur ve örgüt içinde koordinasyon sağlanır. Bu aşamada da öngörü, kontrol, koordinasyon yönetimin bir parçası haline gelmektedir. Fayol yönetim fonksiyonunun da örgüt içinde kişiler arasında paylaşılması gerektiğini tek bir kişiye bağlanmaması gerektiğini belirtir. Bu kapsamda alt kademede çalışanlarda örgüt ile ilgili teknik kapasite ağır basarken hiyerarşik kademe arttıkça üst kademede yönetim fonksiyonları ağır basmaktadır. İşte yönetimin bu baskın konumu nedeniyle işlevselliğini sağlamalı değişimlere karşı olan tutumu mutlak ve sert olmamalıdır (Şengül, 2007).

Fayol'un yönetim bilimine olan katkısı ve onun yönetim bilimi içindeki yeri çeşitli düşünürlerce ifade edilmiştir. Gutierrez ve Montes (2003: 269) yönetim teorilerinin oluşumunda Fayol'un etkisine dikkat çekmiştir. Sasaki'de (2003: 257) Fayol'un kendinden sonraki birçok teorinin ortaya çıkmasında öncü olduğunu belirtmiştir. Drago'da (1985: 28) Fayol'un düşüncelerinin güncelliğini koruduğunu ve hem kamu hem özel örgütler için uygulanabilir olduğunun altını çizmektedir. Baransel (1993: 149)' de yönetimin tüm fonksiyonlarını inceleme konusu yapmasından dolayı Fayol'un düşüncesini genel bir yaklaşım olarak kabul etmektedir. Mıhçıoğlu'na göre ise Fayol, yönetim biliminin kurucusudur (1989: 3). Eryılmaz (2021: 14) da Fayolu'nun yönetim sürecini unsurlara ayırması ve her bir unsura vermiş olduğu ayrı önemden dolayı fonksiyonel yönetim akımının öncüsü saymaktadır. Genel olarak bakıldığında Fayol'un en önemli katkısı yönetimi rasyonelleştirmesi olmuştur. Ayrıca genel bir yönetim kuramı geliştirmesi ve sistematik bilgi birikimine uygun olarak kavramsal bir çatı meydana getirmesi, yönetim sürecini fonksiyonlara ayırması yönetim incelemelerini kolaylaştırmıştır (Öztaş, 2013: 121).

Fayol'un örgüt ve yönetim bilimine yapmış olduğu katkıları ve önemini belirtenler gibi tıpkı Klasik Yönetim teorisyenleri olan Weber ve Taylor ile birlikte bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Fayol'un görüşlerinin insan davranış ve psikolojisini ihmal ettiği, insanın soyo psikolojik yönünü göz ardı ederek onu bir robot, makinenin bir parçası olarak gördüğü yönünde eleştiriler yapılmaktadır (Eren, 1998: 14; Genç, 2005: 61). Fayol'a yöneltilen eleştirilerden biri de geniş kapsamlı ve entegre bir teorisinin olmayışıdır. Fayol'un ortaya atmış olduğu prensipler parçalı ve dağınıktır. Ancak bu eleştirileri yapanlar dahi Fayol'un örgüt bilimine olan katkılarını göz ardı etmezler (Öztaş, 2013: 128).

3.1.1.3. Bürokrasi kuramı

Klasik Yönetim Düşüncesi; Bilimsel Yönetim, Yönetim Teori ve Bürokrasi modelinden oluşan üçlü bir saç ayağı şeklindedir. Bunlardan bürokrasi modelinin öncüsü olan Max Weber, 1864-1920 yılları arasında yaşamış olup fikirleri tıpkı Taylor ve Fayol gibi Geleneksel Yönetim tepki sonucu ortaya atılmıştır. 19. yüzyıl modern örgütlerin ihtiyaçlarını geleneksel örgütlenme ve yönetim anlayışı ile karşılanamaması sonucu ortaya çıkan verimsizlik ortak paydaları olmuştur. Bu üç teori de aynı ortam ve koşullarda oluşmuş ve birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Bilimsel Yönetim işin incelenmesine öncelik verirken Yönetim Kuramı yönetimin, Bürokratik Örgüt Kuramı da yapının incelenmesine öncelik vermiştir. Üç model de

en iyi örgütü tanımlama gayesindedir ve en iyi örgüt en etkin, en verimli olan örgüttür. Her üç modelin nihai amacı ve başarı ölçütü ekonomik ve teknik verimlilik (Öztaş, 2013: 154-155).

Weber'in örgütlerde verimsizliği önleme amaçlı yöntem olarak sunduğu bürokrasi modeli, örgüt ve yönetim alanındaki güncelliğini halen korumaktadır. Aslında 'bürokrasi' sözcüğü 18. yüzyılda telaffuz edilmeye başlamakla birlikte yeni bir örgütlenme biçimi değildir. 18. yüzyılın ikinci yarısı ile başlayan sanayi devrimi ile birlikte artan makineleşme ve örgütlenme çalışan sayısının da artmasına sebebiyet vermiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte iktisadi amaçlı örgütlerde de bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Her ne kadar bürokrasinin miladını insanların bir arada yaşamaya başlaması ile görmek mümkün olsa da bürokrasi bazı koşullarda ortaya çıkan bir yönetim ve örgüt şeklidir. Bu koşullar; para ekonomisi, büyüklük, kapitalist sistem ve örgütlerden beklenen hizmetlerin artmasıdır. Bu koşullara ek olarak teknolojik gelişmeler, rasyonel çalışma esasları, yüksek hayat standardı modern bürokrasinin doğuşunda etkili olmuştur (Baransel, 1993: 162,163). Weber (2012: 16) bürokratik rasyonalitenin gelişimini kapitalizmin büyümesi ile açıklamaktadır.

Bürokrasi, birbirinden farklı ve zaman zaman tezat anlamlar içiren bir kavramdır (Eryılmaz, 2021: 262). Genel olarak ilk akla gelen anlamı ise kırtasiyecilik, bugün git yarın gel, formalitelerin işin önüne geçtiği anlamında pejoratifdir. Bu anlamıyla bürokrasi etkinsiz ve halka hesap vermekten uzak yapı ve işleyişlerin kastedildiği bir hastalığı ifade eder. Yaygın olarak kullanılan ikinci anlamı ise; kamu mal ve hizmetlerini üretmek için kurulmuş dairelerdir, yani kamu örgütleridir. Üçüncü anlamı; atanarak iş başına gelen kişilerin kamu gücünü kullanarak alınan kararları uygulayan uzman çalışanlar grubu, memurlar topluluğudur. Dördüncü anlamı ise örgüt, örgütlenme ve işleyiş biçimidir. Örgütlerdeki etkinliğin büroların egemenliği ile mümkün olduğunu düşünen rasyonel örgüt kuramıdır. Kamu ve özel sektör tüm örgütlerde geçerli olan bu tanımlama ile Weberyen bürokratik model de kastedilmiş olur. Modern bürokrasinin ilk sistematik çalışmasını yapan Weber, onu tanımlamaktan ziyade etkinlik ve verimliliği sağlayacak özelliklerini tespit ederek ideal bir tip oluşturmaya çalışmıştır (Öztaş, 2013: 130-131-133). Weber için modern dünyada bürokratikleşmekten başka bir yol bulunmamaktadır. Bürokratik yönetimin üstünlüğü ise modern teknoloji ve teknik bilginin ayrılmaz bütünlüğünden gelir. Weber bürokratik örgütleri tasnif ederken makine metaforunu kullanmış ve tıpkı bir makine gibi işleyen bürokratik örgütlenmenin en rasyonel sistem olduğunu vurgulamıştır (Weber, 2012: 16-17).

Weber'in bürokrasi tanımı yapılırken “ideal tip” bürokrasi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Weber ideal tip ile arzulanan, olması gereken model yerine saf gelişmiş bürokratik yapıları kastetmektedir. İdeal tip uygulama gerçekleşmesi zordur. Weber'in ideal tip bürokrasi modelini geliştirme nedeni ampirik çalışmalara rehber olması içindir. İdeal tip ile örgütlerin bürokrasileşme dereceleri belirlenebilir, normatif bir özellik taşır (Baransel, 1993: 167-168). Geleneksel yönetimin verimsizliğine bir tepki olarak ortaya çıkan ideal tipte verimsizlik örgütsel olmaktan ziyade toplumsal bir sorundur. İdeal tip bürokrasi ile örgüt özelinden toplum geneline etkinlik ve verimlilik artışı sağlanacaktır (Öztaş, 2013:134).

Weber bürokrasi tipolojisini üç kategoride yapmıştır. Bunu yapmadan öncede egemenliği tanımlayan Weber egemenliği özel ya da genel emirlere, uyma ihtimali olarak tanımlamıştır. Egemenliğin kabul edilmesi ise gelenekten, duygusal bağlardan, maddi çıkarlardan kaynaklanabilir. Egemenliğin meşruluğu ise otoriteyi doğurur (Weber, 2012: 49). Bunlardan **geleneksel otorite**; kişisel olup, doğuştan kazanılan statüye dayanır. Geleneksel otorite de astlar üstlerine geleneklere uygun olduğu sürece itaat içindedirler (Baransel, 1993:168). Bu otorite, çok eski zamanlardan beri süregelen geleneklerin kutsallığına ve bu gücü kullananların meşruluğuna inanılarak tesis edilir. (Weber, 2012: 54). **Karizmatik otoritede** de yetki kişisel olup bu yetkisi kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu kişiler tarihte kahramanlıkları ile ön plana çıkmış ve bir otorite sahibi olmuşlardır. Astlar liderin emirlerine gelenek ya da yasal olduğu için değil öndere duydukları inanç ve güven duygusu ile itaat ederler (Baransel, 1993: 168). **Yasal-ussal otorite** ise geleneksel ve karizmatik otoriteden farklı olarak kişisel değildir. Bu otorite tipinde yetki seçimle kazanılır ve yasaya dayanır. Bu otoritede yetkiyi elinde bulunduranlarda kurallara uymak zorundadırlar (Baransel, 1993: 168). Kuralların meşruluğu, kuralı verenlerin emir verme hakkı olduğu inancına dayalıdır, buradaki düzen yasalarla konulmuştur ve şahsi değildir (Weber, 2012: 54). Weber'e göre bürokratik örgüt tipleri için en uygun yetki türü yasal-ussal otoritedir. Weber'e göre, yasal-usal otoritede yönetimde devamlılık esastır çünkü bu tür bir otorite, kurallara dayanır ve kurumlar içinde süreklilik sağlar. Üstler, yeteneklerine göre ussal bir şekilde seçilirler, yani nitelikleri ve yetkinlikleri belirleyici olur. Bu durumda, yetkililer, yasalar tarafından belirlenen çerçeve içinde yetkilerini kullanırlar ve yetkinin sınırları açık olarak belirtilmiştir (Baransel, 1993:169).

Weber'e göre bürokrasinin diğer örgüt şekillerine göre üstünlükleri bulunmaktadır. Bürokratik örgütler dakiklik, devamlılık, disiplin ve güvenilirlik özelliklerinden dolayı üstündür. Çünkü bu örgütlerde işlerin nasıl yürütüleceği ve sonuçlarının ne olacağı önceden tahmin edilebilir ya

da herhangi bir sorun çıktığında nasıl çözümlenebileceği kurallarla belirlenmiştir. Bu da bürokratik örgütlerin en önemli özelliklerinden biri olan ileri derecede rasyonel olmasından kaynaklanmaktadır. Rasyonel örgütlerde kimin ne zaman ne yapacağı nelerden sorumlu olacağı belirlidir (Baransel, 1993: 172). Weber'e göre bürokrasinin diğer örgüt şekillerine üstünlüğü olduğu öne sürülse de, bu yapının hem olumlu hem de olumsuz fonksiyonları olduğu belirtilmiştir. Fonksiyonlar incelendiğinde bazı özelliklerin kimilerince olumlu olarak görüldüğü ancak diğerlerince olumsuz olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır. Bürokrasinin olumlu fonksiyonları olarak:

- *Uzmanlaşma*: kişilerin yetenekleri ve işin gerektirdiği alanda çalışmaları ve bu alanda uzmanlaşarak verimliliği arttırmaları,
- *Örgüt yapısı*: kişilerin yerine getirmesi gereken görevlerin belirlenmiş olması örgüt yapısına sağlamlık kazandırır,
- *Önceden tahmin edilebilirlik ve sağlamlaştırma*: belirli kaidelerle yönetilen örgüt yapısı belirsizliği azaltır ve insan ilişkilerini ussallaştırır,
- *Ussallık*: kararlar objektif ve genellikle kabul edilmiş ölçütlere göre verilir, öncelik örgütün genel amaçlarının sağlanmasıdır ve bu uğurda alt amaçlar üst amacın aracı konumuna gelir,
- *Demokrasi*: ideal bürokrasi bir takım koşullar sunarak demokrasiyi sağlar. Bürokraside uygulanan politikaların objektif olması ve herkese aynı şekilde uygulanıyor olması onun demokrasi özelliği taşıdığının göstergesidir (Baransel, 1993: 172-174).

Bürokrasinin adına “bürokrasi hastalıkları” (büropatoloji) da denilen bazı olumsuz fonksiyonları olduğu da ileri sürülmektedir. Bunlar:

- *Katılık ve değişmezlik*: belirli kural ve kaidelere göre yönetilen bürokratik örgütler değişimlere açık değildir bu da onu esnek olmayan, katı, değişmez yapar. Değişen şartlara uyum sağlayamayıp, ortaya çıkabilecek yeni sorunlara çözüm getiremediği içinde verimsizlik oluşur,
- *Gayri şahsılık*: Kişilerin örgütler üzerindeki etkisi yoktur bu da bürokratik örgütlerin “insansız örgüt” olarak nitelendirilmesine neden olur,
- *Amaçların yer değiştirilmesi*: üstlerin kendi yetki alanlarındaki amaçları gerçekleştirme arzusu örgütün genel amacını unutması amaç araç hiyerarşisinin kesintiye uğraması örgüt başarısını etkiler,

- *Bağımsızlık eğilimi:* uzmanlaşma ve verimliliği artırma amacıyla departman ve kişi faaliyetlerinin kategorileştirilmesi diğer departmanlar ile işbirliği ve koordinasyon sağlanmasının önüne geçmektedir,
- *Kendi kendini devam ettirmek;* her ne kadar kuruluş amacı ortadan kalmış olsa da bürokrasilerde kurulan bir departmanı kaldırmak güçtür. Ayrıca otorite ast sayısı ile bağlantılı olarak görüldüğünden bu departmanların kaldırılması bir tarafa personel sayısı artırılır,
- *Kontrol:* bürokratik kuralların uygulanıyor olması kırtasiyeciliğe sebep olabilmektedir (Baransel, 1993: 174-177).

Bürokrasiye yöneltlen olumsuz özellikler aslında tam olarak kamu yönetiminde maneviyat anlayışına duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Genel olarak Klasik Yönetim Anlayışının katı ve değişmezliği, gayri şahsiliği ve insana yönelik olan tutumu kamu yönetiminde bir değer olarak maneviyatın ortaya çıkışının zeminini hazırlamıştır. Klasik Yönetim anlayışının kamu maneviyatı üzerine olan etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapıldığında;

- Rasyonel olarak kabul edilen insanın duygularına yer vermek anlamsız bir gayedir. İnsanların yeteneklerine uygun işlere yerleştirildiğinde ve adil bir ücret aldığına, en az vasıflı çalışanın bile optimize edilmiş çalışma uygulamalarının üstünlüğünü hemen fark edebileceğini vurgulanmaktadır (Barley ve Kunda, 1992).
- Çalışanların dini ve manevi prensipler ile değil, “bilim” odağında işin tasarımına odaklanılmıştır. Çalışanların birincil ve en önemli önceliği kazancını maksimize etmektir (Shenhav, 1999). Bu odak doğrultusunda da çalışanların özel hayatları fabrika (örgüt) tarafından tasarlanmalıdır. Bu kapsamda çalışanlar içki, kumar, sigara tüketimi, düzensiz hayat tarzı gibi performansı düşürücü alışkanlıklardan kaçınmaları gerekir (Cunha, Rego ve D'oliveira, 2006).
- Bilim her şeyin üzerindedir. Bireysel özellikler ve gereksinimlerin örgütte yeri yoktur. Bu doğrultuda tamamen kişisel bir olgu olan maneviyatın bilimselliği olmadığından örgüt içinde yeri bulunmamaktadır.

3.1.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

Neoklasik Örgüt Kuramı anlayışı, Klasik Yönetim anlayışının İnsan İlişkileri Yaklaşımı çerçevesinde yeninden yorumlanmış, genişletilmiş ve Klasik anlayışa yöneltlen eleştirilerin yumuşatılmış hali şeklinde özetlenebilmektedir (Sarker ve Khan, 2013:1; Certo ve Certo,

2006). Kuram, Klasik Yönetim Düşüncesinde yapılan düzenleme ile özellikle örgüt üyelerinin insani yönü, idari birimler arasındaki koordinasyon ihtiyacı, örgütün iç ve dış çevre ilişkileri, karar verme süreçleri ile ilgili önemsenmeyen fakat eleştirilen sorunlarına odaklanmaktadır (Shafritz, Russell ve Borick, 2017; Gupta ve Gupta, 2014). Klasik Kuramın uygulamada yetersiz kalması ve örgütlerin yaşanan gelişmelerle giderek büyüyüp karmaşık bir hal alması, uygulanan yöntemlerde değişikliğe gidilmesini zaruri kılmıştır. Özellikle beşeri faktörleri önceleyen Neoklasik Kuram da tam olarak böyle bir ortamda ihtiyaçlara cevaben ortaya çıkmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 22). Örgütlerin büyüyerek karmaşık bir yapı alması, Klasik Kuramın yetersiz kalması, sendikaların güçlenmesi, kapitalist işleyişe yönelik eleştiriler ve insan haklarındaki gelişmeler Neoklasik Örgüt Kuramını 1930 yılında İnsan İlişkileri Okulu ile başlamasına sebep olmuştur. “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” ya da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak adlandırılan bu yeni yaklaşım hızla gelişmiş ve Baransel’in (1993: 215) ifadesi ile “II. Dünya Savaşından sonra, yönetim düşüncesinde bir ‘okul’; yönetim uygulamalarında da bir ‘akım’ haline gelmiştir”.

Neoklasik Yönetim, Klasik Yönetim düşüncesinden bir kopuş değildir. Aksine Klasik Yönetim Düşüncesinin İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile tekrardan yoğurulmuş halidir. Bundan dolayı da “neo” ön takısı ile adı “Neoklasik Yönetim Düşüncesi” şeklinde ifade edilmektedir. Neoklasik Örgüt Kuramı, insan davranışlarının bilimsel olarak incelenmeye başlandığı ve örgüt içi davranışlarda sosyolojik ve psikolojik faktörlerin öneminin vurgulandığı bir dönemdir (Bruce ve Nyland, 2011; Gürsel, 2014: 26). Neoklasik Örgüt Kuramı ile özellikle insanın örgüt içindeki yeri ve önemi değişikliğe uğramış, insanın araç olarak görülmesinin mümkün olmadığı savunulmuştur (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 39). Nasıl Ki Klasik Yönetim Düşüncesi Geleneksel Yönetime bir tepki olarak ortaya çıkmışsa Neoklasik Yönetim Düşüncesi de Klasik Yönetimin örgütleri kapalı bir sistem olarak varsayması, çalışanları makinenin bir parçası olarak ele alıp sosyal ve psikolojik yönünü göz ardı etmesi, insanı sadece iktisadi bir varlık olarak görmesine bir tepki ve bu özellikleri değiştirmek üzere ortaya atılmıştır (Mullins 2007; Ramasamy, 2009).

3.1.2.1. İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Hawthorne deneyleri

İnsanların sanayi toplumunun sunduğu yeni düzene alışamamaları bireysel ve örgütsel düzeyde bazı sorunlara neden olmuştur. Bireysel düzeyde, huzursuzluk ve intihar oranları artmış, örgütsel düzeyde ise; çalışma ortamında kaosun oluşması, işten ayrılma ve işe devamsızlık

oranlarının artması ve verimin düşmesine neden olmuştur. Sanayi toplumlarında her ne kadar insanların iktisadi olarak tatmini gerçekleştirilmiş olsa bile toplum ve örgüt içinde huzursuzluğa, sosyal patlamalara neden olmuştur. Bu dışsallıklarda toplum içinde bozulmalara, örgüt içinde birincil amaç olan etkinlik ve verimliliğin gerçekleşmemesi ile sonuçlanmıştır. Mayo (1930), sosyal düzensizlik içinde mutsuz olan ve olumsuz dışsallıkla sonuçlanan bu duruma çözüm önerisi olarak sosyal işbirliğini önermektedir. Böylelikle hem insan özelinde daha mutlu olacak ve toplumsal çöküntülerin önüne geçebilecek hem de örgüt içinde daha verimli çalışma ortamı sağlanacaktır. Yukarıda ifade edilen huzursuzluklara ve çözümün örgüt içinde bulunması gerektiğine yönelik olarak, örgüte atfedilen anlam da değişmiş, örgüt artık “kısımları arasında karşılıklı bağımlılık bulunan sosyal bir sistem” olarak ifade edilmeye başlanılmıştır (Öztaş, 2013: 165-175).

Nasıl ki Klasik Yönetim Düşüncesi; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Kuramı temelinde şekillendiyse Neoklasik Yönetim Düşüncesi de büyük ölçüde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” temelinde şekillenmiştir. İnsan ilişkilerinin ve insan davranışlarının önem kazanması Neoklasik Örgüt Kuramı ile ön plana çıkmış olsa da insan davranışları örgütler içinde hep var olagelmıştır. Sadece bunların bilimsel olarak incelenmeye başlanması için Hawthorne Deneylerini beklemek gerekecektir. Bu gecikmenin nedenleri olarak, o dönemde ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal koşulların insan davranışlarını incelemeye uygun olmaması önemli bir etken olarak gösterilebilir. Ayrıca, Klasik Dönem düşünürlerinin insanı makinenin parçası olarak gördüğü fikrinin etkisinin hala devam etmesi de bu durumu açıklamada rol oynamaktadır (Baransel, 1993: 217-236). İnsan İlişkileri Yaklaşımı; insan davranışlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesi, örgüt ile insan arasındaki ilişkilerin “davranış bilimleri” deneyimlerine göre düzenlenmesi, örgütte çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarının da gerçekleştireceğinin bilincinde olmaları olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım bazı temel kavramlar çerçevesinde oluşmuştur. Bunlar; örgüt içindeki bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanın emek gücünün yanında sosyal ve psikolojik bir varlık olarak bir bütün olduğu, yaptığı ya da yapmadığı davranışlarının bir nedene dayandığı, diğer üretim faktörleri ile eşdeğer görülemeyeceği, örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın örgüte, örgütünde insana dayandığı gerçeğidir. Bu temel kavramlar aynı zamanda Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Klasik Yönetim Düşüncesinden farkını ortaya koymaktadır (Koçel, 1984). Klasik Yönetim Düşüncesinin ussal ve amaç odaklı yönetim tarzı yerine insanların ayrı ve birincil derecede incelenmesi gerekliliğini savunan sosyal sisteme önem verilmektedir (Baransel, 1993; 218-224). Neoklasik Örgüt Kuramının Klasiklerin basit

ve makine görüntüsünden uzak kurumsal hareketi başlatması ve teori üretmesi de bir diğer farklılığını oluşturmaktadır (Shafritz, Russell ve Borick, 2017: 229).

İnsan İlişkileri Yaklaşımında örgütlerin teknik ve beşeri yönleri bir arada tanımlanmaktadır. Örgütlerin teknik yönü mal ve hizmet üretmeye yönelik iken, beşeri yönü çalışanların tatminlerine odaklanmaktadır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Klasik Düşüncenin sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirmekle sınırlı olmayıp örgüt içindeki insanların ihtiyaçlarının da önemli olduğunu vurgular. Ayrıca örgütlerin sadece formel-biçimsel olarak tanımlanamayacağı, örgüt içi ilişkileri anlamada enformel- biçimsel olmayanların önemine de vurgu yapmaktadır. İnsan İlişkileri Hareketi, Klasik Kuramı test etmek amacıyla başlatılmasına rağmen örgüt içinde teknik faktörlerin yanında sosyal faktörlerin de öneminin yadsınamayacağı sonucuna ulaşmış ve Klasik Kuramdan farklı yöntemlerin kullanılması gerektiğini önermiştir (Öztaş, 2013:176).

Elton Mayo ve Hawthorne Deneyleri ise insan davranışlarında sosyal ihtiyaçların rolünü göstermesi bakımından önem teşkil etmektedir (Mayo, 1949; Mayo, 2004). Mayo'nun yapmış olduğu araştırmalar neticesinde "işyerindeki sosyal insan ve sosyal ihtiyaç" bulgusu onun örgüt ve yönetim alanında tanınmasını sağlar. Hawthorne Deneyleri ise 1924 yılında Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde yapılmaya başlanmış ve sekiz yıl sürmüştür. Adını da yapılmış olan tesis isminden alan Hawthorne Deneyleri, insan ilişkileri ve davranışlarını bilimsel olarak irdelenmiştir. Aslında Hawthorne Deneyleri, Klasik anlayışın varsayımlarını doğrulamak amacıyla yapılmaya başlanılan ancak bunları doğrulamak bir yana, fiziksel iş koşullarının değil, sosyal durumların, grup normlarının motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkisinin ortaya çıkarıldığı araştırmalardır (Dessler, Cole ve Chhinzer, 2015; Seçtim ve Erkul, 2020). Elton Mayo başkanlığında gerçekleştirilen bu araştırma Işıklandırma Deneyleri, Röle Montaj Odası Deneyi, İkinci Röle Montaj Odası Deneyi, Mika Yarma Test Odası Deneyi, Mülakat Programı ve Seri Bağlama Odası Gözlemleri olarak altı deneyden oluşmaktadır (Yavuz, 2011). Bu araştırmaların sonucunda Klasiklerin çalışma davranışını işin tasarımı ve teknik unsurlarının belirlediği savının her zaman mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca verimliliği sadece teknik ve bilimsel yöntemlerle açıklamanın mümkün olmadığı, beşeri unsurların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmış, rasyonel iktisadi insan varsayımının gerçeğe uymadığı, insanı sadece maddi unsurlarla açıklamanın yetersiz olduğu, diğer insanlar tarafından takdir edilme, beğenilme, kabullenme gibi sosyal faktörlerinde önemli olduğu ve verimliliği arttırdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda beşeri unsurların önemi ortaya çıkmaktadır. Özetle, Klasik Düşünce ve Yönetim Sisteminin "akılcı-iktisadi

insan” modeli yerini Neoklasik Düşünce ve Yönetim siteminde “sosyal insan” modeline terk etmiştir (Baransel, 1993:224; Rao ve Pande, 2010: 27). Bu deneylerin yapıldığı yıllarda tüm dünyanın ekonomik buhranın etkilerini yaşadığı da göz önüne alındığında, Klasiklerin iktisadi insan görüşü temelden sarsılmıştır. Her ne kadar insanların hayatını idame ettirmek için iktisadi kaynaklara olan ulaşımı zaruri olsa da sosyal unsurlar uğruna kazançtan vazgeçtikleri görülmüş, insan “sosyal bir varlık” olarak tanımlanmıştır (Daft, 1998: 48; Ögütoğulları ve Akpınar, 2016). Bu sebeplerden dolayı Hawthorne Deneyleri, insanları sadece para için çalışan ve ekonomik bir hayvan olarak gören Bilimsel Yönetim anlayışına ilk büyük meydan okuyan beşeri ilişkiler okulunun kökeni olarak tasvir edilmektedir. İktisat politikasındaki değişikliklerle birlikte işçiye olan bakışta değişmiş, işçinin etkisiz eleman olduğu fikrinden uzaklaşmıştır (Bruce, 2006: 177). Elton Mayo’nun işyerinde sosyal insan ve sosyal ihtiyaç fikirleri onu önce İnsan İlişkileri Okulu’nun⁴ daha sonra da Örgütsel Davranış akımının öncüsü yapmıştır (Sarker ve Khan, 2013). Mayo’nun görüşleri dünya çapında ilgi uyandıracak, insan ilişkileri okulunun ardından örgütsel davranış alanının da doğmasına neden olacaktır. Hawthorne Deneyleri ile örgüt ve yönetim alanında yeni bir anlayış olan İnsan İlişkileri Okulu, İnsan İlişkileri Okulunun varlığı ile de Neoklasik Örgüt Kuramı ortaya çıkmıştır (Öztaş, 2013: 160; Mayo, 2004: 62-65).

Neoklasik Yönetim Düşüncesinin örgütlerde maneviyata olan etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapıldığında;

- Neoklasik Örgüt Kuramı insanların her zaman ussal davranmadığı, ekonomik tatmin kadar hatta belki de daha da önemli olanın sosyal-manevi tatminin olduğu, çalışma ortamındaki sosyal ortamın ve ilişkilerin önemli olduğu ve motivasyon araçlarının çeşitliliğinin farkına varılması gerektiği varsayımlarına dayalı olarak yöntembilimi geliştirmiştir. Bu kapsamda Neoklasik Örgüt Kuramının yöntembilimi; normatif olmaktan ziyade betimleyici, insanların nasıl davranmaları gerektiğinden çok nasıl

⁴ Literatürde genel kabul gören Neoklasik Örgüt Kuramının İnsan İlişkileri Yaklaşımıyla, İnsan İlişkileri Yaklaşımının da Elton Mayo ve diğerleri tarafından Hawthorne deneyleriyle başladığına karşılık olarak Bruce (2006), bunun gerçeği yansıtmadığını, Bilimsel Yönetimin rasyonel iktisadi insan modeli ne Tayloristlerin maddi teşvikler üzerine olan görüşlerine karşı olarak İnsan İlişkileri Yaklaşımının ilk öncüsünün Henry S. Dennison olduğunu iddia etmektedir. Hatta Elton Mayo ve Henry S. Dennison’ın İnsan İlişkilerine olan katkılarını kronolojik olarak tablo ile açıklayan Bruce, Dennison’un sosyal ve örgütsel mühendislikle ilgili fikirlerinin Mayo’nun İnsan İlişkileri Yaklaşımının temelini oluşturduğunu öne sürmektedir. Detaylı bilgi için bkz: Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management ve Organizational History*, 1(2), 177-199.

davrandıklarını önemseyen, Klasik Yönetimin aksine biçimsel olmayan örgüt tahliline ağırlık veren, örgüte yönelik olmaktan ziyade bireye yöneliktir. (Mullins ve McLean, 2019: 426).

- Neoklasik Örgüt Kuramının alana olan katkıları; örgütlerin teknik olduğu kadar sosyal sistemler olarak da tanımlanması, rasyonel-iktisadi insan modeli yerine sosyal insan modelini önermesi, yapılan çalışmaların disiplinler arası olması gerektiğini vurgulaması, biçimsel olmayan örgüte yönelik vurgusu, bilimsel çalışmalara yer vermesi, çalışanların görüşlerini önemseyerek daha demokratik bir çalışma ortamının oluşturulması şeklinde özetlenebilir (Öztaş, 2013: 184-185).
- Bu katkılara ek olarak insanın diğer üretim faktörlerinden ve birbirlerinden farklı olduğunun vurgulanması, Klasik Yönetim Düşüncesinde genellikle göz ardı edilen grup davranışları, liderlik, karar alma süreçlerine katılım, iş tatmini ve iletişim gibi konulara odaklanması ve davranış bilimlerinin öncüsü olması da sıralanabilir (Barensel, 1993: 285).
- Ayrıca, örgütün insan odaklı yaklaşımı, sosyoloji ve psikoloji alanlarıyla örgüt ve yönetim çalışmaları arasında köprüler kurulmasına olanak sağlamıştır (Önday, 2016: 92) . İnsanların örgüt içindeki hislerinin örgüt başarısı ve huzurunu temin ettiği, bireylerin örgütte mutlu olmalarında ise onların manevi ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekliliği vurgulanmaktadır (Baransel, 1993: 307). Bu kapsamda Neoklasik Kuramın insana yönelik tutumu, örgüt alanında maneviyat çalışmalarının miladı olarak görülebilir.
- Hawthorne Deneyleri, İnsan İlişkileri Okulu ve akabinde Neoklasik Kuram ve Örgütsel Davranış giderek insan odaklı, insanı sosyal ve psikolojik yönlerini de içeren bir bütün olarak ele alma ve ona göre çalışma stratejileri oluşturma, ilişkileri düzenleme üzerine bir tarihsel süreç yaşanmaktadır. Bu süreçte geline nokta insanların iktisadi ihtiyaçları kadar hatta bazen onlardan daha çok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlara önem verdiği görülmektedir. Bu noktada da örgütlerde değişim, yenilik, örgüt içindeki yaşanan ya da yaşanması muhtemel sorunlar için çatışma yönetimi, örgüt kültürü ve bireylerin tam olarak kendileri gibi olmalarını sağlayan örgütsel maneviyat önem kazanmaktadır. Örgütsel maneviyat ya da örgütlerde maneviyat neoklasik kuramın bir sonucudur demek yanlış olmayacaktır. Örgütlerde maneviyat çalışmalarına baktığımız zamanda tarihler arasındaki uyum görülecektir.

Neoklasik Kuram, örgütlerde maneviyata yönelik katkılarının yanı sıra yönetim anlayışını insan odaklı hale getirdiği için hem övgüye hem de eleştirilere maruz kalmaktadır. Övgülerin sebebi olarak insanı “bütün” olarak ele alması, yaptığı işten anlam bulması ve örgüt ile özdeşleşmesi sayılırken eleştirilen sebebi olarak yapılan bu girişimin samimiyetten uzak, sadece yönetici perspektifli olması, formel örgüt incelemesini ihmal etmesi sayılmaktadır (Sarker ve Khan, 2013). Scott (1998: 65) Neoklasik Kuramı “inek sosyolojisi” tabiriyle adlandırmakta, diğer dışsallıkları göz ardı ederek müzik dinletilen ineklerin daha fazla süt vermesini beklemenin gerçekleri yansıtmadığını belirtmektedir. Neoklasik Örgüt Kuramının temelini oluşturan Hawthorne Deneyleri, yöntemi ve ölçeğin belirlenmesinin bilimsel olamadığı yönünde eleştirilmektedir. Bu da araştırma sonuçlarını geçersiz kılmaktadır. Hatta bu araştırmaların sonuçlarının önceden belirlendiği ve hedeflenen sonuçlara ulaşıldığı belirtilir. Deneylerde kişilerin denek olduğunu bilmesi onların doğal davranmamasına sebep olduğu da eleştirilerden bir tanesidir. Bu durum literatüre “Hawthorne Etkisi” olarak geçmiştir (Adair, 1984). Neoklasikler, Klasiklerin önermiş olduğu örgüt ve yönetim anlayışından farklı fikirler ortaya atmamışlardır. Sadece onların önerdiği fakat uygulamayı tercih etmedikleri yöntemleri kullanmışlardır. Her iki kuramda verimlilik artışı birincil amaçtır ve her ikisi de örgütü kapalı bir sistem olarak ele alırlar, örgütün çevresi ile olan ilişki ve etkileşimi göz ardı edilerek ekonomik ve toplumsal konuları göz ardı ederler. Ek olarak kuram yönetici bakış açısına göre şekillenmesi nedeniyle yönetim yanlısı olması ve ölçeğinin küçük olması, aldatıcı bir demokrasi havası sunmaktadır. (Baransel, 1993; Öztaş, 2013;185-188). Ayrıca Neoklasik Örgüt Kuramı insanı önceleyip örgüt amaçlarına gereken değeri vermemesi hususunda da eleştirilmektedir. Neoklasik Örgüt Kuramının insan odaklı olması ve insan davranışlarının da öngörülemez olmasından dolayı Klasik anlayışın netliğinden uzak olduğu yapılan bir diğer eleştiridir. (Sarker ve Khan, 2013: 4). Neoklasik Örgüt Kuramının, Klasik anlayış ile kıyaslandığında teori bütünlüğünden yoksun olması onun zayıf yönü olarak görülmekte ve eleştirilmektedir (Önday, 2016: 93).

Klasik Yönetim anlayışının ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesi ve uygulamadan kaynaklanan bazı sorunlar onu değişime zorlamıştır. Klasik Yönetim anlayışının uygulamada karşılaşılan ve hoşnutsuzluklara neden olan sorun alanlarına karşı Neoklasik Örgüt Kuramının sunmuş olduğu önerilere Çizelge 3.1.’de yer verilmektedir.

Çizelge 3.1. Klasik Yönetim Anlayışı ve Neoklasik Örgüt Kuramın Karşılaştırılması (Baransel, (1993) , Öztaş, (2013; 180-183) ve Tompkins, (2023: 152)’den üretilmiştir)

Klasik Yönetim	Neoklasik Örgüt Kuramı
Akılcı- iktisadi insan modeli	Sosyal insan modeli
Yapısal bakış açısı	Davranışsal bakışa açısı
Örgütler teknik sistemlerdir	Örgütler teknik ve sosyal sistemlerdir
İşin en küçük parçaya kadar bölünmesi	Monotonlaşma ve verimsizliği önlemek için İş genişletme ya da iş değiştirme
İşin fonksiyonel esaslara göre bölünmesi	İşin ürüne ve coğrafyaya göre bölünmesi
X kuramı esasına göre işleyiş	Y kuramının ilkelerine göre işleyiş
İnsan tembeldir, çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınır. Bu yüzden sıkı takibe alınmalıdır. Dar kontrol alanı tercih edilir. Yani bir yöneticinin sorumluluğu altında kişi sayısı az tutulur.	İnsan için çalışmak doğal bir faaliyettir, sorumluluktan kaçmaz. Hatta sorumluluk almak ister. Çalışma ortamında takdir ve saygı göreceğine inanır. Bu yüzden sıkı kontrole gerek yoktur. Geniş kontrol alanı tercih edilir.
Dar kontrol alanı tercihi ile yönetici sayısı çoktur. Bu da kademe ve bölüm sayısının fazla olmasına neden olur. Böylece dik yapılı örgütler ortaya çıkar.	Geniş kontrol alanının tercihi ile ihtiyaç duyulan yönetici sayısı azdır. Bu da kademe ve bölüm sayısının azlığını ve dolayısıyla basık yapıların oluşmasını sağlar.
Merkeziyetçi yönetim sisteminin esasları geçerlidir.	Adem-i merkeziyetçi yönetim esasları uygulanır.
X kuramı ve merkeziyetçi yönetime bağlı olarak otoriter liderlik.	Y kuramı ve adem-i merkeziyetçi yönetime bağlı olarak demokratik liderlik.
Kumanda ve kurmay birimler arasında kesin ayırım.	Kumanda ve kurmay birimlerin birlikte çalışması.
Önceden tasarlanan ve buna göre işleyecek olan Biçimsel-formel örgüt yapılanması	Her zaman önceden belirlenen ilkelere göre işleminin mümkün olmadığını, kendine has özellikleri ile şekilleneceğini savunan Biçimsel olmayan- Enformel örgüt yapılanması
Örgüt ve yönetim alanında olması gerekeni belirtir, normatiftir.	Alanı açıklar, açıklayıcı ve tasvir edicidir.

Çizelge 3.1. Klasik Yönetim Anlayışı ile Neoklasik Örgüt Kuramının örgüte ve insana yönelik tutumlarını, dayandıkları insan ve örgüt modelini göstermektedir. Klasik Yönetim anlayışının dayandığı insan modeli; akılcı – iktisadi insan modeli çerçevesinde, hedonizm temelinde, insanların alternatifler arasında çıkarlarını maksimize edeni seçerek ona göre davranması şeklinde ifade edilebilir. Klasik Yönetim Düşüncesine göre insan kendi çıkarlarını peşinde koşan bencil, tembel, karar verme ve yargılama kabiliyeti zayıftır. Bu özelliklere taşıyan insan ise dar alanda, ödül ve ceza sistemi hakimiyetinde, hiyerarşik olarak kontrol edilmesi gereken, işlerin küçük parçalara ayrılması ve bunların ayrıntılı olarak anlatılmasına dayanan bir anlayış içinde olmalıdır. Neoklasik Örgüt Kuramının dayandığı insan modeli ise; sosyal insan modeli çerçevesinde, insanın biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip bir bütün olarak görülmesi, ödül ve cezadan daha çok takdir edilme ve beğenilme güdüsünün ağır bastığı, işlerin çok küçük parçalara ayrılmayıp işin monotonlaşmasının önlenmesi, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Klasikler teknik örgütü, Neoklasikler ise sosyal örgütü inceler. Neoklasik Örgüt Kuramıyla insanın örgüte ihtiyacı olduğu kadar örgütlerin de insana ihtiyacı olduğu, insan – örgüt karşılıklı bağımlılığına yer

verilmektedir. Neoklasik Örgüt Teorisi aynı zamanda daha iyi işleyen bir makine modeli olarak nitelendirilebilir. Klasik anlayışta olduğu gibi iş bölümü, uzmanlaşma, verimlilik artışı Neoklasik teoride de vardır. Burada Klasik Yönetim Düşüncesinden farklı olarak iş değiştirme ve rotasyon ön plana çıkmaktadır. Bir diğer fark olarak Klasik teoride verimlilik başlıca amaç iken Neoklasik teoride verimlilik kadar çalışanların tatmini de önemlidir. İş bölümünün ileri dereceye götürülüp işlerin çok küçük parçalara ayrılması yapılan işin monotonlaşmasına bu da kişisel tatminin azalmasına ve son kertede verimliliğin düşmesine neden olur. Bu kapsamda iş değiştirme ve rotasyon önem kazanmaktadır. Neoklasik teoride, Klasiklerin yönetim uygulamalarının evrensel olduğu savı savunulmaz (Baransel, 1993:199).

3.1.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Klasik ve Neoklasik Yönetim yaklaşımlarının ardından, bu yaklaşımları sentezlemeyi amaçlayan yeni bir yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. Klasik Yönetim Düşüncesinin insani makine olarak gören yaklaşımı ve Neoklasik Yönetim teorilerinin insanın sosyal ve beşeri yönünü ortaya çıkaran ve onu değer odaklı tanımlama çabaları Modern Yönetim Düşüncesiyle sentezlenerek, çevrenin de önemine vurgu yapılarak daha genel, bütüncül bir bakış açısıyla sunulmaktadır. Modern Yönetim Düşüncesinin Klasik ve Neoklasik Düşünceye göre en belirgin özelliği; örgütleri açık sistemler olarak ele alması ve çevresel koşullarla birlikte değerlendirmesidir. Modern Örgüt Kuramları, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımına yer verilmesi Modern Düşüncenin anlaşılmasına katkı sağlar.

3.1.3.1. Sistem yaklaşımı

İnsan ilişkileri hareketinin sunmuş olduğu “insan” odaklı yöntemlerin örgütler için ek bir maliyete sebep olması, kişilerin örgüte olan uyum ve sadakatının artmasıyla yeniliklere olan direncinin de artması, teknolojik gelişmelerle örgütlerin insan gücüne olan ihtiyacının azalması, bilim ve mühendislik temelli uygulamaların bir kez daha “insan” odağının önüne geçmesine neden olduğu söylenebilir. İnsan ilişkileri yaklaşımının vadettiği sonuçların elde edilememiş olması ve yönetim - örgüt teorilerinde bilim ve mühendislik prensiplerinin entegre edilmesiyle rasyonel ideolojilere geri dönüş yapılmıştır. Sistem Yaklaşımı, Klasiklerin görüşleri doğrultusunda bilimsel ve teknik ilkelere dayanarak, örgütleri bir sistem olarak görüp, çeşitli metaforlarla açıklanmasıdır (Barley ve Kunda, 1992).

Sistem Yaklaşımı genel olarak, sistemlerin esas doğasını anlamaya yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (McAuley, Duberley ve Johnson, 2019: 65-68). Sistem yaklaşımı, örgüt ve yönetim kuramları içinde bir dönüm noktası olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşım, Modern Örgüt ve Yönetim Kuramları evresine geçişte önemli bir adımı temsil eder. Sistem, belirli bir hedefe doğru etkileşen parçaların bir araya gelmesinden oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Bu parçaların her birinin sistem içerisindeki önemine vurgu yapan yaklaşım 20. yüzyılın başlarında öncelikle fen bilimleri alanında gelişmeye başlamış; nedenlerle sonuçlar arasındaki doğrusal ilişkilerin bütünü anlamada yeterli olmadığı, gerçekliği anlamak için bütün içindeki parçaların ilişkisel boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Von Bertalanffy, 2010; Olum, 2004). Sistem Yaklaşımının uyandırdığı yankı örgüt ve yönetim bilimcilerinin de dikkatini çekmesine neden olmuş, 1965 yılında Katz ve Khan tarafından örgüt analizinde kullanılmak üzere önerilmesiyle de örgüt kuramları içerisindeki yerini almıştır (Öztaş, 2013: 190-192). Sistem Yaklaşımı, örgütleri birbirine bağlı karmaşık yapılar olarak görür ve onları daha geniş açıdan analiz etmeye yardımcı olur. Bu yaklaşım örgütleri; girdi, süreç, çıktı, geri bildirim döngüsünü ve sürekli etkileşim halinde oldukları çevreleriyle birlikte dinamik ve iç içe geçmiş olarak değerlendirir. Bu açıdan da örgüt içerisindeki sistemin herhangi bir unsurundaki değişim tüm sistemi etkileyecek sonuçlar doğurur (Shafritz, Russell ve Borick, 2017: 232).

Sistem Yaklaşımının Modern Yönetim Düşüncesini başlatmasına neden olan önemi ise onun Klasik ve Neoklasik Yönetim Düşüncesinden farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Sistem Yaklaşımının örgütleri açık birer sistem olarak kabul etmesi, örgütsel davranışları değerlendirirken bir bütün olarak ele alması ve en önemlisi çevresel faktörlere önem vermesi onun önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca her ne kadar Neoklasik Yönetim Düşüncesinde “insan” faktörüne önem verilmiş olsa bile Sistem Yaklaşımı ile çalışanların moral ve motivasyonuna verilen önem de artmış, çalışanların bir değer olarak görülmesine neden olmuştur. Sistem Yaklaşımına göre örgütler açık birer sistem olup, varlık amacı doğrultusunda girdileri çıktılarına döndürerek, çevresel faktörleri önemseyerek dengede durabildiği sürece varlığını devam ettirebilir. Bu yaklaşım örgüt içinde dengelerin bozulmasıyla entropi yani yok olma tehlikesiyle karşılaşacağını ileri sürer. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütler canlılara benzetilir ve tehlikelere açıktır (Aşkun, 1973). Sistem Yaklaşımı, Klasiklerin mekanik ve parçalı yaklaşımının aksine sistemci ve holistik dünya görüşü ile nesnelerin durağan özellikleriyle değil, birbirleriyle olan bağımlılık ilişkisine odaklanır (Ustakara ve Yıldız, 2020). Sistem Yaklaşımının örgüt ve yönetim teorilerine uyarlanmasıyla birlikte Klasik ve Neoklasik Örgüt Teorilerinin makro ve mikro yaklaşımlarını yeni bir açıdan tekrar makroya çevirmiştir. Sistem Yaklaşımının

sebeup-sonuçlara y6nelik metotları Taylor'un Bilimsel Y6netim Yaklaşımıyla benzerlik g6stermektedir. Aralarındaki fark; Taylor'un en iyi tek yol için sayısal bilgileri kullanması, Sistem Yaklaşımcıların ise sebeup-sonuç ilişkilerini betimlemek için nicel bilimsel metotları kullanmasıdır (Shafritz, Russell ve Borick, 2017: 233). Sistem Yaklaşımının Klasik ve Neoklasik Yaklaşımın eksikliklerini giderme gayesinde olduğu da ileri s6r6len bir g6r6řt6r. Klasik y6netimin katılık ve kapalılığından kurtulmak, Neoklasik Yaklaşımın bulgularını daha iyi bir biçimde uygulamak ve her iki yaklaşımı sentezlemek ve b6ylece 6rg6t6 daha işler hale getirmek amaçlanmaktadır (Bayrı, 2003:153-170).

Sistem Yaklaşımına g6re 6rg6t ve y6netim kuramlarını rasyonel, doğal ve açık sistemler şeklinde sistematize etmek m6mk6nd6r (Scott, 1998: 107). Bunlardan rasyonel sistemler Klasik Y6netim anlayışına denk gelmektedir. Klasik anlayışta 6rg6tler, belirli bir amacı yerine getirmek için oluşturulan, evrensel y6netim ilkeleri bilimsel olarak belirlenmiş, kontrol edilebilir formal yapılarıdır. Makine metaforu ile açıklanan bu 6rg6tler aynı zamanda kapalı bir çevrede faaliyetlerini g6sterirler. Doğal sistem yaklaşımı ise Sistem Yaklaşımını işaret etmekte ve 6rg6tleri açık birer sistem olarak kabul ederek onun çevresiyle olan ilişkisine vurgu yapmaktadır. Doğal sistem 6rg6tleri canlı bir varlığa benzeterek adeta onu belirsiz ve tehlikelere g6ė6s germeye çalışıp, hayat m6cadelesi veren canlılar gibi tanımlar. Doğal sistemlere g6re 6rg6tlerin temel amacı hayatını s6rd6rebilmektir. Açık sistem yaklaşımı da doğal sistem kuramına benzerlik g6sterir. O da 6rg6tleri belirsiz bir çevrede varlığını s6rd6rmeye çalışan canlılara benzetir. Aralarındaki fark ise doğal sistemde tehditler ve belirsizlikler kendi sistemi içerisinde (alt sistemlerde) aranırken, açık sistemde 6rg6t dışına, çevresine odaklanır (6ztaş, 2013: 199-200).

6rg6tleri çevresiyle etkileşim halinde ve s6rekli değişen ve gelişen canlılar olarak tanımlayan Sistem Yaklaşımı ile evre 6zellikle 1970 sonrası 6rg6t ve y6netim bilimcilerin odak noktası haline gelmiştir. Ancak beşeri bilimlerin insani y6n6 6nceden belirlenen bir sistem dahilinde açıklanamayacak kadar karmaşıktır. Bilginin kaynağının sadece akıl olarak kabul edildiği, duygulara ve manevi y6nlere yer verilmediği bu anlayışta duygu yerine bilişime odaklanılmıştır. Bu anlayışta 6rg6tler, insan fakt6r6n6n duygusal y6n6nden arınmış olan bir sistem olarak g6r6lmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımındaki Maslow'un insan ve duygu odaklı motivasyon teorileri yerini bilişsel teorilere bırakmıştır. Zihinsel bir sistem olarak tasvir edilen 6rg6tte Bilimsel Y6netimde olduğu gibi çalışanların manevi y6nleri 6nemsiz kabul edilmektedir (Cunha vd., 2006). Sistem Yaklaşımı her ne kadar 6rg6t6 bir b6t6n olarak ele almışsa da 6rg6t6n en

önemli değeri olan insanı bir bütün olarak ele almamış, onun manevi gereksinimlerini görmezden gelmiştir.

3.1.3.2. Durumsallık kuramı

Modern örgüt kuramlarından bir diğeri olan Durumsallık Kuramı, öz itibarıyla “her yerde, her koşulda her zaman en iyi örgüt yapısı yoktur” cümlesiyle ifade edilebilir (Ekinci, 2019). Sistem Yaklaşımı ile birlikte örgüt için önemli bir değer olan çevre, Durumsallık Kuramında da vurgulanmaktadır. Bu kuram, örgütler için tek bir doğrunun mümkün olamayacağını, içinde bulunduğu iç ve dış çevrenin koşullarına göre birden fazla doğrunun olabileceğini ileri sürmektedir (Olum, 2004). Durumsallık Kuramının ayırt edici özelliği gerçek hayattaki durumları inceleyen araştırma sorularına ve örgütün iç ve dış unsurlarını birbirleriyle etkileşim halinde tanımlayan ampirik çalışmalara dayanmasıdır. Bu özellikleri onu aynı zamanda olan hakkında değerlendirmeler yaptığından pozitif bir kuram olarak adlandırmamızı sağlar. Durumsallık Kuramı aslında Klasik Örgüt Kuramı ile Neoklasik Örgüt Kuramının en iyi olarak savundukları ama birbirlerine zıt olan görüşleri arasında hangi kuramın önerisinin kabul edileceğini içinde bulunan şartlar değerlendirilerek karar verilmesidir (Öztaş, 2013: 215-216).

Sistem Yaklaşımı ile birlikte örgütlerde çevre faktörünün önemi kavranmış olsa da yaklaşımın genel ve soyut ifadelerin ötesine çok geçmemesi örgüt ve çevre ilişkilerinin analizi için Durumsallık Kuramını beklemeyi gerektirecektir. Durumsallık Kuramı, formel bir örgüt yapılanmasını kategorize ederken onu mekanik ve organik olarak adlandırmakta, mekanik örgütün Klasik Örgüt Kuramı, organik örgütün ise Neoklasik Örgüt Kuramının felsefi görüşlerine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu sınıflandırmayı da çevre ve yapılan işin rutin olup olmama özelliğini göz önünde bulundurarak yapar. Kurama göre mekanik örgüt; çevresi dengeli, rutin işlerle uğraşan, değişim hızını yavaş olduğu, basit, belirsizliği az, birbirine benzeyen unsurlardan meydana gelen özellikleri taşımaktadır. Organik örgüt ise değişimin hızlı, rutin olmayan işlerle uğraşan, belirsizliklerin fazla olduğu, birbirine benzemeyen unsurlardan oluşmaktadır (Öztaş, 2013: 235). Bu özelliği ile Durumsallık Kuramı, kendinden önceki üç örgüt anlayışı olan Klasik, Neoklasik Örgüt Kuramı ve Sistem Yaklaşımını bir araya getirip ve onları sentezlemektedir (Perrow, 1993: 140).

Durumsallık Kuramının örgüt ve yönetim teorilerine olan katkılarının yanında özellikle bireye yönelik tutumu elştirilen hususlardan birisidir. Kuram bireyi sistem içinde pasif, her şarta

uyumlu olarak görmesi ve ona önem vermemesi, bireyi etkisiz bir değişken olarak kabul etmesi nedeniyle eleştirilir. Böyle bir çalışma ortamında ise maneviyatın varlığından bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bireyi bir değer olarak kabul etmeyen, örgüte olan etkisini görmezden gelen bu yaklaşım ve yaklaşımın uygulayıcıları için örgütlerde maneviyat önem teşkil etmemektedir. Durumsallık Kuramının yaratmış olduğu etkiye rağmen günümüz örgüt ve yönetim teorileri içerisinde rağbet görmeme nedenlerinden biri olarak da onun insana yönelik bu tutumu bahsedilebilir (Pfeffer, 1997: 162).

3.1.3.3. Örgüt kültürü

Sistem Yaklaşımına karşı olarak ileri sürülen, İnsan İlişkileri hareketinde olduğu gibi insan odaklı stratejilerin örgüt değerleriyle bütünleşmesi gerektiğini savunan Örgüt Kültürü, örgüt içi insani ilişkilerin örgüt çıktılarına olan etkisine vurgu yapmaktadır. Örgüt Kültürü ile bağlılık, motivasyon, sadakat, takım ruhu gibi örgüt içinde pozitif ilişkilerin ve duyguların teminine önem verilmektedir. Örgüt kültürünün savunucuları, güçlü bir örgüt kültürünün örgüt içi ve örgüt dışı dışsallıklardaki önemine vurgu yapmışlardır. Birey özelinde yapılan işten anlam bulma, huzurlu bir iş ortamı, bağlılık ve sadakat, işe devam etme; örgüt nezdinde de misyon ve vizyonu gerçekleştirme, performans artışı gibi sonuçların elde edileceği savunulmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982; Ulrich, 1984). Örgüt Kültürünün bir yönetim aracı olarak kullanılmasında, kültürün kitlesel popülaritesi ve kültür odaklı örgütlerin küresel düzeyde başarısı etkili olmuştur (Deal ve Kennedy, 1982). Örgüt Kültürünün oluşturulmasında liderin rolü üzerinde durulmuş ve çalışanların ailenin bir üyesi gibi örgütün bir üyesi olması arzulanmıştır. Örgüt Kültüründe insan, makinenin bir parçası olarak değil örgütün en önemli unsuru olarak kabul edilmelidir.

Örgüt Kültürü, artık maneviyatın örgütün ve yönetim süreçlerinin merkezine yerleştirildiği bir dönemi yansıtarak, çalışanların öncelik kazanması ve yönetimde etkin bir rol oynamasıyla birlikte katılımcılığın ve demokrasinin güçlenmesine odaklanmıştır. Bu yaklaşımın sonuçları arasında örgüt içinde güçlü bir kültürün oluşumu, artan örgütsel bağlılık, performans ve verimlilikte gözlemlenen artış gibi çeşitli avantajlar bulunmaktadır.

Örgütlerde maneviyatı ideolojik temellere dayandırarak açıklayan, örgütsel maneviyatın gelişim sürecini; kişilik modelleri ve dönemin temel paradigması ile kavramsallaştıran Cunha ve diğerleri (2006) bunu Çizelge 3.2.'deki tablo ile açıklamışlardır.

Çizelge 3.2. Örgütlerde Maneviyat İdeoloji, Kişi Modeli ve Örgütsel Maneviyata Etkileri (Cunha vd., 2006: 221)

İdeoloji	Kişilik modeli	Yönetim modeli
Endüstriyel İyileştirme (Industrial Betterment)	Bağımlı: Çalışanlar iyi seçimler yapamaz. Ahlaksız davranışlara karşı savunmasızdır.	Manevi olarak bilgilendirilmiş: Çalışanlar, patronları tarafından, Hristiyan değerleri ile uyumlu yaşam biçimine yönlendirilmelidir.
Bilimsel Yönetim (Scientific Management)	Bağımlı: Çalışanlar iyi seçimler yapamaz. Egoisttir ve bilimsel anlamda harici olarak ekonomik kazanımlarla motive edilmelidir.	Manevi olarak bilgilendirilmemiş/bilgisiz: Yöneticiler, bilimsel olarak tasarlanmış kurumsal bağlamları oluşturmalıdır. Bu, çalışanların daha iyi sonuçlara ulaşmalarını sağlayacaktır.
İnsan İlişkileri (Human Relations)	Bağımlı: Çalışanlar iyi seçimler yapamaz. Çocuksu ve manipülasyona karşı savunmasızdır. Sosyal aidiyetin motivasyonu.	Manevi olarak bilgilendirilmiş: Yöneticiler, örgütleri insanın dâhil edildiği manevi iklimler olarak görmelidir.
Sistem Rasyonalizmi (System Rationalism)	Bağımsız: İnsanlar akılcı karar vericidir. Yetkili kişiler toplama, işleme koyma ve bilgiyi kullanma hakkına sahiptir.	Manevi olarak bilgilendirilmemiş/bilgisiz: Yöneticiler, örgütleri bilişsel persona tarafından işletilen bilgi işleme makineleri olarak tasarlamalıdır.
Örgütsel Kültür (Organizational Culture)	Bağımsız: Özerkliği ve katılımı artırma ihtiyacı, görünmez ve kabul edilebilir kontrol mekanizmaları ile tamamlanmalıdır. Kültür, bağımsız eylem ve örgütsel kontrolün kombinasyonuna izin veren böyle bir mekanizma olabilir.	Manevi olarak bilgilendirilmiş: Örgütler kişisel kimlik kaynağı olarak tasarlanabilir. Çalışanlar üyeliğe davet edilir ve hem kalplerini hem de zihinlerini örgüte adanmak üzere davet edilir.

Örgüt ve yönetim teorilerinde geçerli olan kişilik ve yönetim modeline yer verildiği bu tablo aracılığı ile maneviyata yüklenen anlamların analizi yapılabilir. Bilimsel Yönetim Öncesi insanı bağımlı bir faktör, maneviyatın ise dinin kapsayıcılığında algılandığı söylenmelidir. Özellikle bu dönem yöneticilerinin örgüt içi ilişkileri düzenlemede dini dolayısıyla da maneviyatı bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Benzer şekilde Bilimsel Yönetim döneminde de bağımlı bir faktör olarak görülen çalışan ve yöneticilerin kurumsal bağ tasarımı dinin kullanımı görülmektedir. Toplumsal hayatı düzenleyen ve böylelikle çalışanların verimini arttırmayı amaçlayan bu dönem politikaları çalışanların iş dışı yaşamlarına da müdahale eden bir yapıdadır. Neoklasik Örgüt Kuramı ile insanın değeri ve onun diğer üretim faktörlerinden olan farkı vurgulanmış ve buna yönelik ampirik çalışmalarla desteklenerek örgüt kuramlarında maneviyatın önemi ifade edilmeye başlanılmıştır. Cunha ve diğerleri (2006), yönetim ve örgüt ideolojilerine manevi perspektiften bakmanın ve örgütlerde maneviyatın tüm yönetim ve örgüt teorilerinde açık veya örtülü bir şekilde görmenin mümkün olduğunu belirtirler. Aynı zamanda örgütlerde maneviyata açık bir şekilde yer vermenin örgütü “iyi” ya da “kötü” yapmayacağını ve maneviyatın olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçları da olabileceğini vurgulamışlardır.

3.2. Örgütlerde Maneviyatın Sonuçları

Örgüt içinde maneviyata yer vermenin pek çok olumlu çıktısı olduğuna dair literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002; Gockel, 2004; López, Ramos ve Ramos, 2009). Bununla birlikte tüm farklılıkların tek çatı altında toplanılması, herkesin maneviyat değerlerinin, tanımlarının farklı olmasının örgüt düzeyinde olumsuz sonuçlara neden olacağına dair görüşler de bulunmaktadır (Lips-Wiersma ve Mills, 2002; Grant, O'Neil ve Stephens, 2004). Jurkiewicz ve Giacalone (2004) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde maneviyatın farklı parametreler çerçevesinde sağlamış ya da sağlayacak olduğu pozitif ve negatif değerlerini ifade etmektedirler.

Çizelge 3.3. Örgütlerde Maneviyatın Pozitif ve Negatif Yansımaları (Jurkiewicz, C. L., ve Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. Journal of business ethics, 49, 129-142)

(+)	Değerler	(-)
-İnsanlara karşı nazik olma, -Çalışanların ve diğer paydaşların mutluluğunu ve refahını iş bağlamında teşvik etmeye yönelik bir yönlendirme.	Yardımsızlık	-Örgüt içinde çalışanların duyguları arasında bir bağ yoktur, -Çalışanların mutluluğu ve refahı kendilerini ilgilendirir
-Uzun vadeli odaklanma, birinin eylemlerinin sonuçlarına ve gelecek nesillerin haklarına saygı gösterme.	Üretkenlik	-Uzun vadeli sonuçlara aldırış etmeksizin anlık ödülle ilgilenme
-Her bir çalışanın temel kişisel değer ve saygınlığını vurgulayan uygulama ve politikalar, -Kurumsal hedeflerle birlikte kişisel gelişim için bir fırsat sağlama	Hümanizm	-Merhamet veya kibarlık eksikliği, -Çalışanların insan olarak ihtiyaçlarına aldırış etmeyen; samimiyetten yoksun, acımasız, kişilsiz,
-Davranış kurallarına kararlı bir şekilde bağlılık, -Samimiyet, dürüstlük, açık sözlülük, -Doğal güç kullanımı	Dürüstlük	-Çalışanlar aldatıcı, çıkarına uygun, yapay, yüzeysel ve politik davranışlar sergileyebilirler, -Bir davranış kurallarını takip etme konusunda tutarsız davranabilirler.
-Çalışanların adil ve tarafsız muamelesi ve değerlendirmesi, -Tarafsız, adil, dürüst olma, -Ödül ve cezaların tarafsız bir şekilde dağıtılması	Adalet	-Dürüst olmayan, sadakatsiz, -Kararlarda hatalı veya önyargılı olma
-Tüm çalışanlar birbirine bağlı ve karşılıklı olarak bağımlıdır, her biri diğerleriyle işbirliği yaparak nihai üretime katkıda bulunur.	Ortaklık	-Çalışanların her biri farklı bağımsız aktörlerdir ve kendi çıktılarından sorumludur, -Diğer çalışanlarla ilişkilerini sadece gerekli olduğu için sürdürürler,
Açık görüşlü, esnek düşünme, hesaplı risk alma eğilimi, yaratıcılığı ödüllendirme	Yenilikçilik	-bir şeyi yapmanın tek doğru yolu olduğunu vurgulama, -Sorgulamayı ve yeniliği engelleme, -Norm dışı davranışları cezalandırma
-Çalışanlara saygı gösterme ve değer verme, -Başkalarını düşünme ve ilgi gösterme	Saygı	Çalışanlara saygısızlık yapma ve onları aşağılama, Başkalarına karşı nezaketsiz ve kaba olma
Zorluk veya engellere bakılmaksızın hedefe ulaşmayı bağımsız olarak takip etme; Doğru olandan ziyade doğru olanı yapmakla ilgilenme	Sorumluluk	İşten kaçma ve yalnızca zorlanması durumunda iş yapma, -Dış denetim olmadan çaba göstermeme
Örgüt ve temsilcilerinin doğruluk ve güvenilirliğinden şüphe duymama	Güven	Karakter, doğruluk, yükümlülükler ve verilen sözlerin yerine getirilmesinde kişisel kazançların ön planda olması

Maneviyatın daha çok bireysel anlam ifade etmesi ve örgüt içinde bir düzlemde birleşmenin kimi zaman zor olmasından dolayı farklı dışsallıklarının olması normaldir. Maneviyatın insanları uyum ve anlayış temalarında buluşturan bir imkan ya da bir tehdit olarak mı algılanacağı tartışılmaktadır (Mehmedoğlu ve Mehmedoğlu, 2012: 165). Örgüt içinde maneviyat kavramına yönelik çekinceler, anlaşılabilir bir durum olup, maneviyatın iş yeri ile birleştirilmeye pek uygun olmadığını ileri sürenler de bulunmaktadır (Jurkiewicz, 2002). Bu iddialarda, maneviyatın net bir tanımının olmaması ve onun dini çağrıştıran bir ifade olarak algılanmasının da etkisi büyüktür. Örgütlerde maneviyata yönelik çekincenin bir nedeni olarak da maneviyatın, kimilerince dini örgüt içinde sevdirmek ya da dinin yaşanılmasını sağlamak için oluşturulmuş bir kılıf olarak görülmesi gerekçesi söylenebilir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003).

3.2.1. Örgütlerde Maneviyatın Olumlu Sonuçları

Örgütlerde maneviyatın tanınması ve yaşanılması ile kamu yönetiminde hizmet veren ve alanların, özel yönetimlerde ise çalışanlar, müşteriler ve işverenler için olumlu sonuçları olacağı akademisyenler ve örgütsel danışmanlar tarafından ileri sürülmektedir. Hatta maneviyatın olumlu dışsallıkla sonuçlandığına dair ampirik çalışmalar ile bu görüş desteklenmektedir. Özellikle teknoloji, ekonomik alanda yaşanan değişimlerle örgütler de istikrarlı ve öngörülebilir olmaktan çıkmış, örgütler için değişken ve belirsiz çalışma ortamları hakim olmaya başlamıştır (Betcherman ve Lowe, 1997). Hem kamu hem de özel sektör örgütlerinde etkisini gösteren bu değişimler sonucunda örgütler küçülmeye, yeniden yapılanmaya gitmiştir. Bu belirsiz çalışma ortamı ise çalışanları daha fazla strese, kendilerini güvensiz hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olmuştur (Caudron, 1997). Belirsiz çalışma ortamı verimin düşmesine, işe devamsızlığın ve iş tatminsizliğinin artmasına neden olmuştur (Milliman vd., 2003). Bu ortamda ise çalışanların işten anlam bulma ve tatmin olma, kendini örgüte bağlı hissetme arayışlarına çözüm olarak maneviyat kavramı karşımıza çıkmaktadır.

İnsanlar kendilerini buldukları, yaşamlarına anlam katan örgütlerde bulunmak isterler. İnsanlar örgüt içinde bir maliyetten daha fazlası olduklarının farkına varıldığı yerlerde çalışmayı arzular. Bu kapsamda örgütlerde maneviyat, örgütün sadece insanların geçimini sağlayacak yer olmaktan ziyade, hayatlarının önemli bir bölümünü geçirdiği yer olarak görülmesi gerektiği düşüncesine dayanır. Bu yüzden de kişiler sadece emek gücü ya da

Klasiklerin deyimiyle “makinenin bir parçası” değil; duyguları, ruhları olan bireyler halinde “bütün insan”, sistemin en önemli unsuru olarak kabul edilmelidir (Fox, 1994:1-2; Ashmos ve Duchon, 2000: 137). Ian ve Elizabeth (1999) insanların çalışma ortamlarına geldiklerinde manevi yönlerini evde bırakmadıklarını vurgularlar. İnsanlar mesleki becerileri, duyguları, manevi yönleri ile bir bütündür. Örgütler, çalışanlardan en iyi şekilde verim alabilmek için onların tam olarak işte bulunmalarına olanak tanımalıdır. Manevi değerlerin yaşandığı örgütlerde yaşamın anlam ve amacı için sürekli arayış halinde olan insan hem örgütten beslenip hem de örgütü besleyen çift taraflı bir etkileşimin odağındadır (Novak, 1996).

Maneviyat, soyut bir kavram olduğundan örgütlerde çalışılması, ampirik sonuçlar alınabilmesi zor olabilmektedir. Buna rağmen örgütlerde maneviyata yer vermenin örgüt performansı, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle olan ilişkilerinde olumlu sonuçlar elde edilebileceğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Milliman vd., 2003:426; Benefiel, 2003; Bolman ve Deal, 1995). Ek olarak maneviyatın kişisel tatmin ve iş tatminini artıracığı, yaratıcılık ve bağlılığın gelişeceği gibi görüşlere sıkça rastlanmaktadır (Delbecq, 1999; Freshman, 1999; Ferguson Trickett ve Condemni, 1999; Konz ve Ryan, 1999; Milliman, Krishnakumar ve Neck, 2002 Fry, 2003; Driscoll ve McKee, 2007; Karakaş, 2010). Ayrıca alanda yapılan çalışmalar, çalışanların bireysel maneviyat düzeyi ne kadar yüksekse, işleri bırakma niyetlerinin bir o kadar düşük olduğu sonuçlarını vurgular (Milliman, vd. 2003). Örgütsel maneviyat ile kişilerin manevi anlayışları ile işlerinin birlikte yürütülmesi hem iş hem de özel hayatlarında olumlu köklü değişikliklere neden olmaktadır (Sprung, Sliter ve Jex, 2012; Milliman vd., 2003, Fry, 2003; Lowder, 2006:3).

Örgütlerde maneviyata yer vermenin faydaları bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan ele alınabilir (Moore ve Casper, 2006). *Bireysel düzeyde örgütlerde maneviyatın* faydaları; çalışanların fiziksel, psikolojik, zihinsel ve ruhsal sağlığına katkıda bulunur (Krahnke, Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Örgütlerde maneviyat, “bütün insan” modeli ile bireyin tam olarak kendini bulması ve tam kapasite ile çalışmasını sağlar (Leigh, 1997; Kinjerski ve Skrypnik, 2004). Kendinin farkında olan bireyinde özgüveni yüksek olacak ve rasyonel karar vermesini kolaylaştıracaktır (Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003; Kolodinsky, Giacalone, Jurkiewicz, 2008; Bhunia ve Das, 2012). Örgütlerde maneviyat ile üretkenlik, çalışanların memnuniyeti ve bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Robbins ve

Judge, 2012:539). *Örgütsel düzeyde maneviyatın faydaları* ise uzun vadede daha fazla kar ve üretkenlik ile sonuçlanmasıdır. Örgütlerde maneviyata yer veren kurumların diğerlerine göre daha fazla getiri elde ettiğine dair araştırmalar bulunmaktadır (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004). *Toplumsal düzeyde örgütlerde maneviyatın faydası*, kişinin iyiliğin gücüne olan inancını artırmasıdır. Bu durum sosyal hizmetler, sosyal faaliyetler, sosyal sorumluluk, örgütsel kar maksimizasyonu ile örgüt hedefleriyle bütünleşmesini sağlar (Garg, 2017).

Örgütlerde maneviyatın sonuçlarını karşılıklılık ilkesi ile de açıklamak mümkündür. Bu kapsamda örgüt içinde manevi değerlerini yaşayan çalışanın örgüte fayda sağlama çabaları da artmaktadır. Mitroff (1999), maneviyata yer veren örgüt çalışanlarının; örgütlerinden daha az korktuklarını, örgüt içinde temel inanç ve değerlerden ödün verme olasılığının daha düşük olduğunu, örgütleri kendilerine daha karlı ve faydalı olarak algıladıklarını, örgüt içinde yaptıkları işlerinde yaratıcılık ve zekalarını daha fazla kullandıklarını ifade etmektedir. Maneviyat, insanların rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmede teşvik edicidir. Ayrıca bireyin stresle başa çıkmasına yardımcı olarak iş ve sosyal yaşam dengesinin sağlanmasına, örgüte olan bağlılığın ve aidiyet duygusunun kazanılmasına yardımcı olmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002; Ashmos ve Duchon, 2000). McLaughlin (1998)' e göre 21. yüzyılda hayatta kalmak isteyen örgütler, maneviyata yer vermeli ve çalışanlarına daha fazla anlam ve amaç duygusu sunmak zorundadırlar. Rekabet gücünün yüksek olduğu günümüz örgütlerinde çalışanlar için örgüte bağlılığı etkileyen tek faktör maddi tatmin değildir. İnsanların örgüt tercihlerinde yaptığı işten anlam bulması, kişisel gelişimin desteklenmesi maddi getiriden daha önemli hale gelebilmektedir.

3.2.2. Örgütlerde Maneviyatın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde maneviyata yer vermenin pek çok olumlu katkısının yanında neden olduğu/olacağı olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Lips-Wiersma vd., 2009; Goodier ve Eisenberg, 2006; Mohamed, Wisnieski, Askar ve Syed , 2004). Örgüt içinde ortak manevi ilkelerin uygulanması çalışanların kendi görüşlerini dile getirmelerine engel olup duygularını ifade etmekte kendilerini güvende hissetmemelerine ve ortak değerlerin dayatılmasına neden olabilmektedir (Zaidman ve Goldstein-Gidoni, 2011: 633). Örgüt içinde belirli bir inanç, din ya da fikrin egemen olması, ortak manevi değerlere sahip olmayan kişilerin dışlanmasına ve yabancılaşmasına neden olabilmektedir (Conlin, 1999;

Krishnakumar ve Neck, 2002; Pava, 2003). Örneğin din temelli örgütlerde, örgüt belirli bir inancın ilkelerine göre kurulması durumunda tüm çalışanların bu ilkeleri kabul etmeleri zor olabilir. Kendini iş yerinde ifade edemeyen ve kendi maneviyatına hiç uygun olmayan bir ortamda çalışmak zorunda olan bireyin ise memnuniyetsizliğe ve hayal kırıklığına sevk edilmiş olacaktır (Houghton ve Neck, 2016).

Örgütlerde maneviyatın uygulanmasında dengenin kurulamaması durumunda, “farklı” manevi inançlara sahip olan kişiler üzerinde kontrol mekanizması ve baskı aracına dönüşmesi muhtemeldir (Driver, 2005; Cunha vd., 2006’dan akt. Bekiş, 2013: 37). Örgütlerde maneviyat, çalışanların yargılayıcılık ve otoriterlik gibi olumsuz manevi özellikleriyle birleştiğinde, çalışma ortamında hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, endişe ve korku gibi olumsuz katkılara neden olabilmektedir. Ayrıca, örgütlerde maneviyata yer vermenin belirli bir maliyeti olduğu da gözden kaçırılmaması gereken bir diğer husustur. Örneğin, manevi bir çalışanın diğer çalışanlara göre daha yüksek etik standartlara sahip olması durumunda, örgüt bu standartlara uyum sağlamak için belirli düzenlemeler yapmalıdır. Örgütler, kendi bünyeleri içinde maneviyata yer vermenin artı ve eksilerini değerlendirerek bir yol haritası belirlemelidirler (George, Larson, Koenig ve McCullough, 2000).

Örgüt içinde maneviyatını yüksek derecede yaşayan çalışanların, mevcut uygulamalara derinden bağlı olmasından kaynaklı olarak değişime direnç göstermesi, yenilikleri benimsememesi de mümkün olabilmektedir (Milliman vd., 2003).

Örgütlerde maneviyata yer vermenin olan\olası olumsuzluklarının önüne geçilmesi için sürecin ve farklılıkların iyi yönetilmesi ve ortak bir zeminde manevi değerlerin birleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde maneviyatın birey, örgüt ve toplum düzeyinde “yararlı” hale gelmesinde örgüt içi ve dışı değişikliklerin takip edilmesi ve çalışanlara duyarlı olunması gerekmektedir.

Kamu örgütleri açısından da değerlendirdiğimizde yukarıda belirtilen olumlu ve olumsuz sonuçlar kamu kurumları içinde geçerli olacaktır. Yapılan alan araştırmasında katılımcıların manevi değerlerinin onları birleştiren ve bir araya getiren faktörler olduğu kadar ve hatta belki daha fazla onları ayıran ve fikir ayrılıklarına sebebiyet veren faktörler olduğu vurgulanmıştır. Maneviyatın kişisel değerlere ve dine yaptığı vurgu özellikle kamu

örgütlerinde birlik ve beraberliğin sağlanmasında hem birleştirici hem de ayrıştırıcı bir faktör olarak görülebilmektedir. Özel örgüt yönetimleriyle kıyaslandığında ise maneviyatın kamu örgütlerindeki yerini anlamada önemli kavramlar olan kamu hizmeti ve değeri, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılıkla ilişkisinin kurulması gereklidir.

3.3. Kamu Yönetiminde Bir “Değer” Olarak Maneviyatın Önemi

Kamu yönetiminde maneviyatın nasıl bir değer kazandığına geçmeden önce, maneviyatın kamu örgütleri için siyasete girme ya da devlet faaliyetlerine karışma ile ilgisi olmadığının belirtilmesi gerekmektedir. Maneviyatın tanım çeşitliliği ve onun din ile olan ilişkisi göz önüne alındığında bu ön bilgilendirmeyi yapmanın gerekli olduğu düşünülmüştür. Maneviyat, kişilerin hayatlarında anlam ve değer arayışında, meslek duygusuyla, hayranlık ve merakla, fedakarlık ve aşkınlıkla olan bağını kamu örgütleri içinde de gösterebilir ve bu durum oldukça doğaldır. Kişilerin bir bütün olarak çalışma ortamında var olması olarak tanımladığımız örgütlerde maneviyatı özellikle kamu örgütleri içerisinde görmek aslında kamu olma vasfıyla maneviyata yüklenen ve yukarıda sayılan özellikleriyle örtüşür durumdadır (Bruce, 2000).

Günümüzde, pek çok özel örgüt yönetimlerinin maneviyatı kurumsallaştırdığı ve örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir; ancak, aynı durumun kamu yönetimi için geçerli olduğunu söylemek zordur. Kamu kurumlarının maneviyata yönelik bu dikkatli tutumu, hem “kamu” niteliğinden hem de maneviyatın tanımının belirsiz olmasından ve onun din ile etik kavramları arasında net bir sınırının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde maneviyatın tanımının belirsizliği ve netlikten yoksun oluşu, literatürdeki kavramsal karışıklığa yol açmış; bu durum da maneviyatın bir paradigma olarak ilerlemesini sınırlamış ve ampirik, teorik, usule ilişkin ve hukuki kaygıları artırmıştır. Bu kaygılar, özel yönetime göre daha katı, kuralcı olarak belirtebileceğimiz kamu yönetiminde de maneviyata daha temkinli yaklaşmayı gerektirmiştir. Özellikle maneviyatın din ile olan ilişkisi, bireysel olarak kişilerin maneviyatı din çerçevesinde tanımlaması bir kamu kurumu içerisinde din-devlet ayrılığı ilkesini ihlal edilebilme olasılığına neden olabilmektedir (Garcia- Zamor, 2003). Din-devlet ayrılığı ilkesinin yanında kamu yönetimin özel yönetimlere göre daha katı, gelenekçi olan yapısı yeniliklere karşı açık olmaması da maneviyatın kamu kurumlarında görülememe nedeni olarak sayılabilir. Ancak tüm bunlara rağmen kamu yönetimi

anlayışında yaşanan değişimler, özel yönetim ile olan işbirliği ve ortaklıklarının artması, geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimine geçiş ile birlikte kamu yönetiminde maneviyata olan gereksinim kendini göstermiştir (Fox ve Miller, 1995).

Her ne kadar yönetim teorileri içerisinde Neoklasik Kuram ile birlikte maneviyatın ortaya çıktığı savunulsa da, Klasik Yönetim anlayışının insanı diğer üretim faktörleri ile bir görüp, örgüt içinde makinenin bir dişlisi haline getirmesi, onun sosyal ve psikolojik yönlerini göz ardı etmesi maneviyata duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmış, zemin hazırlamıştır (Harris, 2001). 20. yüzyılda kamu yönetimi anlayışına hakim olan yasal-rasyonel gelenek, daha fazla verimlilik uğruna insan faktörünü ve örgüt içindeki ihtiyaçlarını gölgede bırakmıştır. Bu yüzyılda kamu yönetiminin yönelimi de, insani büyüme ve gelişmeden bağımsız olarak daha fazla verimlilik elde etme eğilimindeydi. Modern örgütlerin insanlara yönelik bu tutumu kamu yönetimi anlayışının da değer kaybına neden olmakta ve burada çalışan insanların kamu hizmeti görme, “kamu görevi kutsaldır anlayışını” da zedelemektedir. 20. yüzyılın kamu yöneticileri de çalışanlarının örgüte olan sadakat ve uyumunu sağlamada bu yüzyıla ait yöntemler olan “resmi kontroller, düzenli raporlar, denetim ve disiplin”i kullanmışlardır. Bu da mekanik örgütsel kültürün bir özelliğini yansıtmaktadır (Gouldner, 1954). Geleneksel kamu yönetimi anlayışının artık ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması ve kamunun değer kaybı yaşaması, çağın gereklerine ayak uyduramaması akabinde bir takım yenilenme çabaları yaşanmıştır. Kamu yönetiminin yeniden konumlandırılması arayışında ise Minnowbrook konferanslarının önemi büyüktür. Minnowbrook I (1968) ve II (1988) konferansları sırasında yeni kamu yönetimine ilişkin aydınlanmış bir vizyon geliştirilmiştir. Minnowbrook I ve II konferansları, kamu yönetiminde artan bir şekilde önem kazanan ampirizm ve maddi yönelimin yanı sıra, kamu yönetiminin daha etkili bir yönetim sağlaması için mekanik değerlerden pozitif bir sapmanın aranmasına ilişkin ortak bir endişeyi dile getirmiştir. Her iki Minnowbrook konferansı da, bir kamu hizmeti modelinin oluşturulmasında vatandaşların çıkarları ve refahına odaklanmanın yanı sıra insani olgulara, eylemlere, fikirlere ve yaklaşımlara odaklanmanın önemini vurgulamıştır. Bu konferanslar kamu yönetimi ve toplumun karşılaştığı zorluklarla etkili bir şekilde baş edilememesi durumunda kamu yönetiminin geleceğinin tehlikeye gireceğini belirtirler. Bu doğrultuda Minnowbrook konferanslarının kamu yönetiminin geleceğini tahmin etmede bir metafor işlevi gördüğü vurgulanarak kamu örgütlerinde maneviyatın temelini oluşturduğu söylenebilir (Bailey ve Mayer 1992: 2).

Kamu yönetiminde çalışan kişilerin “kamuyu temsil etme” misyonunu taşıması nedeniyle özel yönetim çalışanlarından farklılaşması ve günümüz kamu çalışanlarının değerlerinin geleneksel yönetim değerleriyle aynı olmaması, kamu kurumlarında kimlik ve bütünlük sorununa neden olmaktadır. Kamu çalışanlarının içsel memnuniyet ve bütünlük duygusunun sağlanması ile yaptıkları işte değer bulmalarında ve kamu kurumlarının kaybettikleri itibari kazanma, güvensizlik ve yabancılaşmayı ortadan kaldırmada maneviyat önemli bir rol oynamaktadır (Collins ve Kakabadse, 2006). Dehler ve Welsh (1994)’de kamu yönetimindeki örgütsel dönüşümde manevi değerlerin önemine vurgu yapmakta ve maneviyata yer vermenin yeni bir yönetim paradigması haline gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.4. Kamu Maneviyatının Temelleri

Kamu maneviyatının oluşumunda rol oynayan ve onu özel sektörün işyeri maneviyatı tanımlamasının ötesine taşıyan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar, “kamu” olmanın bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir ve kamu maneviyatının oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptirler. İzleyen başlıklarda bu kavramlara yer verilecek ve kamu maneviyatının oluşumunda nasıl bir rol oynadıkları incelenecektir.

3.4.1. Kamu Hizmeti

Devleti açıklamada önemli bir kavram olan kamu hizmeti, hem devleti tanımlamada hem de ona değer atfetmede temel bir unsurdur (Derbil, 1950). Kamu hizmeti devlet ve diğer tüzel kişiler tarafından ya da onların denetim ve gözetimi altında halkın ortak ihtiyaçlarına yönelik üretilen her türlü politikanın sunulmasıdır (Eryılmaz, 2021: 10; Taş ve Aydın, 2010: 4). Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için öncelikle maddi şartı yani amaç şartını taşıması gerekir. Bu şart, ilgili hizmetin kamu yararını sağlamasıdır. Diğer şart olan organik şart ise ilgili hizmetin ya kamu kurumları tarafından ya da kamu kurumlarının gözetimi ve denetimi altında sunulacak olmasıdır (Gözler ve Kaplan, 2015: 227; Korkut, Kürşat ve Tetik, 2015). Gözler (2008:206-207) kamu hizmetlerinin sunulmasında uyulması gereken temel ilkeleri; sürdürülebilirlik-devamlılık, değişebilirlik-uyum, eşitlik ve tarafsızlık olarak sıralamaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda kamu hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanması, kolektif ihtiyaçlar ve kamu yararı gereklerine göre değişime uyum sağlanması, eşit ve tarafsız bir şekilde sunulması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin çeşitliliği ve devletin gözetimi altında özel yönetimlerce de yerine getiriliyor olması onun temel hususlarının çerçevesinin çizilmesini gerektirir. Kamu hizmetlerinin temel hususlarını Bozkurt, Ergun ve Sezen (1998:128) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kamu hizmetleri kamuya yönelik ve kamu yararı amacı gütmeli,
- Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için o yönde siyasal kararın olması. Bu hizmet yerel, bölgesel olabileceği gibi toplumun bir kesimi ile de ilgili olabilir,
- Bir hizmetin kamu hizmeti olması onun tekel bir özellik gösterdiği anlamına gelmez. Aynı hizmet özel yönetimlerce de yerine getirilebilir,
- Kamu hizmeti karşılığında ücret alınabileceği gibi kısmen ücretli veya ücretsiz de olabilir,
- Kamu hizmetlerinin sadece kamu hukuku çerçevesinde sunulması şart değildir. Hizmetin gerekliliklerine göre özel hukuk kuralları da uygulanabilir.

Kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelikleri devletin gücü ya da güçsüzlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Eğer kamu hizmetleri çok ve etkiliyse güçlü devlet, az ve yetersizse zayıf devlete işaret etmektedir (Kavruk, 2002: 15). Kamu hizmetine olan bu bakış onun kamu örgütleri nezdinde önemini ortaya koymaktadır.

21. yüzyılda kamu yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşümler onun hizmet görme vasfında da değişimlere neden olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının günün ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz hale gelmesi onu özel sektör yöntemlerini kullanmaya sevk etmiştir. Kamu yönetimi alanında özel sektör yöntemlerinin kullanılması, özel sektörün müşteri anlayışının kamuda da vatandaş algısının yerini alma durumu kamu hizmetlerine ve kamu değerine olan bakışında değişimini beraberinde getirmiştir. Kamu hizmetlerinde yaşanan değişim aslında devletin yaşadığı değişim ve dönüşümü açıklar niteliktedir. Geleneksel yönetim anlayışının hantal ve katı yapısı kamu hizmetlerinin bürokratik engellerle karşılaşmasına ve hizmetlerin etkin ve verimlilikten uzak bir şekilde sunulmasına neden olmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçişle birlikte, devletlerin asli görevlerine odaklanmaları ve uygulanan liberal politikalar, kamu hizmetlerinin kapsam ve içeriğini de etkilemiştir (Denek, 2019). Her ne kadar kamu hizmetleri kavramının içeriği değişmiş olsa da,

devletlerin sosyal devlet olma gerekliliği kamu hizmeti anlayışının mevcudiyetini koruyacağının göstergesidir (Gölan, 1988).

Günümüzün Kapitalist ve rekabetçi iş dünyasında, kamu yönetiminde nitelikli çalışanları elde tutmak ve bu sürekliliği sağlamak için kamu maneviyatı büyük önem arz etmektedir. Kişilerin kamu yönetiminde çalışma gerekçeleri karmaşık ve çok boyutlu olabilmektedir. Bu nedenler kişiden kişiye, ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Türk Kamu Yönetimi içinse belirleyici olan ana etkenler “devlette çalışmanın kutsallığı” ve “devlette çalışmanın sunduğu güvence” olarak belirtilebilir. Devlette çalışmanın kutsallığı kişilerin yaptığı işi “hizmet” olarak algılaması ve bunda anlam bulması, yapmakta olduğu hizmetten haz duyması ve maneviyatın aşkınlık hissi içerisinde olmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda kamuda çalışanlar tarafından kamuyu tercih edilme nedeni olarak devlette çalışıyor olmanın kutsallığı tüm kamu kurumlarının istediği, arzuladığı bir tercih nedenidir denilebilir. Kamuda çalışan kişilerin böyle bir dürtü ile çalışması, çalışma ortamının esenliğinden ülkenin esenliğine kadar olumlu sonuçlara neden olacaktır. Bir diğer ana etken olarak belirttiğimiz devlette çalışmanın sunduğu güvencede ise, kamu çalışanlarının kendi çıkarlarını öncelediği görülmektedir. Bu kişilerin maneviyat gereksinimlerinden ziyade yaptıkları işi hayatlarını idame ettirecek bir araç olarak gördükleri söylenebilir. Kamuda çalışmanın risklerden ve belirsizliklerden uzak kariyer yapısı ve özel yönetimlere göre güvenceli maaş sistemi kamuda çalışmaya sevk eden nedenlerin başında gelmektedir. Ancak bu kişilerin kamuda çalışıyor olmanın sunduğu kamu değerine ulaşmadıkları ve dolayısıyla da maneviyatın önemli çıktılarından olan aidiyet ve motivasyon içerisinde olmadıkları, kendilerini çalışmakta oldukları kuruma bağlı görmedikleri yapılan alan araştırması sırasında da tespit edilen çıktılardan biridir.

3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgüt içinde dinamik olan çevresel koşullar karşısında statik bir tavır takınmak örgüt varlığının sürdürülmesini imkansız kılmaktadır. Örgütün fiziki, teknolojik, finansal gelişmeleri takip etmesi kadar hatta belki de daha önemli olanı beşeri faktörleri takip etmesidir. İnsana olan yaklaşımın değişmesi ve örgüt içinde insan varlığının öneminin kavranması, beşeri faktörlerin önem kazanmasına yol açmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramının net bir tanımı yapılamamakla beraber 1980’li yıllar itibarıyla örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Organ (1988: 548) örgütsel vatandaşlığı “biçimsel

ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardım eden, gönüllülüğe dayalı bireysel davranıştır” şeklinde tanımlamaktadır. Bateman ve Organ (1983), Örgütsel Vatandaşlık Davranışını “isteğe bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplu olarak organizasyonun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış” olarak tanımladılar. Yusof, Yaacob ve Rahman (2018) örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutlu bir kavram olduğunu ve onun ve beş yapıdan oluştuğunu savunurlar. Bu yapılara aşağıda yer verilmiştir.

1. Fedakarlık: Bir kuruluştaki ilgili bir görev veya sorunla ilgili olarak başkalarına yardım etmeyi amaçlayan çalışanların isteğe bağlı davranışları
2. Nezaket: Harekete geçmeden önce kuruluştaki diğer çalışanlara danışmayı, önceden bildirimde bulunmayı ve bilgileri aktarmayı dikkate alan proaktif hareketler
3. Vicdanlılık: Çalışanın kendisine verilen görevleri rol beklentilerine göre yerine getirmesidir.
4. Yurttaşlık erdemi: Çalışanın örgütün politik yaşamına gösterdiği ilgi
5. Sportmenlik: Önemsiz konularda şikayet etmekten kaçınma.

Örgütsel vatandaşlık tanımı yapılırken çalışanların sadakatlerine de vurgu yapılmakla birlikte her iki kavram birbirinden farklıdır. Örgütsel sadakat uzun süren örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Harvey, Novicevic, Speier, 1999: 68). Örgütsel sadakatte birey, tek taraflı olarak örgütün amaçları doğrultusunda varlığını sürdürmesine yönelik çaba göstermektedir. Sadakat bağlılıktan farklı olarak tek yönlü ve daha güçlü bir bağlıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin amaçlarına hizmet etmediği durumlarda ortadan kalkarken sadakat koşullar ne olursa olsun bireyi örgüte bağlı kılan bir dürtüdür. Örgütsel bağlılık akılcı gerekçelere bağlı iken sadakatte koşulsuz inanç söz konusudur (Koç, 2009: 205).

Çalışanların göstermiş oldukları ekstra çaba, sadakat ve olumlu davranış olarak tanımlanabilen örgütsel vatandaşlık aslında maneviyat ve özellikle de kamu maneviyatı açısından önemli bir kavramdır (Schnake, 1991). Kamu maneviyatının olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının da sergilendiği görülebilecektir. Kamu hizmeti anlayışında da değinildiği üzere kamuda çalışmanın bir değer olarak algılanması ve yapılan işin hizmet olarak görülmesi kişileri yukarıda sayılan örgütsel vatandaşlık davranışlarını

sergilemelerine neden olacaktır. Birbirlerini karşılıklı etkileşim ile besleyen kamu maneviyatı ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, iş tatmini sağlamanın ve performansı artırmanın ötesinde, daha ileri sonuçlara neden olabilecek bir konudur. Örgütsel vatandaşlık ile kendilerine tanımlanan görev rolünün çok daha ötesinde bir örgüt tarafından arzu edilen davranışların sergilendiği görülmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983).

3.4.3. Örgütsel Bağlılık

Beşeri sermayenin önem kazanması, çalışma alanlarının genişlemesi, alternatiflerin ve rekabetin her geçen gün artması, çalışanları örgütte tutmak için örgütleri farklı yollara yöneltmiştir. Çalışanlar için maddi tatminin yeterli olmaması, çalışma ortamının sağladığı manevi seçeneklerinde ön plana çıkmasıyla örgütsel bağlılık kavramı dikkat çekmeye başlamıştır. Bağlılık, bireyin bir oluşum ya da eyleme bağlı olma durumunu anlatan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luchak ve Gellatly, 2007: 787). Aynı zamanda bağlılık, tarafların ihtiyaçlarının karşılığını bulması durumunda kurulan ilişkidir (Robbins ve Judge, 2012: 421). Bağlılık kavramı genel olarak sadakat kavramıyla ifade edilmekte ve memurun görevine, askerin vatanına olan yüce duygusuna atıfta bulunarak tanımlanmaktadır (Mowday, Porter, Steers, 1982: 27; Çöl, 2004). Bağlılığın örgüt düzeyindeki anlamını ifade eden örgütsel bağlılık ise kişinin örgüt hedefleri doğrultusunda göstermiş olduğu davranış biçimidir. Örgütsel bağlılık, bilinçli bir taraf tutma eylemi olarak da ifade edilebilir (Becker, 1960: 32). Bireyin işle ilgili bağlılığı sadece örgüte değil, aynı zamanda meslek örgütlerine, sendikalara, çalışma arkadaşlarına, örgütün değer ve hedeflerine de yönelik olabilir (Klein, Becker ve Meyer, 2009: 418).

Psikolojik bir aidiyet duygusunu ifade eden bağlılık ile ilgili kavramlar Howard Becker'in (1960) "side-bed" teorisine dayanmaktadır. Bu teori "bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği çıkar ya da fayda" olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda birey, kendi çıkarlarıyla örgüt değerleri örtüştüğü sürece örgüte devam edecektir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604; Cohen, 2007: 338). Bununla birlikte örgütsel bağlılığı kişinin kendinden ödün vererek örgüt değer ve amaçlarıyla özdeşleşmesi olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 228; Robbins ve Judge: 2012: 77). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlara önceliği, örgüt değerlerinin korunduğu, bireyin içinde bulunduğu örgüt ile kendini içselleştirmesi,

örgüt amaçlarını benimseme ve örgütsel kazançlar için çaba sarf edilmesidir (Kundl ve Saleh, 1993: 154; Çöl, 2004; Koç, 2009: 2000). Aynı zamanda örgütsel bağlılık, çalışanların işbirliği yaparak örgütlerine olan bağlılıklarını ifade eden bir kavramdır. Bu, çalışanların örgütün hedeflerine inanması ve örgüt içindeki diğer üyelerle iyi ilişkiler sürdürmeye istekli olmalarını içerir (Sandhu, 2016). Örgütsel bağlılığa yönelik farklı tanımların olma nedeni ise; örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmasıyla açıklanabilir (Çöl ve Gül, 2005). Seel ve Knight (1987: 317) örgütsel bağlılığa yönelik farklı tanımların üç ortak özelliğın olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; örgüt değeri ve amaçlarının kabulü, örgüt çıkarları doğrultusunda sergilenen yüksek performans ve örgüt üyesi olma konusundaki devamlılıktır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesi ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık literatürde farklı adlarla sınıflandırılmaktadır. Bu konuda en çok kabul görenlerden Etzioni (1961) ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak gruplandırırken; Kanter (1968:500) örgütsel bağlılığı bireyin örgüt amaçları doğrultusunda göstermiş olduğu çaba olarak tanımlamış ve onu devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak gruplandırmıştır. Mowday, Steers ve Porter (1979: 225) ise davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak gören O'Reilly ve Chatman (1986: 493) ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayrıma gitmektedir. Son olarak literatürde genellikle kabul gören sınıflandırma ise Allen ve Meyer (1990:3)'e aittir. Allen ve Meyer (1996: 252) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt amaç ve normlarını benimsemesi ve örgüte karşı hissettikleri duygusal bir bağ ve devamlılık hissi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığı tek boyuttan ziyade üç farklı boyutta ölçen ve diğerleri (1993) bu boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır. Bu üç boyutun ortak özellikleri olarak da çalışan örgüt ilişkisini karakterize eden bir psikolojik durum olarak belirtmişlerdir. Bu boyutların her bir bileşenin farklı deneyimler sonucu geliştiğı, performans ve bağlılık düzeyinde farklı etkileri olduğu ileri sürülmektedir ve bu durum farklı çalışmalarda da doğrulanmıştır (Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001; Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012; Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ve Shepperd, 2012).

Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan **Duygusal bağlılık**; gönüllülük esasına bağlı olan, bireysel değerlerle örgüt değerleri arasında uyumun sağlandığı bağlılık çeşididir. Birey

örgüt içinde bulunmaktan memnundur ve örgüt amaçlarına isteyerek bağlıdır (Wiener, 1982: 423). Örgütle özdeşleşme, örgüte bağlanma, örgütte kalma isteği ifadeleriyle açıklanabilen duygusal bağlılıkta birey, kendi istediği için örgüttedir ve örgüt çıkarları için büyük bir çaba sarf eder (Allen ve Meyer, 1996: 253). Duygusal bağlılıkta birey örgüte karşı yüksek bir bağlılık içinde olur ve gereksinimi olduğundan değil örgütte var olmayı istediği için örgütte bulunur. Örgüte karşı duygusal bir bağlılık hisseden çalışan, örgüt değerleriyle özdeşleşmiş, kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütte var olmak onun için büyük bir önem arz etmektedir (Meyer ve Allen, 1990; Bayar, 2000). Bu bağlılığı diğer bağlılık türlerinden ayıran temel özellik örgüt amaç ve değerlerinin çalışanlar tarafından sorgusuz bir şekilde benimsenmiş olmasıdır. Örgütler tarafından öncelikle istenen duygusal bağlılık türünde, çalışanların örgüte karşı sarsılmaz bir güven duyması, yaptığı işten keyif alması ve çalışma ortamının adaletle yönetildiğine inanması, ayrıca çalışan fikirlerinin önemsenmesi gibi kriterlere büyük önem verilmesi gerekmektedir (Seçkin, 2011: 350). Örgütüne karşı duygusal bağlılık hisseden çalışan, örgüt başarısında kendini birinci dereceden sorumlu hisseder. Bu doğrultuda da performans ve iş tutumlarını geliştirir (Starnes ve Truhon, 2006).

Devam Bağlılığında ise örgütte bulunma tercihi olası kazanımlar ya da kaybedişler ile şekillenmektedir. Kişinin örgütte edinmiş olduğu birikimler örgütte kalma davranışını şekillendirir. Bireyin örgüte olan bağlılığını emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, alışkanlıklar, çalışma ortamının sağladığı refah ya da sorunlar belirlemektedir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının temel nedeni örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maddi ve manevi kayıpları göze alamaması, alternatiflerin azlığı ya da yokluğudur (Meyer ve Herscovitch, 2001). Devam bağlılığı gösteren çalışan için fazla performans göstermek sadece beklentisinin karşılanacağı durumlarda söz konusu olacaktır (Starnes ve Truhon, 2006: 3). Bu bağlılık, örgüt içi performans ve verimi olumlu yönde etkilemediğinden örgütler tarafından istenilen son bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67; Sığı, 2007: 262).

Normatif bağlılık, ahlaki bağlılık olarak da bilinir ve çalışanlar bu tür bağlılıkta örgütte bulunmayı ahlaki bir sorumluluk olarak algırlar (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu bağlılık çeşidinde örgüte olan bağlılık ahde vefa olarak görülmekte ve bağlılığın doğru olduğu anlayışına dayanmaktadır (Wasti, 2000). Örgüt içinde yapmış olduğu faaliyetlerin doğru ve ahlaki olduğunu düşünen bireyin, örgüte karşı sorumluluğu bulunmakta ve örgütte kalmaya

kendini zorunlu hissetmektedir. Bu zorunlu olma hissi de kişiye örgüt tarafından sunulmuş olan kimi imkânlar (eğitim imkanı, burslar, kişisel gelişim imkanları, karşılıksız ödemeler) sonucunda ortaya çıkmıştır. Kendini örgüte karşı borçlu hisseden çalışan için örgüte hizmet etmek ise zorunluluk haline gelmektedir. Bu zorunluluk halinin ortadan kalkması ise ancak çalışanın borç duygusundan arınmasıyla mümkün olacaktır (Afşar, 2011: 188). Minnettarlık hissi ön planda olan bu bağlılıkta toplumsal normlardan etkilenir ve ahlaki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte kalmaya devam eder (Allen ve Grisafe, 2001: 214). Normatif bağlılıkta görülen zorunluluk ilişkisi devam bağlılığından farklıdır. Normatif bağlılıkta zorunlu olma durumu kişisel kazanım ya da kaybedişlerden değil, ahlaki açıdandır. Buradaki zorunluluk örgütte bulunmanın, yapılan işin doğru ve ahlaki olduğunun inancından kaynaklanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001:316).

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetiminin anahtar bir kavramı ve bir örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktördür. Bağlılığın olduğu örgütlerde işten ayrılma niyeti azalırken, çalışanı işte tutma ve performans düzeyi artmaktadır (Ravichandran ve Kodian, 2017: 1314) . Örgütsel bağlılığı arttırmak için; rol belirsizliği giderilmeli, iş kontrolü ve iş güvencesi sağlanmalı, kariyer gelişimine imkan tanınmalı, performans değerlendirmesi yapılmalıdır (Suryani, 2018). Yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın örgüt başarısı, performans, örgütsel uyum, verimlilik ve iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmalar örgütsel bağlılıkla işe devamsızlık arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret ederler (Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1997).

Meyer ve Allen (1991: 61) yapmış oldukları sınıflandırmada, duygusal bağlılıkta çalışanın “isteginin”, devam bağlılığında çalışanın “ihtiyacının” ve normatif bağlılıkta çalışanın “zorunluluk halinin” ön plana çıktığını belirtmektedirler. Örgütlerde maneviyata yer vermenin bağlılığı arttıracığı yönünde pek çok çalışma bulunmaktadır⁵. Örgütlerde maneviyatın duygusal ve normatif bağlılıkla doğru orantılı devam bağlılığı ile ters orantılı olduğu savunulur. Yani örgüte olan maneviyatı yüksek olan kişilerin duygusal ve normatif

⁵ Alandaki ilgili çalışmalara örnek olarak; Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.

Kwahar, N. (2021). Workplace spirituality and employee commitment: moderating role of organizational culture. *South Asian Res J Bus Manag*, 3(4), 94-103.

Mousa, M., & Alas, R. (2016). Workplace spirituality and organizational commitment: A study on the public schools teachers in Menoufia (Egypt). *African Journal of Business Management*, 10(10), 247-255.

bağlılığı yüksekken devam bağlılığı düşüktür (Rego ve Cunha, 2008). Daha öncede belirtildiği üzere kamuda çalışıyor olmanın pek çok sebebi bulunmaktadır. Ancak özel örgütlerde olduğu gibi kamuda da arzulanan bağlılık çeşiti duygusal bağlılıktır. Zaten maneviyatı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının duygusal bağlılık yönünde olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Kişilerin maneviyat derecelerine göre kamuda da devam bağlılığı ve normatik bağlılığı görmek mümkündür.

3.4.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maneviyat çalışmalarında değinilmesi gereken önemli bir husus, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ile olan ilişkisinin belirtilmesidir. Maslow'un (1943) "A Theory of Human Motivation" adlı çalışması (İnsan Motivasyonu Hakkında Bir Teori), Türkçe literatürde "Gereksinimler Sıra Düzeni", "Holistik- Dinamik Teori", "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" olarak yer almaktadır. Maslow'un bu teorisi insan doğasına yönelik tespitler ile ortaya çıkmıştır (Güngör, 2017:1). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, sağlıklı bir bireyin şartlarına yer vermektedir. İnsanların ihtiyaçlarını fizyolojik ve psikolojik olarak adlandıran Maslow, bu ihtiyaçları önem ve gerçekleştirme önceliğine göre sıralayarak, temel ihtiyaçların karşılanması durumunda bir sonraki ihtiyaç düzeyine çıkılabileceğini ileri sürer. Yani fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden psikolojik ihtiyaçların giderilmesi mümkün değildir. Her ne kadar bu ihtiyaçlar arasında katı bir ilişki olmasa da asgari düzeyde sağlıklı bir bireyin kişiliğinin oluşması için ihtiyaçlar hiyerarşisindeki tüm gereksinimlerin belirli düzeyde gerçekleşmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi önem ve öncelik sıralamasına göre sıralanmıştır. Bunlar:

- Fizyolojik ihtiyaçlar (insanın hayatta kalması için gerekli biyolojik gereksinimler; hava, su, besin, cinsellik, uyku, denge, boşaltım)
- Güvenlik ihtiyaçları (bireysel ve aile güvenliği, iş, sağlık ve mülkiyet güvenliği)
- Sevgi/ait olma ihtiyacı (arkadaşlık ve aile ilişkileri, değer görme, sevilme)
- Saygınlık ihtiyacı (kişinin önce kendine saygı duyması, başkalarına saygı duyma ve başkalarından saygı görme, başarı, takdir edilme, benimsenme)
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (kişisel tatmin, kendi potansiyelinin farkında olmak, erdemli, yaratıcı, içten, problem çözücü, önyargısız olma) olarak sıralanmıştır (Maslow, 1943:374).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gereksinimler örgüt düzeyinde ele alındığında: fizyolojik ihtiyaçlar; örgütte sağlıklı ve yeterli beslenme, yeterli dinlenme, uygun ısı ve sıcaklık, sağlık hizmetleri, güvenlik ihtiyaçları; iş güvenliği, işten çıkarılma korkusunun olmaması, ücret beklentileri, sevgi/ait olma ihtiyacı; çalışma ortamında gerek iş arkadaşı gerek yöneticilerle olan samimi ortam, saygınlık ihtiyacı; çalışanlara pozisyonunda ilerleme imkanı, statü, özgüven, kendini gerçekleştirme ihtiyacı; çalışanların örgüt içinde kendini ve yaratıcılığını geliştirebilmesi, bir üst pozisyona ulaşabilmesine imkan tanınması olarak görülebilir (Yelkikalan, Doğan, Dalboy, Oflaz, 2020:141-142). İhtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme, maneviyatın varoluşçuluk anlayışı çerçevesinde kişinin özünü bulma arayışı olarak karşımıza çıkar ve örgütsel düzeyde maneviyatın gerekleēeėi aşama olarak değerlendirilebilir. Maslow'a göre, hiyerarşideki diğer gereksinimler karşılanmadan bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkması mümkün değildir. Kendini gerçekleştirme Sartre'in öze yönelik düşüncesiyle de bağlantılıdır. Sartre'a göre insan, hem kendi için varlık hem de kendinde varlıktır. Onun kendi içinde varlık tanımı, insan bilinciyle şekillenir ve bu özdeşlik, insanın ancak mutlak özgürlüğe ulaşabileceğini ifade eder. Kendinde varlık ise, dünyada belirli bir durumda bulunan insanın fiziksel ve biyolojik bir organizma olarak kabul edilmesidir. Sartre, insanı hem bilinçli ve özgür hem de varlık ve hiçlik ikilemleri arasında tanımlar (Solomon, 2020: 533-534). Bu açıklama doğrultusunda kişinin mutlak özgürlük arayışı ile kendine gerçekleştirme arasında bağlantı kurulabilir.

Mitroff ve Denton (1999), Ashmos ve Duchon (2000) ve Emmons (2000)'da maneviyatın Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst seviyedeki gereksinim olduğunu ileri sürmüşlerdir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme; bireyin kendini bulacağı, kendi yeteneklerini keşfedeceği, tam kapasitesine ulaşabileceği basamaktır. Bu basamakta maneviyat, bireyin kendini bulmasında önemli araçlardan bir tanesi olarak görülebilmektedir. Örgüt içinde maneviyatını yaşayabilen bireyin gizil yeteneklerin ortaya çıkması, kendini bulması ile örgüt içinde yapmış olduğu işe "adanmışlığı" ve "topluluğa ait olma" hissiyatı artacaktır (Ashmos ve Duchons, 2000:185; Giacalone ve Jurkiewicz, 2002: 13; oban, 2021:112). Kendini gerçekleştirme aşamasında maneviyata yer verilmesi kişilerin yüksek benliklerine ulaşma, aşkınlık, kendisiyle, örgütüyle ve dünyayla pozitif bir bağ kurmayı amaçlamasıyla açıklanabilir (Neck ve Milliman, 1994: 10). Çalışanların içsel motivasyon ihtiyacı olduğunu kabul eden örgütler, maneviyata yer vermektedirler. Kişilerin hayatlarına anlam katan, nihai amaca ulaşmada aracı olan işi/örgütü tercih

ettikleri görülmektedir. Mitroff ve Denton (1999) örgütlerde maneviyatı, “oldukça bireysel ve yoğun bir şekilde kişiye özel” olarak bireyin iş ve özel hayatında nihai hedefini bularak örgüt değerleri ile uyumlaştırma çabası olarak tanımlarlar. Fry (2003:705)’da maneviyatı, insanlar için karşılanması gereken temel bir ihtiyaç olarak görmektedir.

Maneviyat ile ihtiyaçlar hiyerarşisi ilişkisinde değinilmesi gereken bir hususta literatürde ihtiyaçlar hiyerarşisinde yeni bir basamağın varlığına olan işarettir. Her ne kadar Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisi zikredilirken bahsedilmemiş olsa da, sonraki çalışmalarında belirttiği ve kendini gerçekleştirme basamağının üzerinde gördüğü “kendini aşmışlık” gereksinimine yer verilmektedir (Koltko-Rivera, 2006). Kendini gerçekleştirme; bireyin tam potansiyelini gerçekleştirme eğilimi, kendi kimliğinin farkında olması, yapabileceklerinin en iyisini yapması olarak tanımlanmaktadır (Maslow, 1969: 31; Ryon ve Deci, 2000: 69; Maslow, 1943: 382; Maslow, 1954:201). Kendini aşmışlık ise; en yüksek kimlik kazanımı, bağımsızlık, benliğin ötesinde yaşayabilmektir. Bireyin tam potansiyelini kullanabilmesi ancak kendini aşmışlık gereksiniminin karşılanmasıyla mümkün olacaktır (Tekke ve Coşkun, 2019). Kendini aşmışlığı literatüre kazandıran Koltko-Rivera, (2006) bu gereksinimin “benliğin ötesindeki sebepleri araştırmak” ve “zirve tecrübeleri benliğin ötesinde bir deneyim olarak gerçekleştirmek” olarak iki aşamada giderileceğini belirtir. Kendini gerçekleştirme bireyin daha çok içsel gelişimi ile ilişkilendirilirken; kendini aşmışlık hem içsel hem de dışsal etkileşimle ilgilidir. Bireyin kendini aşmışlık düzeyinde manevi tecrübeler, mistik deneyimler edinebileceği de ileri sürülmektedir (Koltko-Rivera,2006:303). Bu aşama da bireyin maneviyat gereksinimi kendini gerçekleştirme mi yoksa kendini aşmışlık kategorisinde mi yer alacağı tartışmalıdır. Ancak kendini aşmışlık düzeyinin daha çok benliğin ötesinde ve mistik deneyimlerle ilişkilendiriliyor olması ve maneviyata olan bağlantısının daha çok din çerçevesinde kuruluyor olması çalışma konusu olan örgütlerde maneviyatın daha çok kendini gerçekleştirme düzeyinde karşılanabileceğini göstermektedir. Bireylerin maneviyatlarının farkında olmaları ya da onları yaşamaları Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme ile bağlantılı olarak zikredilebilir. Bireyin yapabildikleri ya da yapabileceklerinin farkında olması, kişisel tatmin, yaratıcılık ve yeteneklerini kullanabilmesi, tam potansiyelinin farkında olması ve bunu kullanabilmesi örgüt içinde maneviyatlarını yaşayabilmelerine bağlıdır. Maslow’a göre ancak “içinde olan potansiyeli açığa çıkaran ve bunu en iyi şekilde kullanabilen kişi” kişisel tatminini gerçekleştirebilir (Maslow, 1969: 4-5).

3.4.5. Manevi Liderlik

Örgütlerde maneviyat kavramı üzerine yapılan çalışmalar onun manevi liderlikle olan ilişkisine de vurgu yapmaktadır. Örgütlerde maneviyat ile ilişkilendirilen bir kavram olan manevi liderlik, maneviyatın liderler üzerinde yol açtığı değişimi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Maneviyatın örgüt içinde yaşanılmasına “izin” verilmesi, yöneticilerin kontrolü altında olduğundan maneviyat ile birlikte manevi lider kavramı da literatürdeki yerini almıştır. Günümüz örgütlerinde çalışma ortamının stresli olması, teknolojik gelişmeler ve internet kullanımı sonucu oluşan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim alışkanlıkları ve bunların akabinde oluşan yalnızlık ve toplumdan soyutlanmış olma durumu, gündelik hayatlarının önemli bir kısmını örgütte geçiren insan için maneviyatın ve bu doğrultuda manevi liderliğin önem kazanmasına neden olmuştur. İnsanı oluşturan beden, akıl, ruh ve kalbi aynı zamanda manevi liderliğinde temelinde yer alan hususlardır. Manevi liderin görevi, bu temel öğeleri bir araya getirmek ve çalışanın yaptığı işi anlamlandırıp, haz almasını ve böylece pozitif örgütsel çıktılara ulaşılmasını sağlamaktır (Moxley, 2000; Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Örgütlerde insanın beşeri yönüne verilen önem Hawthorne araştırmalarından günümüze artarak devam etmektedir. Örgüt içinde insana olan bakış açısının değişmesi, kaynakları ve insanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilen liderlere olan ihtiyacı arttırmaktadır (Gerzon, 2006: 53). Fry (2003: 693), sürekli değişen örgüt dünyasında öğrenen organizasyon dönüşümü ve örgüt başarısı için maneviyatın ve manevi liderin anahtar kavram olduğunu belirtir. Ona göre manevi liderlikten önceki teoriler manevi bileşeni ihmal ederek sadece fiziksel ve duygusal yönlere değinmişlerdir. Manevi liderlik, insanın kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlardır.

Literatürde liderlik kavramına yönelik pek çok tanım bulunmasına rağmen, liderin önemi konusunda geleneksel örgütlerden günümüze kadar genel bir görüş birliği olduğu söylenebilir. Bennis (1989) liderliğin tanımlanmasının zor olduğunu ancak gördüğümüzde anlayabileceğimiz bir şey olduğunu vurgulayarak tanımlama zorluğuna işaret etmektedir. Liderlik örgüt içinde üstlenilen bir rol, bir etkileme ve yönlendirme sürecidir (Yukl ve Chavez, 2002). Liderliğin ilk tanımlarının doğuştan gelen bir özellik olduğu ve soy bağı kapsamında yapıldığı görülmektedir. Daha sonraki tanımlarda ise liderin temel özelliklerini

kişisel ve doğuştan gelen özellikleriyle açıklamanın yeterli olmayacağı, sonradan kazanıldığı ve örgüt içi ve çevreyle etkileşim içinde tanımlanması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Myers, 1964; Stodgil, 1981; Bass, 1990). Çeşitli liderlik teorileri geliştikten sonra, 1990'lı yıllarla birlikte örgütlerde maneviyata yer verilmesi, manevi liderlik teorisinin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ruhsal liderlik olarak da anılan manevi liderlik ile çalışana varoluş felsefesi aşılanarak, örgütle aidiyetinin gerçekleşmesi ve örgüt içi bütünlüğün sağlanması amaçlanmaktadır. Liderin örgüte ve çalışana yönelik tutumu bireysel ve örgütsel refah için önemli bir faktördür (Schultz ve Schultz, 2015: 157). Manevi liderler insanlara bedenlerini, zihinlerini, kalplerini ve ruhlarını nasıl korumaları gerektiği konusunda seçimler yapmalarına yardımcı olurlar (Fairholm, 1997). Klasik örgütlerin liderlik anlayışı olan emir verme- itaat etme ilişkisinden çalışanla bir olma, bütün olabilme anlayışına geçişi manevi liderlikte görmek mümkündür. Fry (2003)' a göre örgütün bir parçası olduğuna inanan, örgüt içinde tam benliği ile bulunan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve verimlilikleri artış gösterecektir. Ayrıca böyle bir çalışma ortamında birey hayatın anlam ve amacını sorgulayıp “benliğini” geliştirme yolunda teşebbüslerde bulunacaktır.

Kinjerski ve Skrypnek'in (2005) yapmış olduğu çalışmaya göre örgütlerde maneviyatı besleyen koşulları yedi kategoride toplamak mümkündür. Bunlar: ilham veren liderlik; güçlü bir örgütsel temel; örgütsel bütünlük; pozitif örgüt kültürü ve alanı; örgütteki üyeler arasında topluluk duygusu/hissi; kişisel tatmin, sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarının varlığı; örgüt içinde çalışanlara ve onların katkılarına saygı duyulmasıdır. Kinjerski ve Skrypnek örgütlerde maneviyatı besleyen bu koşullar içinde ise ilham veren liderliğin öncü bir rol üstlendiğini belirtirler. Bu koşulların her birinde liderlere atfedilen güçlü etki göz önüne alındığında, ilham veren bir liderin varlığı olmadan diğer koşulların gerçekleşmesi zor olacaktır. Liderin, örgütün felsefesi ve amacıyla uygun olarak önemli bir kültür yaratabileceğini, örgüt içinde çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde maneviyatlarını yaşayabilmelerine olanak sağlayabilecek çalışma ortamının hazırlanmasında önemli olduğu vurgulanır. İlham veren liderlik koşulu ile birlikte örgüt içinde ortak bir vizyon, misyon, değer ve amacın varlığı ile şekillendirilmiş güçlü bir örgütsel temel ve bu temel üzerinde bireyin “tüm” olma hali ile değer ve amaçları ile örgüt amaçları arasındaki örgütsel bütünlük koşulu da gerçekleştirilmektedir (Fleischman, 1990). Örgütsel bütünlüğünde neden olduğu pozitif örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında topluluk hissiyatı ve çalışanların kişisel gelişimini teşvik eden ve onların katkılarının takdir edilip,

saygı duyulması aslında örgütlerde maneviyatın oluşturulması için gerekli olan koşulların birbirleriyle bağlantılı olduğunu gösterir.

Eileen Dowse (2003) çalışanların deneyimlerine ve bilgeliklerine katkıda bulunmak için gerekli olan manevi ortamın oluşturulmasında manevi liderlerin sağlaması gereken çalışma koşullarını aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Bireyler kendilerini açık bir şekilde ifade etmekten çekinmemeli, bu durum çalışanların bilgelik ve deneyimlerine katkı sağlayarak örgütle bağ kurmasını kolaylaştıracaktır.
- Bireylerin kişiliği ile yaptıkları iş arasında dengenin sağlanması,
- Çalışanlara saygı gösterilmesi ve onların farklılıklarına, güçlü ve zayıf yönlerine değer vermek,
- Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine saygılı olmak,
- Çalışanların büyümeye ve öğrenmeye teşvik edilmesi,
- Çalışanların kişisel ve mesleki tarzlarını kabul etmek,
- Değişen şartlarda esnek tutumları teşvik etmek,
- Çalışanların gün içerisinde mutlu olacakları şeyleri yapmaya yer verme,
- Yaşamdaki duygusal ve entelektüel bileşenlerin faydalarının farkına varılması,
- Performansa elverişli bir fiziksel ortam yaratmak.

Manevi liderler tarafından çalışanlar için yukarıda belirtilen çalışma ortamının hazırlanması çalışanların maneviyatını yaşamalarına, motivasyon, performans ve iş tatmininin artmasına neden olacaktır (Brandt, 1996: 83). Yöneticilerin, doğrudan ya da dolaylı olarak kurum kültürünü şekillendirdiği gerçeği göz önüne alındığında örgütlerde maneviyatın yaşanmasındaki rolü yadsınamaz (Bekiş, 2013: 48). Liderlik üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında örgütün dönüşümü ve sürekli başarısı için manevi liderliğin önemi vurgulanmaktadır (Fairholm 1997; Ashmos ve Duchon 2000; Eggerts 1998). Manevi liderlik anlayışı ile hem liderin örgüt içi insani ilişkileri geliştirmekte ve bu ilişkileri kontrolü altında tutabilmekte hem de örgüt hedeflerini yerine getirebilmektedir. Manevi lider yapacağı çeşitli programlarla örgüt içi huzur ortamını sağlayıp, çalışan tatminini gerçekleştirirken örgüt hedeflerine de ulaşmış olacaktır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Manevi liderlik ile bireysel düzeyde neşe, huzur ve mutluluk sağlanırken örgütsel düzeyde üretimin artması, işe geç kalma ve işten ayrılma niyetinin azalması amaçlanmaktadır

(Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Manevi lider heves uyandırma, aitlik duygusu oluşturma yoluyla hem bireysel hem de örgütsel düzeyde refahı sağlamalı, üretkenliği arttırmalıdır (Fry ve Cohen, 2009: 269). Bireysel düzeyde sağlanan refah kurumsal performansa da yansiyacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2009:177). Fry (2003) manevi liderliğe yer veren örgütlerin daha verimli olduğunu, bununda daha az korku ve baskıdan kaynaklandığı vurgulayarak manevi liderliğin örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırdığını ifade eder.

3.4.6. Motivasyon

Örgütlerde maneviyata yer vermenin pek çok olumlu çıktıları bulunmaktadır. Bu çıktılarından birini de motivasyon oluşturmaktadır. Pargament (2013) yapmış olduğu çalışmada maneviyat ve motivasyon ilişkisini irdelenmiş, maneviyatın başlı başına bir motivasyon kaynağı olduğunu çeşitli ampirik çalışmalarla kanıtlama yöntemine gitmiştir. Özellikle kamu örgütlerinde çalışan kişiler için maneviyat ve motivasyon ilişkisi daha belirgindir. Benzer şekilde Molaey, Mehdad ve Golparvar (2014) yapmış oldukları araştırma neticesinde maneviyatın çalışanların içsel motivasyonu ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Maneviyat ile motivasyon arasındaki bu doğru orantılı ilişkiye alandan pek çok örnek gösterilebilir. Burada belirtmek gerekir ki; çalışmada maneviyat ile motivasyon benzer şeyler olmayıp, motivasyon örgütlerin maneviyat tutumunun bir çıktısı olarak ele alınmıştır. Özel sektörün çalışanlarına sunduğu pek çok motivasyon aracı yerine kamu örgütlerinde çalışmanın kişiye verdiği hazın maneviyat çerçevesinde açıklanması mümkündür. Çünkü kamuda çalışmanın maddi tatminden ziyade kamu yararına hizmet etmek, vatanseverlik, özveri gibi kamuya ait değerler çerçevesinde oluşan manevi tatminin öncelendiği ileri sürülür (Perry, 1996'dan akt. Coşkun, 2015).

Motivasyon, “bir kimsenin üretken çabalarını teşvik eden (olumlu ya da olumsuz) iş ortamındaki bütün faktörlerin bir karışımı” şeklinde tanımlanabilir (Shafritz, Russell ve Borick, 2017: 549). Motivasyon, insanları neyin harekete geçirdiğinin incelenmesidir. İçsel bir duygu olan motivasyon, özellikle örgüt içinde çalışanları harekete geçmeye teşvik eden psikolojik bir dürtüdür (Abraham, 2016). Bir başka ifadeyle motivasyon, bir kişinin örgüt içinde verimli davranışlarının sebebini açıklayan şey, iç ve dış enerji kaynaklarının birleşimidir (Şahin, 2004).

Yönetim teorileri içerisinde insana olan bakış açıları farklılaştığı için örgütlerin motivasyona yönelik algıları da değişikliğe uğramıştır. Klasik Yönetim Kuramının insanı makinenin bir parçası olarak nasıl daha etkin kullanabileceği ve böylelikle verimi arttıracığına yönelik tutumu motivasyon anlayışını da etkilemektedir. Klasik Kuramın motivasyon anlayışı biçimsel örgüt anlayışı çerçevesinde çalışanların beşeri yönünü dikkat etmeyerek oluşturulmuştur. Bu kapsamda Bilimsel Yönetim anlayışı çalışanları motive edici şeyleri parça başı ücret gibi daha çok maddi teşvikler şeklinde olurken, Yönetim Süreci yaklaşımı disiplin ve ceza yöntemini kullanmış, Bürokrasi Yaklaşımı da çalışanları kurallara uymaya zorlayarak motive etmeye çalışmıştır. Neoklasik Yönetim Kuramı insanın sosyal, beşeri ve psikolojik yönüne vurgu yaparak Klasiklerin aksine motivasyon araçlarını ödül ya da ceza sistemine indirgememektedir. Sosyal süreçlerin önemine vurgu yapan Neoklasik Kuram, insanları motive eden şeylerin maddi tatminden ziyade manevi tatmin olduğunun altını çizmektedir. Kavramsal çerçevede değinildiği üzere maneviyat kavramı da özellikle Neoklasik Kuram ile birlikte örgüt içindeki önemi kavranan bir kavramdır. Modern Yönetim Kuramları da örgütleri dinamik ve açık sistemler olarak görmektedir. Klasiklerin rasyonel-iktisadi insan modeli, Neoklasiklerin sosyal insan modeli karşısında Modern Yönetim kuramları karmaşık insan modeli anlayışını geliştirmiştir. Bu modele göre insanları tek tipleştirmek mümkün olmadığından onları arzuları çerçevesinde şekillenen motivasyon algıları da tek tipleştirilemez (Şahin, 2004). Maneviyat anlayışı da bireysel ve kişiye özgü bir şey olduğundan, Modern Yönetim kuramları içerisindeki motivasyonun tek tipleştirilememesi anlayışıyla uyumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Maneviyat, kamu hizmetine katılım motivasyonu için bir temel niteliğindedir (Houston ve Cartwright, 2007). Jurkiewicz ve Giacalone (2003)'de örgütlerde maneviyatın bir bütünlük ve mutluluk hissi yarattığını, bu durumun da örgütlerin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtirler. Onlara göre maneviyat ile motivasyon arasında yakın ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde Fry (2005)'de motivasyonu belirli bir eylemi takip etme konusundaki heves olarak tanımlamakta ve onu içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Dışsal motivasyon daha çok çalışanların yaptıkları iş karşılığında edindikleri şeylerle ilgiliyken, içsel motivasyon kişinin kendisinin edindiği haz ile ilgilidir (Houston, 2006; Perry, 1996). Geleneksel bürokrasilerde daha çok dışsal motivasyon araçları kullanılırken çalışanların yaptıkları ya da yapmadıkları şeylerin karşılığı olarak ödül ya da ceza kullanılan araçlardır. Örgütlerde maneviyata yer veren kurumlar ise dışsal

motivasyondan ise içsel motivasyonu sağlamayı tercih ederler. Bireyin içsel motivasyona sahip olması, yaptığı işten keyif alması ve onu sahiplenmesini de beraberinde getirmektedir. İçsel motivasyon ise kişilerin örgüte olan aidiyet duygularını da etkilemektedir. Günümüz örgütleri, çalışanlarının dış motivasyonundansa içsel motivasyona sahip olmalarını önceler. Özellikle kamu kurumlarında arzulanan ve kamunun misyonuyla daha uyumlu olan motivasyon şekli de içsel motivasyondur. Çünkü içsel motivasyonun kaynağını fedakarlık, sevgi, umut, ve vizyon gibi manevi değerlerdir (Fry, 2005). Sheep (2006)'de içsel motivasyonun birincil kaynağının kişilerin maneviyatları olduğunu belirtmektedir.

3.4.7. Kamu Yönetiminin Dijitalleşmesi ve Dijital Maneviyat

İlkel toplumdan Sanayi Toplumuna ve oradan da Bilgi Toplumuna geçiş sürecinde önemli teknolojik yeniliklerin gerçekleştiği ve bu yeniliklerin toplumsal ve örgütsel hayatı şekillendirdiği görülmektedir (Bensghir, 1996:8; Aktan, 2003). Bilgi Toplumuna geçişte ise dijital dönüşüm ön plana çıkmaktadır. Dijital dönüşüm, sosyal ve yapısal dönüşüme yol açarak teknolojik gelişmeler insanların yaşam biçimlerini, alışkanlıklarını ve günlük rutinlerini değiştirmiş ve dönüştürmüştür. Bu dönüşümle birlikte “Bilgi Toplumu” olarak adlandırılan, bilgi ve teknoloji temelli olarak inşa edilen çağ için “Ağ Toplumu” ifadesi de kullanılmaktadır. Ağ toplumu kavramı teknolojinin örgütsel ve toplumsal hayata olan etkilerine yoğunlaşmaktadır. Ağ toplumu, sosyal ve medya ağ altyapısına dayalı modern bir toplum modelidir ve bu ağlar aracılığıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeydeki sosyal birimlerin birbirine bağlanarak etkileşime girdiği bir yapıyı ifade eder (Van Dijk, 2012: 23).

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT)'nde yaşanan değişimlerden devlet anlayışı ve onun hizmet görme biçimi şeklinde ifade edilen kamu yönetimi anlayışı da etkilenmiştir (Gül, 2018). Kamu yönetiminde 1980'li yıllar itibariyle “yönetimin yeniden icadı” olarak adlandırılan reform hareketleri görülmektedir. Geleneksel Yönetim anlayışından Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile yapılan değişim ve reform çabalarında BİT'lerdeki gelişmelerin rolü büyüktür. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile devletin faaliyet alanlarının asli görevlerle sınırlı kalması, kamu yönetiminde özel sektör uygulamalarının kullanılmasını ön plana çıkartacaktır (Ölmez, 2023). Özellikle BİT'lerdeki gelişmelerle

Yeni Kamu Yönetimi, stratejik yönetim ve planlama, performans yönetimi, sonuç odaklı politikalar çerçevesinde şekillenmektedir (Swiss, 2003:171).

Devletler, teknolojik ilerlemelerle uyumlu olarak kurumsal yapılarını ve işleyiş biçimlerini gözden geçirip, çağın gerekliliklerine uygun hale getirmek ve bunları etkin bir şekilde kullanmak için çaba sarf etmektedirler (Engin ve Gürses, 2014). Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışının, küresel değişimlere ayak uydurmada yetersiz kalması bu anlayışın sorgulanmasına neden olmuş ve yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına etki etmiştir. Yaşanılan bu teknolojik dönüşümün yansımalarına Kovid-19 salgın hastalığı ivme kazandırmıştır. Salgın döneminde zamandan ve mekandan bağımsız olarak devletin hizmet görme aracının dijitalleşmesi ise zorunluluk haline gelmiştir. Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışında olan değişimler temel aktörlerin algılanış şeklinde de kendini göstermiştir. Devletin temel unsurları olan “millet” kavramı yerini “ağ toplumuna”, “sınır” kavramı yerini “siber haritalara”, “egemenlik” kavramı yerini “enformatik güç” kavramına, “ulus devleti” de “ağ devletine” bırakmıştır (Tamer, 2019:520; Aktel vd., 2017). Kamu yönetiminde dijitalleşmenin etkilerine değinilmeden önce ilgili kavramlar tanımlanacaktır. İzleyen başlıklarda kavram olarak dijital, dijitalleşme tanımları yapılarak bu kavramlar doğrultusunda yönetim alanında ortaya çıkan yeni terimlerden bahsedilecektir.

3.4.7.1. Dijital(leşme) ve kamu yönetimi

Çağımızın en önemli gelişmelerinden biri olan dijitalleşmeyi tanımlamak zor olsa da yaratmış olduğu etkiler ortadadır. Chalans ve Dufft (2017:3) dijitalleşmenin, Sanayi Devrimi kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Türk Dil Kurumu (TDK) **dijital** kavramını “sayısal” ve “sanal” olarak tanımlamaktadır. Bilişim sistemlerindeki sayısallaştırma olarak ifade edilen dijital kavramı, kodlama üzerine kurulu olan ve teknolojiye 1 ile 0 sayıları üzerinden ilerleme gösteren bir ifadedir (Klein, 2020: 998). **Dijitalleşme** ise, toplumsal yaşamın dijital iletişim ve medya alt yapıları tarafından yeniden şekillenmesi olarak tanımlanabilir (Brennen ve Kreiss, 2016). İçinde bulunduğumuz çağı adlandırmak için kullanılan **dijital çağ** ise birçok şeyin bilgisayarlarla yapıldığı ve pek çok bilginin bilgisayar teknolojileriyle edinildiği dönemi ifade etmektedir (Işık, 2019: 55). Dijital çağ kavramı aynı zamanda post-sanayi, yeni çağ, enformasyon çağı, Endüstri 4.0 olarak adlandırılır. Dijital çağ dönemi ise **ağ** kavramı etrafında şekillenmektedir. Castells (2005:621) ağ kavramını “birbirleriyle bağlantılı düğümler

dizisi” şeklinde tanımlamaktadır. **Dijital dönüşüm**, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan inşa edici yenilikler olarak ifade edilebilir (Zinder ve Yunatova, 2016: 155). Yaşanılan bu dönüşüm ile dosyaların yerini veri tabanı, kâğıtların yerini byteler almıştır (Bennet:1998: 92).

Dijital dönüşüm, örgüt düzeyinde de değişimi zorunlu kılmaktadır. Literatürde örgüt kuramları içerisinde yer alan Nüfus Ekolojisi yaklaşımına göre de örgütler doğar, büyür, gelişir ve ölürler. Nüfus Ekolojisi ve Kurumsal Kuram yaklaşımlarında meşrutiye özel önem verilmiştir. Bu görüşlere göre örgütlerin var olmaları yeterli değildir, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevre ile uyumlu olmalı ve çevre tarafından kabul edilmelidir. Çevre ile uyumunu gerçekleştir(e)meyen örgütlerin ise doğal seleksiyon ile varlıkları son bulacaktır (Leblebici, 2004; Öztaş, 2014). Örgütler kaçınılmaz bir devrim olarak nitelenebilecek dijitalleşme ile kendi yapısını yeniden tasarlamak zorunda kalmışlardır (Bounfour, 2016: 21). Bu doğrultuda kamu yönetimi özelinde dijitalleşme, geleneksel yönetimden günümüze, yönetimlerin temel amaçlarından olan etkinlik ve verimliliği arttırmanın ve kamu değerini iyileştirmenin bir aracı olarak görülmüş ve dijital uygulamalara önem verilmiş ve verilmektedir (Ekinci Özyardımcı, 2023: 72). Dijital kamu yönetiminin amacı; devlet ve vatandaş arasında “güven” temelli ilişkilerin tesis edilmesi ve bu ilişkinin duyarlı, erişilebilir, şeffaf, sorumlu, katılımcı, verimli ve etkili hale getirilmesidir (Veit ve Huntqeburth, 2014’dan akt. Demirkıran, 2020: 48; Ranchordas, 2020: 6-8). Dijitalleşen kamu yönetimi ile kamusal mal ve hizmetler, paydaşlar arasında ve bütünleşme-bağlantılılık çerçevesinde yerine getirilmektedir (Sobacı ve Yıldız, 2012).

1980-2000 yılları arasında Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)’nin amaçlarını yerine getirmede bir araç olarak görülen dijital teknolojiler, 2000’li yıllar itibariyle dijital devletin yeni bir yönetim modeli olarak görülmesine zemin hazırlamıştır. Özellikle YKİ anlayışının vatandaş nezdinde oluşturduğu güven problemini gidermek ve katılımı arttırmayı teşvik eden uygulamalarda BİT’lerdeki ilerlemeler önem arz etmektedir (Dunleavy vd., 2005; De Vries, 2010). İnternet kullanan kişi sayısının artması kamu hizmetlerinin sunum şeklini ve vatandaşların katılım seçeneklerini de değiştirmektedir. Böylelikle etkileşim düzeyinde ve daha hızlı, verimli bir yönetim anlayışı çerçevesinde yönetim mümkün olabilecektir (Liu ve Yuan, 2015: 140). Kamu yönetiminde dijitalleşmeye geçilmesiyle birlikte kamusal mal ve hizmetlerin sunum tekniklerindeki değişikliklerle ek olarak bireylerin de hizmetlere

erişimi kolaylaştırmıştır. Bireylerin istek, öneri ve şikayetlerini ifade etme biçimleri dönüşmüş, dijital teknolojiler vasıtasıyla katılımı gerçekleştirmişlerdir (Mavi, 2022: 178).

Kamu yönetiminin dijitalleşmesi bazı yeni kavramlarında ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bunlardan **Dijital devlet**, hükümetlerin geleneksel yöntemler yerine dijital araçlarla kamu hizmetlerinin sunumunu gerçekleştirmeleri, veriye dayalı olarak kararların alınması ve şeffaf bir kamu yönetimi anlayışını gerçekleştirmeyi amaçlamayan radikal bir dönüşüm olarak görülmektedir (Hinnant ve Sawyer, 2007: 1511-1513; Kosorukov, 2017:3-5). Dijital teknolojiler ile devlet, vatandaş ve özel sektörün yani “paydaşların” aralarındaki ilişkiler ve kamu kurumlarının işleyişleri değişikliğe uğramıştır. Bu bağlamda, paydaşların katılımı kolaylaştırılarak daha şeffaf bir işleyiş sağlanması ve kurumların bilgi ve iletişim teknolojileri doğrultusunda yapılanmalarını dönüştürmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Devletin dijitalleşmesi, kamu hizmetlerinin üretim ve tüketiminin dijitalleşmesi gibi adımlar, toplumun gelişimini etkileyen **dijital yönetime** geçişin temel taşlarını oluşturmuştur. (Demirkıran, 2020: 38). Dijital yönetim, kamu yönetiminde yaşanan dijitalleşme ile ortaya çıkmış olan ve bazılarınca yeni kamu yönetimi anlayışının alternatifi olarak sunulan, teknoloji temelli, çok boyutlu, kamu idarelerine işaret etmektedir. Kavram ilk kez Dunleavy, Margetts, Bastow ve Tinkler (2005) tarafından dijitalleşme, yeniden bütünleşme, ihtiyaç temelli bütüncüllük özellikleri çerçevesinde yeni bir paradigma olarak sunulmuştur. Dijital yönetim ayrıca piyasa tipi yönetime alternatif olarak geliştirilmiş olan ve çevresel faktörlerde meydana gelen değişimlere uyum sağlama ve bunları koordine etmek için oluşturulan, örtük ve açık uçlu sözleşmelere dayalı ürün ya da hizmet üretimi olarak ifade edilebilir (O’Brien, 2015; Demiral, 2017). Literatürde dijital yönetim ya da dijital çağ yönetimi olarak geçen kavram ile işbirliğine dayalı olarak üretilen politikaların dijitalleşmesi amaçlanmaktadır (Stillman, 1997; Białozyt, 2017). Dijital yönetim kavramının önemi devlet yönetiminde meydana gelen değişimi simgelemesinden kaynaklanmaktadır (Ölmez, 2024: 28). Dijitalleşme ile birlikte bağlantılılık ve bütünleşme kavramları da önem kazanmış ve bu doğrultuda kamu yönetimi alanında da “**ağ devleti**”, “**ağ toplumu**”, “**ağ yönetimi**” gibi yeni terimler ortaya çıkmıştır. Ağ kavramı ile hedeflenen, bireylere ulaşmayı sağlamak değil onları bütünleştirmektir. Ağ ve bütünleşme temelli yeni bir üretim, kültür, ekonomi ve siyasetin yani kısacası hayat tarzının oluşturulması ise “**Ağsal Rönesans**” olarak adlandırılmaktadır (Tamer, 2019). Türkiye’de dijitalleşmenin kamu yönetimine olan yansımalarına uygulamada bakıldığında öncelikle **Elektronik Devlet (e-devlet)** uygulamaları ön plana çıkmaktadır. BİT’lerde yaşanan

gelişmeler doğrultusunda devlet-vatandaş ilişkisinin yeni bir araç ile gerçekleşmesi devletleri yeni politikalar üretmeye ve e- devlet uygulamalarının başlamasına neden olmuştur (Naralan, 2009). E- devlet; devlet tarafından sunulan hizmetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla sunulmasıdır. Kamusal hizmetlerin dijitalleşmesi olarak özetlenebilecek e-devlet uygulamaları ile amaçlanan etkili, saydam, hızlı, katılım temelli ve daha düşük maliyetli bir yönetim anlayışının sağlanmasıdır (Sobacı ve Yıldız, 2012: 6; Şahin, 2016: 43). E-devlet aynı zamanda kamu kuruluşları, vatandaşlar ve özel sektörün paydaşlar olarak doğrudan hizmet ve katılım yerine aynı ortamda elektronik olarak iletişim kurabildiği ve işlemlerini yapabileceği teknolojik yönetim biçimi olarak tanımlanabilir (Arifoğlu, 2004: 236; Yıldırım, 2015:117). E- devlet uygulamaları ile Klasik Yönetim anlayışının hiyerarşik yapısı ve güçlü otorite anlayışı esnetilerek, tüm paydaşları yönetim sürecine dahil etmiş ve yönetim anlayışının gelişmesine olanak sağlamıştır (Bennet, 1998). Özellikle sanayi devrimiyle birlikte büyüyen kamu bürokrasisinin hantallığı ve verimsizliğine çare olarak gösterilen e-devlet anlayışı, dijital çağın en büyük ürünü olarak görülebilmektedir (Delibaş ve Akgül, 2010).

Türkiye’de e-devlet uygulamaları ise her ne kadar 1980’li yıllarda kamusal hizmetlerin dijitalleşmesine yönelik adımlar atılsa da 2006 yılında e-devlet projesinin yürürlüğe girmesi akabinde 2008 yılında hizmete açılmıştır. E-devlet projesinin Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı koordinasyonunda TÜRSAT Anonim şirketi tarafından yönetilecek olması ise dijitalleşmenin “bütünlük” temelli felsefesine uygun olarak özel sektörü de yönetime dahil eden yönetim odaklı bilinçli bir eylem olarak görülmektedir (Tamer, 2019: 530). Kamu yönetiminin dijitalleşmesiyle vergi, gümrük, sağlık, eğitim, adalet hizmetlerinin e- devlet aracılığı ile sunulması mümkün olmuştur.

Dijital dönüşüm modern örgütlerde köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişimleri dikey, kumanda tipi yönetim ve iletişim modeli yerine yatay iletişim ve hiyerarşik yapı, merkeziyetçi yapının esnetilmesi, yetki, görev ve sorumluluk dağılımının değişerek sorumluluğun çalışanlar ile bölüşülmesi, kamu politikalarının oluşması güven temelinde ve vatandaş devlet etkileşimi içerisinde olacağından demokrasi anlayışındaki ilerlemeler olarak sayılabilir (Reddick, 2012: 82). Dunleavy ve diğerlerinin (2006) yapmış oldukları çalışmada dijital teknolojilerin kullanımının kamu yönetimine olan etkileri sıralanmıştır. Bunlar; dijital teknolojilerde yaşanan ilerlemeler kamu yönetiminin geleceğini şekillendirmekte ve dijital çağ yönetimi kavramını ön plana çıkartmakta,

sınırların anlamını kaybetmesiyle devletleri küresel çapta aktörlerle işbirliği yapmaya sevk etmekte, dijital dönüşümün tercihten ziyade bir zorunluluk olduğunun farkına varılmasıyla hükümetlerin hedefleri arasında yer almasına ve bu doğrultuda kamu politikalarının oluşturmasına neden olmaktadır.

Türk Kamu Yönetiminde ise 1949 yılında Neumark Raporu ile başlayan reform sürecinin günümüzde dijitalleşme çatısı altında devam ettiğini söylemek mümkündür. Dijital çağda kamu yönetiminin ise ağ, bağlantı ve bütünleşme temelinde paydaşları bir araya getiren, teknoloji merkezli kamu politikalarının oluşturulduğu bir yönetimi işaret etmektedir (Stillman, 1997). Türk Kamu Yönetimi 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Devlet sistemine geçişle birlikte önemli değişikliklere uğramıştır. Yürütme tekli yapıya indirilirken Cumhurbaşkanlığına bağlı bakanlıklar, ofisler ve politika kurullarının kurulmasıyla kamu politikalarında öncü rol oynamaları amaçlanmıştır (Tamer ve Övgün, 2020). Bu ofislerden konumuzla ilgili olan Dijital dönüşüm Ofisi, Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, idari ve mali özerkliğe sahip konumuyla Türk Kamu Yönetiminde yeni bir yapılanma olarak yerini almıştır. Başkanının kamu dijital dönüşüm lideri olarak görüldüğü ofisin görevleri ise Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 527. Maddesinde belirtilmektedir. Özetle ofisin görevleri; e-devlete aracılık ederek kamu kurumları arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, paydaşlar arasında işbirliğini geliştirip dijital kamu hizmetlerinin tasarlanıp sunulmasını gerçekleştirmek, dijital politikaların uygulanmasını sağlamak ve bu alanlardaki gelişmeleri takip etmek, merkezi ve yerel tüm kamu birimlerinde dijital gelişmelerin koordinasyonunu sağlamaktır.

Örgütsel düzeyde dijitalleşme, geleneksel örgütlerden modern örgüte ortak amaç olan etkinliği ve verimliliği artırma çabasının iletişim teknolojilerindeki değişimler ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda bütüncül bir dönüşümüne işaret etmektedir (Kocaoğlu ve Gezici, 2021: 240). Örgütlerin dijital dönüşüme ayak uydurması, yönetim stratejilerinde değişikliğe gidilmesi kurum kültürünün de dijital dönüşümle uyumlaştırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Dijital dönüşüm ile bilgi temelli yoğun bir rekabet ortamı olduğundan örgütsel değerlerin önemi de artmaktadır. Ayrıca değişimin örgütler ve bireyler için kabul edilmesi, ayak uydurulmasının çok kolay olmadığı, değişime direnç gösterilmesinin mümkün olduğu durumlarda örgüt içi huzurun sağlanması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda da çalışanların örgüt için kendilerini bir “değer” olarak görebilmelerinde maneviyatın önemi ortaya çıkmaktadır.

3.4.7.2. Örgütlerde maneviyat ve dijitalleşme

Dijital teknolojilerdeki gelişmeler küresel bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Snow, Fjeldstad ve Langer, 2017). Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanılması, yapay zeka teknolojileri günümüz dünyasının alışkanlıklarını, uygulamalarını kaçınılmaz olarak etkilemektedir. İnsanların sosyal yaşamlarının yanı sıra eğitim ve iş yaşamını da etkileyen dijitalleşme, örgüt düzeyinde de önemli değişimlere neden olmuştur (Bingaman, 2020). Dijitalleşme süreci aslında 20. yüzyılda başlamış olsa da özellikle Kovid-19 salgın hastalığı sonrası tüm dünyada ciddiye alınmak durumunda kalmıştır. Salgın hastalıkla bazı rutinlerin değişmesi zaruri olmuş, hem kamusal hem de özel yaşamda fiziksel alan yerine dijital alan tercih edilmiştir (Butler, 2022). Yaşanılan bu dijital dönüşüm ile sadece iş yapma teknikleri değişmemiş aynı zamanda çalışma ortamı da değişmiş, insanlar örgüt dışında evlerinde çalışmak durumunda kalmıştır. Salgın örgüt düzeyinde küçülmelere, iflasa neden olmuş ve pek çok kişi işsiz kalmıştır. Salgın sonrası örgütlerde ise bazı politika değişiklikleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunlardan birincisi kriz ve salgın ortamıyla başa çıkabilecek kurumsal dayanaklığı olan örgütlere olan ihtiyacın farkına varılmasıdır. Geçmişte örgütler başarılı olmak için verimliliğe, yeniliğe ve hıza odaklanıyordu. Ancak Kovid-19'un da gösterdiği gibi, küresel ortam daha çalkantılı ve belirsiz hale geldikçe, örgütlerin dayanıklılıklarını geliştirme ve güçlendirmeleri kritik bir önemdedir. Bir diğeri ise örgütlerin uzaktan çalışmaya imkan tanıyacak dijital altyapıya sahip olmasının gerekliliğinin farkına varılmasıdır. Fiziksel olarak çalışma ortamlarının düzenlenmesi ihtiyacı yerini sistem güncellemesine bırakmaktadır. Mukherjee (2020) bu durumu bir metafor aracılığı ile ifade ederek, örgütsel düzeyde sistem güncellemesinin ofisin yenilenmesi gibi hissettirdiğine işaret eder. Küresel düzeyde yaşanan bu salgın insanların hayatın anlam ve amacını, yapmakta olduğu işi sorgulamasına, kaygı ve güvensizliğe neden olmaktadır. Kovid-19 küresel salgını örgütlerde maneviyatı kurumsal gündemlerde daha önemli bir konu haline getirmiştir (Yin ve Mahrous, 2022). Yüz yüze etkileşimin olmadığı, çalışma koşullarında kendilerini izole eden, hayatın ve yaptığı işin anlam ve amacının sorgulandığı ortamda ise örgütlerde maneviyat hem kişisel düzeyde hem de örgüt düzeyinde önem kazanmıştır (Parker, Horowitz, Minkin 2020; Cash ve Gray, 2000). Örgütsel düzeyde dijitalleşmenin etkilerine yönelik pek çok çalışma bulunmakla birlikte, dijitalleşme ve maneviyat ilişkisi üzerine olan çalışmalar kısıtlıdır. Walter'ın "The digital transformation in the psychology of workplace spirituality" (2023) çalışması bunlardan biridir. Dijitalleşmenin örgütsel maneviyat psikolojisindeki yerini irdeleyen

Walter, örgüt, maneviyat, psikoloji ve dijitalleşmenin birbirine bağlı dört etmen olduğunu ve örgüt düzeyinde dijitalleşmenin etkilerini bu dört etmen ile ortaya koyabileceğimizi ifade eder.

Dijital maneviyat kavramı nispeten yeni bir kavram olup genellikle dini uygulamaların, ibadetlerin dijitalleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavram olarak görülebilir. Bu doğrultuda dini düşünce ve uygulamalarda dijital teknolojilerin kullanılması “dijital insanlar için dijital maneviyat” anlayışının gelişmesine neden olmuştur (Galvagni, 2022). Maneviyatı din dışı tanımlayanlar içinde dijital maneviyat, teknolojik gelişmelerle kişilerin özünü bulmasında kullandığı çevrimiçi eğitimler, uygulamalar, meditasyonlar, kişisel gelişim seminerleri gibi farklı şekillerde kendini göstermektedir. Indick (2015), teknolojinin bilişsel ve duygusal mekanizmalarımızı etkilediğini ve dolayısıyla maneviyatla ilişkimizi kaçınılmaz olarak değiştirdiğini ileri sürmektedir. Dijitalleşme ve yapay zekanın her alanda önlenemez yükselişi maneviyat anlayışının da Klasik anlayıştan modern anlayışa doğru evrilmesi sonucunu doğurmaktadır (Shoji ve Matsue, 2020). Dijital maneviyat ile teknolojinin manevi uygulamaları geliştirme ve bunları modern dünyadaki insanlar için daha erişilebilir ve kullanışlı hale getirilmesi mümkün olabilmektedir (Walter, 2023).

Dijital dönüşümün örgütlerde maneviyata olan ya da olması muhtemel olan etkileri çeşitlidir. Dijital teknolojilerin işlerini daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle yürütmelerine yardımcı olabileceğinin ve çoğu durumda çalışanlar ve örgüt faaliyetinden etkilenecek olanlarla ürün ve hizmetleri birlikte tasarlama ve birlikte üretme fırsatları sunabileceğinden etkileşimli bir durumu ortaya çıkarmaktadır (Snow, Fjeldstad, Langer, 2017). Ayrıca örgüt içinde bireylerin dijital araçları kullanması, manevi değerleriyle bağlantı kurmasını kolaylaştıracaktır. Çalışanların dijital teknolojiler sayesinde iş yerlerinde çalışırken ya da molalarında kendini bulmasına yardımcı olacak, anlam arayışına yön verecek çeşitli deneyimleri yaşayabilirler. Örneğin kişinin manevi değeri doğrultusunda çeşitlenebilecek ve yapılan işi aksatmayacak şekilde kişisel gelişim ile ilgili sesli notların ya da din ile ilişkilendirilebilecek sohbetlerin dinlenilmesi mümkün olabilmektedir. Bir diğer potansiyel etki ise dijital dönüşümün kuruluşların çalışma ortamında maneviyatı desteklemesini ve teşvik etmesini kolaylaştırabilmesidir. Örneğin örgütler, çalışanlarının manevi ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılayan girişimler ve programlar tasarlamak için veri ve analitiği kullanabilir. Yapılacak olan bu analitik tekniği ile çalışanların manevi değerlerinin belirlenmesi ve sunulması kolaylaşacaktır. Bu olası etkilerin yanında zorunlu hallerde

kişilerin işe katılımının mekan ve zaman algısı olmaksızın gerçekleşmesi hem işlerin aksamaması hem de çalışanların zorlanmaması açısından da önem teşkil etmektedir. Belirtilen bu olumlu sonuçlarının yanında dijitalleşmenin örgütlerde maneviyat üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Artan teknoloji kullanımının doğal dünyadan ve birbirlerinden kopukluğa yol açması ve çalışanların manevi inançlarıyla bağlantı kurmasını zorlaştırması durumuna neden olabilmektedir. Ayrıca sürekli gelişen ve değişen teknolojilere ayak uydurmak çalışanlar üzerinde strese, kaygıya ve başarısızlık hissine neden olabilmekte, kişilerin gittiği her yere işi ve işle bağlantılı şeyleri taşıması da manevi değerlerde kayıplarla sonuçlanabilmektedir (Walter, 2023).

Örgütlerde maneviyatın dijitalleşme sonrasında bazı farkındalıkların oluşmasına olan katkısı önem arz etmektedir. Dijitalleşme ile öncelikle modern örgütlerde maneviyatın önem derecesi artmaktadır. Dijitalleşmenin sunmuş olduğu faydalara ek olarak zaman ve mekan açısından farklı yerlerde bulunulması örgüt kültürünü, aidiyet duygularının oluşmasında ve kişilerin tamamen bireysel olarak iş görmelerinden kaynaklı anlam arayışı içinde olmalarına neden olmuş bu da maneviyatın önemini ortaya koymuştur. Ayrıca dijitalleşme sonrası farklı manevi değerlerin varlığının görülmesi ve bunlara saygı duyulması örgüt ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı yapmaktadır. Örgütlerde maneviyata yer vermenin, dijitalleşen ve rekabet ortamının daha da arttığı günümüz örgütlerinde avantajı olacağı ileri sürülebilir (Mitroff ve Denton, 1999). Başka bir ifadeyle, endüstriyel çağın örgütlerinin geleneksel ürün veya verimlilik odaklı zihniyet ve uygulamalarından bireye değer veren, ortak misyona sahip, bağlılık, işbirliği ve birlikte evrim temelli maneviyat odaklı örgütlere doğru yönelim gerçekleşmelidir (Yin ve Mahrous, 2022).

Maneviyatın bireylerin hem özel hem de çalışma hayatlarındaki öneminin fark edilmesi, kamu yönetimi disiplini de maneviyata yer verilmesini gerekli kılmıştır. Kamu maneviyatının örgüt ve yönetim teorileri içindeki önem ve yerinin irdelendiği ve Cunha ve diğerlerinin (2006) sınıflandırması çerçevesinde ele alınan bu bölümde, maneviyata Bilimsel Yönetim Öncesi dönemden günümüze yüklenilen anlam ve bakış açıklanmıştır. Örgüt ve yönetim teorileri içerisindeki maneviyata olan bakışın inişli çıkışlı olduğu söylenmelidir. Bilimsel Yönetim Öncesi dönemde örgütlerde maneviyatın açık ve etkin bir şekilde benimsendiğini söylemek mümkün değildir. Bu dönemde “dini yönelimlerle” insan davranışları şekillendirilmeye ve kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. İnsan davranışlarını din ile şekillendirme yöntemi, Klasik Yönetim Düşüncesi döneminde yerini “bilime” bırakmıştır. Klasik Yönetim

Düşüncesinde, örgüt içerisinde maneviyat göz ardı edilmiş, rasyonel iktisadi insan anlayışı çerçevesinde insanı makinenin bir dişlisi olarak görülmüştür. Neoklasik Kuram, Klasik Kuram gibi verimlilik ve etkinlik arayışındadır, ancak Klasiklerin insana yönelik tutumlarından farklılaşmaktadır. İnsanı sosyal ve psikolojik bir varlık ve örgüt içinde bir bütün olarak ele alan Neoklasik Kuram ile örgüt içinde maneviyata yer verilmeye başlanılmıştır. İnsanın her zaman ussal davranmadığı, ekonomik tatmin kadar belki de daha önemli olanın sosyal ve manevi tatminin olduğunun farkına varılması insana olan bakışta örgüt ve yönetim teorileri içerisinde yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Modern Yönetim Düşüncesi içerisinde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Kuramının da örgüt içinde maneviyata yer verdiğini söylemek mümkün olmamaktadır. Bunu insanı sistem içerisinde pasif ve her şarta uyumlu olarak, etkisiz bir değişken olarak algılanmasıyla açıklamak mümkündür. Günümüzde maneviyatın örgüt düzeyinde yaşanılmasının neden olduğu olumlu sonuçlar da gözönünde bulundurularak önemi giderek artmakta ve özel yönetim örgütleri başta olmak üzere kamu yönetimi alanında da çalışmalar yapılmaktadır. Kamu maneviyatı çalışmalarının literatürde azlığı ve Türk Kamu Yönetimi özelinde çalışılmamış olması ise bu tez konusunun seçilme nedeni olarak belirtilmelidir. Bu doğrultuda takip eden bölümde seçilmiş olan kamu örgütleri aracılığıyla Türk Kamu Yönetimi içerisinde maneviyat algısına yönelik sınırlı bir bakış sergilenecektir.

4. ÖRGÜTLERDE MANEVİYATIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ GÖRÜNÜMÜ: BAZI KAMU ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi üzerine olası etkilerinin irdeleneceği bu bölümde araştırmanın konusu, yöntemi, deseni, araştırma sorularının hazırlanması, pilot uygulaması, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Ön Hazırlık Aşaması

4.1.1. Konu

Örgütlerde maneviyat, örgüt ve yönetim alanında nispeten yeni ve tanımlama sürecinde olan bir kavram olarak nitelendirilebilir. Maneviyat alanında yapılan çalışmalar irdelendiğinde onun 1900’lü yıllara kadar “din” çatısı altında ya da onunla ilişkilendirilerek yapıldığı görülürken özellikle yeni yüzyıl ile birlikte maneviyatın çalışma alanları da, anlamlandırma çabaları da çeşitlenmiştir. Tezin konusu ise örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetiminde nasıl betimleneceğidir. Bu betimlemenin Türk Kamu Yönetimin genel maneviyat algısını ortaya koymak gibi bir amacı bulunmamakla birlikte, belirlenen kamu kurumları özelinde maneviyat algısına yönelik sınırlı bir bakış sergilenecektir.

4.1.2. Amaç ve Önem

Genel olarak maneviyat özel olarak ise örgütlerde maneviyatın betimlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarda maneviyatın sadece dini bakış açısıyla tanımlanması anlayışı yerini varoluşçu ve içsel bakışa göre tanımlama anlayışına bırakmıştır. Maneviyata yönelik olarak yapılan çalışmalar irdelendiğinde çoğunluğun yabancı menşeli olduğu görülmekle birlikte Türkiye’de yapılan çalışmaların din, psikoloji, sağlık ve örgütsel davranış alanında yapıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde maneviyatın kamu yönetimi özelinde çalışılması alandaki bu boşluğu giderebilme gayesindedir. Böylelikle örgütlerde maneviyatın Avrupa ve Amerika menşeli çalışmaların kültürel dinamiklerinden sıyrılarak kendi dinamikleri içinde irdelenmesi ve Türk yönetim geleneği içerisindeki betimlemesinin yapılması amaçlanmaktadır. Tezin temel amacı, belirlenen kamu kurumları ile Türk

Kamu Yönetiminin maneviyat düzeyini betimlemektir. Bu temel amaç kapsamında örgütlerde maneviyat ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı kamu kurumları örnekleri üzerinden irdelenmiştir. Tez, örgütlerde maneviyatı Türk kamu örgütlenmesi içinde ele alan ilk çalışma olmasından ötürü önem taşımaktadır. Ayrıca örgütlerde maneviyatın varoluş amacı farklı olan kamu kurumları kapsamında ele alınacak olması örgüt amacı ve maneviyat algısı arasındaki ilişki(sizliği)yi, aidiyet ve bağlılığı resmetmesi açısından önemlidir.

4.1.3. Yöntem

Araştırma yöntemleri, bir araştırmanın nasıl yapılacağını ve verilerin nasıl toplanacağını belirleyen temel planlar olarak ifade edilebilir. Bu yöntemler genellikle nicel, nitel ve karma araştırma yöntemlerini içerir.

Nicel yöntemler, araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etme yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Patton (2005)'a göre nicel yöntemler, temelde matematiğe dayalı yöntemlerle değişkenler arasındaki ilişkiyi sayısal verilere dayalı olarak açıklama yöntemidir. Daha net ifade etmek gerekirse bu yöntem bilim, sayısal verilerin toplandığı, analiz edildiği ve istatistiksel yöntemlerle ilişkilerin değerlendirildiği bir araştırma türünü ifade eder (Coyne, 1997).

Nitel yöntemler ise araştırma konusu olan sosyal ya da beşeri bir fenomenin birey veya grup özelindeki anlamını keşfetmeye olanak sağlayan araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (İlgar ve İlgar, 2013: 199). Nitel araştırma yöntemiyle araştırılan olgu, katılımcıların kendi ortamlarında ve kendi ifadeleriyle tanımlamasına imkan vermektedir. Nitel araştırma tekniğini Yin (1984: 23) “güncel bir olayı olayın doğal ortamında, olay ve olayın içinde geçtiği ortamın sınırlarının belirsiz olduğu ve çoklu kanıt ya da veri kaynağının kullanıldığı görgül bir araştırma yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi “mecazi anlamda incecik iplik, birçok renk, farklı doku ve çeşitli malzemelerin karışımından oluşan girift bir kumaşa benzer” (Creswell, 2013: 43). Özellikle araştırmacının incelenecek önemli değişkenleri bilmediği durumlarda, nitel araştırma yöntemi kullanmak oldukça faydalı olabilir. Araştırılan konunun nispeten yeni olması ve teorisinin oluşma aşamasında olması nitel araştırma yöntemlerinin kullanılma nedeni olarak gösterilmektedir. Bu doğrultuda nitel yöntemler sayıların değil kelimelerin ön planda tutulduğu araştırma türüdür. Nitel yöntemler

sosyal ya da beşeri problemlere yönelik birey ve grupların attettikleri anlamın keşfedilmesidir (Creswell ve Creswell, 2017: 22). Genellikle nicel yöntemlerin standartlarının dışına çıkma arzusu araştırmacıları nitel yöntemlere yönlendirmektedir. Bireysel ve toplumsal olayların karmaşık ve birbirine bağlı epistemolojik varsayımlara bağlı olması bu alanlardaki çalışmaların nicel verilerin pozitivist geleneğinin açıklamada yetersiz kalmasına ve nitel yöntemlerin tercih edilmesine neden olabilmektedir (Denzin ve Lincoln, 2008). Nicel araştırmaların “miktar” vurgusuna karşılık nitel araştırma yöntemleri “kalite” kavramına odaklanmakta ve araştırma hipotezlerini “nasıl”, “niçin” soruları odağında temellendirmektedirler (Baltacı, 2018). Nitel araştırma, kuram test etmeye değil kuram oluşturmaya odaklanır. Nitel araştırma yöntemleriyle insan yaşamını sayılara, kategorilere ve değişkenlere indirgemek yerine incelenen olguların kendi doğal bağlamı içerisindeki sosyal süreçlerini ve gerçekliğini irdeler (Neuman, 2008’den akt. Çelik ve Ekşi, 2015). Nitel araştırma, nicel araştırmanın aksine tümdengelimsel örnekleme yöntemi yerine tümevarımsal yöntemlerle katılımcılarla ilgili gözlemini derinlemesine görüşmeler, belge analizi ve odak grup görüşmeleri gibi kişilerin kendilerini ifade etmesine olanak tanıyan yöntemler kullanır (Mertens, 2014).

Karma yöntem ise en yalın haliyle araştırmada hem nicel hem de nitel yöntemlere yer verilmesi ve bu iki veri türünün bütünleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Karma yöntem her iki araştırma yönteminin bir arada kullanılmasının araştırmayı daha kapsamlı yapacağından dolayı tercih edilebilmektedir (Creswell, 2017: 4). Karma yöntemde kullanılan nitel ya da nicel tekniklerin birisi daha ağırlıklı olabilmekle birlikte özellikle son dönem sosyal bilim alanında yapılan çalışmalarda sıklıkla başvurulan bir yöntem haline gelmiştir. Bu yöntem ile araştırmacılar kullanmış oldukları nitel ve nicel yöntemlerle karşılıklı bir etkileşim ile modellerini oluşturmakta ve sonuçları sunmaktadırlar (Tashakkori ve Teddlie, 2010).

Bu tezde; örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimine olan etkilerine, derinlemesine bilgilere ulaşabilmek ve bunları betimlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Örgütlerde maneviyatın yansımaları belirlenen kamu kurumlarında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ile nitel araştırmalarda kullanılan felsefi akımlardan olan aksiyoloji ve metodolojik varsayımlarla betimlenecektir. Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan bir teknik olan derinlemesine görüşme; araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayacak şekilde, yüz yüze ve bire bir görüşülerek bilgi ve anlam oluşturmak üzere başvurulan veri toplama tekniğidir (Tekin, 2006: 101; Oltmann, 2016: 2). Derinlemesine görüşme türleri görüşme esnasında izlenen yöntem açısından çeşitlenmektedir. Eğer katılımcılara sorulmak üzere önceden

sorular hazırlanmış ve hazırlanıldığı şekil ve sırada soruluyorsa *yapılandırılmış görüşme*, konu bütünlüğü içinde katılımcının yönlendirmesine açık bir şekilde hazırlanan görüşme formu şekillenebiliyorsa *yarı-yapılandırılmış görüşme*, araştırmacı ve katılımcı arasında gözleme dayalı olarak oluşan, sosyal etkileşim temelinde soruların önceden belirlenmediği durumlarda da *yapılandırılmamış görüşmeden* bahsedilir (Boyce ve Neale, 2006: 3; Johnson, 2002: 107; McCracken, 1988: 7; Bogdan ve Biklen, 1998; Fontana ve Frey, 2005).

4.1.4. Desen

Nitel araştırma yöntemleri içerisinde alanda kullanılan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Özellikle son dönem sosyal bilimler çalışmalarında gerek tek başına gerek karma yöntemlerin içinde kullanılan farklı nitel araştırma tekniklerini görmek mümkündür. Araştırmacının çalışmasına özgü olarak belirlediği bu teknikler genellikle “anlatı”, “fenomenoloji”, “etnografi”, “durum çalışması” ve “kuram oluşturma” olarak karşımıza çıkmaktadır. Anlatı tekniğinde bireylerin anlattıkları öykülerden ve yaşadıklarını ifade ettikleri deneyimlerden hareketle çalışma şekillenmektedir. Fenomenoloji ise bir fenomen ya da kavrama ilişkin yaşanmış deneyimlerin ortak anlamının keşfedilmesidir. Fenomenolojinin temel amacı bir fenomenle ilgili bireysel deneyimleri evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemek, gerçeğin doğasını anlamlandırabilmektir. Etnografi yaklaşımı ile aynı kültürü paylaşan grubun tümüne odaklanılarak değerlerin, davranışların, inançların ve dilinin paylaşılan ve öğrenilen modellerini tanımladığı ve yorumladığı bir nitel desen ortaya konulmaktadır. Durum çalışması ise özel bir durumun belirlenmesi ve bu kapsamda birey, grup, kuruluş veya ortaklığın duruma ilişkin olarak derinlemesine irdelenmesidir. Durum çalışması ile gerçek bir olayın güncel bağlam ya da ortam içindeki analizi gerçekleştirilmektedir (Creswell, 2023).

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetiminde olan yansımalarını ifade etmek amacıyla bu tezde nitel araştırma yöntemlerinden Gömülü Teori, Kuram oluşturma, Temellendirilmiş Kuram, Örtük Teori şeklinde ifade edilebilen (Grounded Theory) yaklaşımı benimsenmiştir. Kuram oluşturma, gömülü teori, temellendirilmiş kuram, örtük teori gibi çeşitli söylemlerle ifade edilen araştırma yöntemi, kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyerek verilerde gömülü halde bulunan olgunun keşfedilmesi ve akabinde kuramın oluşturulması çabasıdır (Glaser ve Strauss, 1967). Kuram oluşturma; bireysel ve sosyal yaşamın keşfedilmesi, olguların anlamlandırılması ve teori oluşturulması için kullanılan bir yöntemdir (Günbayı ve Aşkun, 2023). Kuram oluşturma ile şeylerin anlam kazanması, görünmez ya da adlandırılmayan

olguların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Bryant ve Charmaz, 2019). Kuram oluşturma, araştırmacının sosyolojik bakış açısıyla katılımcıların bakış açılarından ilham alan bir süreç, eylem ya da etkileşim üzerine soyut genel bir teori geliştirmesini içeren bir araştırma desendir. Bu süreç, çeşitli veri toplama adımlarının kullanılmasını içerir ve bilgi kategorilerinin ilişkilendirilmesi ve geliştirilmesini kapsar (Charmaz, 2006). Bu desenle amaç araştırılan konunun betimlemesinin ötesine geçerek bir süreç veya eyleme ilişkin birleştirilmiş kuramsal açıklama ortaya koymak, bir kuram oluşturmak veya keşfetmektir (Corbin ve Strauss, 2007; Smith, Flowers ve Larkin, 2009). Sosyolojinin felsefi temellerinden ortaya çıkan bu nitel araştırma yöntemiyle sosyal bir sürece dair katılımcıların bakış açılarına dayalı olarak kapsamlı bir teori ya da açıklamaya ihtiyaç duyulduğunda kullanılan bir yöntemdir (Charmaz, 2006; Corbin ve Strauss, 2007; Creswell, 2012).

Kuram oluşturma'nın özellikleri ve diğer nitel araştırma yöntemlerinden ayırt edici özellikleri olarak;

- Veri toplama ve analizinin eş zamanlı olarak yapılması
- Önceden belirlenmiş hipotez ve kategoriler yerine verilerden analitik kodlama ve kategoriler elde etme
- Analizlerin her aşamasında sürekli karşılaştırma yapma imkanı
- Veri toplama ve analizinin her aşamasında teori geliştirmeye odaklanma
- Veri toplama ve analizlerde kuramsal kategorileri oluşturmak için memo(kuramsal notlar) yöntemini kullanma
- Veri analizinin evreni temsil etmesi için değil de teori geliştirmek amacıyla yapılması
- Analizlerin geliştirilmesiyle literatür değerlendirmesinin yapıldığı nitel bir araştırma yöntemi olması sayılabilir (Charmaz, 2006; Duchscher ve Morgan, 2004'den akt. Çelik ve Ekşi, 2015: 20-22).

Kuram oluşturma, önceden belirlenen önermelerden ziyade araştırma süreci içerisinde şekillenmiş olan önermeler ile veri doygunluğuna ulaşınca dek katılımcıların değer yargılarının, davranışlarının nedenlerinin betimlendiği bir araştırma tekniğidir. Kuram oluşturma pozitivist yaklaşıma karşı olarak pragmatist bir bakışla sosyal yaşamda her şeyin birbiriyle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu teoriye göre eylem ve kavramlar birbirleriyle etkileşim içinde olup birbirinden bağımsız düşünülemez. İnsanların gündelik hayat deneyimlerine odaklanan bu desen, onların bakış açılarına değer vererek betimleyici

bir çerçeve sunar (Marshall ve Rossman, 1995). Kuram oluşturmada iki ana husus dikkat çekmektedir. Bunlar araştırmaya bir teoriyi kanıtlamak ya da çürütmek için başlanılmadığı ve kategorilerdeki olay ve özelliklerin sürekli karşılaştırma yapma imkanı dolayısıyla keşfedilebilmesidir (Glaser, 1978; Glaser ve Strauss, 1967).

Nitel araştırma yöntemleri içinde kullanılan bir teknik olarak kuram oluşturma alanyazında “klasik/geleneksel”, “sistematik” ve “yapılandırmacı” olmak üzere üç türünün varlığından söz edilmektedir. Bunlardan *klasik/geleneksel kuram oluşturmada* amaç, belirli bir davranış modelini açıklayan kavramsal bir teori oluşturmaktır. *Sistematik teori* ise; genel olarak insanların doğru olarak gördükleri nesnelere, olgulara, olaylara ve davranışlara atfettikleri anlama yöneliktir. *Yapılandırmacı kuram oluşturma* ise araştırılan olgulara ilişkin olarak katılımcıların anlamlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu tür ile insanların deneyim ve yorumlarına dair teorik bir temel oluşturulması amaçlanmaktadır (Teke, 2023). ***Araştırma kapsamında da nitel araştırma yöntemleri içerisinde kuram oluşturmaya, kuram oluşturma türleri arasında da yapılandırmacı kuram oluşturmaya başvurulmuştur.*** Bu seçimlere neden olarak maneviyat kavramının yeni bir olgu olması ve Türk Kamu Yönetimi özelinde çalışılmamış olması, rakamlardan ziyade kelimelerin anlamlarının öncelenmesi, anlaşılması güç ve bireysel olarak anlamlandırılan bir kavram olan maneviyatın ortaya çıkmasını etkileyen nedenleri ortaya koymak ve az bilinen maneviyat hakkında teori oluşturabilmek gösterilebilir. ***Bu tez, örgütlerde maneviyatı Türk Kamu Yönetimi özelinde test etmeyi amaçlamaz. Türk Kamu Yönetiminde belirlenen kamu kurumları özelinde, örgütlerde maneviyatın betimlenmesi için kuram oluşturma tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilecek veriler kullanılacaktır.***

Denzin ve Lincoln (2011) nitel araştırmalarda kullanılan başlıca dört felsefi varsayımdan söz etmektedirler. Bu varsayımlar araştırmada gerçekliğin ne olduğunu sorgulayan ‘ontoloji’, gerçekliğin nasıl bilindiğini sorgulayan ‘epistemoloji’, gerçeklikten ziyade değerlerin nasıl ifade edildiğini önceleyen ‘aksiyoloji’ ve son olarak araştırmanın nasıl yürütüldüğünü önemseyen ‘metodoloji’dir. Nitel araştırmalarda tercih edilen varsayımlar, araştırmanın ve araştırmacının hareketlerinin sınırlılığını belirleyen unsurdur. Bu doğrultuda tez kapsamında maneviyatın Türk Kamu Yönetimi özelinde nasıl ifade edildiği ve nasıl vuku bulduğunu betimleyecek şekilde aksiyoloji ve metodoloji varsayımlar kullanılmaktadır. Araştırmacı çalışmada kendini konumlandırarak yapacağı görüşmeler neticesinde tümevarımsal ve geliştirmeye olanak tanıyan veri toplama ve analiz süreci ile çalışmayı şekillendirecektir.

4.1.5. Örneklem Seçimi

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimine yansımalarının nitel araştırma yöntemi kullanılarak betimleneceği bu tezde; araştırmanın amacını ve temel problemlerinin en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayıp, karşılaştırma yapma imkanı tanınması bakımından *amaçlı (ölçüt) örnekleme*ye başvurulmuştur. Amaçlı örneklemede çalışmanın amacı doğrultusunda bilinçli olarak örneklem belirlenmektedir (Creswell, 2021: 81). Araştırma kapsamında amaçlı örneklemin aykırı durum, maksimum çeşitlilik ve ölçüt yöntemleri kullanılarak kurumlar belirlenmiştir. Aykırı durum örnekleme ile birbirine aykırı durumda olan birimler seçilirken, maksimum çeşitlilikte benzeşik farklı durumlardan bireyler seçilmesi mevcut farklılıkları açığa çıkarmakta, ölçüt örnekleme yöntemiyle de belirli kriterleri sağlayan kişilere yer verilmektedir (Creswell, 2021; Baltacı, 2018). Bu kapsamda maneviyat kavramının yapmakta olduğu dini çağrışım da göz önüne alınarak, daha “manevi” bir kamu örgütü olan Cumhurbaşkanlığı Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB), kuruluş amacı daha “maddi” bir kamu örgütü olarak kabul edilebilecek olan Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) ve kamu yönetiminin çalışma hayatını düzenleyen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) örneklem olarak seçilmiştir. Belirlenen kurumlarda çalışan kişilerin en az üç yıl kurumda çalışıyor olması ve kurum kültürü farkındalığının oluşmuş olması ölçütüne özen gösterilmeye çalışılmış olup bu ölçüt SBB’nin yeni oluşturulan bir kurum olmasından dolayı esnetilmek durumunda kalınmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü ile ilgili kesin bir kural bulunmamakla birlikte araştırmacının veri doygunluğuna ulaşmasına önem verilmektedir. Veri doygunluğu ise yeni katılımcıların eski katılımcıları tekrar edecek düzeyde veriler sunması olarak tanımlanabilir (Creswell, 2021). Buradan hareketle veri doygunluğuna ulaşana dek katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, ÇSGB’de 8, SBB’de 8 ve DİB’de 7 olmak üzere toplam 23 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir.

4.1.6. Önermeler

Araştırmanın temel problemi, örgütlerde maneviyat kavramının kamu yönetimi özelinde algılanış biçimlerine göre çözümlenmesi ve içinde bulunan örgütün varoluş amaçlarına uygun olarak kişilerin maneviyat ve örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın başlıca soruları ise;

- Örgütlerde maneviyatın kamu yönetimi özelinde anlamı nasıl betimlenebilir?
- Örgütlerde maneviyatın anlamını belirlemede içinde bulunulan örgütün etki düzeyi nasıldır?
- Belirlenen her bir kurum için ortak bir maneviyat tanımından bahsetmek mümkün müdür?
- Kişilerin maneviyat düzeyleri ile örgüte olan aidiyet ve bağlılıkları arasındaki ilişki nasıl tanımlanabilir?
- Nispeten “maddi” ve “manevi” örgüt betimlemesi ile belirlenen kurumların maneviyat düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?
- Örgütlerde maneviyat ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ Duygusal bağlılığı (istek) yüksek olan çalışanın maneviyat bağı yüksektir
- ✓ Devam bağımlılığı (ihtiyaç) ile maneviyat arasında ters yönlü bir ilişki vardır
- ✓ Normatif bağlılık (zorunluluk) ile maneviyat arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu önermeler doğrultusunda görüşme soruları içinde bulunulan örgüt, yapılan iş, bağlılık düzeyi, aidiyet ve motivasyon ile ilişkisini kurabilecek şekilde hazırlanmıştır.

4.1.7. Sınırlılıklar

Çalışmada maneviyat kavramı varoluşçu yaklaşım açısından ele alınmış ve bireyin örgüt içinde kendini tanıma, bulma, hayatını anlamlandırma çabalarında örgüt değerleriyle olan bağına uyumuna odaklanılmıştır. Araştırma kapsamında maneviyatın dini ve içsel yaklaşımlar açısından ele alınmamış olması araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilebilir.

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetiminde irdelenmesi amacını güden çalışma belirlenen kamu örgütleriyle sınırlıdır. Araştırma seçilen kamu kurumlarıyla nitel araştırma teknikleri kullanarak belirlenen araştırma sorularıyla sınırlıdır. Ayrıca katılımcıların görüşme sorularını herhangi bir baskı altında olmadan, hür iradeleriyle ifade ettikleri ve gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma yapılan zaman dilimi ve görüşülen kişi sayısı ile sınırlıdır.

4.1.8. Pilot Çalışma Aşaması

Pilot çalışma, araştırmacının ana çalışması öncesinde yaptığı daha küçük ölçekli olan araştırma teknik ve yönteminin sınındığı bir ön hazırlık sürecidir. Pilot çalışma araştırmacının belirlenmiş olan değişkenler dışında araştırmaya etki edebilecek faktörleri görebilmesine, önerme ve varsayımlarını sınavabilmesine imkan tanımaktadır (Yılmaz ve Tuncer, 2020).

Alan araştırması sürecinde, örgütlerde maneviyat kavramının nispeten yeni bir çalışma alanı olması ve Türk Kamu Yönetimi özelinde çalışılmamış olmasından dolayı derinlemesine bilgilere ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemi araştırılan konuyla ilgili olarak katılımcıların doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca araştırmacıya gözlem yapabilme imkanı tanıyabilmekte ve sınırları belirlenmiş olsa bile çalışma konusuna esneklik tanımaktadır. Nitel araştırma yöntemleri bu özellikleri nedeniyle özellikle alanda çok fazla çalışmanın olmadığı durumlarda tercih edilen bir yöntem olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken öncelikle ilgili literatür gözden geçirilmiş, alanda yapılmış olan çalışmalar irdelenmiştir. Yapılan ön araştırma neticesinde örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi özelinde bir çalışma yapılmadığı fark edilmiş ve sorular katılımcı ve danışmanın istişareleri sonucunda oluşturulmuştur. Sorular hazırlanırken katılımcıları yönlendirebilecek ifadelerin kullanılmamasına özen gösterilmiştir. Çalışma önermelerinden olan içinde bulunulan örgüt ve yapılan iş ile maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi de ortaya koymayı amaçlayacak şekilde ilgili örgütler belirlenmiş ve pilot uygulama aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın pilot çalışması araştırmacının Kafkas Üniversitesi'nde çalışması ve Kars ilinde yaşamasından dolayı bu ilde gerçekleşmiştir. Çalışma kapsamında belirlenen örneklem ile uyumlu olması gözetilerek pilot çalışma Kars Müftülüğü Şube Müdürü 1 kişi, Kafkas Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden 2 öğretim üyesi, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ağırlıklı olarak ekonomi alanında çalışmaları olan alanında uzman 3 öğretim üyesi, 1 askeri personel, 1 Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları yukarıda bahsedilen katılımcılara farklı zaman ve yerlerde yöneltilmiş, katılımcılardan alınan geribildirimlere göre tekrar şekillendirilerek bir kez daha görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşme soruları, kullanılan teknik gereği katılımcıların yönlendirilmemesi üzerine kurulmuş olup yapılan pilot çalışma doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle katılımcılara çalışma hakkında bilgi veren ve maneviyatın hangi bakış açısıyla ele aldığını vurgulayan kısım olan “bu çalışmada yer alan maneviyat kavramı varoluşçu bakış açısıyla ve etkileşim düzeyinde ele alınmıştır” ifadesinin katılımcılar tarafından net olarak anlaşılmadığı belirlenmiş ve daha açık bir ifade olan “örgütlerde maneviyat; hayatın anlam ve amacını sorgulayan insanın duygu ve düşünceleriyle bir bütün halinde örgüt içinde çalışması anlamında kullanılmaktadır” ifadesiyle değiştirilmiştir⁶. Yapılan pilot çalışmada katılımcılara sorular yöneltilmiş ancak katılımcıların soruları anlamaması ya da sorulan sorunun dışına çıkılması durumunda müdahale edilmiştir. Bu müdahalelerde her bir soruda parantez içinde yazılan ifadelerle sınırlı kalmıştır.

Pilot çalışma kapsamında yöneltilen ikinci soru olan “Sizce mesleğinizin hayatınızdaki önem ve yeri nedir?” sorusundaki ‘meslek’ ifadesine açıklık getirilmesi fikri katılımcıların biri tarafından ifade edilmiştir. Katılımcı sorudaki meslek ifadesinden almış olduğu eğitim neticesinde edindiği mesleği (unvan) mi yoksa mevcut yapmakta olduğu işi mi anlaması gerektiğinin açık bir ifadeyle belirtmesi önerisinde bulunmuştur (Örneğin bir kişi mühendis olup yönetici pozisyonunda çalışabilir). Bu öneri kapsamında ilgili soru “Sizce yapmakta olduğunuz işin (bulduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Pilot çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen üçüncü soru olan “Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?” sorusunun örnekler verilerek daha anlaşılır hale geleceği kanaatine varılmış ve ilgili soruya anlaşılmaması durumunda ifade edilmek üzere “resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar” eklenilmiştir. Benzer şekilde yöneltilen yedinci ve sekizinci sorulara da örnekler verilerek katılımcının daha net anlaması sağlanmaya çalışılmıştır.

Pilot çalışma sırasında katılımcılara soruların bitiminde eklemek istedikleri bir husus var mı diye yöneltilindiğinde ise katılımcıların biri “yapmakta olduğunuz iş ile birlikte maneviyatınızda bir kayıp oldu mu?” şeklinde bir sorunun da olması gerektiği önerisinde bulunmuş, ancak araştırma kapsamında tercih edilen yöntem gereği katılımcıların direk olarak yönlendirmesine neden olabilecek bu soru eklenilmemiş, görüşmeler esnasında görüşmenin seyrine göre katılımcılara yöneltilmiştir.

⁶ Pilot çalışma öncesi ve sonrası görüşme soruları Ek’te bulunmaktadır.

Pilot çalışma ile soruların açık, net, anlaşılır ve yönlendirmeden uzak olmasına dikkat edilmiş yapılan değerlendirmeler neticesinde bazı eklemeler ve düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonrası pilot uygulama yapılan katılımcılarla tekrar görüşmeler sağlanmış ve bu adımların tamamlanmasıyla da soru formu araştırmada kullanılabilir hale gelmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde aşağıda yer verilen görüşme soruları yöneltilmiş olup, anlamamaları ya da sorunun bağlamından çıkmaları durumunda parantez içinde yer alan ifadeler kullanılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular ve bu soruların sorulma nedenleri şöyledir:

1. Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (İstek, ihtiyaç, zorunluluk)

Bu soru ile katılımcıların yapmakta oldukları işi tercih etme nedenleri ile örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında bağ kurulması amaçlanmıştır.

2. Sizce yapmakta olduğunuz işin (Bulduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı).

Bu soru ile katılımcıların yaptıkları işlerin hayatlarındaki yer ve öneminin tespit edilmesi ve maneviyatı içsel, dini ya da varoluşsal tanımlamalardan hangisi ile açıkladıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3. Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(Resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar).

Bu soru ile katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyleri irdelenerek, örgüt içinde maneviyatın olumlu bir çıktısı olarak görülen aidiyet ve motivasyonun artmasında kurumun rolü incelenmeye çalışılmıştır. Böylelikle, kurumun çalışanların maneviyatlarına yönelik tutumu da betimlenecektir.

4. Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (İşe seyerek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe).

Bu soru ile katılımcıların örgüt içindeki maneviyat düzeyleri, işe olan bakışları ve çalışma atmosferi hakkında bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır.

5. Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)

Bu soru ile çalışma atmosferi ve çalışanların örgüt içindeki değerinin betimlenmesi amaçlanmaktadır.

6. Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?

Bu soru ile çalışma atmosferi ve çalışanların örgüt içindeki değerinin betimlenmesi amaçlanmaktadır.

7. Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (Örgüt temel değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)

Bu soru ile kurumun çalışanların manevi gelişimi hakkındaki tutumunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

8. Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)

Bu soru ile çalışanlar ve yöneticilerin kurum içindeki tutum ve yaklaşımlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma örneklemini belirlenip, pilot çalışmanın yapılması akabinde Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'na 17.11.2023 tarihinde başvuru yapılmıştır. 25.12.2023 tarih ve 234090 evrak numaralı karar neticesinde çalışmanın etik ilkelere uygunluk beyanı alınmış olup, ilgili görüşmeler randevuların alınmasıyla 26.01.2024-09.02.2024 tarihleri arasında

ÇSGB, SBB ile DİB’de gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde görüşülen kişilerin belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan tüm görüşmeler katılımcıların kendi kurum ve çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kendi çalışma ortamlarında görüşmelerin yapılması onların doğal ortamlarında gözlemlenebilmesi ve analiz yapılabilmesine de olanak tanımıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler öncesi araştırmacı kendisini ve çalışmasını takdim etmiş, izin vermeleri durumunda ses kaydı alacağını bilgilendirmesini yapmıştır. Ses kaydı yapılmasına izin vermeyen katılımcıların ise sorulara verdikleri cevaplar araştırmacı tarafından not tutma yöntemiyle kaydedilmiştir. Bu doğrultuda ÇSGB ve SBB’de yapılan tüm görüşmeler ses kaydı alınmak suretiyle kaydedilmiş, ayrıca araştırmacı tarafından notlar tutulmuştur. DİB’de yapılan 7 görüşmenin ise sadece 1 tanesinde katılımcı ses kaydı yapılmasına izin vermiş, diğer katılımcıların görüşleri not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği ve verilerin değerlendirilmesi hususlarında gerekli bilgilere yer verilmiş, gönüllü katılıma sözlü onay vermeleri akabinde görüşmeye başlanılmıştır. Ayrıca katılımcılara istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri ve kişisel bilgilerinin kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Yapılan görüşmeler en az 3, en fazla 74 dakikadan oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların yönlendirilmesi istenilmemiş ancak soruyu anlamadığı ya da verilen cevapların soruyla ilgili olmadığı durumlarda müdahalelerde bulunulmuştur. Görüşmenin akışında bazı soruların sıralanmasında değişiklikler yaşansa da tüm katılımcılara tüm sorular yöneltilmiştir.

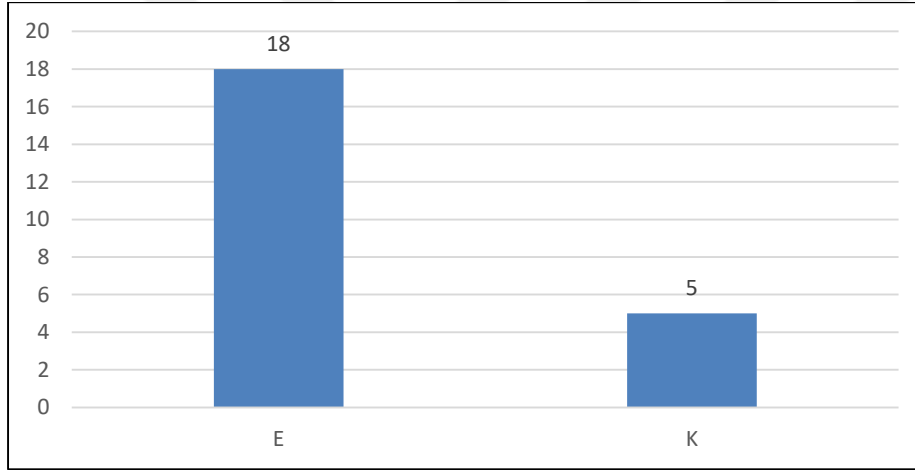
4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Görüşmelerin veri doygunluğuna ulaşması ve tamamlanması akabinde ses kayıtlarıyla birlikte alınan notlarda bizzat araştırmacı tarafından deşifre edilerek Word’e aktarılmıştır. Ses kayıtlarının araştırmacı tarafından deşifre edilmesi gizlilik ilkesi gereğince yapılmış ve böylelikle Patton (2018: 441)’un bahsettiği verilerin gömülme kriteri sağlanmıştır. Araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan programlardan olan Maxqda kullanılmıştır. Ayrıca veriler içerik analizi yöntemiyle de incelenmiştir.

Yapılan araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması araştırmada elde edilen sonuçların bilimselliği ve inandırıcılığı için önemli bir unsurdur (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269). Creswell (2023) nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan geçerlik ve güvenilirlik ölçütlerini üçgenleme, üye kontrolü, zengin betimlemeler ve dış denetim olarak

belirtmektedir⁷. Araştırma kapsamında ise zengin betimleme yöntemi kullanılmıştır. Zengin betimleme, araştırmacıların bir durum ya da tema hakkında detaylı bilgilendirme yapmasıdır. Ayrıca katılımcılara görüşme esnasında verdikleri cevaplar tekrar edilerek onaylama durumu ve eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorularak katılımcı kontrolü de sağlanmıştır. Analiz sürecinde katılımcı ifadeleri alıntılama yapılarak örnekler verilmeye çalışılmış, zengin betimlemeler yapılmıştır. Araştırma verilerinin Maxqda programı ile analizinde ise kodlamanın yapılması ve analizin gerçekleşmesinde dış denetimin sağlanması amacıyla programa hakim bir öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuştur.

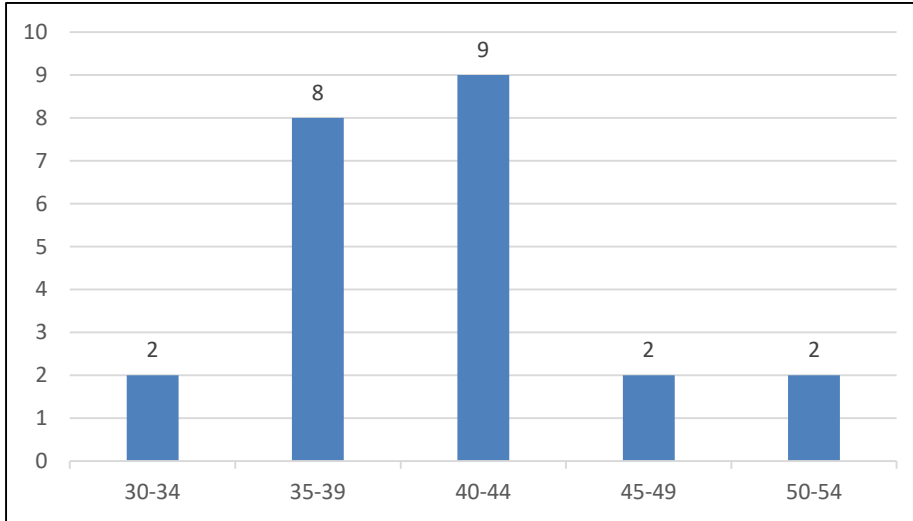
Araştırma kapsamında görüşme yapılan 23 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bilgilere takip eden şekillerde yer verilmektedir.



Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Grafiği

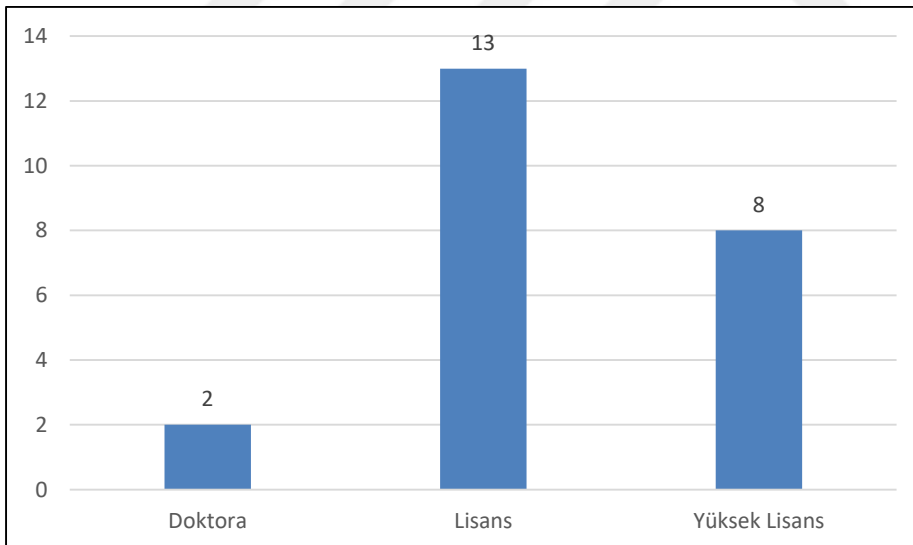
Şekil 4.1.'de araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcılara ait cinsiyet dağılımı yer almaktadır. Bu dağılıma göre araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden %78'inin erkek % 22'sinin kadın olduğu görülmektedir. Örgüt bazlı dağılımdan bahsedecek olduğumuzda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında 7 erkek 1 kadın, Cumhurbaşkanlığı Diyanet İşleri Başkanlığı'nda 7 erkek ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığında 4 kadın 4 erkek katılımcıyla görüşmeler yapılmıştır.

⁷ Ayrıntılı bilgi için bakınız: Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi.



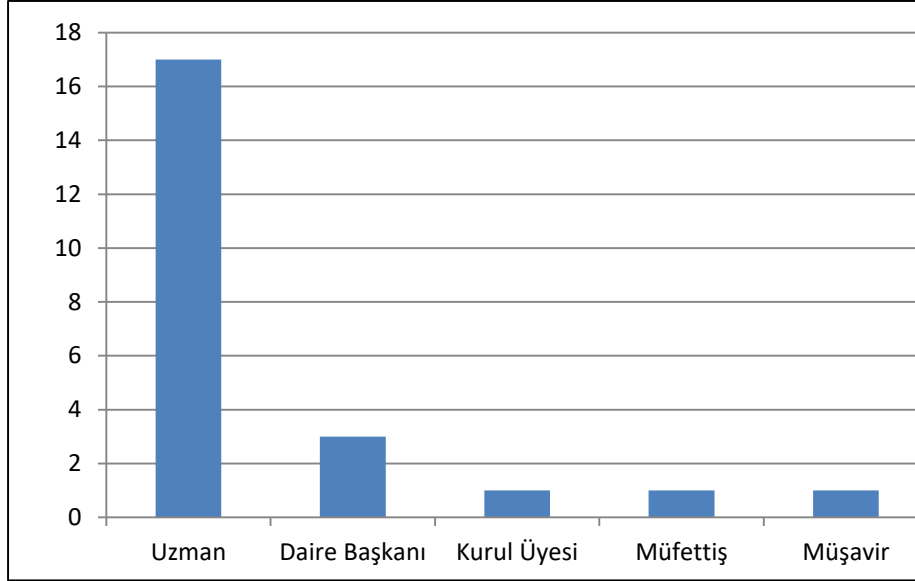
Şekil 4.2. Katılımcıların Yaş Grafiği

Şekil 4.2.'de araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş grafiği bulunmaktadır. Bu dağılıma göre, 30-34 yaşları arası 2, 35-39 yaşları arası 8, 40-44 yaşları arasında 9, 45-49 yaşları arası 2 ve 50-54 yaşları arasında 2 kişiyle görüşmeler yapıldığı anlaşılmaktadır. En genç katılımcı 31, en yaşlı katılımcı ise 53 yaşındadır.



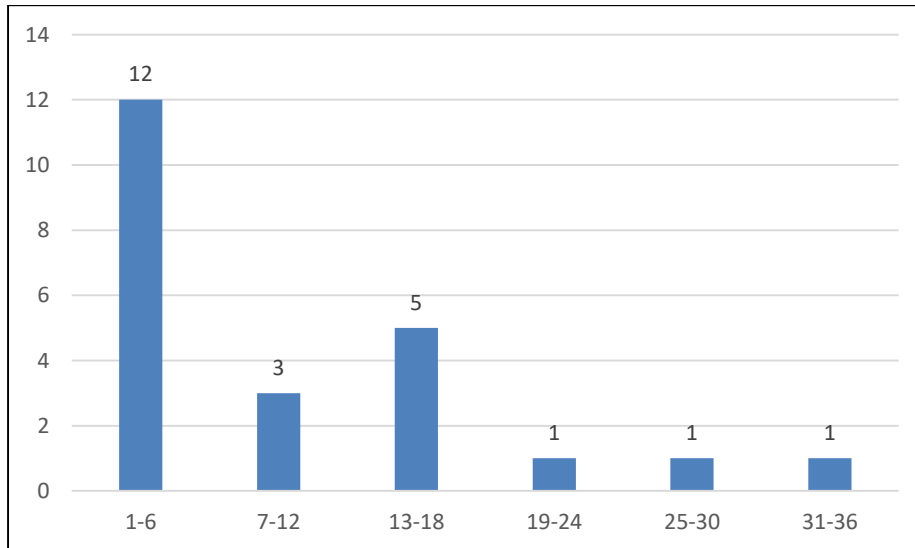
Şekil 4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Şekil 4.3.'de araştırma kapsamında yer alan çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin sayılara yer verilmektedir. Grafiğe göre katılımcıların 2'sinin doktora, 13'ünün yüksek lisans ve 8'inin lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.4. Katılımcıların Unvanlarına göre Dağılımı

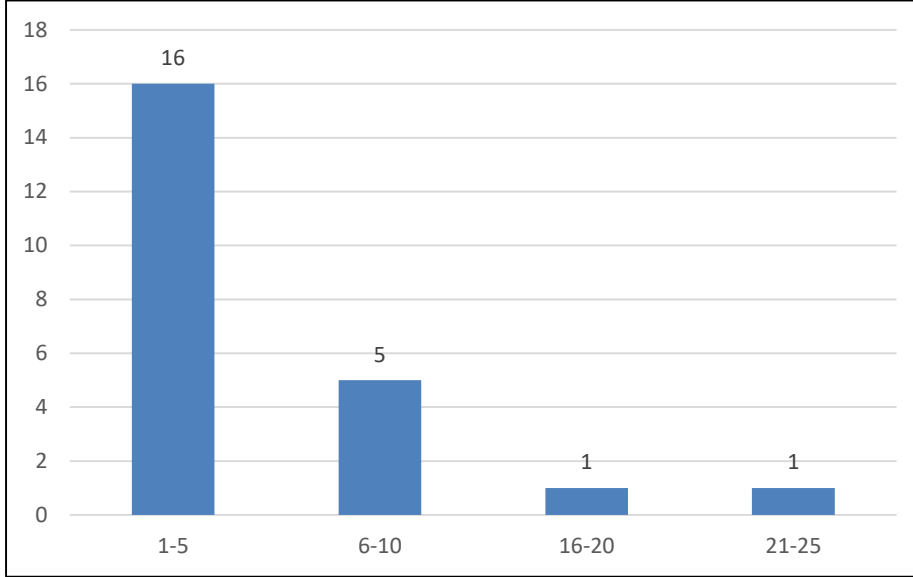
Şekil 4.4.'de katılımcıların unvanlarına göre dağılımı bilgisine yer verilmektedir. Katılımcılara dair demografik bilgilerin sorulduğu giriş kısmında onların vermiş oldukları cevaplara göre hazırlanan yukarıdaki grafiğe göre katılımcılar; 17 uzman, 3 daire başkanı, 1 kurul üyesi, 1 müfettiş ve 1 müşavirden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında nitel yöntemlerin tercih edilmesi ve en az uzman düzeyinde kişilerle görüşme yapma isteği doğrultusunda kartopu örneklem yöntemiyle yukarıda belirtilen unvanlarda çalışan katılımcılara ulaşılmıştır.



Şekil 4.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri

Şekil 4.5.'de araştırma kapsamında yer alan katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır. Çalışma kapsamında belirlenen kurumlarda her ne kadar en az 3 yıl o kurumda çalışıyor olma kuralına dikkat edilmek istenilse de Cumhurbaşkanlığı Strateji ve

Bütçe Başkanlığı'nın nispeten yeni oluşturulmuş bir yapılanma olması bu kuralın esnetilmesini gerektirmiştir. Grafiğe göre 12 katılımcı 1-6 yıl, 3 katılımcı 7-12 yıl, 1 katılımcı 19-24 yıl, 1 katılımcı 25-30 yıl ve 1 katılımcı 31-36 yıldır aynı kurumda çalıştığı anlaşılmaktadır.

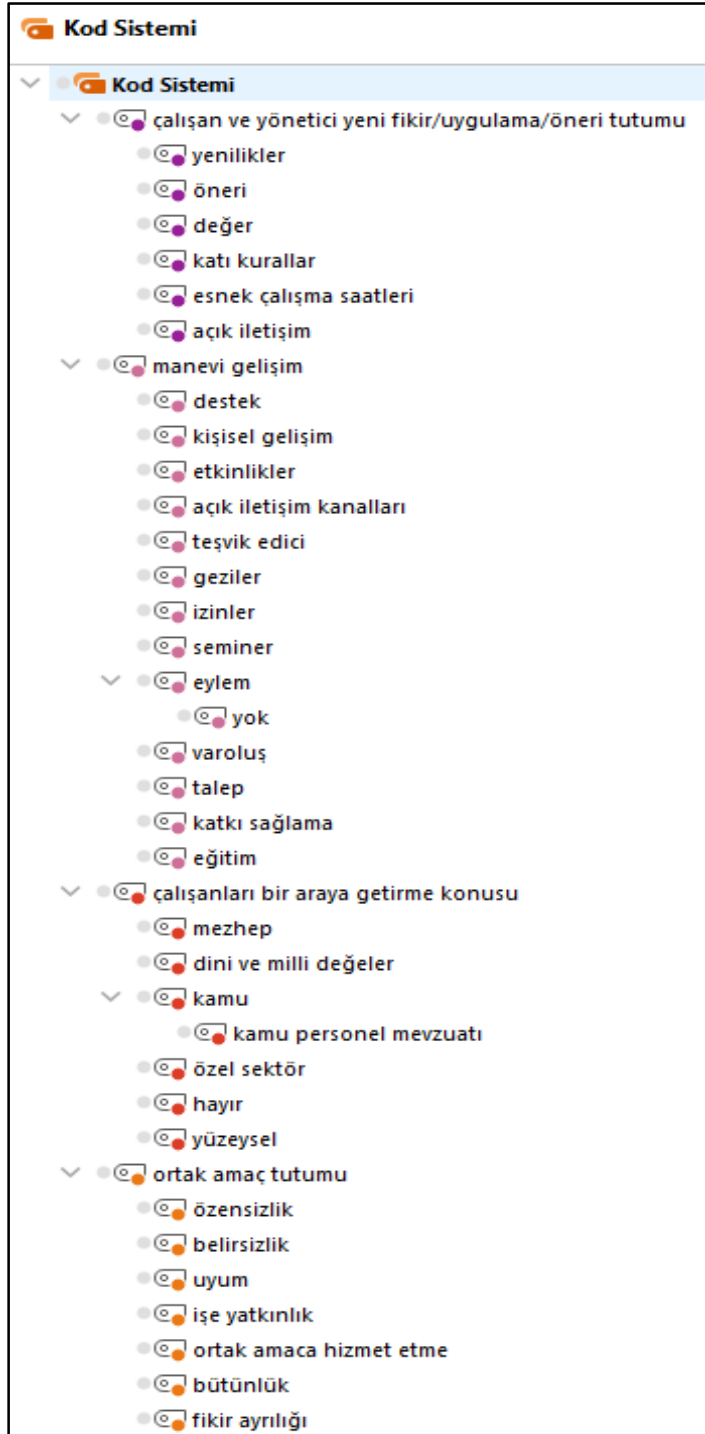


Şekil 4.6. Katılımcıların Mevcut Pozisyonunda Çalışma Süreleri

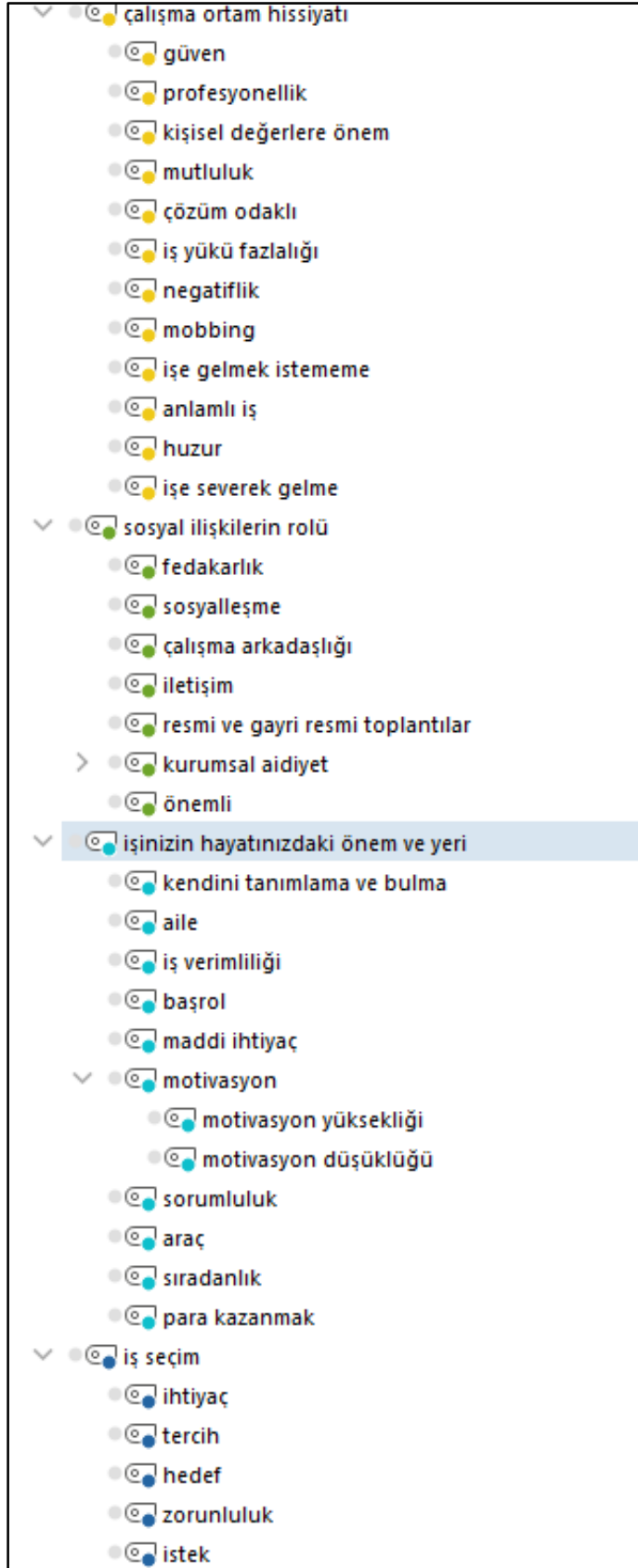
Şekil 4.6.'da araştırmaya katılan katılımcıların mevcut pozisyonunda çalışma sürelerine ilişkin veriler bulunmaktadır. Grafiğe göre 16 katılımcı 1-5 yıl, 5 katılımcı 6-10 yıl, 1 katılımcı 16-20 yıl ve 1 katılımcı 21-25 yıldır mevcut pozisyonun da çalıştığı anlaşılmaktadır.

4.3.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının analizine, Word'e aktarılan görüşme metinlerinin belirli temalar ve kodlar altında düzenlenmesiyle başlanılmış ve ardından içerik analizi ile katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir. Bu şekilde, araştırma soruları ve bunlara verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan kod sistemi ortaya konmuştur.



Şekil 4.7. Kod Sistemi

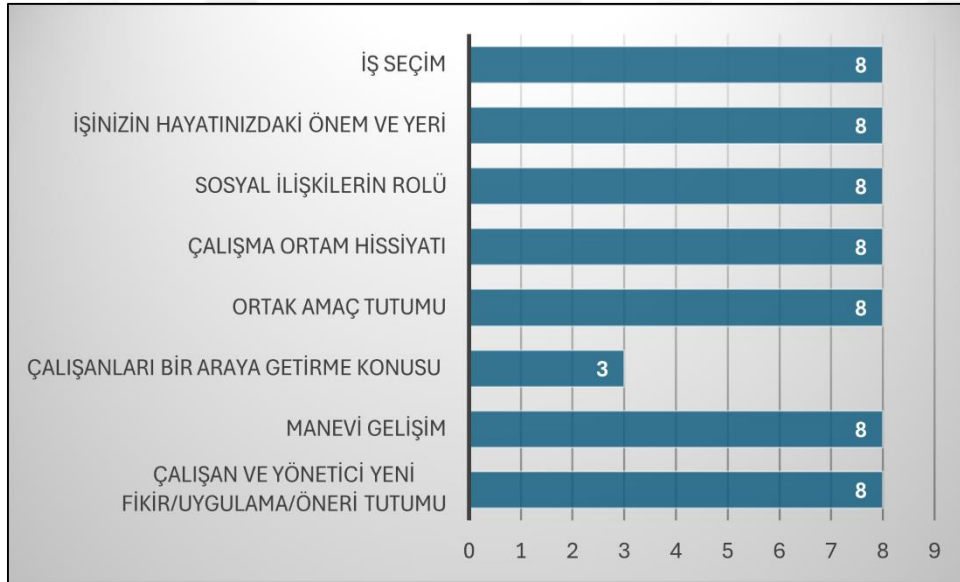


Şekil 4.8. Kod Sistem Devamı

Oluşturulan kod sistemi katılımcılara yöneltilen her bir soru ve onlara verilen cevaplar temel alınarak oluşturulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların kategorize edilmesiyle kodlar ve kodlara ilişkin temalar oluşturulmuştur.

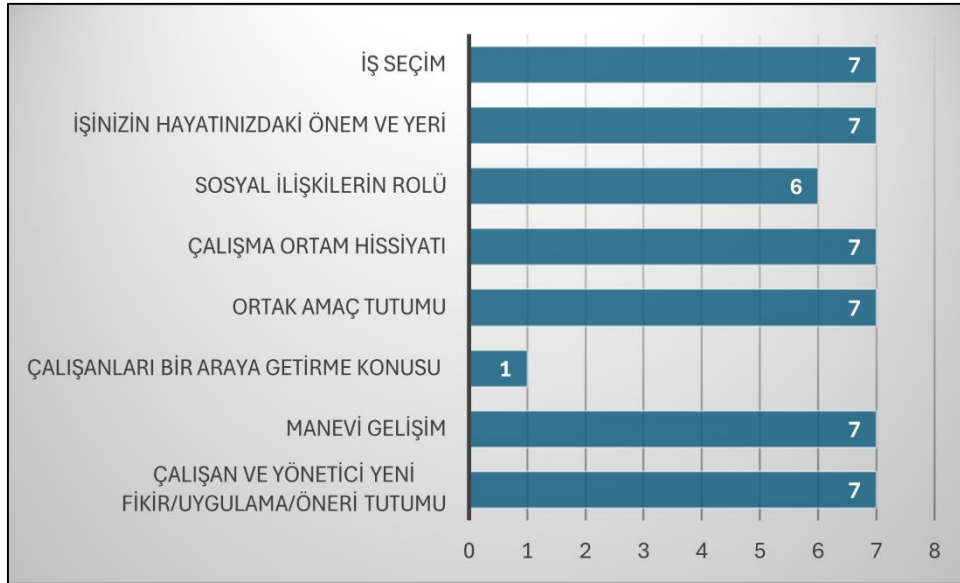
4.3.1.1. Temaların oluşturulması ve katılımcı görüşlerinin dağılımı

Frekans analizi aracılığıyla hangi konunun daha fazla vurgulandığı belirlenmektedir. Başka bir ifade ile katılımcıların hangi konular üzerine daha çok eğildiği grafik olarak gösterilmektedir. Bu kapsamda ÇSGB, DİB ve SBB kendi içerisinde grafik olarak gösterilmiş ve akabinde tüm kurumlar birlikte analize tabi tutulmuştur.



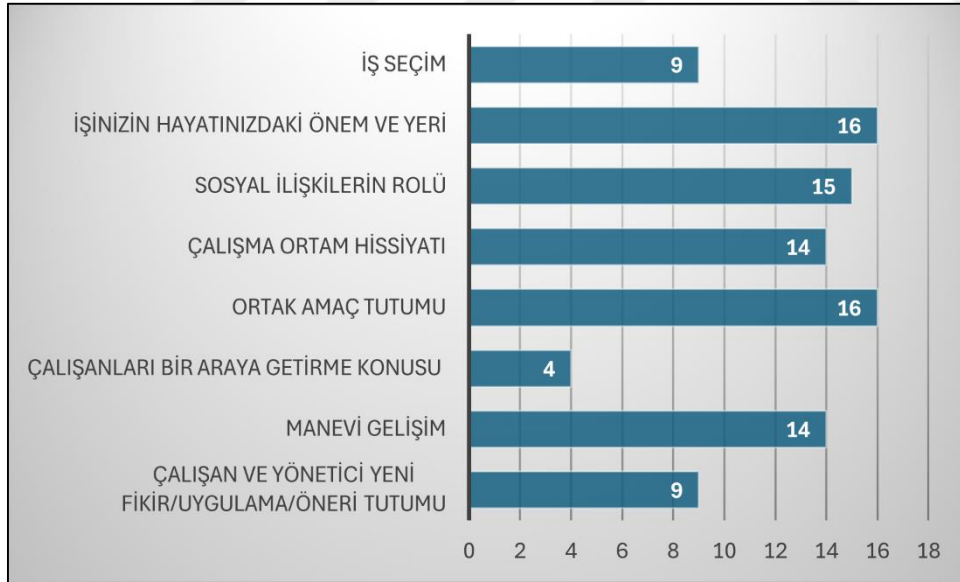
Şekil 4.9. ÇSGB'daki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı

Oluşturulan grafiklerde görüşme soruları doğrultusunda; iş seçim, işin hayatındaki önem ve yeri, sosyal ilişkilerin rolü, çalışma ortam hissiyatı, ortak amaç tutumu, çalışanları bir araya getirme, manevi gelişim, çalışan ve yöneticilerin yeniliklere olan tutum temaları kodlanmıştır. Bu temalara yönelik olarak kodlama sıklığı frekans analizi yöntemi uygulanarak bulunmuştur. ÇSGB'de yapılan görüşmelerde kodlanan ifadelerin aynı düzeyde olduğu sadece çalışanları bir araya getirme olarak temalaştırılan “kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?” sorusunun en az ifade edildiği anlaşılmaktadır.



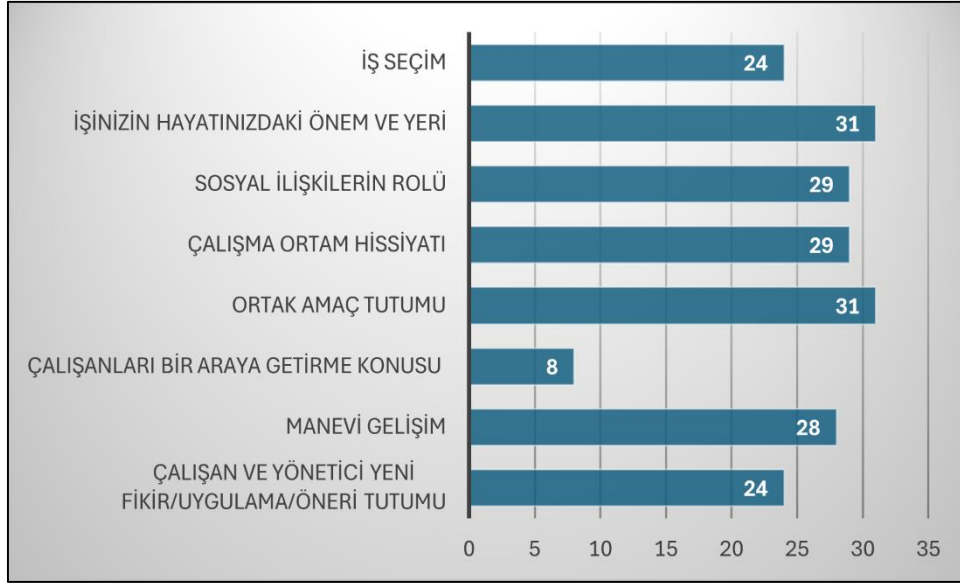
Şekil 4.10. DİB'deki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı

DİB'de yapılan görüşmeler neticesinde verilen cevaplardaki ifadelerin de ÇSGB'de olduğu gibi aynı düzeyde olduğu ve yine en az ifade edilen temanın çalışanları bir araya getirme konusu olduğu görülmektedir.



Şekil 4.11. SBB'deki Katılımcıların Temalara İlişkin İfadelerin Sıklığı

Grafiğe göre SBB'de katılımcıların işin hayatlarındaki önem ve yeri ile ortak amaç tutumu ifadelerini en sık kodladığı görülmektedir. En az kodlanan ifadenin ise diğer iki kurum da olduğu gibi çalışanları bir araya getirme temasıdır.



Şekil 4.12. Ortak Tema Grafiği

Grafikte çalışma kapsamında belirlenen tüm katılımcılara ait ortak tema grafiği bulunmaktadır. Bu grafiğe göre çalışanları bir araya getirme teması en az kodlanan ifadeyken işinizin hayatınızdaki önem ve yeri ile ortak amaç tutumu en fazla kodlanan temalardır. Bu ifadelerin az ya da çok kodlanmış olması katılımcıların onlara yöneltilmiş olan sorulara cevap verirken kullandıkları ifadelerin sayısını ortaya koymakta içerikleri hakkında bilgi vermemektedir. Temalara ait alt kodlar ve katılımcıların ifadelerine dayanan içerik analizleri takip eden kısımlarda yer almaktadır.

4.3.1.2. Temaların alt kodlarla ilişkisi

Görüşme sorularının analiz programına tema olarak aktarılması ve kod matrix tarayıcısı uygulanarak bu sorularda yer alan kodların sıklık düzeyleri tespit edildikten sonra her bir soruya bir tema belirlenmiştir. Bu temaların toplamı, araştırmada katılımcılara yöneltilen soruları ifade etmektedir. İş seçim, işinizin hayatınızdaki önem ve yeri, sosyal ilişkilerin rolü, çalışma ortamı hissiyatı, ortak amaç tutumu, çalışanları bir araya getirme konusu, manevi gelişim, çalışan ve yönetici yeni fikir/uygulama/öneri tutumu sorularına denk gelen temalardır. *İş seçim temaları*, ihtiyaç, tercih, hedef, zorunluluk, istek; *işinizin hayatınızdaki önem ve yeri temaları*, kendini tanımlama ve bulma, aile, iş verimliliği, başrol, maddi ihtiyaç, motivasyon, sorumluluk, araç, sıradanlık, para kazanmak; *sosyal ilişkilerin rolü temaları*, fedakarlık, sosyalleşme, çalışma arkadaşlığı, iletişim, resmi ve gayri resmi toplantılar, kurumsal aidiyet, önemli; *çalışma ortamı hissiyatı temaları*, güven, profesyonellik, kişisel değerlere önem, mutluluk, çözüm odaklı, iş yükü fazlalığı,

negatiflik, mobbing, işe gelmek istememe, anlamlı iş, huzur, işe seyerek gelme; *ortak amaç tutumu temaları*, özensizlik, belirsizlik, uyum, işe yatkınlık, ortak amaca hizmet etme, bütünlük, fikir ayrılığı *çalışanları bir araya getirme konusu temaları*, mezhep, dini ve milli değerler, kamu, özel sektör, hayır, yüzeysel; *manevi gelişim teması*, destek, kişisel gelişim, etkinlikler, açık iletişim kanalları, teşvik edici geziler, izinler, seminer, eylem, varoluş, talep, katkı sağlama, eğitim; *çalışan ve yönetici yeni fikir/uygulama/öneri tutumu teması* ise yenilikler, öneri, değer, katı kurallar, esnek çalışma saatleri, açık iletişim kodlarıyla oluşturulmuştur.

4.3.2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na ait Bulgular

ÇSGB'ye ait bulgulara geçmeden önce ilgili Bakanlık ve katılımcılara yönelik önemli olduğu düşünülen ön bilgilendirme yapılacaktır. ÇSGB, Devlet Dairelerinin Bakanlıklara Ayrılması Hakkındaki Kanun ile 1945 yılında Çalışma Bakanlığı olarak kurulmuştur. Kuruluşundan bugüne çeşitli birimlerle birleşme ve ayrılmalar yaşamış olan Bakanlık ilk olarak 1974 yılında kurulmuş olan Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile 1983 yılında birleştirilerek Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı adıyla teşkilatlandırılmıştır. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile birleştirilerek Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı adı ile yeniden teşkilatlandırılmıştır. 21 Nisan 2021 tarihli Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile de iki bakanlık tekrardan ayrılarak Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler⁸.

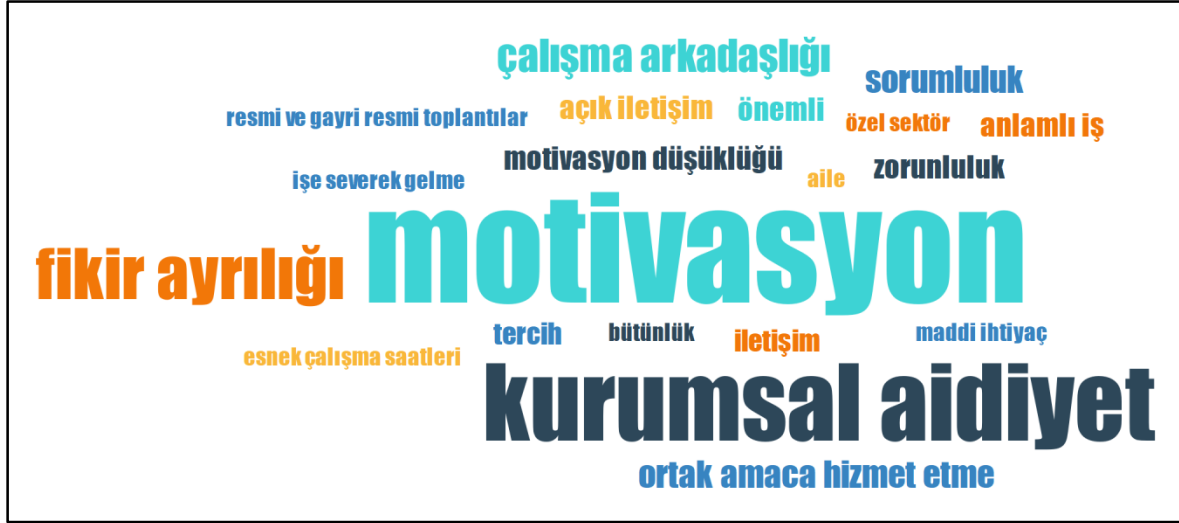
ÇSGB'nın fiziksel yapısına bakıldığında Emek Hizmet Binası, Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü (UİGM), İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Başkanlığı (İSGÜM), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Başkanlığı (ÇASGEM), Dış İlişkiler ve Avrupa Genel Müdürlüğü ve ILO Hizmet Binası'ndan oluşmaktadır. Bakanlık bünyesinde dört Bakan Yardımcısının bulunduğu ÇSGB, merkez ve yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bakanlık merkez ve yurtdışı teşkilatında 3025, ÇASGEM'de 92 personel görev yapmakta olup, bu personelin %64,6'sı erkek, %35,4'ü kadındır. Bakanlık bünyesinde çalışan personelin %61,02'si lisans mezunu olup ona en yakın oranı %21,12 ile yüksek lisans doktora düzeyi takip etmektedir. Personelin yaş grubuna göre dağılımında ağırlığın %42,41 ile 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

⁸ Daha ayrıntılı bilgi için bknz: Tarihçe <https://www.csgb.gov.tr/bakanlik/hakkinda/tarihce/> 25.04.2024

Hizmet sınıfı açısından dağılım yapıldığında ise ağırlığın %78,51 ile Genel İdare Hizmetlerinde toplandığı, unvan bazlı olarak da %21,36 ile en çok oranın Uzman ve Uzman Yardımcısından oluştuğu görülmektedir. ÇSGB'nin 2023 yılı toplam ödeneği 215.577.755.932, toplam harcaması ise 215.484.536.499'dur (ÇSGB Faaliyet Raporu, 2023: 11-51). 1945'ten günümüze çalışma hayatını düzenleyen bir kurum olarak Bakanlığın görevleri 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde revize edilerek sayılmıştır. Buna göre Bakanlığın görevleri; gerek yurtiçi gerek yurtdışındaki vatandaşların çalışma hayatını düzenleyerek çalışma barışının sağlanması ve bunun devamlılığının temini, çalışma hayatındaki mevcut sorunlara çözüm bulmak ve olası sorunlara karşı tedbirli olmak, ekonomik koşullara göre çalışma hayatının revize edilmesi ile istihdam ve tam çalışmayı sağlayarak hem çalışanların hem de ülkenin refah seviyesinin arttırılması şeklinde özetlenebilir⁹ (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Kararname numarası 73). Bakanlığın vizyonu ise “İnsana yakışır, yeşil ve dijital dönüşümünü tamamlamış güvenli bir iş ortamında tam istihdam ile sürdürülebilir kalkınmayı sağlamış müreffeh bir Türkiye” şeklinde belirtilmektedir (ÇSGB Misyon ve Vizyon, 2024). Burada dikkat çeken hususlardan biri de 2018 yılı itibariyle kamu yönetiminin dijitalleştirilmesine yönelik adımların Bakanlık vizyonu içerisinde de yerini almasıdır.

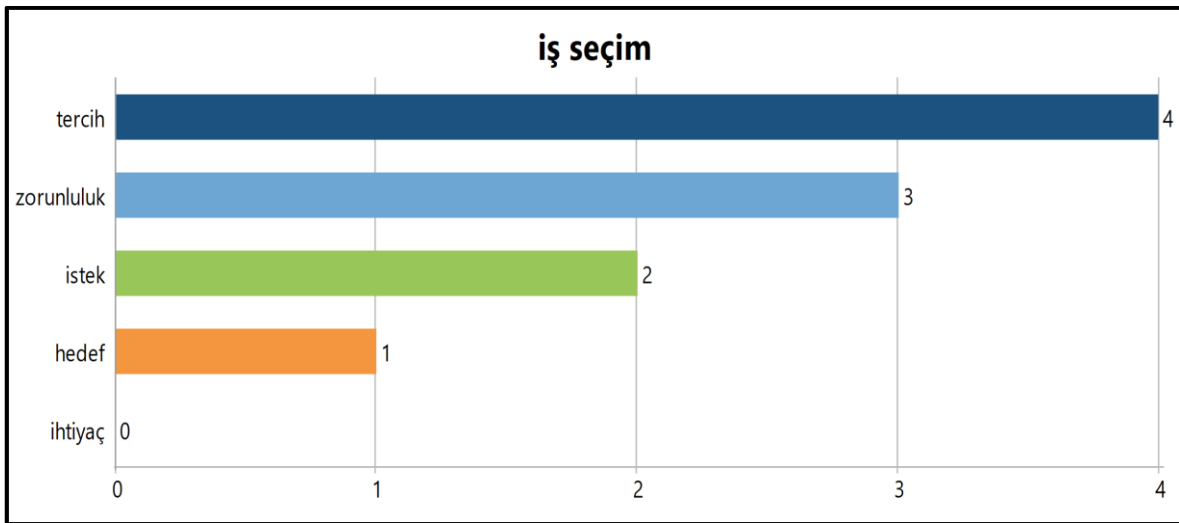
İkinci olarak, ÇSGB'ye dair bulguların analizine geçmeden önce katılımcılarla ilgili önemli bir bilgiye yer verilmelidir. Bakanlık bünyesinde görüşülen 8 kişiden 4'ü, 9 Temmuz 2018 tarihinde yayınlanan 703 sayılı KHK ile 2019 yılında kapatılan Devlet Personel Başkanlığı (DPB)'nden geçişi olan çalışanlardır. DPB'nin kapatılmasıyla buradaki personeller çeşitli kurumlara dağıtılmıştır. Bu kurumlardan biri de ÇSGB'dir. ÇSGB'ye aktarılan personelin bakanlığın sınavlarına girmediği ve kendi istekleriyle aktarımlarının yapılmadığı değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Analiz kısmında da görüleceği üzere bu katılımcıların sıklıkla eski kurumlarını aradıkları ve bu kuruma istekleri doğrultusunda gelmedikleri ifade edilmiştir.

⁹ Daha ayrıntılı bilgi için bkz: Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 19.5.1.pdf (mevzuat.gov.tr)25.04.2024.



Şekil 4.13. ÇSGB En Sık Kullanılan Kod Bulutu

Yukarıdaki şekilde ÇSGB’de en sık ifade edilen kavramlar yer almaktadır. Şekilden de anlaşılacağı üzere en sık ifade edilen kavram motivasyon, kurumsal aidiyet ve fikir ayrılığıdır. Bu kavramların en sık kullanılması, katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirildiği anlamına gelmemektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde sık ifade edilen bu kavramların genellikle olumsuz anlamda ifade edildiği görülmüştür. Özellikle DPB’den nakli gerçekleşen katılımcılarının motivasyonlarının ve kurumsal aidiyetlerinin düşük olduğu ifadeler arasındadır. Takip eden kısımlarda katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevaplara ilişkin analiz ve içerikler yer almakta olup katılımcıların bu kavramları nasıl ifade ettikleri de açıklanacaktır.



Şekil 4.14. ÇSGB -İş Seçim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafikte katılımcılara yöneltilen ilk soruya (*Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (İstek, ihtiyaç, zorunluluk)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “İş Seçim” temasına ait alt kodların kullanım sıklıklarına göre, “Tercih” kodu 4 kez ile bu tema altında en sık rastlanan kod olarak belirginleşmektedir. Bu, iş seçiminde kişisel tercihlerin önemli bir rol oynadığını göstermektedir. “Zorunluluk” 3 kez ile ikinci sırada yer alırken, “İstek” kodunun 2 kez kullanıldığı görülmektedir. “Hedef” kodu ise 1 kez kodlanmış, “İhtiyaç” kodu hiç kodlanmamıştır. Bu dağılım, iş seçimlerinin zorunluluk ve istek dengesinde gerçekleştiğini ve hedeflerin de bu kararlarda bir dereceye kadar rol oynadığını ancak ihtiyaçların belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmadığını gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

ÇSGB’de yapılan görüşmelerin içerik analizlerine bakıldığında ise yukarıda da bahsedildiği üzere özellikle DPB’den aktarılan personellerin “rıza”ları dışında kurum değişikliğine gidildiği hususu ön plana çıkmakta ve alt temalarda kodlanan “zorunluluk” unsuru ifade edilmektedir. Bu katılımcıların iş seçimine verdikleri cevaplar genellikle DBP’ye özgü olup, DPB’de çalışmayı kendi istekleri doğrultusunda seçtikleri söylenmelidir. Bu cevaplara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir;

K1 “O dönem biz kamu yönetimi mezunuyuz o yüzden Devlet Personel Başkanlığı döneminde bizim kamu yönetimi mezunlarının seçebileceği iyi alanlardan bir tanesiydi, o yüzden bizde devlet personel uzman yardımcılığı sınavı açılınca başvurduk. 1 sene zaten daha önce Maliye’de çalıştım. Oranın iş ortamını beğenmediğim için sınavlara çalışmaya devam etmiştim. Hem bölümümle hem de alanımla ilgili olduğu için kendi isteğimle Devlet Personel Uzman Yardımcılığını seçtim ama orası kapanınca mecburen buraya devrolduk.”

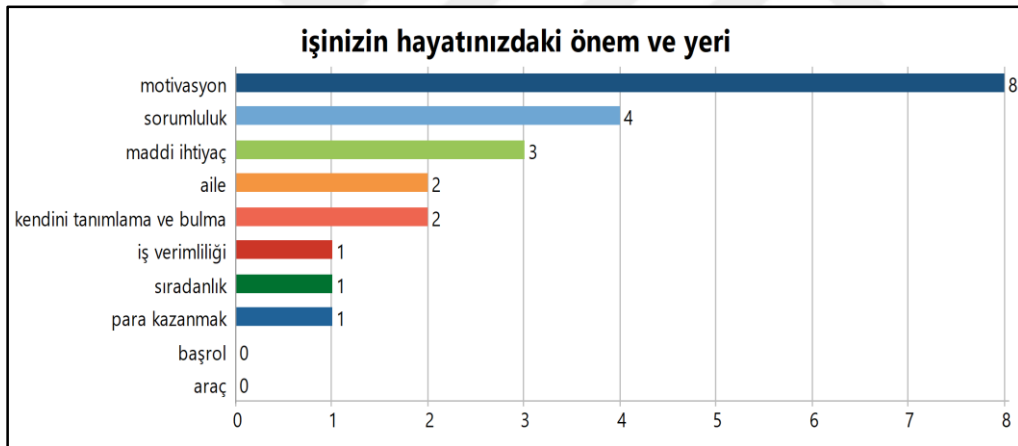
K3 “Ya mezun olduğumuzda biraz işler karıştı. Biz Devlet Personel Başkanlığında girdik. Ben ODTÜ kamu yönetimi mezunuyum. Mezun olduğum dönemde, mezun olduğumuz bölümle en yakın anlamda ilişki kurulan kamu yönetimi içindeki kurumlardan biriydi. Seçtiğimiz zamanda Devlet Personel Başkanlığı kamu yönetimi içinde çok etkin ve bilinen bir kurumdu. Hem mali şartları bakımından iyiydi hem Başbakanlığa bağlıydı, Başbakanlığa bağlı olduğu için kamu yönetimi içinde yeri ve prestiji bakımından iyi bir yer olduğu için tercih ettim.”

Diğer katılımcılar ise genellikle mezun oldukları alan itibarıyla tercih ettikleri kariyer meslekleri içerisinde ÇSGB’nin de olduğu, burada çalışmalarının özel bir gerekçesi olmadığı yönünde cevaplar vermişlerdir. Bunlara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir;

K2 “İktisadi idari bilimler fakültesi mezunu olduğum dolayı kamudaki kariyer meslek ya da hâkim ya da kaymakamlık alanlarını sadece seçebiliyorduk. O yüzden kariyer meslek olarak seçenек olarak KPSS sürecinde kendi isteğimle seçtim.”

K4 “Özel bir gerekçesi yok yani üniversite sonrası kurum sınavları ve bu süreç içerisinde burası oldu başka bir yer de olabilirdi buranın özel bir nedeni yok.”

K5“ Bu tabi zor bir soru yani gerekçe birden fazla gerekçe var öncelikle şunu söyleyebilirim, Türk Kamu Yönetiminde kamu personel seçme sınavı başladığından bu tarafa kariyer mesleklere yönelik biz onun ilk dönemlerine rastlamıştık. Kariyer mesleklere yönelik başka bir alternatif yoktu, yani uzmanlık müfettişlik ve benzeri. Ben mizacım gereği müfettişliğe çok uygun olmadığımı düşündüğüm için uzmanlığı tercih ettim. Girdiğim uzmanlık sınavları oldu burada başarılı olunca burada başladım yani şunu diyemeyeceğim size hayalim Çalışma Bakanlığı’nda çalışmaktı o yüzden buradayım diyemeyeceğim, yani öyle bir şey yoktu. Zaten hâlihazırda memurdum, memur olarak çalışmaktaydım. Girdiğim sınavlardan biriside buradaydı. Tek bir avantajı buranın lisanda biz iyi bir iş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku eğitimi aldığımız için benim çok sevdiğim bir alandı o derslerde. Buraya gelince çok sevdim, şey açısından yani iş hukuku ve sosyal güvenlik hukukuna öğrenciyken lisansta da çok ilgim vardı, çok hoşuma gitmişti o dersleri aldığım için. Buraya gelince de sevdim. Öyle bir hani derler ya bir uyuşma oldu bakanlıkla 14 yıldır da buradayım.”



Şekil 4.15. ÇSGB-İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafikte, katılımcılara yöneltilen ikinci soruya (*Sizce yapmakta olduğunuz işin (Bulduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri” temalı alt kodların kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Motivasyon” kodu 8 kez ile en fazla kodlanmıştır, bu da işin katılımcılar için motivasyonun önemli olduğunu göstermektedir. “Sorumluluk” kodu 4 kez, “Maddi İhtiyaç” ve “Aile” kodları 3’er kez kodlanmıştır. “Kendini Tanımlama ve Bulma”, “İş Verimliliği”, “Sıradanlık” ve “Para Kazanmak” kodları ise her biri 1 kez kullanılmıştır. “Başrol” ve “Araç” kodları ise bu dönemde hiç kodlanmamıştır. Bu dağılım, bireylerin işin hayatlarındaki önem ve

yerinde motivasyon, sorumluluk ve kazancın ön planda olduğunu göstermektedir. Ancak burada belirtmek gerekir ki, DPB'den devredilen katılımcılarla yapılan görüşmelerde eski kurumlarında motivasyonlarının daha yüksek olduğu ama aynı şeyin mevcut çalışma ortamı için söylemenin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların eski kurumlarındaki alışkanlıkları, kültürel yapıyı ÇSGB'de aradığı ve işi hayatlarını idame ettirebilme doğrultusunda maddi bir ihtiyaç olarak gördükleri söylenmelidir. Şöyle ki K1 ve K3'ün vermiş oldukları cevap:

K1“Yani şöyle hep oraya gelecek lafı ama kapanana (DPB) kadar motivasyonumuz biraz yüksekti. Ama kapanınca kurum şu an yaptığımız işle daha önceki yaptığımız iş her ne kadar benzese de yani bizim bulunduğumuz birim eski Devlet Personelin yaptığı işlerden oluşuyor. Ama yine de eski motivasyonumuz yok, yani biraz daha günü kurtarmaya çalışıyoruz, daha çok özel yaşantımız bizim için önemli yani işe şevkle geliyor muyuz evet diyemem”

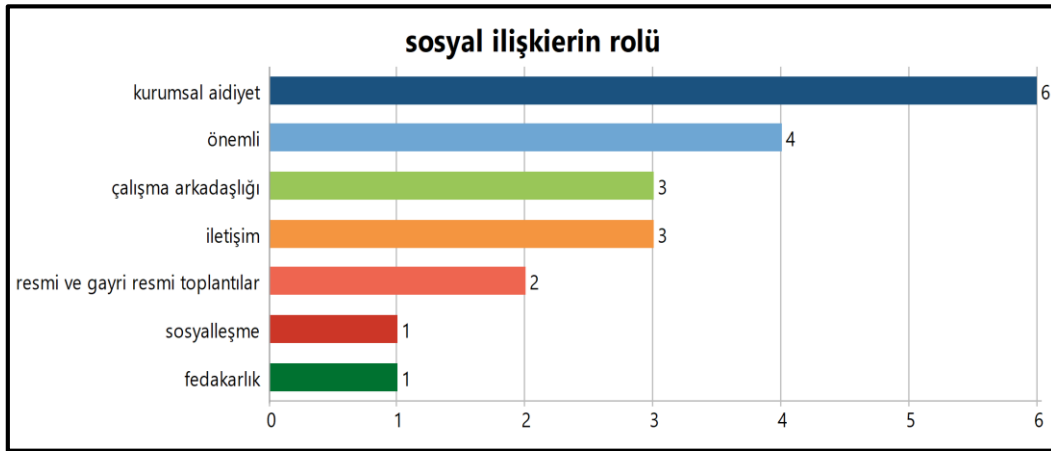
K3 “Devlet Personel Başkanlığı döneminde, Devlet Personeli Uzmanı iken yaptığımız iş, okuduğumuz bölümle ilgili olduğu için ve kamu yönetiminin tamamını tanımamıza imkan verdiği için daha mutlu ve verimli şekilde yapıyorduk ve hayatımızdaki yeri anlamında işimizi yaparken mutluyduk, motivasyonumuz yerindeydi. Ama sonraki dönemde Çalışma Bakanlığına bağlandık ve Çalışma Uzmanı olarak atandık. Tabi buradaki iş ile bizim Devlet Personel Uzmanı olarak yaptığımız iş arasında fark var. Ama bu anlamda işimizi elimizden geldiği kadar yapmaya çalışıyoruz” şeklindedir.

İşin hayatlarındaki önem ve yerinin sorulduğu, kişilerin yaptıkları işi anlamlı bulup bulmadıkları ya da kendilerini tanımlarken mesleklerinin (unvanlarının) rolünün sorgulandığı bu soruda ÇSGB'da alınan cevaplar genel olarak yapılan işin anlamlı bulunduğu, hazırlamış oldukları istihdam politikaları ile insanlara yönelik “fayda” temelli iş yaptıkları ve bu durumdan “manevi haz” aldıkları yönündedir. Bu ifadelere örnek olarak katılımcı ifadeleri şöyledir:

K2 “Çok geniş bir soru oldu şimdi. İşimi ön planda tutmam kendimi mesela dışarda tanıtırken memurum diye tanıtırım, uzmanım ya da şu alanda çalışıyorum diye ifade etmeyi tercih eden birisi değilim. Hayatımdaki önem ve yeri, kendimi bu işte anlamlı buluyorum. Kişilik olarak biraz daha tertipli düzenli mesai saatlerine dikkat eden bir insanım. Özel sektörde olsaydım daha sağlıklı verimli olamazdım çünkü orada sürekli iş baskısı özgür bir ortam yok ama kamuda şuanda yaptığım iş itibariyle daha verimli, kendimi daha anlamlı bulduğum bir işi yapıyorum ve işimden dolayı memnunum.”

K6 “Şöyle ki yapmakta olduğumuzu işin sadece kendi hayatımızla ilgili olan kısmına değil etkisi itibariyle yapmaya çalıştığımız işlerin toplumun her hangi bir yarasına merhem olması neticesinde elde ettiğimiz manevi haz ve yaptığımız çalışmaların somuta dönmesi ile birlikte biz bunları yaptık sonuçlarını da böyle böyle istihdam

politikası ürettik sonucunda şu kadar istihdamın artmasına neden olduk gibi bir yaklaşım oluşabilirse bizim için bir kazanç oluyor, elde ettiğimiz çıktı o olabilir.”



Şekil 4.16. ÇSGB-Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafikte, katılımcılara yöneltilen üçüncü soruya (*Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(Resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Sosyal İlişkilerin Rolü” temalı alt kodların kullanım sıklıklarını görüldüğü grafikte araştırmacı, katılımcıların kendilerini ‘evinde’ gibi hissetmeleri ve bunun örgütsel çıktılarında sosyal ilişkilerin rolünü betimlemek istemiştir. “Kurumsal Aidiyet” 6 kez ile en fazla kodlanmış ve bu çalışanların aidiyet duygusuna önem verdiğini göstermektedir. Alt temaların kullanım sıklığı her zaman belirtilen durumun varlığı anlamına gelmemektedir. Kurumsal aidiyetin yokluğu durumunu ifade etmesiyle de kavramın kullanımının arttığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca katılımcıların bazılarının devlete olan aidiyetleriyle kurumsal aidiyeti bir görmektedirler. “Önemli” kodu 4 kez, “Çalışma Arkadaşlığı” ve “İletişim” kodları 3’er kez kodlanmış, bu da sosyal ilişkilerin ve iletişimin iş yerinde ki önemini göstermektedir. “Resmi ve Gayri Resmi Toplantılar” 2 kez, “Sosyalleşme” ve “Fedakarlık” ise 1’er kez kodlanmıştır. Bu kodlar, iş yerinde sosyal etkileşimin çeşitli yönlerini temsil etmektedir. Bu soruda da DPB’den geçişi gerçekleştiren katılımcıların cevapları diğerlerine göre farklılaşmaktadır. Bu katılımcılar sosyal ilişkilerin, kurumsal aidiyet ve çıktıların rolünü eski çalışma ortamıyla kıyaslayarak cevaplamışlardır. Bu durumu özetler şekilde katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K1 “Bence çok fazla, yani şöyle mesela yine burada olup da eski çalışma arkadaşlarımızın olmadığı bir dairede olsaydım herhalde baya etkilendirdim. Ama

arkadaşlarla beraber gelince ve sürekli iletişim içinde olunca biraz daha iyi diyebilirim”

K2 “Çok önemli. İş verimliliği ve motivasyonumuzu arttırmak adına hem idareciler hem kendi şahsımız anlamında daha fazla verimli oluruz. Şuanda aidiyeti arttıracak çok fazla verimli bir ortamda değilim. Daha önce çalıştığım yerde daha fazla vardı. Yani eskiden 10 birimlik bir iş yaparken şimdi 1 birimlik bir iş yaptığımızdan dolayı ister istemez bu da aidiyet gibi şeyleri daha minimize ediyor. O noktada yüzde yüz aidiyet bağlılık olduğunu düşünmüyorum.

Katılımcılar genel olarak kurumlarının çalışanlarının aidiyet ve motivasyonlarını arttırmak için özel girişimlerinin olmadığını belirtmektedirler. Buna örnek olacak şekilde katılımcı ifadesi aşağıda yer almaktadır:

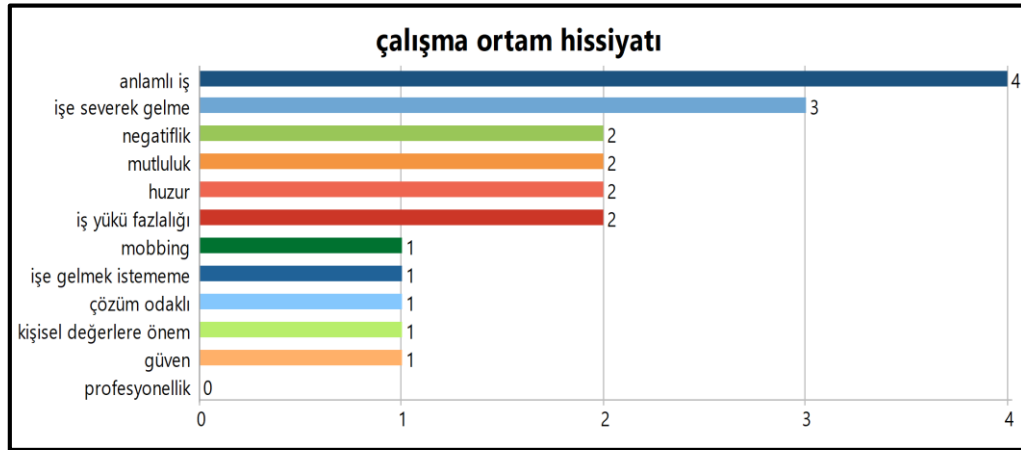
K3 “..Çok fazla yok o anlamda aidiyet ve motivasyon duygusunu geliştirici bir şey yok. Dönem dönem yöneticilerle toplantılar oluyor ama bunlar daha çok motivasyondan ziyade genelde kurumun işleyişi, görevlerin yapılışına ilişkin oluyor.”

Ayrıca sosyal ilişkilerin belirlenmesinde çalışma ortamında kimlerle birlikte olunduğu da önem taşımaktadır. Buna örnek olacak katılımcı ifadesi de şöyledir:

K5 “..kurum içinde motivasyonu arttırmada ben kişiler arası ilişkilere çok önem veririm. Onun içinde hep şunu derim ne iş yaptığının değil, kiminle çalıştığınız önemli. Yani benim felsefem budur çalışılırken. Birden fazla iş yapabiliriz farklı alanlarda çalışabiliriz, hiç ilginiz olmayan bir alanda yani daha önce hiç çalışmadığımız bir alanda da uzmanlaşabiliriz bu kişinin kendi kapasitesi ve yetkinliği ile ilgili bir şey. Ama motivasyonu sağlamak istiyorsanız ekibiniz çok önemli kiminle çalıştığınız çok önemli onun için bence motivasyon önündeki temel kriter yapılan işle değil çalışılan kişilerle ilgili, yani en azından kamu sektöründeki 25 yıla yakın tecrübemle bunu söyleyebilirim. Ekibiniz iyiye, birlikte çalıştığınız kişiler iyiye, bu sadece üst yönetim olarak söylemiyorum yani ekip arkadaşlarınız aynı düzeydeki arkadaşlarınız, birlikte çalıştığınız arkadaşlarınız. Ben mesela herhangi bir yöneticini, benim personelim kavramını kullanmam mesela birlikte çalıştığım arkadaşlarımdır derim. Bunların tamamının iyi olması o işteki doyumunuzu motivasyonunuzu doğrudan etkiliyor. Yani yapılan işten daha çok çalışılan kişiler etkiliyor bence.”

Genel olarak verilen cevapları değerlendirmek gerekirse katılımcıların sosyal ilişkilerin rolünün önemine, çalışılan kişiler arasındaki ilişkiye vurgu yaptıkları, sosyal ilişkilerin örgüt içindeki mevcudiyetinin daha çok yöneticinin karakteriyle belirlendiği söylenmelidir. Ayrıca özellikle DPB’den devri gerçekleşen katılımcıların kurumdan ziyade devlete aidiyet duygusu içinde oldukları söylenebilir. Bu kapsamdaki katılımcı ifadesi şöyledir;

K8 “...Çok iyi bir kurumsal aidiyetim olduğunu düşünmüyorum. Yani devlete aidiyetim var, kuruma değil. Çünkü ben bu kuruma isteyerek gelmedim. Ama devlete her zaman aidiyetimiz var...”



Şekil 4.17. ÇSGB-Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen dördüncü soruya (*Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (İşe severek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Çalışma Ortamı Hissiyatı” teması altında yer alan alt kodların kullanım sıklıkları şu şekilde dağılmıştır: “Anlamlı İş” 4 kez ile en sık kodlanmıştır. “İşe Severek Gelme”, “Negatiflik”, “Mutluluk” ve “Huzur” ile “İş Yüğü Fazlalığı” kodları her biri 2 kez kodlanmıştır. “İşe Gelme İstememe”, “Mobbing”, “Çözüm Odaklı”, “Kişisel Değerlere Önem” ve “Güven” kodları ise 1 kez kodlanmıştır. “Profesyonellik” kodu ise bu kurumda hiç kodlanmamıştır. Bu soruya verilen cevaplarda da DPB’den gelen katılımcıların kurum içi çalışma hissiyatlarının negatif olduğu söylenmelidir. Bu negatifliklere örnek katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

K1 “Yani tamamen iş ve gelmen gereken bir yer para kazanıyorsun maaş alıyorsun ve bunun gerekliliklerini sorumluluklarını yerine getir ama isteyerek ve şevkle gelmiyoruz açıkçası.”

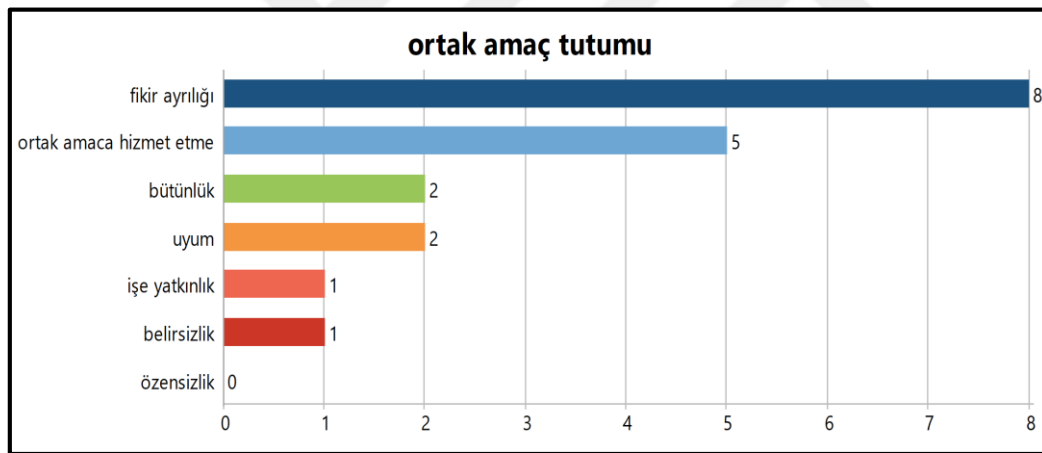
K2 “Hep olumsuz gibi yorumlayacağım ama yani şu anda yaptığım iş itibarı ile memnunum ama iş ortamı benzeri şeyler noktasında o yine aidiyete çıkıyor mesela aidiyeti kabullenemediğimden dolayı tam olarak kendimi buraya ait bir insan olarak ifade edemediğimden dolayı o noktası biraz daha negatif.”

K3 “Kendi adıma söyleyeyim, devlet personelden gelen uzman arkadaşlarla çalışıyoruz o anlamda çalışma ortamında herhangi bir sıkıntımız yok, şey olarak. Ama dediğim gibi yani bir başka mesleği yapıyorsunuz ama birden başka bir kurumda başka bir işi yapmaya başlıyorsunuz. Normal idari personel için kurumlarının kapanmasının fazla bir sıkıntısı olmuyor. Neden? Evrak memuru diyelim bu evrak memuru DPB’de da evrak işleriyle ilgileniyor buraya geldiğinde de

evrak işleriyle ilgileniyor. Ama özellikle kariyer meslek gruplarında şöyle bir sorun oluyor. Bu kişilerin aldığı eğitim, uzman yardımcılığı döneminde yetiştirilmeleri, tez aşamaları falan tamamen farklı bir alanda çalışıyorsunuz, sonra başka bir kuruma gidiyorsunuz tamamen uzmanlık alanı farklı bir alan bu durum tabi motivasyonu düşürücü bir etken oluyor ama 3 yıllık bir süre bu adaptasyonu sağlamak için yeterli bir süre gibi.”

Kurum içi çalışma ortamının hissettirdiklerinde liderin/yöneticinin/müdürün payının önemi katılımcı ifadelerinde de vurgulanmaktadır. Buna örnek olarak aşağıdaki ifade verilebilir.

K7 “Yani tamamen yöneticilerle alakalı bir durum. Dönem dönem değişiyor o yüzden hissiyatım. Bazı dönem daha böyle huzurlu, daha güvenli yaptığım işi daha severek çünkü sonuçlarını alarak gelirken, bazı dönem tamamen yöneticilerden kaynaklı, işte tam adaleti olmaması tam iyi yönetememesi işte çalışanların üzerinde çok iş kalması, ama çalışmayan hiçbir şey yapılmaması yöneticilerinde buna bir şey yapmaması beni açıkçası motivasyonumu da düşüren bir durum oluyor. Dönem dönem yönetici kaynaklı değişiyor yöneticilerin rolünün çok büyük olduğunu düşünüyorum bunlarda”



Şekil 4.18. ÇSGB-Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

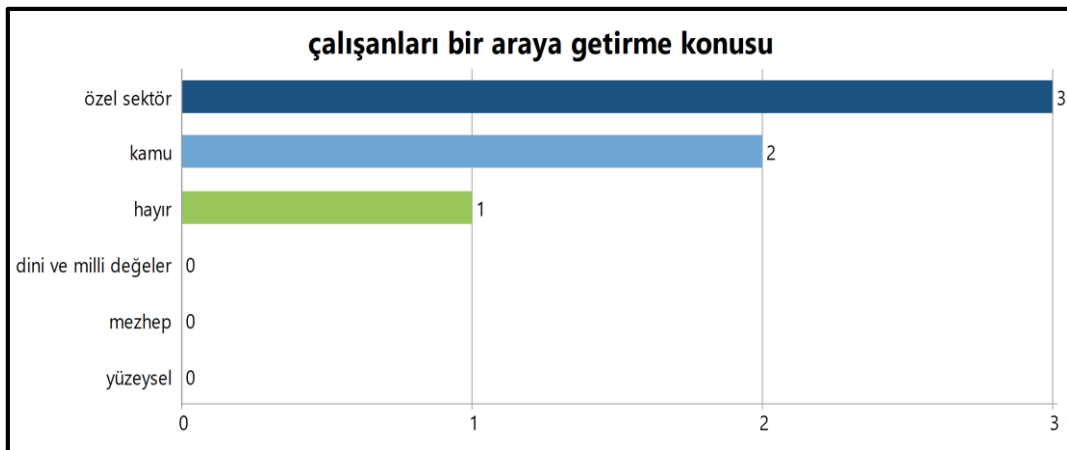
Grafik katılımcılara yöneltilen beşinci soruya (*Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Fikir Ayrılığı” kodu, 8 kez ile bu tema altında en sık kodlanan durumu ifade etmektedir. “Ortak Amaca Hizmet Etme” kodu 5 kez ile ikinci sırayı almakta, “Bütünlük” ve “Uyum” kodları her biri 2 kez kodlanmış, “İşe Yatkınlık” ve “Belirsizlik” ise 1’er kez kullanılmıştır. “Özensizlik” kodu ise bu dönemde hiç kullanılmamıştır.

Katılımcılara kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumunun sorulduğu bu soruda da iki farklı grupta cevaplar alınmıştır. Bunlara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir:

K1 “Açıkçası işte bizimki biraz arada kalıyor. Yani hani diğer arkadaşlarla (DPB’den gelenlerle) benim motivasyonumu yakın görüyorum ama burada çalışan arkadaşların daha yüksek olabilir çünkü onlar buradan direk çalışma uzman yardımcılığından yetişen arkadaşlar bir nebze daha yüksek olabilir, çünkü onlar biraz daha kendi alanları ile ilgili çalışıyorlar biz biraz alan dışında kaldık. O nedenle Onları değerlendirirsem bence ortalama görünüyor ama bizim açımızdan çokta iyi diyemem.”

K5 “Şöyle, ortak amaçlara yönelik tutumlarında eğer o amacın ne olduğu açıklanmışsa ve inanmışlarsa ve sonucunun ne olacağının farkındalarsa gece gündüz çalıştıklarına ve buna yönelik faaliyet gösterdiklerine inanıyorum. Yani, ortada mesela bir kitle var ve o kitlenin bir hizmete ihtiyacı var ve bu hizmetin yerine getirebilmesi için bir mevzuat yapılacaksa bu mevzuat için inanılmaz araştırmalar yapıp çok kısa sürede bunu hayata geçirebiliyoruz. Ya da bir işlem yapılacak diyelim binlerce kişi için bir işlem yapılacak ve bu işlemin yapılması içinde bir insan gücü gerekiyor. Burada arkadaşlarımıza şunu dediğimiz de evet personel sıkıntımız olsa bile kişi sayımız az olsa bile arkadaşlar bunu bizim yapmamız gerekiyor işte günde şu kadar işlemi şu kadar insan mağdur olmasın diye yapmamız gerekiyor dediğimizde ben hemen hemen herkesin bu özveride bulunduğunu gördüm. Bu da çok güzel bir şey biz mesela hiç birimiz fazla mesai ya da fazla çalışma yapıyoruz işte bunun ücretini talep ediyoruz diye bir şey olmaz. Herkes çalışmasının karşılığını o motivasyonla yapabilir. Ben en azından birlikte çalıştığım arkadaşlarım için bunu gönül rahatlığı ile söyleyebilirim.”

K8 “...burası çalışma hayatına etki bir kurum olduğu için insanlar gerçekten motive bir şekilde yani şöyle fedakar bir şekilde çalışıyorlar. Karşılık gözetilmez. Çünkü bir karşılığı yok yaptığımız işin, maaşımızın dışında. Diğer işçiler gibi değiliz biz. Sendikalar, mevzuatlar, kanunlar, bir kanun çıkması başında yazmakla olmuyor, mecliste günlerce çalışan arkadaşlarımız oluyor, bizler oluyoruz. Kurumda çalışan arkadaşlarımız oluyor. Gerçekten bu konuda herkes fedakâr biçimde çalışıyor. Yani üstüne düşen kim ne kendisine göre teyit edilirse çalışıyor ben bunu biliyorum.”

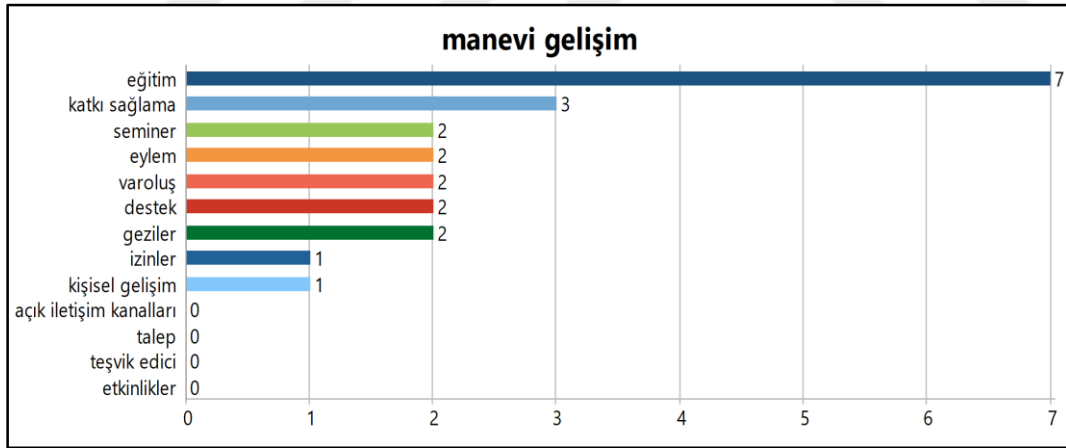


Şekil 4.19. ÇSGB-Çalışanları Bir Araya Getirme Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen altıncı soruya (*Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklığını göstermektedir. “Özel Sektör” kodu, 3 kez ile en sık kodlanan durum olarak öne çıkarken, “Kamu” kodu 2 kez ile ikinci sırada yer almaktadır. “Hayır” kodunun 1 kez kodlandığı görülürken “Dini ve Milli Değerler”, “Mezhep” ve “Yüzeysel” kodları ise bu soruda hiç ifade edilmemiştir. Kurum içinde çalışanları kenetleyen ya da ayırıştıran konuların varlığının sorulduğu bu soruda verilen cevaplar genellikle yapılan iş özelinde, yoruma dayalı konularda ve yine farklı bir kurum kültüründen gelme başlıklarında toplanabilir. Cevap örnekleri aşağıda bulunmaktadır:

K1 “Oluyor tabi. Bizim açımızdan örnek vereyim. Biz biraz daha kamu personel mevzuatı biraz daha katı bir hukuk anlayışı ile bakıyoruz olaya ama burada çalışanlar daha böyle esnek biraz özel sektör mantığına yakın çünkü bizim yaptığımız işler hep böyle mevzuat, personel mevzuatı, kanunlar yönetmelikler üzerineydi ama buradakiler daha çok özel sektörle ilişkileri yüksek olduğu için. O yüzden ikisini ayırırsak bizimki biraz daha şey kalıyor, katı kalıyor.

K4 “Yani şöyle olabilir. Hukuki konularda farklı düşünüyor olabiliriz, arkadaşlarla işimiz gereği bakış açımız farklı olabilir. Ama bunda sağlıklı bir iletişimle ortak noktaya gelebiliyoruz.”



Şekil 4.20. ÇSGB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

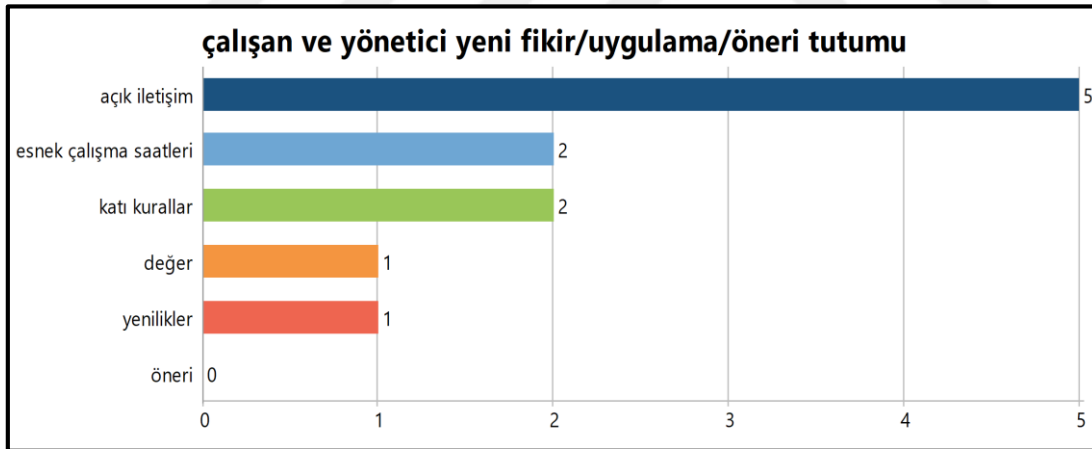
Grafik, katılımcılara yöneltilen yedinci soruya (*Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (örgüt temel değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Eğitim” kodu 7 kez ile bu tema altında en sık rastlanan durumu ifade etmektedir. “Katkı Sağlama” kodu 3 kez ile ikinci sırada yer almaktadır. “Seminer”, “Eylem”, “Varoluş”, “Destek” ve “Geziler” her biri 2 kez kodlanmış, bu kodların da örgüt içinde manevi gelişimi destekleyen etkinlikler olarak belirli bir öneme sahip olduğunu

göstermektedir. “Kişisel Gelişim” ve “İzinler” ise 1 kez kodlanırken, “Açık İletişim Kanalları”, “Talep”, “Teşvik Edici” ve “Etkinlikler” kodları hiç kullanılmamış, bu da söz konusu alanlarda geliştirilmesi gereken yerler olabileceğini göstermektedir. Genel olarak verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların manevi gelişimi için kurumun özellikle bir çabası olmadığı, zaman zaman belirli oluşumlar olsa da bunların süreklilik arz etmediği ama bunun yanında da çalışanların kendilerini geliştirme amaçlı almış oldukları eğitimlerde işlerini aksatmadıkları sürece engel olunmadığını söylenmelidir.

K1 “yöneticiler sürekli dile getiriyor dile getirmiyor desem yalan olur. Dile getiriyorlar hani işinize bağlı olun, kurumunuzu sahiplenin, aidiyet duyun diye ama işte hani üstenci söyleyiş her zaman şey olmuyor eyleme dökmediğin zaman. O kişiyi o çalışanı aidiyet duygusunu sadece sözle olan bir şey değil eylemle oluşan bir durum. O nedenle ben çok başarılı bulmuyorum yani çok bir hani bu konuda bir girişimde görmüyorum kurum açısından.”

K2 “Genelde çok düşündüğünü zannetmiyorum. Kişilerin manevi gelişimini düşünüp ön plana çıkardığını düşünmüyorum ve bunun bir eksiklik olduğunu da düşünmüyorum.”

K4 “Ya şöyle Bu konuda özel bir çaba harcanmıyor. ...Manevi gelişimi geliştirelim arttırılalım yönünde çaba yok.”



Şekil 4.21. ÇSGB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen son soruya (*Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Açık İletişim” kodu 5 kez ile en yüksek frekansta yer almaktadır. Bu, organizasyon içinde açık iletişimin teşvik edildiğini ve önemsendiğini göstermektedir. “Esnek Çalışma Saatleri” ve “Katı Kurallar” her ikisi de 2 kez kodlanmış, bu da çalışma saatleri ve kurallar konusunda iki konunun tartışma konusu olduğunu düşündürmektedir.

“Değer” ve “Yenilikler” ise 1’er kez kodlanmışken, “Öneri” kodu hiç kullanılmamıştır. Bu da yenilikçi fikirlerin ve değerlerin belirli bir düzeyde dikkate alındığını ancak önerilerin yeterince teşvik edilmediğini veya kaydedilmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu soruda da dikkat çeken önemli bir husus özellikle DPB’den gelen katılımcıların ÇSGB’nı daha esnek, daha yeniliklere açık olduğunun vurgulanmasıdır. Bunun gerekçesi olarak da DPB’nin daha katı, daha mevzuat ağırlıklı işleyiş yapısına rağmen ÇSGB’nın daha özel sektör teknikleriyle işleyişini sürdürmesi ifade edilmektedir.

K1 “Bu açıdan biraz daha bizim eski kuruma göre daha iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü hani daha esnek düşünüyorlar hani. Biz eskiden neyse o tamamen katı kurullar altında hareket ederdik. Ama buradakiler bir örnek vermem gerekirse daire başkanlığı ismi, daire başkanlığı altındaki görevler yönerge çalışması mesela her kurumun bir yönergesi vardır o yönergedeki görevlere göre daire iş bölümü ona göre ayarlanır. Mesela burada bazen senede 2 defa değiştiği oluyor o açıdan gidersek biraz daha esnek burası. Hani bir iş geldiğinden ya da yukardan bir talimat geldiğinden o konuyla ilgili hemen aksiyon alınabiliyor. O açıdan avantajı var buranın”

K2 “Açık olduğunu ifade ederler ama dediğim gibi siyasi konulara girince ister istemez bazı sınırlamalar ve çerçeveler çizilir. Normalde herkese açık olduğunu ifade ederler ama iş realitiye gelince ister istemez bir çerçeve çizilir.”

4.3.3. Diyanet İşleri Başkanlığı’na Ait Bulgular

Diyanet İşleri Başkanlığı, Osmanlı döneminden günümüze din hizmetlerinin kamu hizmeti olarak kabul edilmesiyle varlığını sürdüren ve Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak Başkanlık düzeyinde faaliyet gösteren bir kurumdur. 1982 Anayasasının 136. Maddesine göre de “Genel idare içinde yer alan Diyanet İşleri Başkanlığı, laiklik ilkesi doğrultusunda, bütün siyasi görüş ve düşüncülerin dışında kalarak ve milletçe dayanışma ve bütünleşmeyi amaç edinerek, özel kanununda gösterilen görevleri yerine getirir” denilerek anayasal güvenceye alınmıştır. DİB, laiklik temelinde, İslam dininin gerekleri konusunda toplumu aydınlatmak ve ibadet yerlerini düzenleme temel ilkesi doğrultusunda yurtiçi ve yurtdışında faaliyetlerini göstermektedir. Bir başkan beş başkan yardımcısından oluşan Başkanlık bünyesinde toplam on altı bağlı birim bulunmaktadır (Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, md. 1-5).

DİB; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Başkanlık kadrolu, sözleşmeli ve işçi statüsünde personel çalıştırmakta olup merkez teşkilatlanmasında toplam 1775, taşra teşkilatlanmasında 138498, yurtdışı teşkilatında ise 586 personeli bulunmaktadır. DİB’da çalışan işçi dışındaki 140185 personelin cinsiyet dağılımına bakıldığında 110874 (%79,09) erkek, 29311(%20,91) kadındır. Başkanlık bünyesinde bulunan personelin eğitim

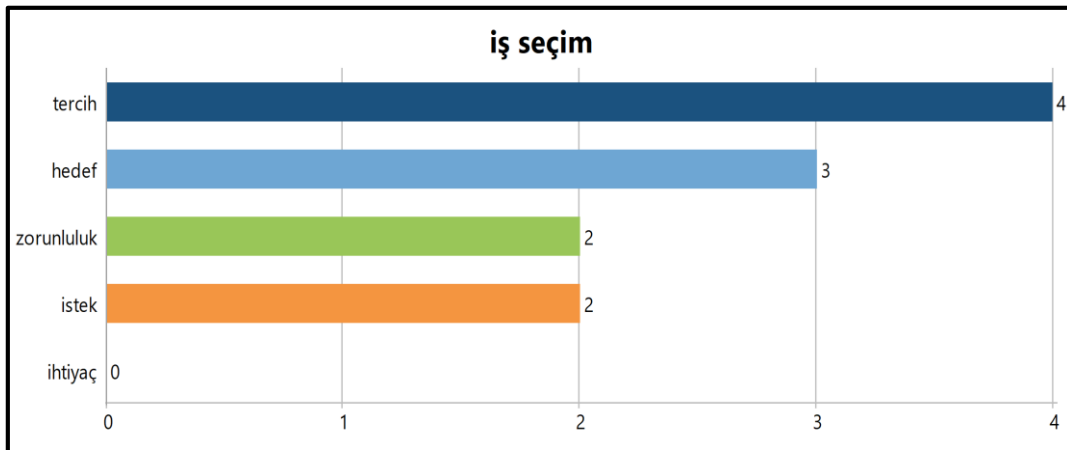
durumuna bakıldığında ise 50929 (%36,32)'unun ön lisans (dini öğrenim) mezunu olduğu, onu 45058 (%32,14) dini yükseköğrenimin takip ettiği görülmektedir. DİB, 2023 yılı toplam harcaması ise 47.911162.116'dır (DİB 2023 Yılı Faaliyet Raporu, 2024: 18-50).

DİB'de yapılan görüşmelerin analizine geçmeden önce katılımcılar tarafından en sık kullanılan ifadelerle yönelik kod bulutu aşağıda yer almaktadır. Katılımcılar tarafından en sık ifade edilen kavramların fikir ayrılığı, bütünlük, motivasyon olduğu görülmektedir.



Şekil 4.22. DİB En Sık Kullanılan Kod Bulutu

DİB'de yapılan görüşmelere ait verilerin bulgularına, katılımcılara yöneltilen soruların sıralamasına uygun olarak aşağıda yer verilmektedir.



Şekil 4.23. DİB - İş Seçim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Şekil 4.23., katılımcılara yöneltilen ilk soruya (*Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (İstek, ihtiyaç, zorunluluk)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “İş Seçim” temasına ait alt kodların kullanım sıklıklarına göre “Tercih” en yüksek frekansla, 4 kez kodlanmış olmakla birlikte bu durum iş seçimlerinde kişisel tercihlerin en önemli faktör olduğunu göstermektedir. “Hedef” 3 kez ile ikinci sırada gelirken, “Zorunluluk” ve “İstek” her biri 2 kez kodlanmıştır. Bu durum, iş seçiminde zorunlulukların ve kişisel isteklerin de etkili olduğunu göstermektedir. “İhtiyaç” ise bu dönemde hiç kodlanmamış, yani ihtiyaçların iş seçimi üzerindeki doğrudan etkisi bu verilerde yansımamıştır. DİB’de yapılan görüşmeler genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların içinde bulundukları aile ve çocukluklarından itibaren almış oldukları eğitim neticesinde aslında çokta farklı bir alanda çalışma seçenekleri olmadığını göstermektedir. Farklı bir iş tercihinde bulunacaklar için de işe başladıkları zaman İmam Hatip mezunları için geçerli olan katsayı problemi iş alternatiflerinin azalmasına neden olmuştur. Alternatif azlığının yanında kişilerin yetiştirilme tarzları da onları başka bir iş arayışında olmaya sevk etmemiştir. Bu iddiaya örnek katılımcı ifadeleri ise aşağıda yer almaktadır.

K14 “Benim Babam da Diyanet personeli, ben bu camianın içerisinde büyüdüm. Tüm çocukluğum, gençliğim müftülük ve camide geçti. Çok fazla da bir meslek aramadık, biraz babadan gelme bir meslek. 10-11 yaşında Hafızlık eğitimine başlayınca zaten hayatınızın bu tarafa yöneleceğini biliyorsunuz. Kurumda bana yabancı olmayan bir kurum olduğu için başka bir seçenek aramadım.”

K13 “Tamamen maneviyat açısından kendi isteğim doğrultusunda seçtim. Yani maddi beklentim olmadı ama maddiyat ve unvan kendiliğinden geldi. İşimi tamamen manevi adanmışlık doğrultusunda seçtim”.

K12 “Aslında ben İletişim Fakültesi mezunuyum. İşe başlarken kendi mesleğimle başlamadım. Müezzin olarak başlayıp, başkanlığa sonradan geçtim. İletişim fakültesi okuma nedenimde dini bilgileri harmanlayarak sunmak istememdi. İlk başlarda amacım sinema sektöründe çalışmaktı. Buraya planlayarak gelmedim ama süreçte karşılaştıklarım burayı tercih etme nedenim oldu”

Ayrıca kurumda çalışanların meslek tercihlerinde almış oldukları eğitim neticesinde her ne kadar imamlık, müezzinlik görevi zorunlu bir seçim olarak görülse de Başkanlık düzeyinde çalışma kişilerin kendi iradeleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Üst düzeyde çalışmanın kişilere sunduğu maddi ve manevi kazançlar tercih nedeni olarak gösterilebilir. Bu ifadeyi örnekler biçimde katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmektedir.

K10 “Üst kademedeki kişiler genellikle kendi istekleri doğrultusunda bulundukları pozisyona gelirler. İmamlık mesleği ilk işe başlangıç, zorunlu bir görev olarak görülebilir. Belki o noktada kişilerin farklı tasarrufları vardır ama gelirler. Fakat

yükselme noktasında bile isteye, azmederek gelirler. İmamlık görevi yapılırken belki ben mesela hakimlik savcılık istiyordum ama katsayı probleminden dolayı hukuk fakültesine giriş yapamadım. Sınavda derecem var, matematikte full çıkardım ama katsayıdan dolayı ya diyanet işleri başkanlığındaki bir göreve gelecektim ya da öğretmen olacaktım. İlahiyatı tercih ettim. Üst kademe personelde isteyerek bilerek sebat ederek tercih ederek yapılır.”

K15 “Özlük hakları, çalışma ortamı, kurum içi pozisyon neticesinde seçtim”



Şekil 4.24. DİB- İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafikte, katılımcılara yöneltilen ikinci soruya (*Sizce yapmakta olduğunuz işin (Bulduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Motivasyon” 5 kez ile en fazla kodlanmıştır ve bu, işin bireyler için motivasyon kaynağı olarak büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. “Aile” 4 kez kodlanmış, işin aile yaşantısındaki yerini ve önemi vurgulanmaktadır. “Sorumluluk” 3 kez ve “Sıradanlık” 2 kez, “Maddi İhtiyaç”, “Kendini Tanımlama ve Bulma”, “İş Verimliliği” ve “Başrol” ise 1’er kez kodlanmıştır. Bu dağılım, bireylerin işe bakış açısının çok boyutlu olduğunu ve çeşitli faktörlerin işin hayatlarındaki önemini etkilediğini göstermektedir. Katılımcılardan bazıları işini hayatının merkezine konumlandırırken bazıları da daha çok hayatını idame ettirmek için bir araç olarak görmektedir. Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse katılımcıların uzman, müfettiş, daire başkanı olma unvanındansa “hoca” olmayı ve buna yakışır bir şekilde toplumda yaşayarak kurumu temsil edebilme gayretinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu söylemlere örnek katılımcı ifadeleri aşağıda bulunmaktadır.

K9 “hayatımda başat rol oynuyor yani, birincil rol oynuyor, aileden sonra haliyle. İlgi alanıma girdiği içinde, sadece çalışma mekanında değil başka zamanlarda da işimle alakası kendi özel çalışmalar yapıyorum yani. Sadece çalıştığım mekanda

değil, başka bir meslek yapmak istemezdim... biz sürekli Allah'ın kelamıyla meşgul olduğumuzdan diğer bir evrakla uğraşır gibi olmuyor.. Bu meşguliyetin de bizim için bir şeref olduğunu düşünüyorum, bu da tabii maneviyatımıza katkı sağlıyor. K10 “Benim için en önemli iş hayatta ailedir, daha sonra meslektir. Bu meslek ne olursa olsun, Cumhurbaşkanı da olsam önce aile gelir. Kendimi tanımlarken de mesleğimi ön plana hiçbir zaman almam. İşim benim sadece geçimimi temin ettiğim bir meslek, bana kattıkları çoktur ama hiç bir zaman beni tanımlamaya kifayet göstermez bu meslek”

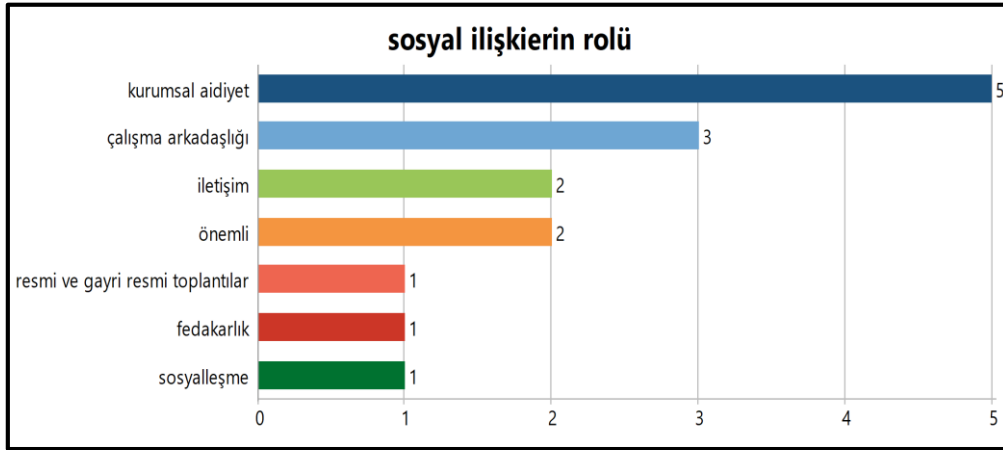
K12 “Yaptığım iş hayatımın tam içerisinde.. İş ve sosyal hayatımı birbirinden ayırmam”. K13 “Hayatımın tamamını hatta ailemi ihmal edecek kadar hayatımın tamamını kapsıyor. Mesela yıllık izinlerimi bile genelde kullanmam ya da çok az kullanırım”

K14 “Bunu nasıl tanımlayabiliriz. Aslında biraz daha unvan bazlı bakarsak başka, yaptığımız iş anlamıyla bakarsak biraz daha memur zihniyetiyle bakıyoruz işe şuan mesai saatleri falan ama. Bizim Diyanetin içerisinde çok fazla unvanlara takınılmaz. Bizde çaycısından müftüsüne vaizine kadar herkes hoca olarak adlandırılır. Sadece mesai saatleri içerisinde işi ifa ederken görev tanımları belli olur. Onun haricinde normal sosyal hayatımızda hep hoca olarak adlandırılırız. Bu da tabii yapmış olduğunuz hareketlerin sadece bizle bazlı değil de kurumla bazlı odaklanacağını, hocalar yapmaz bu şekilde davranmaz şekilde, kuruma leke gelmemesi için, yapmış olduğumuz ya da temsil ettiğimiz makama leke gelmemesi adına daha dikkatli davranmak zorunda hissediyoruz kendimizi. Biraz daha kendimizden feragat ederek davranmaya çalışıyoruz.

K15 “işimin maddi önemi öncelikli olmakla birlikte toplumsal bazda iyi bir kadro, daha özgüvenli olmamı sağlıyor. Bunun dışında işimin maneviyatıma katkı sağladığını söyleyemem.

Katılımcıların maneviyat anlayışına göre vermiş oldukları cevapların farklılaştığı DİB’de, hoca vasfının diğer unvanlardan ağır bastığını ve topluma din ile ilgili doğru bilgileri vererek, onlara örnek olarak yanlış anlaşılmanın önüne geçilmek istenildiği de ifadeler arasındadır. Buna örnek olarak katılımcı ifadesine aşağıda yer verilmiştir.

K11 “Toplumsal bir gaye üzerine ben iş hayatımı konumlandırmaya başladım. Orada da nasıl bir hayat çünkü insanlar gerçekten din istismarında çok ciddi anlamda sıkıntı yaşıyorlar. Bazı insanlar din uğruna dini yaşam uğruna köleleştiriyorlar. Diyanete girmeden önce Diyaneti bu kadar tanımadan önce özellikle merkeze gelmeden önce Diyaneti biraz daha böyle dini hayatın dışında bir kurum olarak özellikle tarikat çevrelerinde cemaat çevrelerinde böyle düşünüp böyle konumlandırıyorsun. Ama buraya geldiğinde gerçekten sarıh dini bilgi insanların bu anlamda toplumsal anlamda istismar edilmesinin önündeki en büyük engel olarak görüyor ve kendimi çalışmalarımı da zaten dijital alandayım ve insanlara doğrudan sosyal medya üzerinden ulaşmaya çalışıyorum. Buradaki beni motive eden şey bir anlamda da bu insanlara doğru bilgiliyi aktarmak ve hurafe dediğimiz batıl dediğimiz şeylerden uzaklaştırmak”.



Şekil 4.25. DİB- Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafikte, katılımcılara yöneltilen üçüncü soruya (*Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız? (Resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Kurumsal Aidiyet” 5 kez ile bu tema altında en sık kodlanan durum olarak dikkat çekiyor, bu çalışanların kurumlarıyla güçlü bir bağ hissettiğini göstermektedir. “Çalışma Arkadaşlığı” 3 kez, “İletişim” ve “Önemli” her biri 2 kez kodlanmış, bu kodlar iş yerindeki sosyal ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. “Resmi ve Gayri Resmi Toplantılar”, “Fedakarlık” ve “Sosyalleşme” ise her biri 1 kez kullanılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen “Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolü nasıldır?” sorusuna verilen cevaplar genellikle geribildirim temelinde verilmiş olup, yapılan işlerin toplum nezdinde çıktılarının görülmesi onları motive eden ve kuruma bağlı kılan faktör olarak iletilmiştir. Bu ifadeye örnek katılımcı cevapları şöyledir:

K11 “...işimi severek yaptığımdan bir arayış içerisinde değilim. Kurum dışı insanlara katılan şeyleri gördüğümde mutluluk veriyor. Yaptığımız işten geri dönüşümü aldığımızda bu bizi motive eden bir şey.” K13 “Şöyle, Dijital olarak çalıştığımız için dairemin ya da birimimin ürettiği içerikleri sosyal medyada paylaşıyoruz. Bunların sosyal medyada yüksek oranda 100-200 bin izlenmesi benim motivasyonumu artırıyor. Kurum içi ile alakalı çok diyeceğim bir şey yok. Ekibim inanan bir ekip işine inanan bir ekip bu da benim kurum içi motivasyonumu artırıyor. Kurum dışı ile alakalı ürettiğimiz paylaştığımız içeriklerin etkileşim alması etkileşim oranı yapılan yorumlar geri dönüşler bize yol veren talepler hem bizim motivasyonumuzu artırıyor hem bize yön veriyor hem de bizim rotamızı çizmemize neden oluyor.” K15 “Kurum dışında ise halk nezdinde işleyişten, performanstan memnun olunması ve bunun geri bildirim olarak dönmesi performansı arttıracaktır.

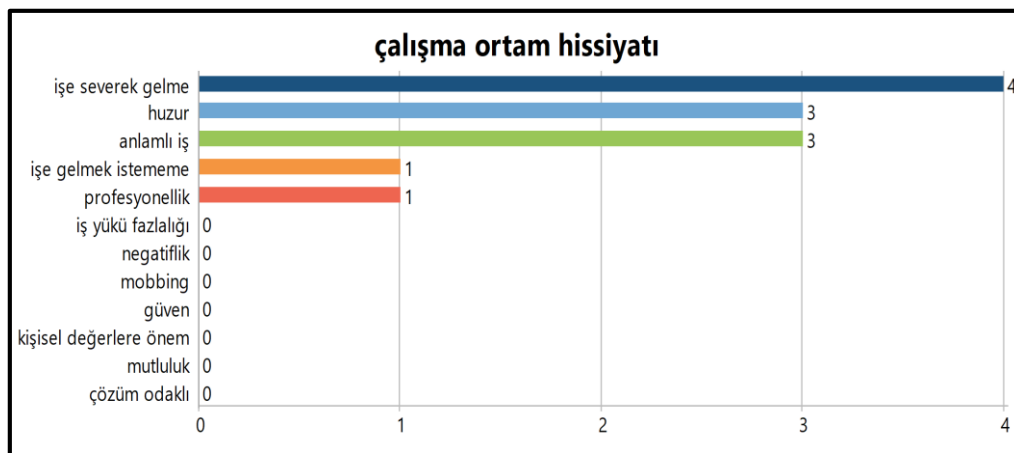
Bununla birlikte kuruma yönelik eleştirisi varsa ve bu eleştiriler haklıysa kuruma yönelik aidiyetim azalır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus geribildirimlerin olumlu olması durumunda katılımcıların aidiyet ve motivasyonları artarken olumsuz bir bildirim olması durumunda yapılan işi sahiplenme tutumunun burada sergilenmediğidir. Katılımcılardan birinin vermiş olduğu cevap ile genelleme yapmak imkansız olsa da yukarıda belirtilen “*kuruma yönelik eleştirisi varsa ve bu eleştiriler haklıysa kuruma yönelik aidiyetim azalır*” ifadesi dikkat çekicidir.

Kurum içi aidiyetin sağlanmasında sadece yöneticilerin değil çalışma arkadaşlarının payına dikkat çeken bir katılımcı;

K14 “Aidiyet duygusu hep vardı. Çok dışarda büyüdüm ben, dediğim gibi babam imam olduğu için cami bizim zannederdim. O yüzden sonradan değildi benim için aidiyet duygusu. Özellikle yeni başlayan arkadaşlar için önemli bir duygu bu imamlığa sıfırdan atanmış, hiç kurumu bilmiyor belki de müftülüğün kapısından hiç girmemiş Diyanete hiç gelmemişler onlara biraz daha kurumun öneminden bahsederken biraz daha işte bir memur zihniyetinden dışarıya çıkmakta fayda görüyoruz. Gel imzanı at, bankadan hesap açtır gel demekten ziyade kendi kurumuna geldiğini burasının onun için özel olduğunun farkına varması anlamında hoşgörüyü yaklaşıyorduk taşrada. Burada zaten dışarıdan çok insanla muhatap olmuyorsunuz.

İfadesiyle kurumda çalışmanın özel bir anlamı olduğunu ve burada çalışmanın kişileri evinde gibi hissettirdiğini ifade etmektedir.



Şekil 4.26. DİB- Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Şekil 4.26., katılımcılara yöneltilen dördüncü soruya (*Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (İşe seyerek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “İşe Seyerek Gelme” kodu 4 kez ile en sık kodlanan durum olmuştur. Bu, çalışanların işlerine olan pozitif tutumlarını ve iş yerlerine gitmeyi sevdiklerini göstermektedir. “Huzur” ve “Anlamlı İş” her biri 3 kez kodlanmış, çalışma ortamında huzurun ve işin anlamının önemli olduğunu işaret etmektedir. “İşe Gelmek İstememe” ve “Profesyonellik” her biri 1 kez kodlanırken, “İş Yüğü Fazlalığı”, “Negatiflik”, “Mobbing”, “Güven”, “Kişisel Değerlere Önem”, “Mutluluk” ve “Çözüm Odaklı” gibi kodlar hiç kullanılmamıştır.

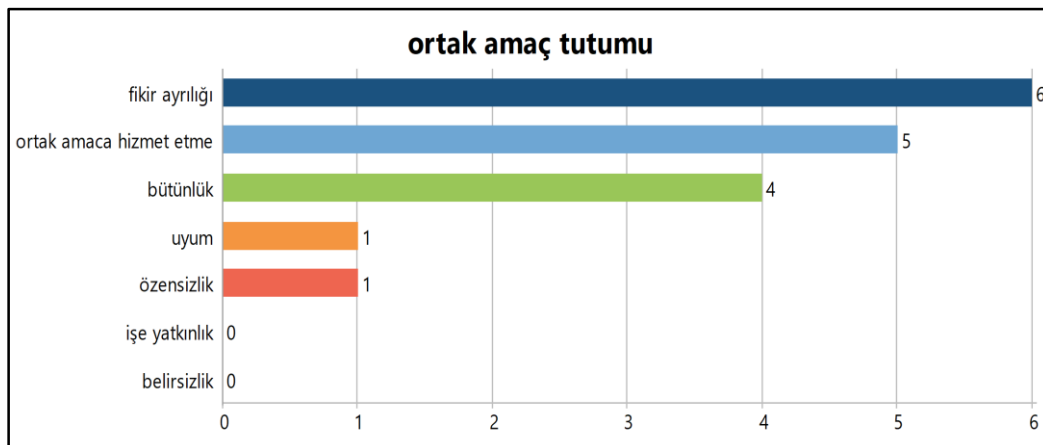
Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde genellikle olumlu bir atmosferin varlığından söz edilmektedir.

K9 “Huzurluyum, işe seyerek geliyorum. Mesela hafta sonu aklıma geldi ya dedim şu pazartesi gelse de arkadaşlarla otursak, hakikaten. Canım sıkılıyor evde.”

K10 “Başkanlık düzeyinde katma değeri olan kişilerle bir arada bulunmak bana zevk veriyor. Daha fazla özveri gösteren insanların bir arada bulunması daha fazla ortak paydayı barındırıyor ve daha çok bilgi ve tecrübe aktarımı alabiliyoruz. Burası yıldızlar karması gibi. Farklı alanlarda edebi farklılıkları bilen kişiler size katkısı daha fazla oluyor.

K12 “Sıcak bir ortamımız var. Burası benim için bir iş yeri olarak değil, evim gibi. Bunda çalışma arkadaşlarımda da payı var.”

Katılımcıların kurumda kendilerini huzurlu ve evlerinde gibi hissettikleri ve bu ortamda çalışma arkadaşlarının payının büyük olduğu, her bir çalışanın alanında uzman ve farklı meziyetleri olduğundan kişilerin kazanımlarının da arttığı bir çalışma ortamında çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir.



Şekil 4.27. DİB- Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Şekil 4.27., katılımcılara yöneltilen beşinci soruya (*Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Fikir Ayrılığı” kodu 6 kez ile bu tema altında en sık kodlanan durumu ifade edilmiştir. “Ortak Amaca Hizmet Etme” kodu 5 kez ile ikinci sırada yer almaktadır. “Bütünlük” kodu 4 kez kodlanmış, bu durum bireyler arasındaki uyum ve ortak hedeflere olan bağlılığın bir göstergesidir. “Uyum” ve “Düzensizlik” her biri 1 kez kullanılmıştır. “İşe Yatkınlık” ve “Belirsizlik” kodları ise hiç kodlanmamıştır. Bu veriler, ekip içinde fikir ayrılıklarının var olduğunu ve ortak amaçlara hizmet etme çabalarının önemli olduğunu, fakat aynı zamanda bütünlüğün korunmasının da dikkate değer bir faktör olduğunu göstermektedir.

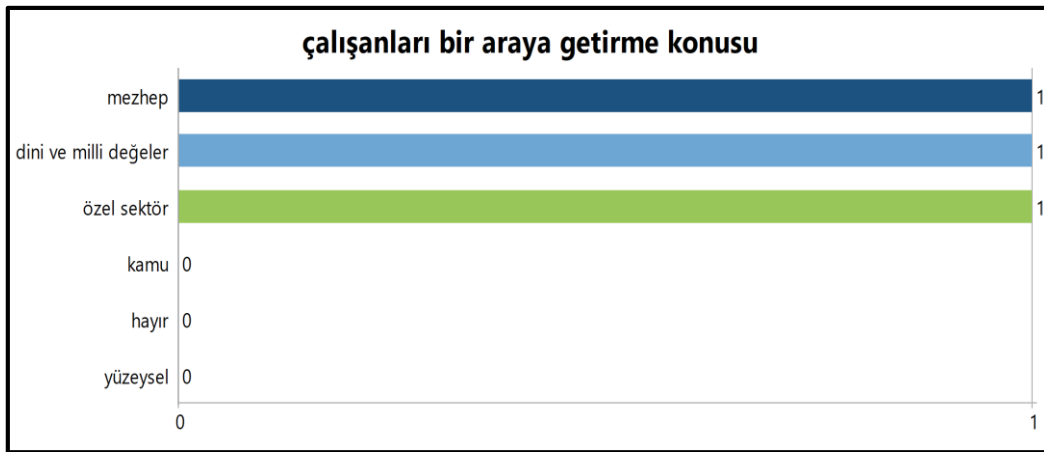
Soruya verilen cevaplar iki ana başlık altında toplanabilir. İlk olarak kurumda çalışanlar arasındaki nesil farkı, siyasi nedenler ve birimler arası kopuklukların işe bakış ve iş yapma yöntemlerini doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu etkide de kurumun “dini” bir yapılanma olması ve yeniliklere karşı temkinli olması başat rol oynamaktadır. Bir diğer başlık ise çalışanların kişisel olarak yaşanmışlıklarının genel olarak örgüt düzeyinde sorulan bu soruya öznel bir cevap vermeleri ve genellemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

K11 “Kurum olarak burada kurumun belli bir amacı vardır, en temel amacı topluma sarıh dini bilgiyi ulaştırmak. Birimler arasındaki bir kopukluk kurum içerisindeki birimlerle daire arasındaki kopukluk gerçekten bu amaca hizmet etmenin önündeki büyük bir engel. Yapılan işlerde birimlerle birlikte yapılması gereken çalışmalar oluyor. Bu çalışmaların koordinasyonu çok önemli. Ama birimler arası kopukluklar, siyasi bazı nedenler, çalışanlar arasındaki yaş farkı dolayısıyla da günceli takip etmede zorlanması, mesela dijitalleşmeye karşı temkinli davranmaları, yapacağımız işleri toplumun faydasına olacak işleri rahatlıkla yapamıyoruz. Bu işte kişisel çıkarlar mesela birimler arasındaki daire başkanları ya da diğer şeyler arasındaki kişisel sıkıntılar kurumun amacına hizmet etmekte büyük bir engel bir de koordinasyon eksikliği ciddi anlamda engel oluyor diyebilirim kurumun ortak amacına hizmet etmek konusunda.

K12 “Bunu tam anlamıyla değerlendirmem mümkün değil çünkü şahit olduğum, tanıdığım makası çok açık olacak değerlendirmelere denk geldim. Bir taraftan çok aidiyeti sağlam ve çok hassas davranan insanlarda tanıdım ama tam aksi insanlara da denk geldim. Bunların arka planında yaşanmışlıklarda oluyor bazısında, kuruma dair daha önce yaşadığı, haksızlığa uğradıklarının düşünenlerin aidiyeti zayıf oluyor. Ama kurumun kendisine sağladığı katkıyı görenlerin aidiyeti fazla oluyor. Bu katkıdan bahsettiğim maddi katkı değil manevi olarak yani gelişimine katkı sağlayanların aidiyeti yüksek oluyor

K14 “Ya burada aslında iki taraflı bir durum var. Özellikle genç nesil biraz daha şey bakıyorlar çok aidiyet duygusunu yaşamadan, kurum bazlı değil de bireysel olarak

bakıyorlar. Ben buraya geldim hak ederek geldim, beni almak onlar için mecburiyetti diye düşünüyorlar. Eski nesil kuruma karşı biraz daha fazla bağlı, kuruma leke gelmesin kurum kötü olmasın bazlı. İmamlık vasfı, din hizmetleri görevini üstlenirken genç nesil özellikle son dönem atamaları 2015 sonrası, ben yaptım benim suçum, benim cezam caminin boş olup olması önemli değil önemli olan benim hayatım ve ona yön vereceğim diyen nesille babamın imamlık yaptığı dönemdeki nesil hiç izin kullanmayan bir nesil. O yüzden iki ayrı olarak bakıyorum işi yapanları. K15 Vasat. Geliştirilmeye muhtaç. Kurumun var oluş amacıyla uyuşmayan ama suç da teşkil etmeyen hareketleri gösteren personellerin varlığı. Kurum içinde 180 personelin yarısı işine gereken özeni göstermiyor.

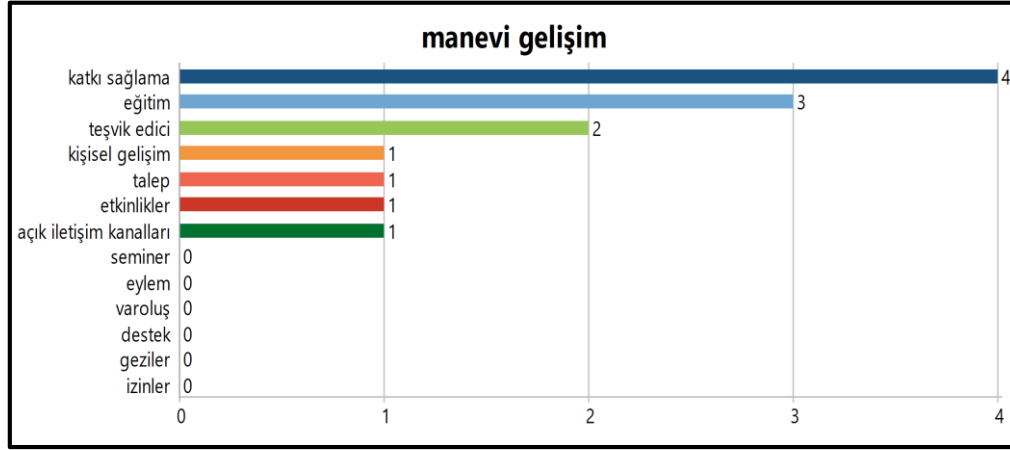


Şekil 4.28. DİB- Çalışanları Bir Araya Getirme Konusu Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen altıncı soruya (*Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklığını göstermektedir. “Mezhep”, “Dini ve Milli Değerler” ve “Özel Sektör” her biri 1 kez kodlanarak bu tema altında eşit sıklıkta yer almaktadır. “Kamu”, “Hayır” ve “Yüzeysel” gibi kodlar ise bu dönemde hiç kodlanmamıştır. Bu soruya verilen cevaplarda bir araya getiren husus olarak dini değerler ve bunların topluma doğru bir şekilde aktarılması üzerine durulurken, ayırıştırıcı konular mezhepsel ve siyasi fikir ayrılıklarında kendini göstermektedir.

K14 “Fikir ayrılıkları için özellikle cemaatler tarafından yetiştirilen, o yurtlarda yetişen daha sonra da din görevliliğini alan arkadaşlar arasında olabilir. Çok yoktur ama azınlık bir siyasi görüşte de mutlaka farklılıklar vardır. Birleştirici taraf da bizim görevlilerin çoğu milli değerlere manevi değerlere ön planda yetiştikleri için özellikle milli ve manevi değerler ön plana çıkarıldığında bütünleşme çabası içerisine girerler.”

K15 “Dini ve milli duygular kurum çalışanlarını bir araya getiren konular. Bu konularda herhangi bir ayrılık söz konusu değil. Ayrışmalar ise; daha çok mezhepsel ayrılıklar. Özelde ise siyasi davranışlarda, görüşlerde olan farklılıklar.”



Şekil 4.29. DİB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

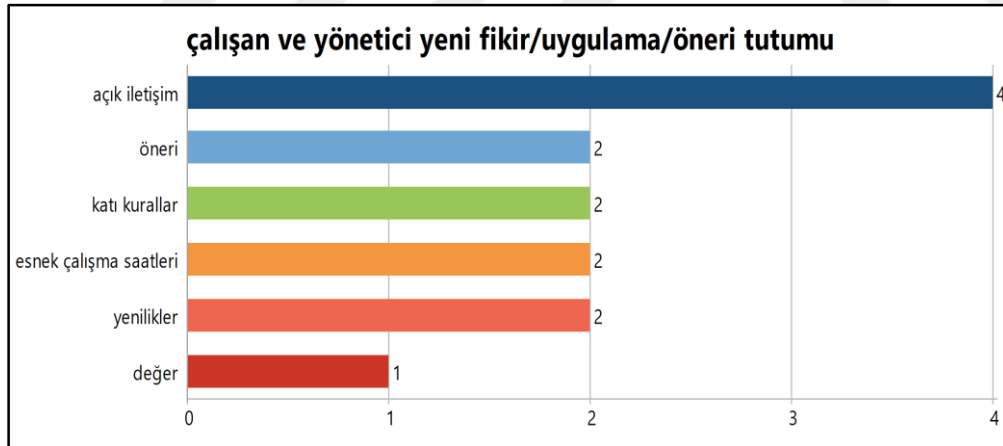
Grafik, katılımcılara yöneltilen yedinci soruya (*Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (örgüt temel değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Katkı Sağlama” kodu 4 kez ile en fazla kodlanan durumdur. “Eğitim” 3 kez ile ikinci sırada yer alırken, “Teşvik Edici” 2 kez, “Kişisel Gelişim”, “Talep” ve “Etkinlikler” ve “Açık İletişim Kanalları” her biri 1 kez kodlanmıştır. “Seminer” gibi diğer kodlar hiç kullanılmamıştır. “Eylem”, “Varoluş”, “Destek”, “Geziler” ve “İzinler” gibi kodlar da sıfır frekansla kodlanmıştır. Sorulara verilen cevaplar özetlenecek olursa kişilerin manevi gelişimlerini işleri aksatmadığı sürece kurumun izin verdiği, bu izinler de de amirinin rolünün yüksek olduğu, yaptıkları işin sadece maddi değil manevi hazzı da barındırdığından bireysel maneviyatlarının kendiliğinden geliştiği yöndedir. Ayrıca kişilerin manevi gelişimlerine yönelik olarak sorulan bu soru da katılımcılardan birinin “at biniciliğini teşvik ettikleri” yönündeki cevabı beklentinin dışındadır. Katılımcının birinin de çalışmanın hipotezlerinden olan, bulunan örgüt ve yapılan işin maneviyatı etkileyeceği yönündeki savının tersine yaptığı işin maneviyatını etkilemediği ifadesi çarpıcıdır. Çalışmanın pilot uygulaması esnasında Kafkas Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesinin de vermiş olduğu cevap bu yönde olup, yaptığı işin kişisel maneviyatında kayıplara neden olduğunu ifade etmişti. İlgili ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

K10 “Kendi manevi gelişimime katkısı ise teşbihim artmadı, ibadetim artmadı yalan yok ama şu var; görmek insanda manevi hazzı yaşıyor. Yaşa bağlı olan manevi dinginliğe karşı da bu tür olaylar tazeleme olmasını sağlıyor. Etrafımızdaki herkes maneviyatımızı etkiliyor.”

K11 “Yani tabi devlet dairesi olduğu için o tür kişisel gelişimine manevi gelişimine katkı sağlayacak şeylerde çalışmasına mesai saatlerine dokunma onun haricinden

istediğin gibi şey yapabilirsin. Ama mesela bizim kurum dışındaki taşradaki personelimiz o anlamda çok daha rahatlar tamam beş vakit camide oluyor ama aradaki şeyler orada kendilerine vakit ayırmada hiçbir engel yok. Eğitim almalarında da kurum bazı tabi hizmete yönelik eğitimler verir ama dışarda işte öyle farklı bir eğitim verme imkanı yok. Sadece bir dil eğitimi biraz personelin dili gelişsin diye o da yine hizmet amacına yönelik eğitimler. Kurum içerisinde bir şey yok aslında çok fazla bir engel yok. Yüksek lisans yapacaksa kolaylık sağlanır. Farklı bir şeye gidecekse binicilik mesela at biniciliğine gidiyor gönderiliyor. O anlamda ciddi anlamda bir sıkıntı çıkarılmıyor özellikle merkezde. Personelin kişisel gelişimine belki işte o anlamda manevi gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmasında bir engel çok fazla yok. O yüzden kolaylık sağlanır tolerans tanınır yeter ki kendisini iyi hissetsin motivasyonunu kaybetmesin.”

K12 “..Kurumun kişilerin kendini gerçekleştirmesinde birim amirine göre kararlar değişir. Kurum personelin gelişmesinden yanadır. Ama bazen bu politikayı uygulayan kişi, birim amiri işleyişin aksayacağını düşündüğü zaman personele kurumun sağladığı şeyi sağlamayabilir. Ama bu biraz öznel bir durum, kurum politikası olarak değerlendirilmez. Kendimden örnek vereyim diyanet işlerine başlamadan önce vekil müezzin olarak başladım ben o zaman üniversite de okuyorum müftü çağırdı bizi bakın gençler dedi ben sizin okumanızı isterim yeter ki siz suiistimal etmeyin sadece namaz saatlerine çakışan saatleri bana bildirin ben bileyim demişti. Ama başka bir amir ya üniversiteyi ya da işi tercih edeceksin diyebilir. Burada kanunlar devreye gelmeli ve ona göre bir düzenleme yapılmalı. Sonuçta mezuniyet kademede ilerlemede personel temininde öncelikli oluyor. Bu eğitim hakkı kimsenin keyfine kalmamalı”



Şekil 4.30. DİB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Temasının Alt Kategori Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen son soruya (*Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir/uygulama/önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Açık İletişim” kodu 4 kez ile bu tema altında en fazla kodlanmış, bu da açık iletişimin organizasyon içinde büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. “Öneri”, “Katı Kurallar”, “Esnek Çalışma Saatleri” ve “Yenilikler” her biri 2 kez

kodlanmış durumdadır. “Değer” ise 1 kez kodlanmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar özetlenecek olursa; dinin güncellenemiyor olmasından kaynaklı özellikle kıdemli çalışanların yeniliklere temkinli davranıldığı ama dini sabitelerin dışında yeniliklere açık olduğu hatta Başkanlık bünyesinde “Dijital Yayınlar Daire Başkanlığı” aracılığı ile özellikle çağın gereklerine ayak uyduracak şekilde içeriklerin üretildiği belirtilmektedir.

K 10 “Ben müfettiş olmam hasebiyle değerlendirmem farklı olur. Bizde kıdem vardır gösterdiğiniz şeyler söz yetkinliğinizde dikkate alınır. Daha kıdemli olan müfettişler de değer bulabilir. Kıdem esasına dayalı olarak onların yanında o kadar değer görür. Hocalarımıza daha fazla şey yapılabilir. Yeni jenerasyon yeni görüşler sunar. Örnek denetim artık kağıttan çıksın tamamen dijital olsun diyelim. Ama eski hocalarımız kağıt görmeden yapamaz. Bu uygulama daha çok onlardan yana devam edebiliyor, onların görüşleri daha baskın oluyor. Bu konuda da eskilerin de gönlünü alacak şekilde denetimin kayıt defteri gibi şu gün şu saatte yapıldı deyip detayı dijitalde verelim gibi bir uygulamada karar kılındı. Yeniliklere sırt çevirelim gibi değil ama onların gönlünü alacak şekilde gençlerin de isteğini kabul ettirdik.

K11 “.... Tamam yeni fikirlere açığız önerilere açığız ama sadece bunlar biraz öneri düzeyinde kalır. Sabitler kolay kolay değiştirmez. Kurumsal hafızasını kurumsal oturmuşluğunu kolay kolay değiştirmez. Sabitelerde fazla değişiklik yapmaz Diyanet İşleri Başkanlığı. Bu biraz tabi bazı şeyler açısından sıkıntılı. Yeniliklere adapte olamıyor. Dijital alana çok fazla yer açmıyor aslında. Geleneksel tutumunu uzun süre sürdürüyor. Bir anlamda iyi tabi Diyanet açısından çünkü dini bir kurum olduğu için bu şeylerde güncelleme kelimesini mesela kolay kolay kullanamaz güncel bir şeyi kolay kolay kullanmaz kendi resmi olarak bunları kullanmaktan bile çekiniyor. O da dediğim gibi dini yapının vermiş olduğu bir şey imkan ölçüsünde kullanır ama çok sınırlıdır yani.

K12 “Katılık görmüyorum. Yeniliklere açıktır. Bizim dairenin yeni bir fikir yeni bir içerik oluşturmada dinin sabit yanları var. Sabiteleri var bunda esneklik yok ama bir yanda da mubah dediğimiz alanlar var işte o dinin sabitelerine aykırı olmadığı müddetçe bizim daire için söylüyorum bunu, yeni bir fikre ihtiyacımız var ve bunu teşvik ediyoruz. Sürekli gelişim ve yenilemede dinin sabiteleri noktasında ayete aykırı davranmak mümkün değildir... İnsanların bilmediği şeye karşı korkunuz olur. Ben Diyanet TV’nin kuruluş süreçlerini araştırdığımda Diyanet TV 2012 de test yayınına başlamış. 2013 de TRT ile ortak yayına başlıyor 2017’ye kadar. 2017 de bağımsız bir TV olarak faaliyetine devam ediyor. Ama fikri 90’ların sonunda ortaya atılıyor. Aynı çağın adamlarından birileri öncülük yapıyor o gün tartışılıyor raporlara geçiyor ama kurulması mümkün olmuyor. 10 yıl sonra TV kuruluyor. TV yurtdışında eğlence üzerine kurulanırken Türkiye’de kaygı üzerine konumlandırılmıştır. Bizim ülke olarak dijitalleşmeye karşı bir önyargımız, temkinli olma durumumuz var. Bu algı kurum içinde de görülebiliyor.

K13 “Burayla alakalı konuşabilirim. Burası ile alakalı ön açıcı bir tutumu var. Din hizmeti alanında Din ve irşat faaliyetlerini daha fazla topluma ulaştırabilme adına yeter ki ayağı yere basan bir proje olduğunda Diyanet İşleri Başkanımızdan olmak üzere ki özel olarak ilgileniyor bu daireyle. Başkan yardımcımız ve genel müdürümüz tamamen ön açıcı davranılıyor. Fakat yatırım gerektiren şeyler oluyor mesela Ekonomik açıdan problemler bazen işleri yavaşlatsa da bu konuda hiçbir zaman bunu yapma dedikleri olmuyor tamamen yapıcı davranılıyor.

K14 “Üst düzey yöneticilerden özellikle çok fazla yeni fikir geliyor, muazzam bir atılım var. Taşrada uygulamaya çalıştığı projeleri de baz alırsak her cami görevlisinin 10 genci yetiştirmesi gibi çok güzel bir projesi vardır. 4-6 yaş sınıflarında muazzam bir artış söz konusu. Yazıları da başkanlıkta olduğumuz için takip etme şansımız var. Taşradaki yansımalarını takip etme de bazen problem yaşanıyor. Bu da teftişle projelerin denetimi sağlanarak yapılıyor ama her din görevlisinin 10 genci yetiştirmesinde olduğu gibi bazen çok da denetim sağlanamıyor. Proje üretmekte özellikle son dönemde çok başarılıyız, belki zamanla 7-8 sene sonra taşraya da yayılabilir ama şuan da çok da uygulanabilirliği yok gibi taşra da. Sendikaların yaygınlaşmasıyla da din görevlilerinin normal bir meslek grubu olarak görülmesi yönündeki çalışmaları din görevlilerin de maddi olarak bakmaları işin manevi yönünü zayıflatıyor. Biraz daha temelden çözüme yapılmalı bunu kabul etmeli cemaatlerin bazıları bunu çok iyi yapıyorlar. Çekirdekten yetiştirme için bir akademi kuruldu, eğer bir din görevlisi yetiştireceksek bence imama hatipten alınıp yetiştirilmeli, çekirdekten bu halledilmeli. Aidiyet duygusunun artması diğer oluşabilecek olan sorunların önüne de geçecektir.”

4.3.4. Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na Ait Bulgular

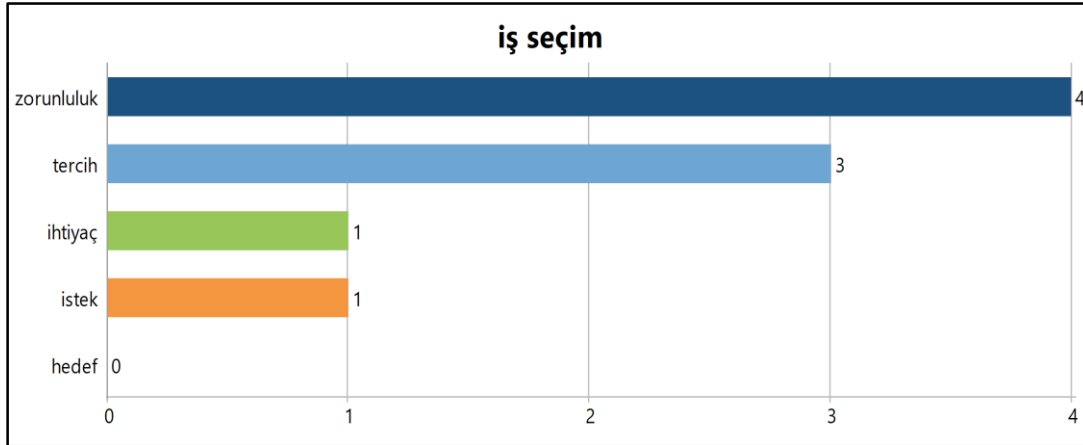
Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçiş ile birlikte 13 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 24 Temmuz 2018 tarihinde kurulmuştur. İlgili kararname SBB’nin kurulması, amaç ve teşkilat yapılanmasına yönelik esasları içermektedir. SBB, temel politika belgelerinin ve bütçenin hazırlanması ile uygulamasının tek çatı altında toplanmasıyla sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla ülke genelinde bütüncül politikaların oluşturulması, kalkınmanın sürdürülebilir ve dengeli olması hedeflenmektedir (SBB 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 2). SBB, merkez teşkilatından oluşmaktadır. SBB bünyesinde bir başkan, üç başkan yardımcısı ve hizmet birimleri bulunur. Başkanlık bünyesinde 2023 Aralık verilerine göre; 733 kadrolu personel, 3 sözleşmeli personel, 158 sürekli işçi ve diğer kurumlardan görevlendirilmiş olan 8 personel olmak üzere toplam 902 çalışan bulunmaktadır. SBB’de çalışan 902 personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 497 (%55)’sinin erkek, 405 (%45)’inin kadın olduğu görülmektedir. Bu personellerin 733’ü memur kadrosunda olup, hizmet sınıfı açısından dağılım yapıldığında ise çoğunluğun (%73,39) 662 personel ile Genel İdare Hizmetlerinde toplanıldığı görülmektedir. Unvan bazlı olarak bakıldığında ise 278 (%30,82) personel sayısı ile Strateji ve Bütçe Uzmanının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Başkanlık bünyesinde çalışan personelin 500 (%55,4)’ü lisans mezunu olup ona en yakın sayıyı 174 (%19,3) ile yüksek lisans düzeyi takip etmektedir. Başkanlığın 2024 tahmini bütçesi ise 217.183.338.000’dir (SBB Stratejik Plan, 2024: 36-41).

Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nda yapılan görüşmelerin analizine geçilmeden önce öncelikle kurumun nispeten yeni bir oluşum olmasından kaynaklı 'görüşme yapılacak kişilerin en az 3 yıl o kurumda çalışıyor olması' kriterini esnetmek zorunda kalındığını belirtmek gerekir. Ayrıca tıpkı ÇSGB'de DPB'den aktarılan personeller olduğu gibi SBB'de yeni oluşturulan bir kurum olduğu için çeşitli kurumlardan görevlendirme ile yerleştirilen personeller bulunmaktadır, bu kurumlardan birini de Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) oluşturmaktadır. Görüşme esnasında ve görüşme verilerinin analizi aşamasında gözlemlendiği üzere bu durum da katılımcıların vermiş oldukları cevapları etkilemektedir. Aşağıda öncelikle SBB'de yapılan görüşmeler neticesinde en sık ifade edilen kavramların bulunduğu kod bulutuna yer verilecek daha sonra da ilgili katılımcıların cevapları analiz edilecektir.



Şekil 4.31. SBB En Sık Kullanılan Kod Bulutu

Şekil 4.31.'de SBB'de en sık ifade edilen kavramlar yer almaktadır. Şekilden de anlaşılacağı üzere en sık ifade edilen kavram fikir ayrılığıdır. Bu kavramların en sık kullanılması, katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirildiği anlamına gelmemektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde sık ifade edilen bu kavramların genellikle olumsuz anlamda ifade edildiği görülmüştür. Özellikle başka kurumlardan nakli gerçekleştirilen katılımcıların kurumsal aidiyet ve bütünlük içinde olmadıkları saptanmıştır. Takip eden kısımlarda, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili analizler ve içerikler yer almakta olup, katılımcıların bu kavramları nasıl ifade ettikleri de açıklanacaktır.



Şekil 4.32. SBB- İş Seçim Temasının Alt Kod Grafiği

Grafikte katılımcılara yöneltilen ilk soruya (*Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (İstek, ihtiyaç, zorunluluk)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Zorunluluk” kodu 4 kez ile bu tema altında en sık rastlanan durumu ifade etmektedir. “Tercih” kodu 3 kez ile ikinci sırayı alırken “İhtiyaç” ve “İstek” kodları ise her biri 1 kez görülmektedir. “Hedef” kodu ise bu dönemde hiç kullanılmamıştır. SBB analizi öncesi yukarıda değinilen bilgilendirme doğrultusunda katılımcıların yapmakta oldukları işi seçme gerekçelerinin sorgulandığı bu soruya vermiş oldukları cevaplar ağırlıklı olarak “zorunluluk” ve “idarenin takdir yetkisi” ifadeleriyle belirtilmiştir.

K20 “İhtiyaçtan dolayı.”

K 21 “Biz açıkçası kendimiz seçmedik, öyle takdir edildi. Şuan çalıştığım daire genel müdürlüğümüz tarafından uygun görüldü bizde kabul ettik.”

K 23 “Çalıştığım yeri ben seçmedim. Beni buraya görevlendirdiler. Zorunluluk diyelim”. ”

Katılımcılardan bazıları da almış oldukları eğitim neticesinde bulundukları meslekleri seçtiklerini bu seçimlerinde de “kamu” da çalışmanın daha garantili olarak görülmesinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

K17 “Aslında ben bölüm mezuniyeti açısından gıda mühendisliği bölümü mezunuyum. Sonrasında Maliye bakanlığına başlamıştım tamamen işte Türkiye şartlarından özel sektörde çalışmak istemiyordum devlette çalışmak istiyordum o da beni biraz farklı bir alana itmiş oldu o yüzden maliye bakanlığında başladım. Sonrasında burası alım yaptığı zamanda hani burasının bana daha uygun olacağını düşündüm o yüzden buraya geçiş yaptım.”

K22 “Tamamen idarenin takdir yetkisi. İdari amirlerimiz böyle uygun gördü. Bu işi seçme gerekçem de kurumu kendimizi meslek olarak daha yakın hissetmemizden kaynaklı, kendi değerlerimize daha yakın olduğu için. Ama ilk başlangıçta meslek seçme sebebim, kamucu devlet memuriyetini seven bir halkız. Ailelerimiz de öyle, devlet memuru olalım garanti bir şey olsun diye kamuya ailelerimiz tarafından yönlendirildik. Ülkenin politikası da biraz öyle.”



Şekil 4.33. SBB-İşinizin Hayatınızdaki Önem ve Yeri Temasının Alt Kod Grafiği

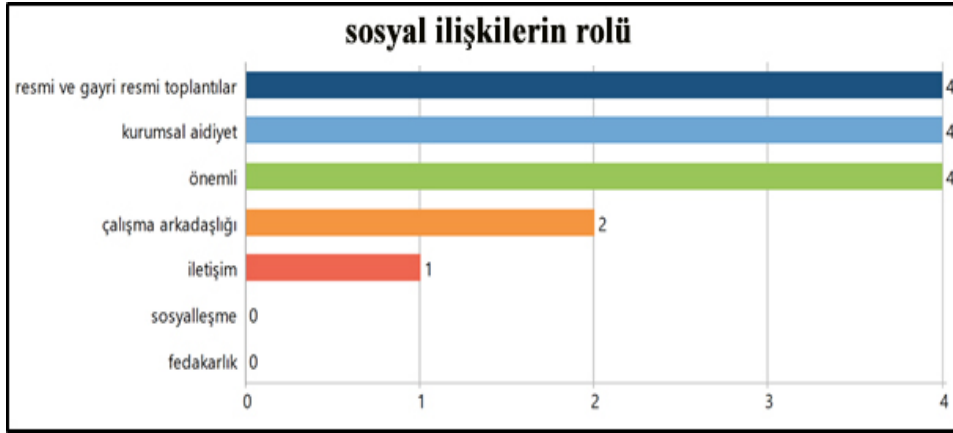
Grafikte, katılımcılara yöneltilen ikinci soruya (*Sizce yapmakta olduğunuz işin (Bulduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Sıradanlık” kodu 4 kez ile en sık rastlanan kod olurken “Para Kazanmak”, “Araç”, “Kendini Tanımlama ve Bulma” ve “Maddi İhtiyaç” kodları her biri 2 kez kodlanmıştır. “Aile”, “Motivasyon” ve “Sorumluluk” kodları ise 1’er kez kullanılmıştır. “İş Verimliliği” ve “Baskı” ise bu soruda hiç ifade edilmemiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar analiz edildiğinde çoğunluğun para kazanmak için bir araç olarak işini gördüklerini söyleyebiliriz.

K16 “Sadece para kazanmak amacıyla. Benim hayatımda iş sadece bir araç. Mutlu olmamı sağlayan bir şey değil.”

K17 “Aslında iş benim böyle hayatımda önemli bir yer kaplamıyor ama hani para kazanmak için tamamen. Hayat standartlarımı yükselten bir durum olduğu için, o yüzden çalışıyorum.”

Katılımcıların çoğunun işi araç olarak görmesinin yanında görüşme yapılan katılımcılardan sadece bir tanesinin işini önemli ve anlamlı gördüğünü vurguladığını söyleyebiliriz. İlgili ifade aşağıda yer almaktadır:

K 19 “Devlet için önemli bir iş yaptığımızı düşünüyorum. Ama bunun biraz süreç halinde olacağına inanıyorum. Birazcık zaman istiyor hepimizin gelişmeye, aslında zaten bütün kamudakilerin gelişmeye ihtiyacı var bu konuda. Bundan dolayı aslında bir yandan mutluyum çünkü hani devlet için çalışıyoruz milletimizin parasını koruyoruz.”



Şekil 4.34. SBB-Sosyal İlişkilerin Rolü Temasının Alt Kod Grafiği

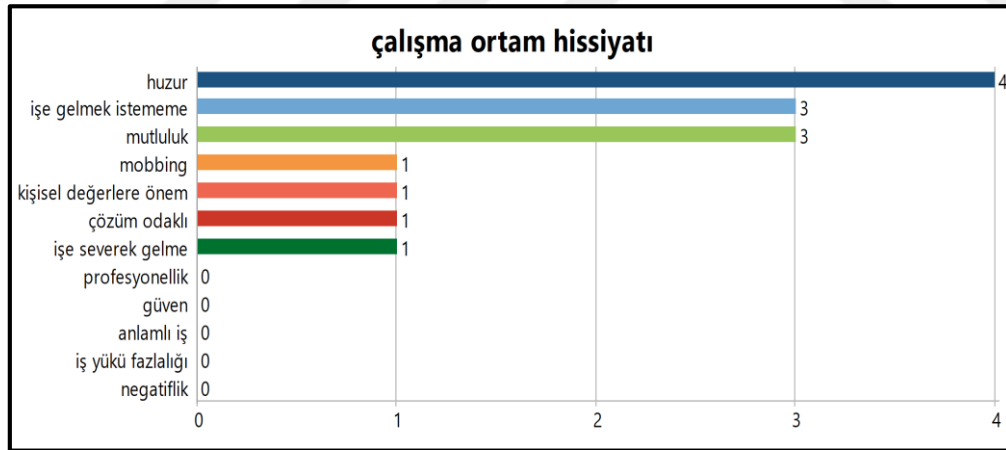
Grafikte, katılımcılara yöneltilen üçüncü soruya (*Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(Resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıkları görülmektedir. “Resmi ve Gayri Resmi Toplantılar” ile “Kurumsal Aidiyet” her biri 4 kez kodlanarak bu tema altında en sık rastlanan alt kodlardır. “Önemli” kodu da aynı sıklıkta, yani 4 kez kodlanarak, katılımcılar sosyal ilişkilerin rolüne vurgu yapmaktadırlar. “Çalışma Arkadaşlığı” kodu 2 kez, “İletişim” kodu 1 kez görülmüştür. “Sosyalleşme” ve “Fedakarlık” kodları ise hiç kodlanmamıştır. Aidiyet ve motivasyon temininde kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin rolünün sorulduğu bu soruya katılımcılar çoğunlukla dernek faaliyetleri kapsamında cevap vermişlerdir. Verilen cevaplar neticesinde dernek faaliyetlerinin aktif olduğu çıkarımında bulunabilir. Ayrıca katılımcıların çalışma ortamı ve arkadaşlıklara değer verdiği, huzurlu bir ortamda çalıştıklarını ifade ettikleri de eklenmelidir. Kurum içi ve kurum dışı aktivitelerde de yöneticilerin pek ilgili olmadığı, daha çok kurumsal çıktılara önem verirken personele aynı düzeyde değer vermediği katılımcı ifadelerindendir. Ek olarak Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışından farklı olarak çalışanların isteklerine kulak verip onların dilediği eğitimlerin gönüllü olarak verilmesinin sağlandığı ifade edilen bir diğer dikkat çekici husustur.

K17 “Kurum içi ilişkiler çok önemli. Hem yönetici hem çalıştığımız arkadaş ortamı, ilişkiler iyi olunca insanda hani hem severek geliyor hem daha hani ait hissediyor ortama buraya. Kurum içi ilişkiler önemli bence. Kurum dışında burası ile alakalı

çok bir hani toplantı vs. böyle bir şeye katılmadım. Öyle bir ortam oluşmadı. Dernek bazen düzenliyor onlara da ben çok fazla katılamadığımdan için çok fazla aile hayatından dolayı vakit ayıramıyorum.

K19 “Kurum genelini düşündüğümüzde bu gayet iyi düzeyde bence buranın o yönden gelişmiş olduğunu düşünüyorum. Burası öyle bir kurum bence. Sadece iş odaklı değil, daha insani yönü ağır basan bazı değerleri ağır basan en azından bunu hissedebildiğimiz bir yer diyebiliriz.”

K 22 “Bu kurumda, kamu da biz genel anlamda başka kurumları da gördük. Ya hani sosyal ilişkileri zorunlu ve direten ama bu kurumda daha özgür bir ortam var. İstedığınızı seçebiliyorsunuz. Genel olarak Türk Kamu Yönetiminde idare sizin için bazı girişimlerde bulunup zorlayabiliyor. Ama bu kurum gerçekten farklı yani. İlginç bir şekilde eğitim örneğini vereyim mesela. Burada her gün eğitim duyurusu gelir. İstedığınız eğitimi verelim diye. Hatta bu konuda anket yapıyorlar. Diğer kurumlarda olmayan şeyler bunlar. Bu anketlerle oluşturulan bir eğitim havuzu var oradan seçilir. Ben Milli Savunma bakanlığında Ticaret Bakanlığı, Bayındırlık ve İskân Bakanlığında da çalıştım. Kıyaslama yapabiliyorum rahatlıkla. Yapılan anketlerin sonuçlarına göre çok çeşitli talepler olduğunda çok çeşitli, farklı kalemlemlerle eğitimler oluşturuluyor. Her alanda ilk yardım eğitimi, mesleki bir şey eğitimi. Bunları başka kurumlarda göremezsiniz. O anlamda talepler dikkate alınıyor. Eğitim kişinin yeterli sayı olduğunda 8-10 kişi o eğitim alınıyor. Yani bu kurum istisna teşkil eder sizin çalışmanız için. Kurumun yapılanması farklı o anlamda. Daha yatay bir hiyerarşi olduğu söylenebilir, ilişkiler daha samimi. Bu durumun da kurumun eski Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) olmasından kaynaklı. O ekibin özel sektörle çok haşır neşir olmalarından kaynaklı.”



Şekil 4.35. SBB-Çalışma Ortam Hissiyatı Temasının Alt Kod Grafiği

Grafik katılımcılara yöneltilen dördüncü soruya (*Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (İşe seerek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Huzur” kodunun 4 kez ile en yüksek sıklıkta yer aldığı görülmektedir. Bu, çalışma ortamının genellikle pozitif algılandığının bir göstergesidir. Çalışma ortamının huzurlu olduğuna yönelik katılımcı ifadeleri bir önceki soruda da dile getirilmişti. İşe gelme konusunda isteksizliği ifade eden “İşe Gelme İstememe” ve “Mutluluk” kodları her biri 3 kez ile bu hissiyatları yansıtan

ikinci en sık rastlanan durumlar olarak belirlemektedir. Birer kez kodlanan “Mobbing”, “Kişisel Değerlere Önem”, “Çözüm Odaklı” ve “İşe Severek Gelme” kodları, çalışma ortamında bu konuların da belli bir oranda var olduğuna işaret etmektedir. Diğer yandan, “Profesyonellik”, “Güven”, “Anlamlı İş”, “İş Yüğü Fazlalığı” ve “Negatiflik” gibi kodların ise belirtilmediğini söyleyebiliriz. Bu kodlar ile çalışma ortamının huzur ve işe gelmek istememe kodlarının eşit olarak ifade edildiğini söylenmelidir. Çalışma ortamının huzurlu olduğuna yönelik katılımcı ifadeleri;

K17 “Kurumdaki çalışma ortamı, arkadaş ortamından çok mutluyum. İyi niyetli insanlar hani var bir de biz buraya yeni oluşan bir birim hepimiz aynı anda başladık. O yüzden herkes birebirine yardımcı oluyor. Aşağı yukarı aynı fikirlerde oluyoruz. Güzel”

K21 “Ben daha önce 3 kurumda çalıştım. Burası 4. Kurum. Aidiyet anlamında burası evet, uzmanlar uzmanlaşma olduğu için burada kurum kültürü gelişmiş. Diğer birimlere göre burası biraz daha avantajlı çalışma ortamı açısından.”

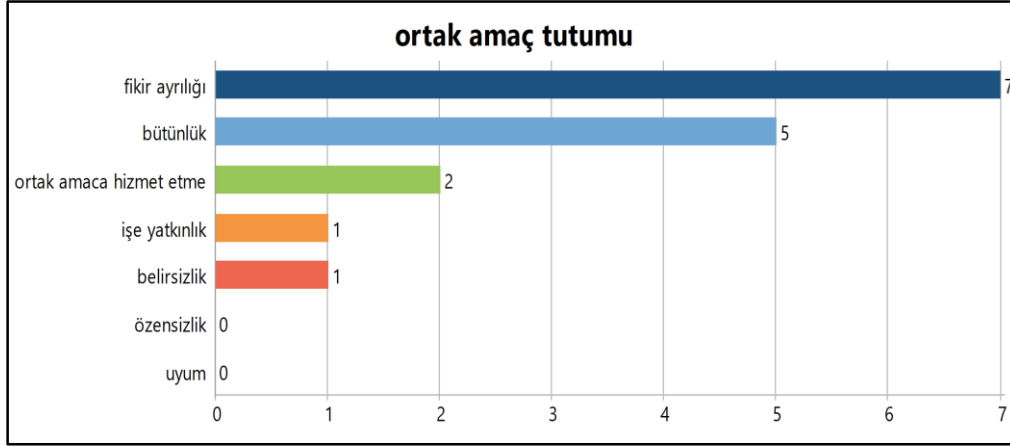
Katılımcıların işe gelmekten hoşnut olmadıkları, zorunlu olarak hayatlarını ifade ettirebilme doğrultusunda geldiklerine yönelik katılımcı ifadeleri;

K19 “Burada kendimi daha baskı altında hissediyorum kendimi çok da rahat hissetmiyorum.”

K 23 “Daha çok kişilere bağlı. Şuanda zoraki geliyoruz, severek gelmiyoruz. Bir işimiz var mecbur geliyoruz. Zorunlu olarak tamamen hayatımızı idame ettirmek geçimimiz sağlamak” şeklindedir.

Kişilerin ihtiyaçları, çalışma ortamından beklentileri karşılandığı takdirde kuruma olan bağı artmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu geçirdiği iş yerlerinde kendilerini mutlu hissettiren şeylerin varlığı ise onların maneviyat düzeylerini dolayısıyla da işe olan bakışlarını etkilemektedir. Buna yönelik katılımcı ifadesine aşağıda yer verilmiştir.

K 22 “Ya ben kendi adıma mutluyum. Burada bir spor salonu var. Ben spor yapmayı seviyorum, benim özelimde. İyi hissediliyor o anlamda”.



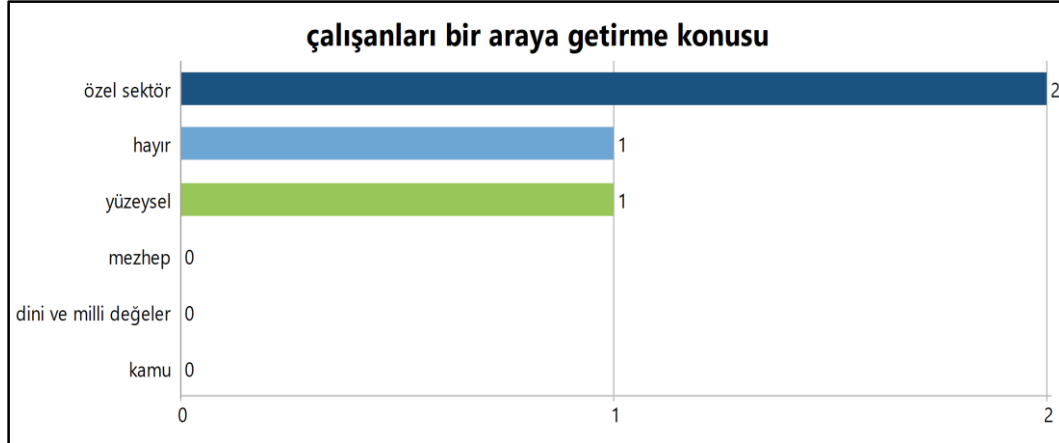
Şekil 4.36. SBB-Ortak Amaç Tutumu Temasının Alt Kod Grafiği

Grafik katılımcılara yöneltilen beşinci soruya (*Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (Bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Fikir Ayrılığı” 7 kez ile en yüksek frekansta, “Bütünlük” 5 kez ile ikinci sırada yer almaktadır. “Ortak Amaca Hizmet Etme” kodu 2 kez, “İşe Yatkınlık” ve “Belirsizlik” kodları ise 1’er kez görülmektedir. “Özensizlik” ve “Uyum” kodları ise hiç kullanılmamıştır. Kurumun ortak amaçlarına yönelik genel tutumun sorulduğu soruda katılımcıların çoğunun soruyu detaylandırılmasını istemeleri neticesinde soru detaylandırılmıştır. Bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma gibi detaylandırılması neticesinde fikir ayrılığı çoğunlukla zikredilmiş olsa da bazı katılımcılar bunun kolaylıkla çözülebildiği belirtirken bazıları fikir ayrılıklarında belirleyici konumda olanın yönetici olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca kurumun yeni oluşturulmuş bir yapılanma olması ve çalışanların farklı kurum ve kurum kültüründen gelmeleri dolayısıyla mevcut kuruma çok hakim olamadıkları da ifadeler arasındadır. Ek olarak eski DPT’nin işlevini yüklenen SBB’nin faaliyet alanlarının çeşitlendiği ve dolayısıyla çok farklı birimin bir arada olmasından dolayı tek vücut halinde hareket etmesinin zor olduğu da katılımcı ifadesinden alınan ilgi çekici bir detaydır.

K17 “Kurum genel olarak aslında hani ortak hareket edebilen bir kurum. İş birliği yapabiliyor birimler arasında. Önemli fikir ayrılıklarına kendi genel müdürlüğümüz açısından düşünürsek çok fazla tanık olmadım”.

K20 “Önemli fikir ayrılıkları olur ama. Bizim görüşlerimiz de soruluyor ama tam anlamıyla tanımlayamayacağım. Genel anlamda işleyişi tam bilmediğimiz ve yeni olduğumuz için tam anlamıyla bir şey söyleyemeyeceğim. Milli savunma bakanlığından geldiğimiz için orasının kurum kültürü ile burası çok farklı, yeni de geldiğimiz için tam olarak kurum kültürüne hakim değilim”

K22 “Ya bu kurumda aslında şöyle diyelim, burası normalde yeni kurulan bir kurum. Aslında burada eskiden; DPT olduğu zaman tek bir kurum ve tek bir çatı var amaçta aslında belli. Daha ortak bir vizyon varken bugün karma bir yapı var içerde, bloklar halinde farklı genel müdürlükler bir araya geldi burada. Yani o vizyondan biraz sapıldı yani. O dediğiniz bir araya gelme biraz zor gibi burada.”



Şekil 4.37. SBB-Çalışanları Bir Araya Getirme Konulu Temanın Alt Kod Grafiği

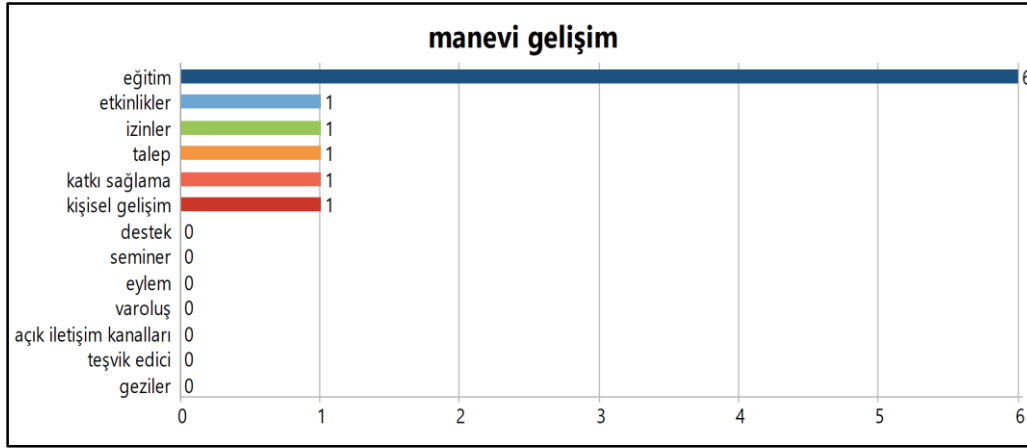
Grafik, katılımcılara yöneltilen altıncı soruya (*Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklığını göstermektedir. En çok kodlanmış kategori “Özel Sektör” olup, 2 kez kaydedilmiştir. “Hayır” ve “Yüzeysel” kategorileri ise her biri 1 kez kodlanmış, bu durum kurum içinde olumsuz tutumların ya da yüzeysel bir yaklaşımın varlığına dikkat çeken faktörler olabileceğini şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, “Mezhep”, “Dini ve Milli Değerler” ve “Kamu” gibi kategorilerde hiç kodlama yapılmamıştır.

Katılımcılara sorulan bu soru kurumun yeni bir yapılanma olmasından kaynaklı olarak yüzeysel olarak cevaplanmış; “vardır”, “yoktur” minvalinde verilen cevaplar bu sorunun SBB’de alınan cevaplarla yorumlanamayacak kadar az bir veri sunmaktadır.

K16 “Şimdi biz yeni kurulan bir kurum olduğumuz için diğer birimlerle olan ilişkilerimiz çok yüzeysel, kendi müdürlüğümüz için söyleyecek olursam Yok hayır.”

K17 “Fikir ayrılıkları elbette oluyor ama sonuçta ortak bir karara varılıyor. Kurum genelinde de o şekilde ilerliyor diye düşünüyorum.”

K21 “Yok hayır.”



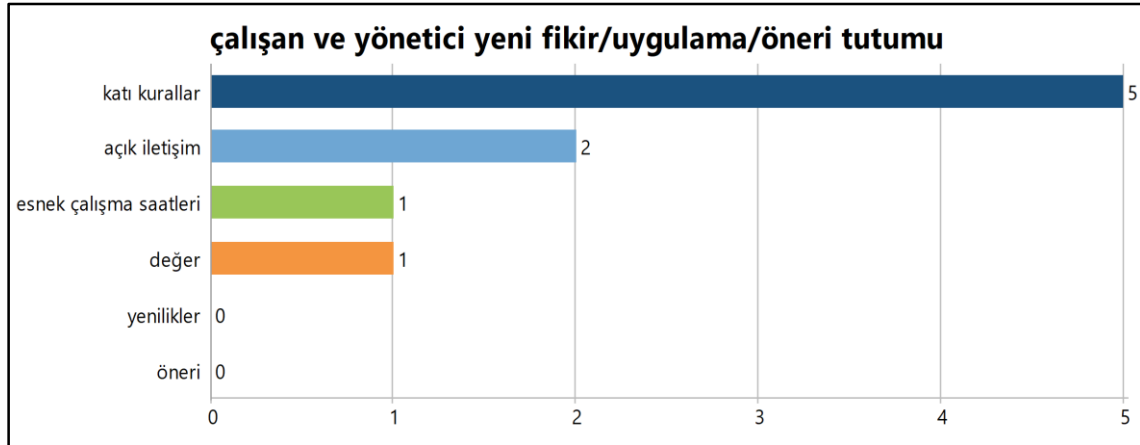
Şekil 4.38. SBB-Manevi Gelişim Temasının Alt Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen yedinci soruya (*Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (örgüt temel değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. En dikkat çekici bulgu, “Eğitim” kategorisinin 6 kez kodlanmış olmasıdır; bu kurumun manevi gelişime katkıda bulunmak amacıyla eğitime önem verdiğini ve çalışanların gelişimine yatırım yaptığı şeklinde yorumlanabilir. “Etkinlikler”, “İzinler”, “Talep”, “Katkı Sağlama” ve “Kişisel Gelişim” kategorileri her biri 1 kez kodlanarak bu alanlarda da bir dereceye kadar faaliyet veya farkındalık olduğunu işaret etmektedir. Bununla birlikte, “Destek”, “Seminer”, “Eylem”, “Varoluş”, “Açık İletişim Kanalları”, “Teşvik Edici” ve “Geziler” gibi kategorilerde hiçbir kodlama yapılmamıştır. Söz konusu kategorilerde faaliyetlerin olmadığı veya bu alanların organizasyon tarafından henüz yeterince ele alınmadığı anlamına gelebilir. Özellikle, manevi gelişimi desteklemek için önemli kabul edilen açık iletişim kanalları, teşvik edici faktörler ve sosyal aktiviteler gibi kategorilerin eksikliği, bu alanlarda potansiyel iyileştirme gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Grafikten anlaşıldığı üzere, kurumun manevi gelişim konusunda eğitim yönünde somut adımlar atmış ancak diğer destekleyici faktörlerde aynı seviyede etkinlik göstermemiştir. Bu, kurumun manevi gelişim stratejilerini daha kapsayıcı hale getirmesi gerektiğini önermektedir.

K16 “Bizim kurumumuz genel olarak diğer kurumlarda da çalıştığım için hizmet içi eğitim çok fazla veren bir kurum. Bu konuda büyük katkı sağlıyorlar kurum personeline. Her yıl bu konuda talepleri topluyorlar. O taleplere ilişkin bir sonraki yıl bulabilecekleri en iyi hocalarla eğitimleri gerçekleştirmeye çalışıyorlar.”

K21 “Bence burada kişiler serbest. O anlamda kurumun katı bir yapısı yok. Herkes istediği şekilde burada yaşayabilir diyebilirim.”

K22 “...çok radikal tipler var mı siyasi görüşte, zıt kutupta insanlar var burada ama yani şu ana kadar öyle bir sorun çıkmadı kurum bazında düşünecek olursak. İnsanlar birbirlerinin değerlerine saygı duyuyorlar, bir saygı ortamı var.”



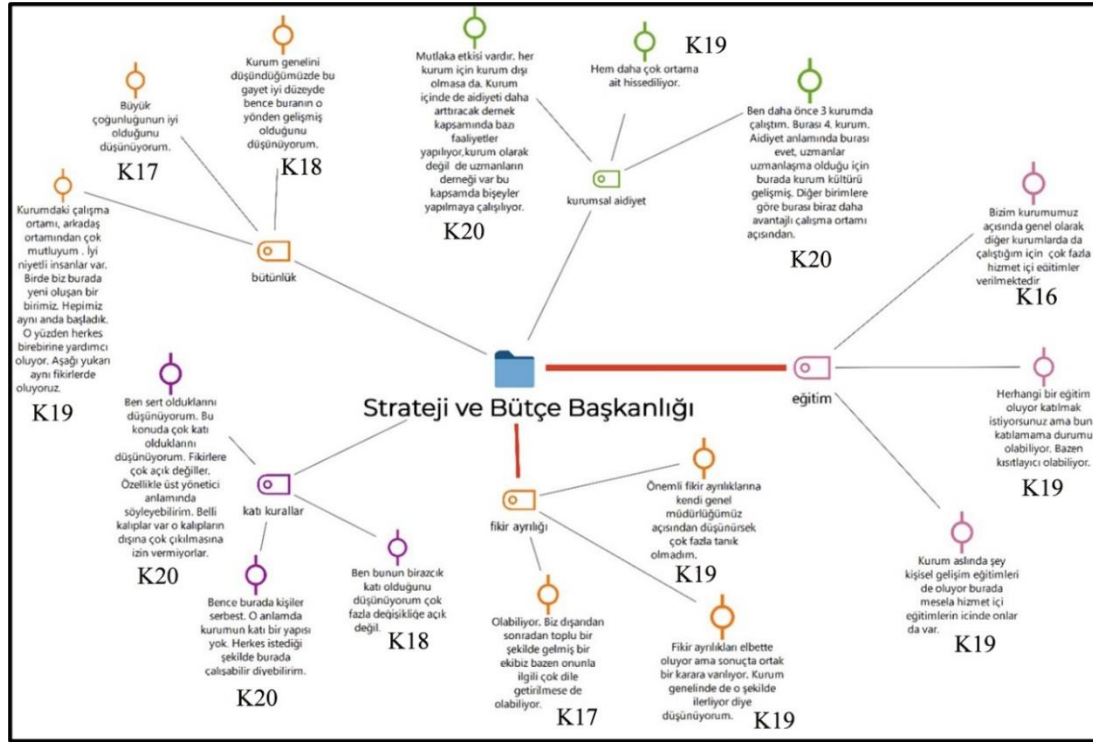
Şekil 4.39. SBB-Çalışan ve Yönetici Yeni Fikir/Uygulama/Öneri Tutumu Temasının Alt Kod Grafiği

Grafik, katılımcılara yöneltilen son soruya (*Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)*) yönelik alt kodlar ve kullanım sıklıklarını göstermektedir. “Katı Kurallar”ın bu alanda 5 kez kodlandığı ve en yaygın tepki ya da durum olduğunu göstermektedir. Bu, kurumun kurallar konusunda oldukça katı bir yaklaşım benimsediğini ve bu durumun çalışan ve yönetici tutumlarında belirgin bir faktör olduğunu düşündürebilir. “Açık İletişim” kodu 2 kez görülmekte, bu da kurumun iletişim pratiğinin var olduğunu ama katı kurallar kadar yaygın olmadığını gösteriyor. “Esnek Çalışma Saatleri” ve “Değer” kodları da 1’er kez görülmekte, bu da bu özelliklerin bazı farkındalık düzeyine sahip olduğunu fakat öne çıkan konular olmadığını belirtebilir. “Yenilikler” ve “Öneri” kodları ise hiç görünmemekte, bu da organizasyonun yenilik ve önerilere ne kadar açık olduğu konusunda soru işaretleri yaratabilir. Bu veriler, organizasyon içinde hangi alanların güçlü olduğunu ve hangi alanlarda gelişim gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

K17 “Açık olduklarını düşünüyorum.” K20 “Gayet açık bir şekilde bizi yönlendiriyorlar hatta yeni eğitimlerle, yeni fikirleri. Çalışma saatleri öğle izinleri diğer kurumlara göre daha esnek olduğunu gördük.”

K21 “Ben sert olduklarını düşünüyorum. Bu konuda çok katı olduklarını düşünüyorum. Fikirlerle çok açık değilim. Özellikle üst yönetici anlamında söyleyebilirim. Belli kalıplar var o kalıpların dışına çok çıkılmasına izin vermiyorlar. Bu durum da İç dinamiklerle ilgili olduğunu düşünüyorum.”

Zihin haritası, bir örgüt içindeki farklı bireylerin veya grupların görüşlerini ve bu görüşler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu zihin haritası, yapılan araştırma neticesinde “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı” ile ilgili görüş ve düşünceleri göstermektedir. Merkezdeki mavi kutu, kurumun kendisini temsil etmekte ve etrafındaki renkli çizgiler, farklı temalar ve alt kodları temsil eden görüşleri haritalandırmaktadır. Mavi çizgiler “Motivasyon” temasına dair görüşleri ifade etmektedir. Burada, çalışanların motivasyonunun maneviyat, kurum içi ilişkiler ve iş doyumu gibi unsurlarla beslendiği görüşleri dikkat çekmektedir. Bazı görüşler, kurumda uzun süre çalışmanın kişilerin maneviyat düzeylerinde etkili olduğunu, yaptıkları işi anlamlı bulmalarını ve bu durumun çıktısı olarak da iş doyumu ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Koyu yeşil çizgiler "Kurumsal Aidiyet" temasını işaret etmekte ve katılımcı ifadeleriyle, kurumsal aidiyetin kişilerin maneviyatlarını yaşayabildiği örgütlerde var olabileceğine dikkat çekmektedir. Aidiyetin birilerinin dikte etmesiyle olmayacağı, kişilerin kendilerini ve yaptıkları işi anlamlı görmesiyle kendiliğinden gelen bir şey olduğu da katılımcı ifadelerinden çıkartılabilir. Turuncu çizgiler ise “Fikir Ayrılığı” temasına atıfta bulunmakta, farklı düşüncelerin varlığına rağmen, nihayetinde kurum genelinde belli bir düşünce birliğine varıldığı belirtmektedir. Mor çizgiler “Eğitim” temasını vurgulamakta ve kurum içinde sağlanan eğitim olanaklarının kişisel gelişime katkıda bulunduğu, ancak bazı katılımcılar için bu eğitimlerin yeterli olmadığı veya daha ulaşılabilir olması gerektiği ifade etmektedir. Açık yeşil çizgiler ise çalışma arkadaşlığı görüşlerini göstermektedir. Bütün bu görüşler, çalışanların kurum içindeki deneyimlerine, değerlerine ve kurumun işleyişine dair geniş bir perspektif sunmaktadır. Harita, çalışanların kurumdaki maneviyat algılarını ve bu algıların sonuçlarının nasıl yansıdığını katılımcı ifadeleri ile de örnekleyerek göstermektedir.

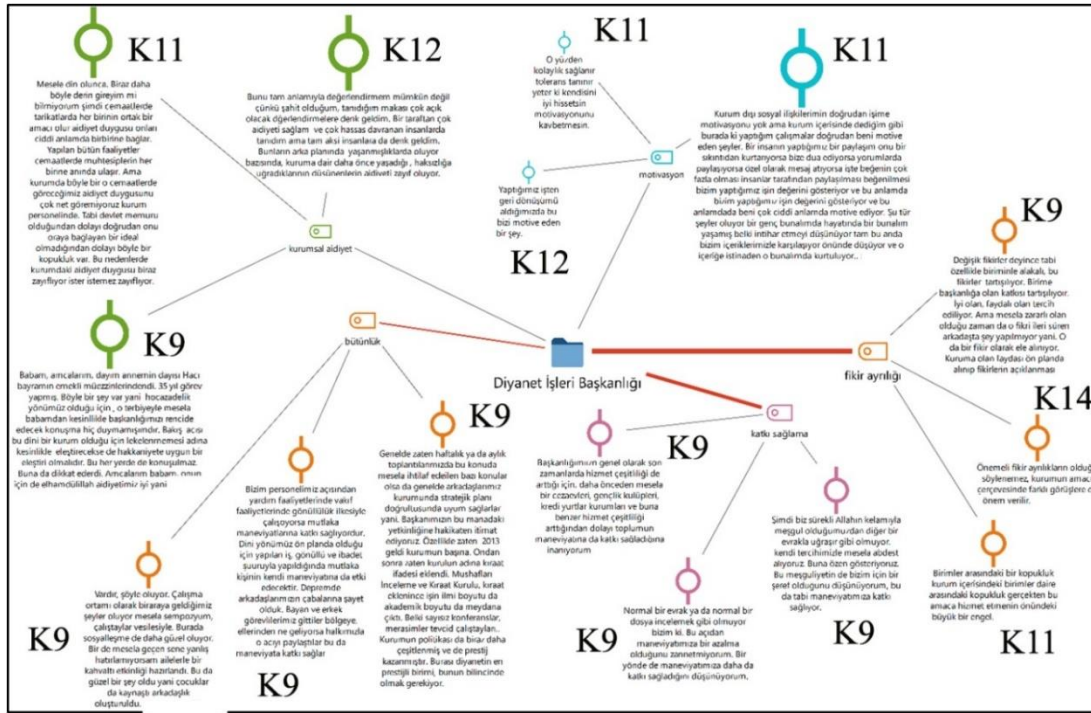


Şekil 4.41. SBB ile Yapılan Görüşmelerin Tek Vaka Modeli

SBB'nin merkezde yer aldığı bu haritada yorumlar ve görüşler yer almaktadır. Sağ üste bulunan turuncu çizgiler “Bütünlük” kavramına yapılan vurgulara işaret etmektedir. Katılımcıların içinde bulundukları kurumun çalışma ortamından duydukları memnuniyet, onların büyük çoğunlukla kurumun geneline olumlu bir bakış açısı sergilemesine neden olmaktadır. Yeşil çizgiler ise “Kurumsal Aidiyet” kategorisi altında, katılımcıların SBB'nin yeni oluşturulan bir kurum olmasından da kaynaklı olarak ya başka kurumlardan görevlendirildiği ya da başka kurumlardan buraya gelmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Tercihen gelen katılımcıların kurumda bulunmaktan görevlendirmeye gelenlere göre daha mutlu, huzurlu hissettikleri söylenmelidir. Ayrıca manevi gelişimlerine kurumun bakışı ve katkısının sorulduğu bu soruda dikkat çeken önemli bir husus kurum bazlı değil de dernek bazlı çalışmaların dile getirildiğidir.

Altta bulunan turuncu çizgiler ise “Fikir Ayrılığı” kategorisinde, bazı görüş ayrılıklarının yaşandığı ancak bunların sonucunda kurum genelinde bir karara varıldığı belirtilmektedir. Önemli fikir ayrılıklarının olup olmadığı olursa da nasıl bir sonuçlandırıldığı sorulduğu bu soruda katılımcılar bulunmuş oldukları daire, müdürlük bazında cevap vermişlerdir. Bu soruda da farklı bir kurumdan gelme durumu verilen cevaplara yansımaktadır. Katılımcıların farkında olsunlar ya da olmasınlar daha önceden çalışmış oldukları yerler ile sürekli bir karşılaştırma güdüsünde olduğu da söylenmelidir. “Katı

Kurallar” kategorisinde katılımcılardan bazıları kurumda kişisel serbestliklerinin olduğunu ve herkesin istediği gibi çalışabileceğini ifade ederlerken bazıları da kurumun sert ve katı bir yapıda olduğunu, değişikliklere ve yeniliklere çok açık olmadığını vurgulamaktadırlar. “Eğitim” altında ise, kurumun eğitimlere önem verdiği, çalışanların istekleri doğrultusunda eğitimlerin belirlendiği ön plana çıkmaktadır.

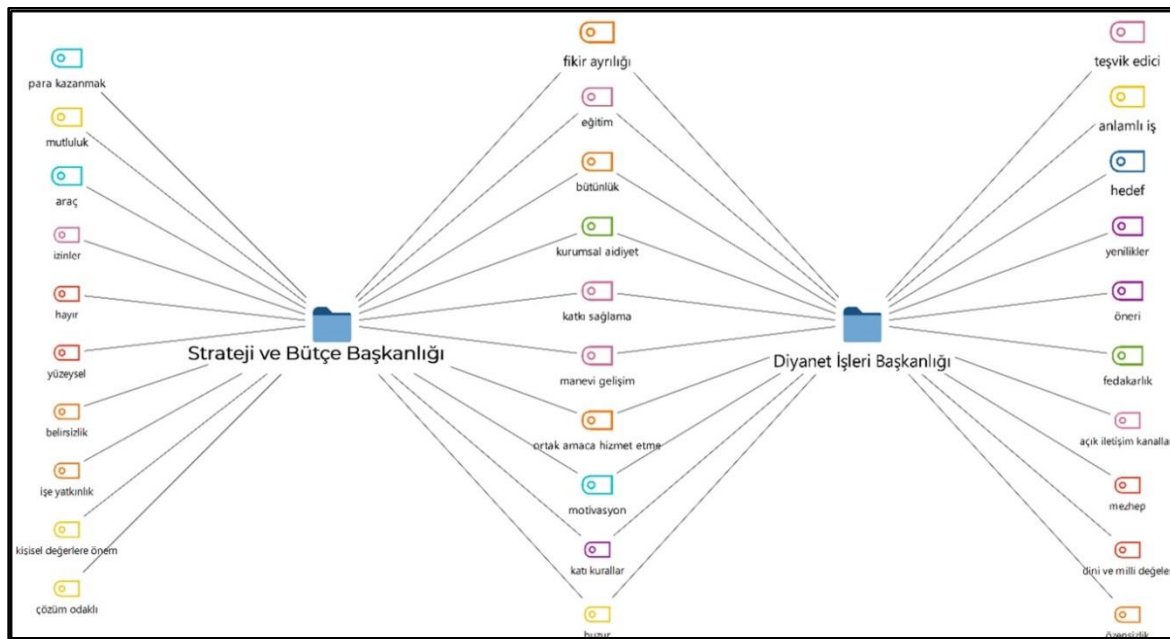


Şekil 4.42. DİB Katılımcıları ile Yapılan Görüşlerin Tek Vaka Modeli

Bu zihin haritası, Diyanet İşleri Başkanlığı'ndaki bireylerin ve grupların iş ve kurum hakkındaki görüşlerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Yeşil daireler “Kurumsal Aidiyet” temasını işaret etmekte ve çalışanların kurumlarına duydukları aidiyet ve kurum kültürüne ilişkin hissiyatlarını göstermektedir. Burada, kurumun değerlerine ve çalışanların aidiyet hissine yönelik olumlu görüşler ön plana çıkmaktadır. Turuncu daireler “Bütünlük” temasına ait görüşleri yansıtmaktadır. Çalışanların kurum içindeki birlik ve uyumun sağlanması, kurumun sağladığı kolaylıklar ve yarattığı iş tatmini nedeniyle maneviyatlarının beslendiği şeklinde yorumlanması mümkündür. Ayrıca, birlikte çalışma ve kurum hedefleri doğrultusunda ilerleme konusundaki memnuniyetlerini dile getirmektedirler. Mor daireler “Katılımcı Sağlama” temasını temsil etmekte ve kurumun katılımcıları çeşitli faaliyetler, eğitimler ve diğer inisiyatiflerle nasıl desteklediğini göstermektedir. Bu, kurumun çalışanlarının gelişimine yatırım yapma ve onları cesaretlendirme konusunda etkin olduğunu göstermektedir. Mavi daireler ise motivasyon düşüncelerini göstermektedir. Kalın kırmızı çizgi

ile gösterilen daireler “Fikir Ayrılığı” teması işaret etmektedir. Bu tema, çalışanların farklı düşüncelere sahip olabildiklerini, ancak genellikle ortak bir karara varıldığını ve bu süreçteki çeşitli görüşlerin bir araya getirilme şeklini göstermektedir. Genel olarak bu zihin haritası, DİB’de çalışanların kurumları hakkında nasıl hissettiklerini, ne düşündüklerini ve bu görüşlerin ne şekilde etkileşime girdiğini ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

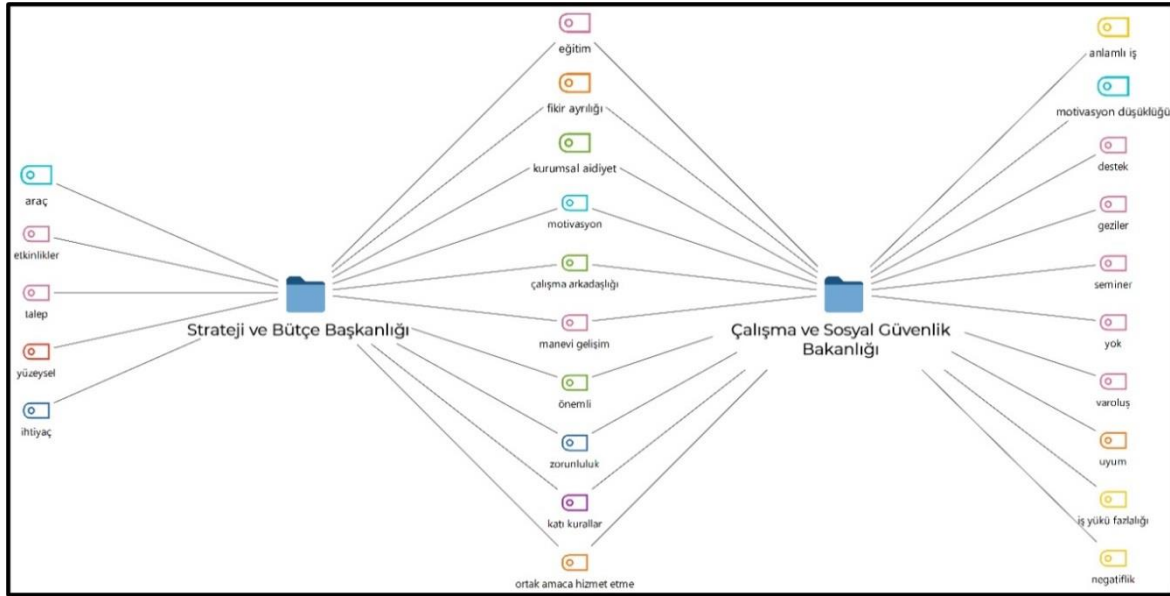
Kurum bazlı olarak görüşmelerin tek vaka modeli ile gösterimin ardından karşılaştırma yapma imkanı tanınması yönünden iki vaka modeli takip eden kısımda kullanılmıştır.



Şekil 4.43. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli

Şekil 4.43., SBB ile DİB’ye ilişkin çeşitli temaların ve bu temaların altındaki kodların bir zihin haritasını oluşturmaktadır. İki kurum, haritanın merkezinde yer alarak her bir temayı birbirine bağlamaktadır. SBB’ye ait temalar arasında; para kazanmak, mutluluk, araç, izinler, hayır, yüzeysellik, belirsizlik, işe yatkınlık, kişisel değerlere önem ve çözüm odaklılık yer almaktadır. Bu temalar, çalışanların iş yaşamı ve profesyonel deneyimlerinin çeşitli yönlerini yansıtabilir. DİB’nin odaklandığı temalar ise; teşvik edici, anlamlı iş, hedef, yenilikler, öneri, fedakarlık, açık iletişim kanalları, mezhep, dini ve milli değerler ve düzensizlik şeklinde sıralanmaktadır. Bu temalar, çalışanların iş ve manevi yaşamına dair tutumlarını ve değerlerini ifade etmektedir. Her iki kurum arasında ortak olan temalar ise; fikir ayrılığı, eğitim, bütünlük, kurumsal aidiyet, katkı sağlama, manevi gelişim, ortak amaca hizmet etme, motivasyon, katı kurallar ve huzur şeklinde dağılmaktadır. Ortak temalar, iki kurumun da

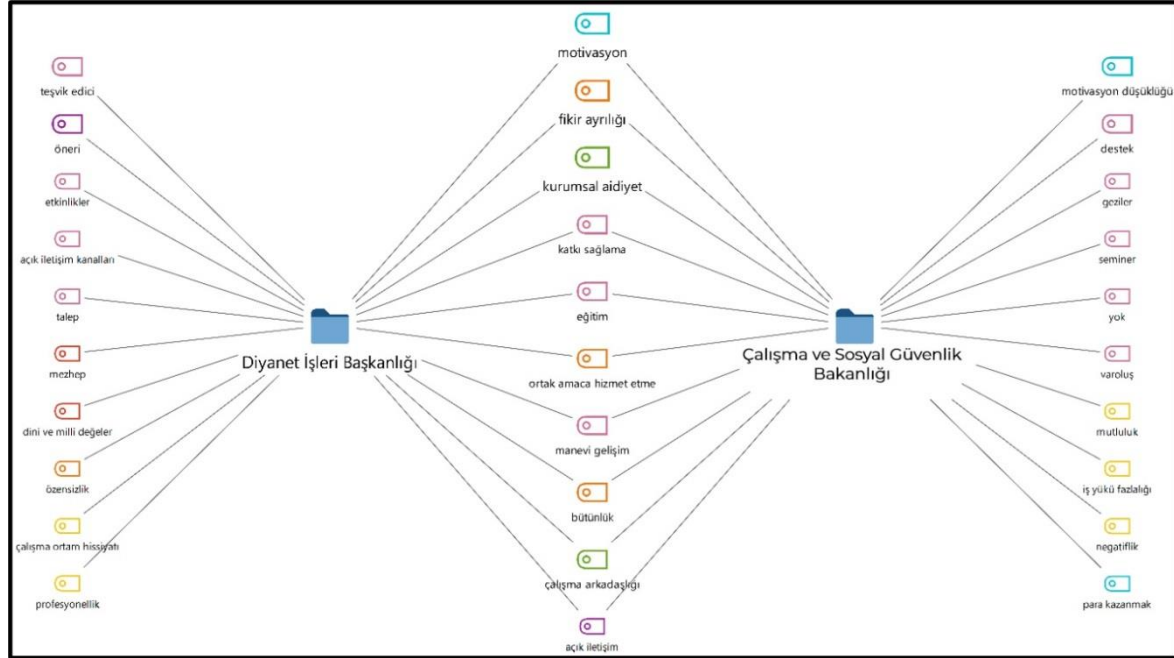
çalışma yaşamında önem verdiği alanları ve çalışan memnuniyeti, eğitim ve gelişim, iletişim ve kurum kültürü gibi ortak değerleri vurgulamaktadır. Genel olarak, bu zihin haritası, her iki kurumun da çalışanlarının bakış açılarını, değerlerini ve kurum içi dinamikleriyle olan etkileşimlerini anlamak için kullanılabilecek bir metodolojik araç olarak hizmet etmektedir.



Şekil 4.44. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli

Bu genişletilmiş zihin haritası, SBB ile ÇSGB'nin merkezde olduğu ve bu iki kuruma dair temaların ve alt kodların bir arada sunulduğu bir yapıyı göstermektedir. Harita, iki kurumun işleyişi ve çalışanlarına yönelik farklı boyutları ve konuları betimlemektedir. SBB ile ilişkilendirilen temalar arasında araç, etkinlikler, talep, yüzeysel ve ihtiyaç gibi konular vardır. Bunlar, çalışanların işi araçsal bir bakış açısıyla değerlendirdiği, kurum içinde düzenlenen etkinlikler ve çalışanların bu etkinliklere ve kurum politikalarına yönelik taleplerini ve ihtiyaçlarını göstermektedir. ÇSGB ile ilişkilendirilen temalar ise anlamlı iş, motivasyon düşüklüğü, destek, geziler, seminer, yok, varoluş, uyum, iş yükü fazlalığı ve negatiflik olarak sıralanmaktadır. Bu temalar, çalışanların işlerinden aradıkları anlamı, karşılaştıkları motivasyon zorluklarını, ihtiyaç duydukları desteği, kurum tarafından sunulan sosyal fırsatları ve iş yaşamındaki olumlu olmayan unsurları yansıtmaktadır. Merkezi birleştiren ortak temalar ise eğitim, fikir ayrılığı, kurumsal aidiyet, motivasyon, çalışma arkadaşlığı, manevi gelişim, önemli, zorunluluk, katı kurallar ve ortak amaca hizmet etme olarak belirlenmiştir. Bu ortak temalar, iki kurumun çalışma yaşamı, kurumsal yapı, çalışan ilişkileri, manevi değerler ve kurumsal hedeflere yönelik ortak yaklaşımları ve değerlendirmeleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Genel olarak bu zihin haritası, kurumların iç

dinamikleri ve çalışanların kurumla ilişkilerine dair kapsamlı bir bakış açısı sunmakta ve bu görüşlerin nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Her bir tema ve alt kod, kurumların işleyişinde ve çalışan deneyimlerinde önemli yönleri temsil etmektedir.



Şekil 4.45. Diyanet İşleri Başkanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Katılımcıları ile Yapılan Görüşmelerin İki Vaka Modeli

Bu görselde iki farklı merkez etrafında oluşturulmuş zihin haritası bulunmaktadır. Her bir merkez, DİB ve ÇSGB'yi temsil etmekte ve çevresinde bu kurumlarla ilişkili çeşitli temalar yer almaktadır. DİB'ye bağlı temalar arasında teşvik edici, öneri, etkinlikler, açık iletişim kanalları, talep, mezhep, dini ve milli değerler, düzensizlik, çalışma ortamı hissiyatı ve profesyonellik gibi konular dikkat çekmektedir. Bu temalar, çalışanların kurum içindeki motivasyonlarını, iletişimi, çeşitliliği ve profesyonel gelişimini yansıtır olabilir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı temalar ise motivasyon düşüklüğü, destek, geziler, seminer, yok, varoluş, mutluluk, iş yükü fazlalığı, negatiflik ve para kazanmak gibi çeşitli iş ve çalışma hayatı yönlerini ele almaktadır. Bu temalar, çalışanların iş doyumu, destek sistemi ve yaşadıkları zorlukları ifade etmektedir. Haritanın ortasında yer alan çift yönlü bağlantılar, iki kurum arasındaki ortak temalara işaret etmekte: Motivasyon, fikir ayrılığı, kurumsal aidiyet, katkı sağlama, eğitim, ortak amaca hizmet etme, manevi gelişim, bütünlük, çalışma arkadaşlığı ve açık iletişim olarak sıralanmaktadır. Bu ortak temalar, her iki kurumun da çalışanlarının motivasyonunu, kurumsal bağlılığını, eğitim ve gelişim fırsatlarını, iletişim pratiklerini ve bütünlüşmeyi nasıl algıladığı ve değerlendirdiği hakkında bilgi vermektedir. Zihin haritası, her

iki kurumda da benzer temaların ve konuların önemli olduğunu ve bu temaların kurumların örgüt yapısı, çalışma kültürü ve çalışan deneyimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

4.5. Önerme ve Bulguların Değerlendirilmesi

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi ve seçilmiş olan örneklemeler doğrultusunda betimlemesinin yapıldığı bu araştırmada, araştırmanın önermeleri ile elde edilen bulguların genel değerlendirilmesine aşağıda yer verilmektedir:

- Araştırmanın temel önermesi olarak belirlenen; “örgütlerde maneviyatın kamu yönetimi özelinde ve içinde bulunulan kamu örgütlerinin varoluş amaçlarına uygun olarak, kişilerin maneviyat ve bağlılık düzeylerinin farklılık göstereceği” varsayımı yapılan görüşmeler neticesinde doğrulanmıştır. Öncelikle kamu yönetimi içerisindeki maneviyat algısının özel yönetim maneviyat algısından farklılaştığı belirtilmelidir. Araştırma kapsamında kamu maneviyatı şeklinde zikredilen kamu örgütlerinde maneviyatın, özel yönetim maneviyat anlayışından farklılaştığı ve bazı temel kavramlar ile şekillendirildiği görülmektedir. Kamu değeri, kamu hizmeti, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık kavramlarının kamu maneviyatının oluşumundaki önemi büyüktür.
- Araştırmanın temel önermesini betimlenmesi üzerine amaçlı örneklemeye başvurulmuş aykırı durum, maksimum çeşitlilik ölçüt yöntemleri kullanılarak ilgili kurumlar belirlenmiştir. Bu bağlamda, ÇSGB özelinde yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, katılımcıların maneviyat algılarının birbirinden farklı olduğu ve dini açıdan maneviyatı algılamadıkları kesin bir ifade ile söylenmelidir. Maneviyat tanımlarının diğer iki sınıflandırması olan içsel ve varoluşsal anlayıştan birinin tüm katılımcılar için geçerli olduğunu söylemek ise zordur. ÇSGB’de görüşülen katılımcıların tek çatı altında iki kurum, iki örgüt kültürü, iki farklı işe başlama şekli olduğundan verilen cevaplar arasındaki kutuplaşma bariz bir şekilde görülmektedir. DPB’den gelen katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde her ne kadar ÇSGB’ye geçeli 3 yıldan fazla bir zaman olsa da eski kurumlarını aradıkları ve yeni çalışma ortamına ve arkadaşlıklara alışamadıklarını açıkça ifade ettikleri söylenmelidir. Örgütlerde maneviyattan bahsedebilmek için kişinin kendisini o kuruma ait hissedebilmesi, değerli görebilmesi önemli hususlardan biridir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda genel olarak kendilerini ve yaptıkları işi anlamlı gördüklerini “kamu yararı” söz konusu olduğunda özel sektörün aksine herhangi bir karşılık beklemeeksizin gerekli özveriği gösterdikleri söylenmelidir. Bununla birlikte

maneviyat düzeylerini belirlemede üst düzey yöneticilerin rolünün büyüklüğü de vurgulanmalıdır.

- DİB özelinde yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde ise katılımcıların maneviyat algılarının dini perspektifle şekillendiği açık bir şekilde ifade edilmelidir. Görüşme yapılan tüm katılımcıların maneviyat algıları onların dini görüşleriyle eşdeğerdir. Araştırmada ortaya konulan, yapılan işin bireylerin maneviyat algılarını etkileyebileceği ve daha ‘manevi’ olarak nitelendirilebilecek örgütlerin maneviyat algılarının farklılaşacağı yönündeki önerme, DİB ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda doğrulanmıştır. Bu katılımcıların maneviyatı din ile eşdeğer gördükleri, ancak kapsam açısından maneviyatın mı dini kapsadığı yoksa dinin mi maneviyatı kapsadığı konusunda herhangi bir söylemde bulunmadıkları belirtilmelidir. Kavramsal çerçevede de belirtildiği üzere, din ile maneviyat arasındaki ilişki ele alındığında, alandaki tartışmalardan birinin de kapsam açısından olduğu hatırlanmalıdır. DİB’de yapılan görüşmeler genel olarak değerlendirildiğinde siyasi ve mezhepe dayalı olarak önemli fikir ayrılıklarının kurum içinde görüldüğü belirtilmelidir. Ayrıca, katılımcılar arasındaki yaş farkının, işe yeni başlayan genç çalışanlar ile kıdemli çalışanlar arasında maneviyat algısı, kurum kültürü ve aidiyet duyguları açısından belirgin farklılıklar yarattığı gözlemlenmektedir. Kıdemli çalışanların maneviyat algılarının yüksek ve örgüte duygusal bağlılık ile bağlı olduğu görülürken genç katılımcıların hepsi için bunu söylemek mümkün değildir. Katılımcıların kendi ifadeleri ve nispeten kıdemli olan katılımcıların genç katılımcılar hakkındaki söylemleri bu görüşü destekler niteliktedir.
- SBB’de yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde diğer iki kuruma göre yeni bir oluşum olduğu öncelikle belirtilmelidir. Alan araştırması kapsamında SBB’nin seçilme nedeni, nispeten daha ‘maddi’ bir örgüt amacına hizmet etmesidir. Kurumun nispeten yeni bir oluşum olması, alan araştırmasında “katılımcıların en az üç yıl o kurumda çalışıyor olması” kriterinin esnetilmesine neden olmuştur. Ek olarak görüşme yapılan katılımcıların ÇSGB’de olduğu gibi çeşitli kurumlardan nakil ile gerçekleşen kişilerden olduğu da belirtilmelidir. Bu durumun araştırmanın sonuç kısmında da ele alınacağı üzere kişilerin maneviyat algıları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. SBB özelinde yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, katılımcıların maneviyat algılarının birbirinden farklı olduğu ve dini açıdan maneviyatı algılamadıkları kesin bir ifade ile söylenmelidir. Maneviyat tanımlarının diğer iki sınıflandırması olan içsel ve varoluşsal anlayıştan birinin tüm katılımcılar için geçerli olduğunu söylemek ise zordur. Katılımcıların genelinin yaptıkları işi hayatlarını idame ettirme doğrultusunda

bir araç olarak gördüklerini ifade etmeleri ile kuruma devam bağlılığı ile bağlı oldukları söylenmelidir. Olası kazanımlar ve kaybedişlerin etkili olduğu bu bağlılık ile kişilerin örgütte bulunma nedenleri açıklanabilmektedir. Görüşme yapılan katılımcılardan sadece bir tanesi diğerlerinin aksine yapmakta olduğu işi anlamlı ve değerli gördüğünü ifade etmiştir. Kurumun genç ve dinamik yapısı, diğer iki kuruma nazaran özel sektörle daha fazla ilişki içinde olması kurumsal yapısını da etkilemiş daha esnek, yeniliklere açık bir yapıda olmasına neden olmuştur. Ek olarak, katılımcıların neredeyse hepsinin dernek faaliyetlerinden ve özellikle eğitimler konusunda çalışanların isteklerine önem verildiğinin belirtilmesi de dikkat çekicidir.

Alan araştırmasına yönelik yapılan bu genel değerlendirmelerin akabinde araştırmanın başlıca sorularına ve cevaplarına net bir şekilde ifade edilecek olursa;

- Örgütlerde maneviyatın kamu yönetimi özelinde anlamı nasıl betimlenebilir?

Örgütlerde maneviyatın kamu yönetimi özelindeki anlamını belirlememede “kamu” vasfı ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda kamu maneviyatı kavramını belirlemede temel kavramlar olarak belirtilen kamu değeri, kamu hizmeti, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Ayrıca maneviyat ile aidiyet arasındaki ilişki gözönüne alındığında kamuda çalışan kişilerin kurumlarına bir aidiyet ve bağlılığı söz konusu olmasa bile devlete olan aidiyetinin ön plana çıktığı katılımcı ifadelerinden ortaya çıkan önemli bir husustur.

- Örgütlerde maneviyatın anlamını belirlemede içinde bulunulan örgütün etki düzeyi nasıldır?

Örgütlerde maneviyatın anlamını belirlemede içinde bulunulan örgütün etki düzeyi, yapılan işin önemi büyüktür. DİB’de yapılan görüşmelerin de gösterdiği üzere yapılan iş kişilerin maneviyat algıları ve düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

- Belirlenen her bir kurum için ortak bir maneviyat tanımından bahsetmek mümkün müdür?

Belirlenen her bir kurum için ortak bir maneviyat tanımından bahsetmek mümkün değildir. Sarte (1961)’nin de belirttiği üzere insanların kendini anlama, özünü bulma arayışı bireyseldir ve herkesin bu yolculuğu farklı anlamlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu

nedenle her bir kurum için geçerli genel geçer maneviyat tanımının yapılması imkansızdır. Ayrıca bu maneviyatın doğasına da aykırı bir durumdur.

- Kişilerin maneviyat düzeyleri ile örgüte olan aidiyet ve bağlılıkları arasındaki ilişki nasıl tanımlanabilir?

Kişilerin maneviyat düzeyleri ile aidiyet ve bağlılıkları doğru orantılıdır. Yapılan görüşmeler neticesinde maneviyatlarının farkında olan ve bunların yaşanılmasına müsaade edilen kurumlardaki çalışanların aidiyet ve bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Allen ve Meyer (1996)'ın da belirttiği üzere kişilerin maneviyat algıları ile örgüte olan bağlılıkları şekillenmektedir.

- Nispeten “maddi” ve “manevi” örgüt betimlemesi ile belirlenen kurumların maneviyat düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?

Nispeten “maddi” örgüt betimlemesine uygun olarak seçilen ÇSGB ve SBB’de katılımcıların maneviyat algılarının dini perspektif dışında, “manevi” örgüt betimlemesine uygun olarak seçilen DİB’de ise maneviyat algısının dini perspektifle şekillendiği söylenmelidir.

- Örgütlerde maneviyat ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
 - Duygusal bağlılığı (istek) yüksek olan çalışanın maneviyat bağı yüksektir
 - Devam bağımlılığı (ihtiyaç) ile maneviyat arasında ters yönlü bir ilişki vardır
 - Normatif bağlılık (zorunluluk) ile maneviyat arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Allen ve Meyer (1996)'ın belirttiği örgütlerde maneviyat ile bağlılık arasındaki ilişki yapılan görüşmeler neticesinde de gözlemlenmiştir. Eklenmesi gereken önemli bir husus ise çalışanların işte bulunma şekilleridir. Kendi istekleri doğrultusunda işe başlamış olmayla görevlendirme ya da nakil ile ilgili kurumda çalışmanın kişilerin maneviyat düzeyleri ve dolayısıyla da bağlılıklarının etkilendiğidir. Burada eklenilmesi gereken önemli bir husus da özel sektör örgütlerinin maneviyat anlayışından farklılaşan kamu maneviyatında, kişilerin içinde bulundukları kuruma aidiyet ve bağlılıkları olmasa da devlete olan bağlılıklarının ön plana çıktığıdır.

5. SONUÇ

Günümüzde örgütlerin giderek büyümesi ve karmaşık hale gelmesi, örgütlerin varoluş amaçlarını yerine getirmede teknik faktörlerin yanında beşeri faktörlerin de öneminin artmasına neden olmuştur. Küreselleşen dünyada, örgütler çeşitlenip rekabet güçleri arttıkça, çalışanlar tarafından tercih edilme nedenleri de zamanla değişmiş; maddi kazanımlardansa manevi kazanımlar öncelikli hale gelmiştir. Ian ve Elizabeth (1999), insanların çalışma ortamlarına geldiklerinde manevi yönlerini evde bırakmadıklarını vurgular. Bu doğrultuda, örgütlerde maneviyatın, örgüt içinde insanın bir bütün olarak kabul edilmesi gerekliliğini vurguladığı görülmektedir. Örgütlerde maneviyatın bireysel ve örgütsel düzeyde sağladığı olumlu çıktılar, konunun bilimsel bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği düşüncesini kuvvetlendirmiştir. Literatürde yapılan çalışmaların genellikle işletmecilik bakış açısıyla veya sağlık alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Türk Kamu Yönetimi özelinde maneviyatla ilgili herhangi bir çalışmaya ulaşılamamış olması ise araştırma konusunun belirlenme nedenidir. Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi özelinde belirlenen kamu kurumları aracılığıyla betimlendiği bu çalışmada, kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmiş ve maneviyatın örgüt ve yönetim teorilerindeki izlerine odaklanılmıştır. Son bölümde ise ilgili kamu kurumlarında yapılan görüşmelere ve analizlere yer verilmiştir.

Maneviyatın herkes tarafından kabul edilebilen bir tanımının yapılmasının mümkün olmaması, onun kişisel temeller üzerine inşa edilirken bireysel bir anlam, arayış, iyi olma hali olarak betimlenmesi ve dini çağrışımı farklı disiplinlerde çalışmaların çeşitlenmesine neden olmuştur. Örgüt düzeyinde maneviyat çalışmalarının genellikle örgüte kattığı değer çerçevesinde ele alındığı, ancak kamu yönetimi özelinde bu tür çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bruce (2000), kamu yönetimi disiplini içinde maneviyatın yadsınamaz derecede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı şekilde, Fairholm (1997), Garcia-Zamor (2003), Jurkiewicz ve Giacalone (2004) da maneviyatın kamu yönetimi içindeki rolünü önemseyerek, kamu yönetimi anlayışına değer katacağını ve yeni bir paradigmayı ortaya çıkaracağını ileri sürmektedirler. Kamu örgütlerinde maneviyat, kamu maneviyatı olarak araştırma kapsamında belirtilen bu kavram, kamunun kendine özgü değerleriyle birlikte düşünüldüğünde özel yönetim örgütlerinden farklılaşmaktadır. Kamu yönetiminin “kamu” vasfından kaynaklanan yapısı onun maneviyat anlayışını da şekillendirmektedir. Kamu yönetimini betimlemede önemli bir kavram olan kamu hizmeti, vatandaşların maneviyat arayışlarının önemli bir faktörü haline

gelmektedir. Houston ve Cartwright (2007), maneviyatın kamu hizmetine katılım motivasyonu için temel bir nitelik taşıdığını ileri sürmektedir.

Vatandaşları kamu yönetimi içerisinde çalışmaya özellikle de kalifiye çalışanları kamu yönetimi içerisinde bulundurma ve bunların sürekliliğini sağlamada maneviyat önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişileri kamuda çalışmaya sevk eden onlara sunulan kamu güvencesinin yanında kamu hizmetinde bulunmanın bir “değer”, “görev”, “kutsal bir iş” olarak görülmesi, devlete olan aidiyet ve bağlılığın temininde maneviyat önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu çalışanlarının içsel memnuniyet ve bütünlük duygusunun sağlanması ile yaptıkları işte değer bulmalarında ve kamu kurumlarının kaybettikleri itibari kazanma, güvensizlik ve yabancılaşmayı ortadan kaldırmada maneviyat önemli bir rol oynamaktadır (Collins ve Kakabadse, 2006). Dehler ve Welsh (1994)’de kamu yönetimindeki örgütsel dönüşümde manevi değerlerin önemine vurgu yapmakta ve maneviyata yer vermenin yeni bir yönetim paradigması haline gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde maneviyat üzerine yapılan çalışmalar, genellikle bu kavramın somut çıktıları olarak bağlılık, motivasyon ve aidiyet ile olan ilişkisine dikkat çekmektedir. Pargament (2013) yapmış olduğu çalışmada maneviyat ve motivasyon ilişkisini irdelemiş, maneviyatın başlı başına bir motivasyon kaynağı olduğunu çeşitli ampirik çalışmalarla kanıtlama yöntemine gitmiştir. Özellikle kamu örgütlerinde çalışan kişiler için maneviyat ve motivasyon ilişkisi daha belirgindir. Benzer şekilde Molaey, Mehdad ve Golparvar (2014) yapmış oldukları araştırma neticesinde maneviyatın çalışanların içsel motivasyonu ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Allen ve Meyer (1996)’inde belirttiği üzere çalışanların maneviyat algıları ile örgüte olan bağlılık çeşitleri farklılaşmaktadır. Örgütsel bağlılığı boyutları olarak adlandırılan duygusal, devam ve normatif bağlılık aslında çalışan-örgüt ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Örgüt yöneticilerinin örgüt içinde görmek istedikleri bağlılık çeşidi ise duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta bireysel değerlerle örgüt değerleri arasında uyumun sağlandığı, bireyin isteği doğrultusunda örgütte bulunduğu, hem kendisine hem de örgüt değerlerine anlam kattığı görülmektedir. Devam bağlılığı ise kişilerin alışkanlıkları ya da olası kazanım ve kaybedişleri ile açıklanan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta çalışanları örgütte tutan şey örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği şeyler ya da daha iyi bir alternatifin olmamasıdır. Son olarak normatif bağlılık ise çalışanlara sunulan bazı fırsatların karşılığında duyulan bağlılık çeşidi olup kamu yönetimi özelinde baktığımızda vatandaşa sunulan fırsatlar sonucunda gösterilen ahlaki bir sorumluktur. Bir nevi ahde vefa durumunda olan bu bağlılık zorunluluk durumuna işaret etmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte dijitalleşen dünyada görev ve iş yapma tanımları değişmiş, çalışanlarında örgütlerinden olan beklentileri çeşitlenmiştir. Küresel düzeyde büyük etkilere neden olan Kovid-19 salgını ile birlikte evlerinden çalışmak zorunda kalan insanlar için örgütler, uzun bir süre boyunca tek sosyalleşme alanı haline gelmiştir. Uzaktan çalışma kişileri örgütlerine, yaptıkları işe ve en önemlisi kendilerine yabancılaşmalarına neden olmuştur. Yaşanılan bu anlam kaybında ise maneviyatın önemi artmaktadır. Bu önemin artmasında maneviyatın çeşitli disiplinlerde çalışılıyor olması ve bu çalışmaların pozitif dışsallıklarla sonuçlanmasının etkisi de büyüktür. Araştırma kapsamında örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi üzerinde temellenmesinde ulusal literatürde buna benzer bir çalışmanın olmaması etken bir faktör olmuştur. Ulusal tez merkezi üzerinden “workplace spirituality” olarak arama yapıldığında 25.06.2024 tarihi itibarıyla yapılmış olan 11 doktora tezi bulunmaktadır. Bu tezlerin konu-bölüm dağılımına bakıldığında ise; 5 İşletme, 3 Eğitim ve Öğretim, 1 Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 1 Bankacılık ve Sigortacılık ve 1 Kamu Yönetimi, Spor ve İşletme olduğu görülmektedir. Yapılan doktora tez çalışmalarında, “workplace spirituality” kavramının Türkçesi olarak “işyeri maneviyatı”, “işyeri ruhsallığı”, “işyeri spiritüallitesi” ve “örgütsel tinsellik” kavramları kullanılmıştır. İşletme alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ilk tezin 2013 yıl ve Tuba Bekiş’e ait olduğu görülmektedir. “İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezde işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini nicel araştırma yöntemi kullanarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ise işyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde kısmi olarak olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Bekiş, 2013). İşletme alanında yapılan ikinci doktora tezi ise, 2022 yıl ve Şenol Atakul’a ait olan “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”dir. Tezde nicel araştırma yöntemi kullanılarak işyeri maneviyatının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile doğru orantılı, işe bırakma niyetiyle ters orantılı ilişkisi olduğu vurgulanmıştır (Atakul, 2022). Üçüncü olarak, 2022 yılında Selahaddin Şamil Fidan tarafından yazılmış olan “Takım Erdemi ve Takım Öğrenmesi Arasında Takımın İşyeri Spiritüallitesinin Aracı Değişken Rolü” başlıklı tez bulunmaktadır. Bu tezde, nicel araştırma yöntemi kullanılarak takım erdemi ve takım öğrenmesi üzerinde maneviyatın olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Fidan, 2022). Dördüncü olarak, 2023 yılında Kübra Sağlam Görken’e ait “İşyeri Nezaketsizliğinin İşyeri Maneviyatına Etkisinde Bilinçli Farkındalığın Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” bulunmaktadır. Sağlam Görken (2023) çalışmasında nicel araştırma yöntemi kullanarak işyeri nezaketsizliği ve maneviyat arasındaki ilişkinin boyutlarına değinilmiştir. İşletme alanında yapılan son doktora tez çalışması ise 2024

yılında Vacide Ancın tarafından yazılmış olan “İşyeri Maneviyatının İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Özelliklerin Rolü”dür. Ancın (2024), nicel araştırma yöntemi kullanarak işyeri maneviyatı ile işe adanma ve pozitif psikoloji arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Eğitim ve öğretim alanında yapılan doktora tez çalışmalarına bakıldığında ise ilk çalışmanın 2017 yıl ve Ahmet Göçen’e ait olduğu görülmektedir. “Eğitim Kurumlarında İşyeri Ruhsallığının Geliştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Uygulama” başlıklı tezde Göçen (2017), nicel araştırma yöntemiyle “Okul Ruhsallık Programı”nın öğretmenlerin maneviyatları üzerindeki etkisini irdelemiştir. Alandaki ikinci tez, 2021 yıl ve İlknur Altay Gökmen’e ait olan “Yükseköğretimde İşyeri Ruhsallığının Öğretim Görevlilerinin Görüşlerine Göre Modellenmesi”dir. Altay Gökmen (2021) karma araştırma yöntemi ile işyeri ruhsallığı modeli geliştirilmesi amaçlanmıştır. Alandaki son doktora tezi ise 2022 yıl ve Gizem Hatipoğlu’na ait olan “Örgütsel Saygınlık ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyal Rol Kimliğinin ve Örgütsel Tinselliğin Aracı Rolü” başlıklı çalışmadır. Hatipoğlu (2022) nicel araştırma yöntemi ile örgütsel saygınlık ve örgütsel özdeşleşmede sosyal rol kimliğinin ve maneviyatın aracı rolü olduğunu belirtmektedir. Bankacılık ve Sigortacılık alanında yapılan tek doktora tez çalışması 2019 yıl ve Hürcan Tarhan’a ait olan “The impact of paternalistic leadership on employees' resistance to change: Moderating role of leaders' psychological capital, employees' organization based self esteem and workplace spirituality” başlıklı tezdır. Bu tez, yazım dili İngilizce olan tek çalışmadır. Tarhan (2019) nicel araştırma yöntemi ile paternastik liderlik ve maneviyatın çalışan davranışları üzerine olan etkisini irdelemiştir. Ali İmran Bostancıoğlu’ya ait olan ve 2022 yılında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında yapılan “İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: İstanbul’daki İmam Hatip Liselerinde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı tezi nicel yöntemi kullanarak örgütlerde maneviyat, iş tatmini ve bağlılık ilişkisini irdelemiştir. Son olarak Kamu Yönetimi, Spor ve İşletme alanında yapılan tek doktora tez çalışması ise, 2019 yıl ve Zülbiye Kaçay’a ait olan “İşyeri Yılmazlığının Yordayıcıları: Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi ve İşyeri Maneviyatı (Spor Genel Müdürlüğü Örneği)” başlıklı çalışmasıdır. İlgili çalışmanın Enstitü bilgisinde “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği” ifadesi bulunmaktadır. Akçay (2019) çalışmasında nicel araştırma yöntemi kullanarak Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güven ve lider ile birlikte maneviyatın rolünü irdelemiştir.

Ulusal literatürde yapılan doktora tez çalışmalarına bakıldığında, toplam on bir çalışmanın birinin karma yöntem, diğerlerinin ise nicel araştırma yöntemi kullandığı görülmektedir.

Ayrıca, Akçay (2019)'ın çalışma konusu kamu yönetimi olarak belirtilmiş olsa da, örneklemin bir kamu kurumu olmasının dışında kamu yönetiminin maneviyat algısına odaklanılmadığı görülmektedir. Bu araştırma kamu yönetiminde ve Türk Kamu Yönetimi özelinde belirlenen kamu kurumları aracılığıyla alandaki bu boşluğu giderme gayesindedir. Araştırma kapsamında kullanılan yöntemle de diğer doktora tez çalışmalarından farklılaşmaktadır. Araştırma kapsamında, örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi içerisindeki görünümü, araştırmanın önerme ve sorularına uygun olarak belirlenen kamu kurumları özelinde yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla incelenmiştir. Bu görüşmeler, Türk Kamu Yönetimi'nin maneviyat algısına dair sınırlı bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinin ve kuram oluşturma deseni içerisinde yapılandırmacı kuramın seçilme nedeni olarak maneviyat kavramının nispeten yeni bir olgu olarak araştırılması, Türk Kamu Yönetimi özelinde çalışılmamış olması, rakamlardan ziyade kelimelerin öncelenmesi sayılabilir. Bu doğrultuda amaçlı örnekleme başvurulmuş, aykırı durum, maksimum çeşitlilik ölçüt yöntemleri kullanılarak ilgili kurumlar belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmadan elde edilen bulguların Türk Kamu Yönetiminin maneviyat algısını genel olarak betimlemek gibi bir amacı bulunmamaktadır.

Araştırmanın ana sorusu olan “örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimi özelindeki yansımalarına” ikinci ve üçüncü bölüm ile kavramsal ve kuramsal argümanlara yer verilmesinin akabinde alan araştırmasının ön hazırlık aşaması olan pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrası sorularda yapılan revizyonlarla birlikte araştırma soruları yeniden düzenlenmiş ve gerekli olan izinlerin alınması, görüşme randevularının ayarlanmasıyla birlikte görüşmeler katılımcıların kendi çalışma ortamında gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen bulgular, nitel araştırma analiz programlarından Maxqda ile temalaştırılmış ayrıca içerik analizi yöntemi kullanılarak katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevaplara yer verilerek kurum ve soru bazlı tavırlar irdelenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin Word'e aktarılması akabinde belirli temalar ve kodlar altında düzenlenmeye başlamıştır. Her bir soruya yönelik tema ve alt temalar belirlenip kurum bazlı olarak analizi yapılmıştır. Belirlenen kamu kurumları özelinde Türk Kamu Yönetiminin maneviyat algılarının incelenmesine ilişkin sonuçlar ise kurum bazında şu şekildedir:

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda toplam 8 katılımcı ile görüşmeler yapılmış olup bu kişilerin 4'ünün 703 sayılı KHK ile 2019 yılında kapatılan Devlet Personel Başkanlığı'ndan devredilen personelden oluştuğu öncelikle belirtilmelidir. Çalışma kapsamında böyle bir durum planlanmamış olup, katılımcılar kartopu örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Ancak, kasıtlı bir durum olmamakla birlikte, kendi istekleri doğrultusunda ÇSGB'de çalışmaya başlamamış olmaları, araştırma sürecine yeni bir perspektif kazandırmıştır. Aynı durumun SBB'de olduğu katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Detayına ilgili kurumun değerlendirilmesinde yer verilecek olmakla birlikte, bir kurumda çalışan personelin kendi istekleri doğrultusunda değil de “zorunluluk” veya “devir” yöntemiyle başka bir kurumda çalışmak durumunda kalması, hem devredilen personelin hem de o kurumdaki mevcut personelin çeşitli konularda kutuplaşmasına yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların maneviyatlarının ve dolayısıyla işten anlam bulma, bağlılık ve aidiyet duygularında belirleyici bir faktör olmaktadır. Ek olarak katılımcılarla yapılan görüşmelerde aynı kurum içerisinde iki ayrı grupta cevapların verildiği görülmüştür. Eski kurumlarında olan maneviyatlarını mevcut çalışma ortamında sağlayamayan çalışanların aynı zamanda kurum kültürünü benimseyemedikleri de gözlemlenen ve analizi edilen bir diğer durumdur. Bu genel açıklamanın yapılmasının ardından ÇSGB'de işi tercih etme nedeninin kişilerin kariyer meslek grubunda çalışmak isteme dürtüsüyle oluştuğu ancak özellikle de bu kurumda çalışmak istemek gibi bir durumun olmadığı söylenebilir. Burada çalışan kişilerin genellikle İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu olmaları ve almış oldukları eğitim neticesinde çalışabilecekleri üst düzey memuriyet tercihinde bulundukları, girmiş oldukları sınavlar neticesinde bu kurumda çalıştıklarını belirttikleri gözlemlenmiştir. ÇSGB'de çalışmanın özellikle bir tercih ya da isteme durumunun olmamasının yanında kurumda çalışan kişilerin toplumsal faydaya olan katkılarının farkında oldukları, bu doğrultuda yaptıkları işi anlamlı buldukları ve manevi haz aldıkları söylenmelidir. Hazırlanan istihdam politikalarında gerektiğinde gece gündüz çalıştıklarını ve bunun bir karşılığını gözetmedikleri yapılan görüşmelerin genelinde aktarılan bir durumdur. Genel olarak ifade edilen bir diğer konu da ÇSGB'nin çalışanlarının manevi gelişimi karşısındaki tutumunun verilen hizmet içi eğitimlerin ötesine geçmediği ancak çalışanların bireysel eğitim isteklerinin yapmış oldukları işi aksatmadığı sürece engellenmeyeceğidir. Kişilerin manevi gelişimlerini sağlamada liderin rolü de katılımcıların geneli tarafından dile getirilen önemli bir husustur. Bu da kurum içerisinde genel bir politikanın olmadığı, başta bulunan yöneticilere göre şekillendiğini göstermektedir. Kurumun DPB'ye göre daha esnek ve yeniliklere açık olduğundan kurum içi yeni fikir, uygulama ve önerilere sıcak baktığı bu tutumunda da ÇSGB'nin özel sektör teknikleriyle yönetildiği,

DPB'nin ise daha mevzuat ağırlıklı olan yapısından kaynaklandığı DPB'dan devri gerçekleşen personellerin aktarımını yaptığı bir diğer durumdur. Bu durumda içinde bulunulan kurum kültürünün olaylara karşı alınan aksiyondaki rolünü göstermede önemli bir anekdottur. ÇSGB özelinde yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, katılımcıların maneviyat algılarının birbirinden farklı olduğu ve dini açıdan maneviyatı algılamadıkları kesin bir ifade ile söylenmelidir. Maneviyat tanımlarının içsel ve varoluşsal anlayışlarından birinin tüm katılımcılar için geçerli olduğunu söylemek zor olsa da, katılımcıların büyük çoğunluğunun yaptıkları işi anlamlı bulmaları ve manevi haz duyduklarını belirtmeleri, maneviyat algılarının varoluşçu perspektife yakın olduğunu göstermektedir. ÇSGB'de yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcıların çoğunluğunun yapmakta oldukları iş ile maneviyatları arasındaki ilişkiyi varoluşçu bir perspektifte algıladıkları ve işlerinin olumlu sonuçlarını almanın onları motive ettiği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların işlerinde anlam bulmalarının, hem bireysel tatmin düzeylerini artırdığı hem de iş performanslarına olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir. Rego ve Cunha (2008)'nin yapmış oldukları örgütlerde maneviyat ve bağlılık ilişkisini ve bunların sonuçlarına değindiği çalışması da bu doğrultudadır. Ayrıca, çalışma ortamında maneviyatın ve anlam arayışının desteklenmesinin, çalışanların genel yaşam kalitesini yükseltebileceği ve aidiyet duygusunu pekiştirebileceği sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, örgütlerde maneviyatın ve varoluşçu perspektifin önemini vurgulamakta olup, bu konulara yönelik daha fazla araştırma ve uygulamanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Diyanet İşleri Başkanlığı'nda 7 personel ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcıların iş tercihlerinde en önemli etkenin, yetiştirildikleri aile ve aldıkları eğitim olduğu belirtilmelidir. Ancak, katılımcılar bu durumu bir zorunluluktan ziyade ahlaki bir görev olarak görmüşlerdir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, DİB'de görüşülen kişilerin kuruma karşı sergiledikleri bağlılık türleridir. Ayrıca kurumda görüşülen kişilerin maneviyat anlayışlarının tamamen dini bakış açısıyla şekillendiği belirtilmelidir. Bunu da Dyson ve diğerlerinin (1997) vurguladığı, kişilerin yaşadıkları ve içinde bulundukları çevrenin onların maneviyat anlayışını şekillendirdiği ifadesi ile açıklamak mümkündür. DİB, İslam dininin gerekleri konusunda toplumu aydınlatmak ve ibadet yerlerini düzenlemek temel ilkesi doğrultusunda Cumhurbaşkanlığı bünyesinde oluşturulmuş bir yapı olup, bu durum ülkedeki laiklik tartışmalarının gündemde kalmasına neden olmaktadır. Bu tartışmalar, DİB'in devletin laik yapısıyla uyumu, din ve devlet işlerinin ayrılığı gibi konularda toplumda çeşitli görüşlerin ve eleştirilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Laiklik tartışmalarına ek olarak, öznesinin DİB ve buradaki üst kademe yöneticilerin olduğu, İslam

dinine ve etiğe uygun olmadığı iddia edilen faaliyetler DİB'nin gündemden düşmemesine neden olmaktadır. Belki de bu nedenlerden dolayı kurumda görüşme yapmak diğer iki kuruma nazaran daha zor olmuştur. Katılımcılardan sadece birinin ses kaydına izin vermesi, kurum personelinin çekincelerini gösterme açısından önemli bir işarettir. Katılımcıların kurumda çalışma nedenleri tercih alt teması altında yoğunlaşmış olmakla birlikte bunun zorunlu bir tercih etme durumu olduğu söylenmelidir. Çoğu katılımcı, ailevi yapıları, aldıkları eğitim ve işe başlama tarihlerinde karşılaştıkları katsayı problemi nedeniyle işlerini tercih etmek zorunda kalmıştır. İlahiyat Fakültesi mezunu olanların hoca olarak çalışmayı zorunlu bir tercih olarak görmesiyle birlikte, Başkanlık bünyesinde çalışmanın kişilerin isteklerine bağlı olduğu da gözlemlenmektedir. Katılımcılar genel olarak yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun olduklarını ve işe sevekle geldiklerini ifade etmişlerdir. Bu memnuniyet, yapılan işin toplum nezdinde olumlu sonuçlara yol açması, çalışma ortamının huzur sağlaması ve diğer çalışanların farklı yeteneklere sahip olmasından kaynaklanan karşılıklı bir beslenme durumundan kaynaklıdır. Başkanlık bünyesinde çalışanlar arasındaki kuşak farkının ise maneviyat, işe bakış, aidiyet, motivasyon ve bağlılık düzeylerinin iki ayrı grupta toplanmasına neden olduğu gözlemlenmiştir. Kıdemli çalışanların Başkanlığı daha fazla sahiplenip işlerini bir görev olarak algıladığına dair görüşlere karşın, yeni neslin aynı tutumu sergilemediği ifade edilmektedir. Buna örnek olarak Başkanlık düzeyinde görüşme yapılan nispeten genç bir katılımcının, aidiyet ve motivasyona yönelik sorulan soruya verdiği cevap gösterilebilir. Katılımcı, “Kuruma yönelik haklı eleştiriler varsa, aidiyet duygum azalır” şeklinde bir cümle kullanmıştır. Son soruda da benzer bir durum gözlemlenmektedir. Kıdemli çalışanların yeni fikir, uygulama ve önerilere genç meslektaşlarına göre daha kapalı olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, dini öğretilerin güncellenmemesi etkili bir faktör olarak gösterilmektedir. Ayrıca, dijitalleşen iş ve işlemlere özellikle kıdemli çalışanların direnmediği ancak ayak uydurmakta zorlandığı ifadeler arasındadır. DİB’de yapılan görüşmeler neticesinde maneviyatın dini perspektiften tanımlandığı, genel olarak yapılan işten anlam bulunduğu ve kişilerin kendilerini evinde gibi hissettikleri, önemli fikir ayrılıklarının ise mezhepsel ya da siyasi nedenlerle olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu ifadeler tüm katılımcılar için geçerli olmamakla birlikte kişilerin hayatlarını idame ettirmek için bu kurumda çalıştıkları hatta kendi maneviyatlarında kayıplara neden olabildiği de ifadeler arasındadır. Görüşme kapsamında Diyanet-Sen’e yapılan vurgu ve Başkanlık düzeyinde dijitalleşmeye verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilecek müdürlüğün varlığı da dikkat çeken hususlardır. Diyanet-Sen’e yapılan vurgunun, çalışanların sendika ilişkilerine ve kurum içi dinamiklere yönelik tutumlarını belirlemede önemli bir etken olduğu söylenebilir. Başkanlık düzeyinde dijitalleşmeye verilen önemin göstergesi olarak

kabul edilen müdürlüğün varlığı, kurumun teknolojiye adaptasyonunu ve geleceğe yönelik stratejilerini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde 8 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle birlikte 13 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 2018 yılında kurulmuş olan Başkanlık, temel politika ve belgelerin ve bütçenin hazırlanmasının tek çatı altında toplama isteğinin sonucu oluşturulmuş olan bir yapılandırma. Alan araştırma kapsamında SBB'nin seçilme nedeni de nispeten daha maddi bir örgüt amacına hizmet etmesinden kaynaklıdır. Kurumun nispeten yeni bir oluşum olması, alan araştırmasında "katılımcıların en az üç yıl o kurumda çalışıyor olması" kriterinin esnetilmesine neden olmuştur. Kurumun genç ve dinamik bir yapıya sahip olması ve çalışanlarının çoğunun kısa bir süre içinde göreve başladığını görülmektedir. Kurumda çalışan personelin işi tercih etme gerekçeleri, istek ve farklı kurumlardan görevlendirme yöntemiyle zorunluluk arasında değişmektedir. ÇSGB'de olduğu gibi kişilerin burada çalışmak durumunda kalması katılımcıların vermiş oldukları cevapları da etkilemiştir. Kurumun nispeten yeni bir yapılanma olması, genel olarak kurum düzeyinde belirgin bir örgüt kültürünün henüz oluşmadığına işaret etmektedir. Görüşme kapsamında katılımcılar tarafından eski görev yerlerine yönelik olarak özellikle iki kurum zikredilmiştir. Bu kurumlar; DPT ve idarenin takdiri ile görevlendirilmeleri yapılan Milli Savunma Bakanlığı'dır. ÇSGB'de olduğu gibi bu katılımcıların onlara yöneltilen sorulara verdikleri cevapların bir karşılaştırma mahiyetinde olduğu söylenmelidir. İş tercih nedenlerinin yöneltildiği soruda da bu durum açık bir şekilde kendini göstermektedir. Çalışmanın önermelerinden olan kişilerin yaptıkları iş ile onların maneviyat algılarının etkileneceği ve daha maddi bir örgütte çalışan kişilerle daha manevi bir örgütte çalışan kişilerin maneviyatlarının farklılaşacağı savını doğrular nitelikte SBB'de görüşülen katılımcıların yaptıkları işi hayatlarını idame ettirecek bir araç olarak gördükleri söylenmelidir. Görüşme yapılan katılımcılardan sadece bir tanesi, yaptığı işi anlamlı bulduğunu, devlet için çalıştığını ve devletin parasını koruduğu için mutlu olduğunu ifade etmiştir. Elbette, görüşme yapılan katılımcıların fikirlerinin tüm kuruma maledilmesi mümkün olmamakla birlikte, bu görüşmeler sınırlı da olsa bir betimleme yapma imkanı tanımaktadır. SBB'de yapılan görüşmeler neticesinde dikkat çeken önemli bir husus, katılımcıların hepsinin kurum içinde oluşturulmuş olan dernek faaliyetlerinden bahsetmesidir. Katılımcılar, aidiyet ve motivasyonlarını artırmada gerek hizmet içi eğitimlerde gerek diğer sosyal aktivitelerde bu derneğin önemli bir rol oynadığını

belirtmişlerdir. SBB’da da diğer iki kurumda olduğu üzere yöneticilerin çalışma ortamındaki belirleyici rolüne vurgu yapılmış, maneviyat algılarının da buna göre şekillendiği belirtilmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre, kurumun yeni bir yapılanma olması, çalışanların işin ehli olarak kabul edilmesi ve eski DPT geleneğinin izlerinin kurum içinde varlığını sürdürmesi, SBB’nin Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışının dışında, daha yatay bir hiyerarşik yapı içinde olduğunu; çalışanlara değer verildiğini ve onların fikir ve önerilerinin önemsendiğini göstermektedir. Katılımcılar, bu değerlendirmeleri daha öncesinde farklı kurumlarda çalışmış olmanın verdiği deneyim ve karşılaştırma yapma imkanı sunması sayesinde yapmışlardır. Özellikle eski DPT’de çalışmış olan katılımcılar, kurumun özel sektörle olan ilişkilerinin kurumsal yapıyı etkilediğini ve bu durumun SBB’nin nispeten daha özgür bir kamu kurumu olarak görülmesinde büyük bir etken olduğunu belirtmişlerdir. DPT’nin kapatılarak görev ve faaliyetlerin SBB tarafından devralınmasına ek olarak, SBB’nin faaliyet alanının çeşitlenmesi ve farklı birimlerin aynı çatı altında toplanması, DPT’de görülen örgütsel atmosferin ve tek vücut olma durumunun SBB’de görülememesine neden olmaktadır. Bu bulgular, araştırmanın çarpıcı sonuçları arasında yer almaktadır.

Örgütlerde maneviyatın Türk Kamu Yönetimine yansımalarının incelendiği bu çalışmada, kamu maneviyatını özel yönetim maneviyat anlayışıyla aynı tutmanın mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır. Kamu da çalışan kişilerin maneviyatlarının değer kapsamında olduğu bunda da kamu hizmetini yerine getiriyor olmanın etkisinin büyük olduğu söylenmelidir. Tamamen bireysel bir anlam olan, kişiden kişiye hatta kişide zaman içerisinde değişikliğe uğrayan maneviyat algısının, alan araştırması kapsamında belirlenen kamu kurumları içinde de farklılaştığı belirtilmelidir. Kişilerin bulundukları kurumlardaki maneviyat algısında o kurumda çalışmayı tercih etmekle görevlendirilmek suretiyle gelme arasında büyük farklılıklar olduğu ifade edilmelidir. Farklı bir kurumdan idarenin takdiriyle gelen kişilerin içinde bulunduğu kuruma aidiyetinin sağlanması noktasında, idare tarafından girişimlerde bulunulması hem kişilerin maneviyatlarına katkı yapacak hem de kurum nezdinde olumlu sonuçlara neden olacaktır.

Bu araştırma, Türk Kamu Yönetiminin maneviyat tutumuna yönelik genellenebilir ifadeler içermemektedir. Araştırma kapsamında kişilerin yapmakta oldukları iş ile maneviyat algılarının şekillenebileceğine yönelik savının doğrulandığı söylenmelidir. Burada da kişilerin maneviyata yüklemiş oldukları bireysel anlamların ön plana çıktığı görülmektedir.

DİB’de çalışan katılımcıların hepsinin maneviyat anlayışının dini perspektife göre şekillendiği söylenmelidir. DİB’de görüşme yapılan katılımcıların ortak maneviyat algısını yukarıda da değinildiği üzere yetiştirilme tarzları, içinde bulundukları çevre ve yapmakta oldukları iş ile açıklamak mümkündür. ÇSGB ile SBB’de çalışan katılımcıların maneviyat algılarının dini perspektifte şekillenmediği net olarak ifade edilmekle birlikte, tüm katılımcılar için geçerli bir perspektifin olduğunu söylemek imkansızdır. Diğer iki kurumun ortak bir maneviyat algısının olmaması ise aslında maneviyatın doğası ile uyumlu bir sonuçtur. Maneviyat, bireyin hayatın anlam ve amacını bulmasına yönelik içsel bir yolculuktur. Krishnakumar ve Neck (2002) tarafından belirtildiği üzere, maneviyat kişisel deneyimlere ve duygulara dayanmaktadır. Zinnbauer ve Pargament (2005), Weston (2002) ve Gibbons (2000) ise maneviyatın tamamen kişiye özgü olduğunu vurgulayarak, onun tutarlı ve genel geçer bir tanımının yapılmasının mümkün olmadığını ifade ederler. Her üç kurumunda birleştiği ana tema ise fayda temelinde olumlu geribildirimlerin alınmasının maneviyatlarını arttıracak ifadesidir. Yine her üç kurumda, maneviyatta yöneticilerin baskın rolüne vurgu yapmaktadır. Bu durumda Moore (2008)’un çalışmasında yer verdiği örgütlerin maneviyat değerlerinin üst düzey yöneticilerinin değerleriyle uyumlu olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Ayrıca, katılımcıların çeşitli nedenlerle yöneticilerin sık değişikliğe uğradığını ve liyakat sahibi olmayan kişilerin “idarenin takdiri” ile görevlendirildiğini belirtmeleri dikkat çekicidir. Katılımcıların yöneticinin kurum içindeki rolüne yaptığı vurguya ek olarak, onlardan beklentilerinin adil ve liyakat sahibi olmaları olduğu ve atanmış oldukları kurumun alan bilgisine sahip olmasa bile yönetebilme sanatına hakim olmaları gerektiği de ifade edilen önemli bir husustur. Kurum içinde yöneticilerin süreklilik arz etmemesi, kurum kültürünü oluşturma da ve maneviyat ihtiyaçlarını gidermede dernek ve sendika gibi oluşumların rolünü arttırmaktadır. Bu doğrultuda kamu yönetimi içerisinde bu gibi oluşumların teşvik edilmesi kamu maneviyatı açısından olumlu sonuçlara neden olacaktır.

Alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara öneri niteliğinde dikkat edilmesinin önemli olduğu düşünülen tavsiyeler ise;

- *Maneviyatın Tanım ve Kapsamı Açısından Netliğin Sağlanması:* Yapılacak olan kamu maneviyatına yönelik çalışmalarda, katılımcıların maneviyattan ne anladıklarının net olarak belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılması önem teşkil edebilir. Maneviyatı, kişilerin hangi perspektiften tanımladıkları ve kapsam olarak içinde bulundukları

kurumu mu yoksa devleti mi anladıkları önemlidir. Alan araştırmasında karşılaştığı üzere özellikle kendi istekleri doğrultusunda kurumda bulunmayan personel için maneviyat, devlete yönelik bir tutum olarak ifade edilmiştir.

- *Katılımcı Profili ve Çalışma Süresi:* Yapılacak çalışmalarda katılımcıların demografik özelliklerine dikkat etmek önemlidir. DİB’de yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar, kıdemli ve genç çalışanlar arasında manevi algı açısından farklar olduğunu göstermektedir. Aynı kurum içindeki kıdemli ve genç çalışanlar arasında gerçekleştirilecek bir araştırma, aralarındaki ilişki veya ilişkisizliği belirlemek açısından değerli olabilir.
- *İşe Başlama Şekli:* Alan araştırmasının sonuçlarına göre, kişilerin maneviyat algısı, bir işte kendi tercihleriyle çalışmaları ile görevlendirme veya nakil yoluyla çalışmaya zorlanmaları arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu durumu dikkate alarak, özellikle kapanan veya devredilen kurum personelinin maneviyat tutumları üzerine odaklanmaları literatüre önemli bir katkı sağlayabilir.
- *Maneviyat ve Din İlişkisi:* Maneviyat ve din ilişkisi dikkate alındığında, DİB’de çalışan katılımcıların maneviyat algılarının dini perspektifle şekillendiği gözlemlenmiştir. Yapılan işin maneviyat algısı üzerine etkisi önermesi doğrultusunda, farklı örnekler seçilerek bu önermenin doğruluğu test edilebilir.
- *Kamu Maneviyatında Lider, Sendika ve Derneklerin Önemi:* Alan araştırmasının sonuçlarına göre, katılımcılar kurumlarının manevi gelişimlerine yönelik özel bir çabanın olmadığını belirtmişlerdir. Mevcut girişimlerde ise liderin rolüne yapılan vurgu dikkat çekicidir. Bu nedenle, kamu maneviyatında liderin rolünü irdeleyen bir çalışma büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, katılımcıların manevi gelişimlerinde sendika ve derneklerin rolüne yaptıkları vurgu, bu konunun özel olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Türk Kamu Yönetiminin maneviyat algısının belirlenen kamu kurumları özelinde irdelenmesine dayalı olan bu çalışma, maneviyatın kamu kurumlarındaki önemini de göstermesi bakımından önemlidir. Maneviyatın Türk Kamu Yönetimine etkilerinin ulusal ve uluslararası literatürde daha fazla yer alması ve çeşitlenen çalışmaların karşılaştırma yapma imkanı sunması, daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayacaktır. Bu tez çalışmasının bulguları, alan üzerinde gerçekleştirilecek yeni araştırmalara teorik ve pratik açıdan katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, L. (2016). "Motivation and Its Modus Operandi". *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET)*, 1, 60-64.
- Adair, J. G. (1984). "The Hawthorne Effect: A Reconsideration of The Methodological Artifact". *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334-345.
- Adıgüzel, Z., Sönmez Çakır, F., & Atalay A. (2021). "The Mediation Role of Perceived Organizational Support in The Effect of Workplace Spirituality on Job Control and Organizational Citizenship". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 125-149.
- Akgemci, T., Kaplan, M., Turak Kaplan B. (2019). "Örgütsel Maneviyatın İş Stresi Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma". *Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 311-319.
- Aktel, M., Öğrekçi, S., & Özmen, B. (2017). "E-Devlet ve Yönetim İlişkileri". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 765-787.
- Ancın, V. (2024). *İşyeri Maneviyatının İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Özelliklerin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Arslan, A. (2007). "Turkish Local E-Governments: A Longitudinal Study". *In The Proceedings of The 7th European Conference on E-Government (ECEG 2007)*, 5(2), 95-106.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure". *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aşkun, İ. C. (1973). "Yönetimde Sistem Yaklaşımı". *Akademi: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 2(3), 1112-1122.
- Atabay, M. (2004). *Aydınlanma Çağı ve Avrupa*, (1. Basım) Ankara: Nobel Yayın.
- Atakul, Ş. (2022). *İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Attridge, M. (2009). "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature". *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Avcı, N. (2019). "İş Yeri Maneviyatı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme". *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3(3), 213-225.
- Aytaç, Ö. (2004). "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Yayınları.

- Bahadır, A. (1999). *Hayatın Anlam Kazanmasında Psiko-Sosyal Faktörler ve Din*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ University Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bailey, M. T., & Mayer, R. T. (Eds.). (1992). *Public management in an interconnected world: Essays in the Minnowbrook tradition*. New York: Greenwood.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- Baltacı, A. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. (3. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). “Design and Devotion: Surges of Rational And Normative Ideologies of Control In Managerial Discourse”. *Administrative Science Quarterly*, 363-399.
- Baritz, L. (1960). *The Servants of Power*. New York: Wesleyan University Press.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bash, A. (2004). “Spirituality: The Emperor's New Clothes?”. *Journal of Clinical Nursing*, 13(1), 11-16.
- Bass, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bayrı, O. (2003). “Kamu Yönetimi ve Örgütlenmesinde Sistemsel Bir Yaklaşım”. M. Acar ve H. Özgür (Editörler). *Çağdaş Kamu Yönetimi-I*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bekiş, T. (2013). *İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Bender, M. T. (2009). "Varoluşçuluk ve Jean Paul Sartre Örnekleme". *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(4), 23-33.
- Benefiel, M. (2003). "Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research". *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Bennet, T. J. (1998). "Yeni Bilgi Teknolojisi ve Refah Değişen İş Dünyası" (Çev. Cahit Güran). *Liberal Düşünce*, 83-119.
- Bensghir, T.K.(1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Berger, P. L. (2012). "Further Thoughts on Religion and Modernity". *Society*, 49(4), 313-316.
- Berzah, M. Ç., Çakır, M. (2015). "İş Hayatında Maneviyat Yaklaşımı Ne Vaadediyor?". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.
- Betcherman, G., & Lowe, G. S. (1997). *The Future of Work in Canada: A Synthesis Report*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Bhunia A., & Das A. (2012). "Explore the Impact of Workplace Spirituality on Motivations for Earnings Management: An Empirical Analysis". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(2), 1-5.
- Białozyt, W. (2017). "Digital Era Governance—A New Chapter Of Public Management Theory And Practice". *MAZOWSZE Studia Regionalne*, (22), 117-129.
- Bibby, R. W. (1995). *The Bibby Reports Social Trend Canadian Style*. Toronto: Stoddart Publishing.
- Bingaman, K. A. (2020). "Religious and Spiritual Experience in the Digital Age: Unprecedented Evolutionary Forces: New Directions in Pastoral Theology Conference (Honoring Lewis Rambo)". *Pastoral Psychology*, 69(4), 291-305.
- Birdal, İ. & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Brandt, E. (1996). "Corporate Pioneers Explore Spirituality". *HR magazine*, 41, 82-87.
- Bostancı, A.İ. (2022). *İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: İstanbul'daki İmam Hatip Liselerinde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yalova.
- Bounfour, A. (2016). "Digital Futures, Digital Transformation". *Progress in IS*, 10, 978-973.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). "Digitalization". *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-11.
- Briskin, A. (1998). *Stirring of Soul in the Workplace*. Berrett-Koehler Publishers.

- Bruce, W. B. (2000), "Public Administrator Attitudes About Spirituality: An Exploratory Study", *American Review of Public Administration*, 30(4): 460-472.
- Bruce, K. (2006). "Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations Historiography". *Management and Organizational History*, 1(2), 177-199.
- Bruce, K. & Nyland, C. (2011). "Elton Mayo and the Deification of Human Relations". *Organization Studies*, 32(3), 383-405.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1995). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bosch, L. M. (2020). *Mannerism, spirituality and cognition: The art of Enargeia*. Routledge.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2019). *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*. Sage.
- Bubna-Litic, D. (2009). Why Spirituality and Corporate Social Responsibility. In Bubna-Litic, D., (Ed.), *Spirituality and Corporate Social Responsibility: Interpenetrating Worlds* (pp.1-29). Sydney: Gower Applied Search.
- Bucher, A. (2009). *Psychologie Der Spiritualität*. Handbuch. Basel: Beltz Verlag.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York, NY: Gallup Press.
- Burack, E.(1999). "Spirituality in the Workplace". *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Burke, P. J., ve Reitzes, D. C. (1991). "An Identity Theory Approach to Commitment". *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239-251.
- Burke, M. T. , Hackney, H., Hudson, P., Miranti, J., Watts, G.A., Epp, L. (1999). "Spirituality, Religion, and CACREP Curriculum Standards". *Journal of Counseling and Development*, 77, 251-257.
- Burnard, P. (1988). "The Spiritual Needs of Atheists and Agnostics". *The Professional Nurse*, 12, 130-132.
- Butler, P. (2022). "Digital Spirituality As a Technology Of Resistance". *The Black Scholar*, 52(3), 41-51.
- Butts, D. (1999). "Spirituality At Work: An overview". *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 328-332.

- Cacioppe, R. (2000). "Creating Spirit at Work: Re-Visioning Organization Development and Leadership-Part I." *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cameron, E. H. (1960). *Samuel Slater: Father of American Manufacturers*, Portland, MA: The Bond Wheelwright Company.
- Cash, K. C., & Gray, G. R. (2000). "A Framework For Accommodating Religion and Spirituality in The Workplace". *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 124-133.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Ağ Toplumunun Yükselişi* (Çev: Kılıç, E.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cavanagh, G.F. (1999). "Spirituality For Mangers: Context and Critique". *Journal of Organizational Change Management*, 12, 186-99.
- Caudron, S. (1997). "The Search for Meaning at Work". *Training & Development*, 51(9), 24-28.
- Certo S.C. & Certo S.T. (2006). *Modern Management*, (10th) ed., New Delhi, Prentice Hall Inc.
- Cevizci, A. (2017). *Aydınlanma Felsefesi*, İstanbul: Say Yayınları.
- Cicirelli, V. G. (2011). "Religious and Nonreligious Spirituality in Relation to Death Acceptance or Rejection". *Death Studies*, 35(2), 124-146.
- Cirhinlioğlu, Z. & Cirhinlioğlu, F.G. (2011). "Postmodern Sağlığın Yükselişi ve Düşüşü", Kadir Canatan (Editör), *Beden Sosyolojisi*, İstanbul: Açılım Kitap- 395-412.
- Chakraborty, S. (1993). *Managerial Transformation by Values*, London: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., & Conca, F. J. (1999). "Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture". *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.
- Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Como, J. M. (2007). "Spiritual Practice: A Literature Review Related to Spiritual Health and Health Outcomes". *Holistic nursing practice*, 21(5), 224-236.
- Conlin, M. (1999). "Religion in The Workplace". *Business Week*, (3653), 150-157.
- Conger, J.A. (1994). *Spirit at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, C. C. (2004). "Addiction and Spirituality". *Addiction*, 99(5), 539-551.

- Corbett, J. M. (1994). *Critical Cases in Organisational Behaviour*. London: Macmillan.
- Corrigan, P., McCorkle, B., Schell, B., & Kidder, K. (2003). "Religion And Spirituality in The Lives of People With Serious Mental İllness". *Community Mental Health Journal*, 39(6), 487–499.
- Coyne, I. T. (1997). "Sampling in Qualitative Research. Purposeful And Theoretical Sampling; Merging Or Clear Boundaries?". *Journal Of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni (Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları)*[Research Design (Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches)]. Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir. Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J.W. (2021). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. (Çev. Mustafa Sözbilir) Ankara: Pegem Akademi.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, *Resmi Gazete*, Sayı: 31461, 21 Nisan 2021, 20180710-1.pdf (resmigazete.gov.tr) (25.04.2024).
- Cunha, M. P., Rego, A., & D'oliveira, T. (2006). "Organizational Spiritualities: An İdeology-Based Typology". *Business & Society*, 45(2), 211-234.
- Cunha, M.P.E., Rego, A.(2008). "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study". *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Çakıroğlu, D. (2017). *Algılanan Örgütsel Maneviyatın Psikolojik Sözleşmeye Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakıroğlu, D., & Altınöz, M. (2018). "Örgütsel Maneviyat ve İş Tatmini İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(74), 104-119.
- Çakıroğlu, D. ve Altınöz M.(2018). "Örgütsel Maneviyata Yönelik Bir Değerlendirme". *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 101-124.
- Çark, Ö. (2023). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Manevi Yaklaşımlar". E. Dinçer (Editör), *Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi 2* İstanbul: Efe Akademi, 121-152.
- Çavuşoğlu, H. (2017). "Genel Olarak Varoluşçuluğa Bakış ve Varoluşçuluk Çeşitleri". *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 4(12), 772-780.
- Çayhan, B. E. (2008). "Implementing E-Government in Turkey: A Comparison of Online Public Service Delivery in Turkey and The European Union". *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 35(1), 1-11.

- Çayır, C. ve Kahraman, B. (2007). “Yirmibirinci Yüzyılda Manevî\Spiritüalist Dini Yönelimlerin ve Mevlana’ya İlginin Sebepleri”. *Uluslararası Mevlana ve Mevlevilik Sempozyumu Bildirileri*, 2, 161-168.
- Çelebi, V. (2014). “Jean Paul Sartre’ın Varoluşçuluk Düşüncesi”. *Beytulhikme an International Journal of Philosophy*, 4(2), 63-76.
- Çoban, G.S. (2021). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler”. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6 (1), 111-118.
- Coşkun, S. (2015). “Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 61-74.
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 4-11.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çukurçayır, M. A., & Eşki, H. (2001). “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 88-109.
- Daft, R. (1998). *Management* (Dördüncü Baskı). Orlando: The Dryden Press.
- Daft, R. (2013). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. (11th ed.). South Western: SW. Cengage Learning.
- De Vries, J. (2010). “Is New Public Management Really Dead?”. *OECD Journal on Budgeting*, 1, 1-5.
- Deal, T. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison.
- Delbecq, A. L. (1999). “Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership”. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 345-354.
- Delgado, C. (2005). “A Discussion on the Concept of Spirituality”. *Nursing Science Quarterly*, 18, 157-162.
- Del Rio, C. M., & White, L. J. (2012). “Separating Spirituality From Religiosity: A Hylomorphic Attitudinal Perspective”. *Psychology of Religion and Spirituality*, 4(2), 123-142.
- Delibaş, K., & Akgül, A. E. (2010). “Dünyada ve Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları: Türkiye’de E-Demokrasi ve E-Katılım Potansiyellerinin Harekete Geçirilmesi”. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 100-144.
- Dennis, K. L. (2010). “Quantum Consciousness: Reconciling Science and Spirituality Toward Our Evolutionary Future (s)”. *World Futures*, 66(7), 511-524.

- Demiral, B. (2017). *Yönetim, Ekonomi, Siyaset Sarmalında Bölge*. İstanbul: Paradigma Akademi.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demirkıran, S. (2020), “Dijital Kamu Yönetimini Anlamak”, Serkan Gün (Editör), *Yönetim, Liderlik ve Pazarlama*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Denek, S. (2019). “Yeni Kamu Hizmeti Düşüncesi: Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı”. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 418-439.
- Denzin, N. K. (2008). *The Landscape of Qualitative Research* (Vol. 1). New York: Sage.
- Derbil, S. (1950). “Kamu Hizmeti Nedir?”. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(3).28-36.
- Diyanet İşleri Başkanlığı, (2011). *Kur’ân-ı Kerim Meâli*, (haz. Halil Altuntaş ve Muzaffer Şahin). Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete, 22/6/1965, 633/12038.
- Dinçer, S., Aydın, K. & Büyükbayram, K. Y. (2021). “Çalışma Sosyolojisi Açısından İşyerinde Maneviyat”. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 338-362.
- Drago, R. (1994). “Sciences Administratives: Les Facultés De Droit Et La Formation Des Fonctionnaires”. *La Revue Administrative*, 47(277), 15-17.
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). “Restorying A Culture Of Ethical And Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling”. *Journal of Business Ethics*, 73, 205-217.
- Driver, M. (2005). “From Empty Speech to Full Speech? Reconceptualizing Spirituality in Organizations Based on A Psychoanalytically-Grounded Understanding of The Self.” *Human Relations*, 58(9), 1091-1110.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). “Nurturing The Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance”. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). “New Public Management is Dead-Long Live Digital-Era Governance”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel iletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Doğan, D.M. (2001). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Doğan, B. (2007). “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı”. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 185-201.

- Dowse, E. Inspiring Others to Accept Responsibility Through Leadership.
- Drucker, P. F. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge". *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. F., & Dicleli, Z. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Düzgüner, S. (2021). *Maneviyat Algısı ve Yansımaları*. İstanbul: MÜ İlahiyat Fakültesi Vakfı.
- Dyson, J., Cobb, M., & Forman, D. (1997). "The Meaning of Spirituality: A Literature Review". *Journal of Advanced Nursing*, 26(6), 1183-1188.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R., & Miller, K. I. (1983). "Involvement in Communication Networks as A Predictor of Organizational Commitment". *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Ekinci Özyardımcı, E. (2023). *Türk Kamu Bürokrasisinde Dijitalleşme: Dönüşüm, Ülke İncelemeleri ve Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekşi, H., & Çelik, H. (2015). *Gömülü Teori: Nitel Desenler*. İstanbul: Edam.
- Elkins, D. N. (1995). "Psychotherapy and Spirituality: Toward A Theory of the Soul". *Journal of Humanistic Psychology*, 35, 78-98.
- Elkins, D., Hedstrom, L., Hughes, L., Leaf, J. & Saunders, C. (1988). "Toward A Humanistic Phenomenological Spirituality". *Journal of Humanistic Psychology*, 28, 5-18.
- Emmons, R. A. & Paloutzian, R.F. (2003). "The Psychology of Religion". *Annual Review of Psychology*, 54, 377-402.
- Erdem, H. S. (2010). "İnsan Şahsiyetinin Gelişimine Holistik Bakış: Felsefi Perspektiften Davranışçı ve Bilişselci Ekolün Eleştirisi". *İ.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 179-194.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.
- Eren, V. (2001). "Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Paradigma". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (25), 115-132.
- Eryılmaz, B. (2015). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Bursa: Umuttepe Yayınları.
- Etzioni A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in The New American Workplace*. USA: Bloomsbury Publishing.
- Fairholm, G. W. (2000). *Perspectives on Leadership: From The Science of Management to Its Spiritual Heart*. USA: Bloomsbury Publishing.
- Fernando, M. (2005). "Self-Actualizing Workplace: An Empirical Study". 65th Annual Academy of Management Conference (AoM), Hawaii.
- Fidan, S.Ş.(2022). *Takım Erdemi ve Takım Öğrenmesi Arasında Takımın İşyeri Spiritüallitesinin Aracı Değişken Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fleischman, P. R. (1990). *The Healing Spirit: Explorations in Religion And Psychotherapy*. Paragon House Publishers.
- Flynn, T. R. (2006). *Existentialism: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Freshman, B. (1999). "An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in the Workplace". *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318-329.
- Fry, L (2003). "Toward A Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry L. W. (2005). "Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being And Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership". In Giacalone R. A., & Jurkiewicz C. L. (Eds), *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (pp. 47–83). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fry, L.W. ve Matherly, L. (2006). *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Fişek, K. (2012). *Yönetim*. (4.Baskı). Ankara: Kilit Yayınları.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2008). "Spiritual Leadership as A Paradigm For Organizational Transformation and Recovery From Extended Work Hours Cultures". *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Galvagni, L. (2020). "A Digital Spirituality for Digital Humans?". *In Religion in the Age of Digitalization* (pp. 144-154). Routledge.
- Garcia-Zamor J.-C. (2003). "Workplace Spirituality and Organizational Performance". *Public Administration Review*, 63(3), 355–363.
- Garg N. (2017). "Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Exploration". *Journal of Human Values*, 23(2), 129–147.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

- George, L. K., Larson, D. B., Koenig, H. G., & McCullough, M. E. (2000). "Spirituality and Health: What We Know, What We Need to Know". *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 19(1), 102-116.
- Georgiou, P. (1973). "The Goal Paradigm and Notes Towards a counter Paradigm". *Administrative Science Quarterly*, 18, 291-310.
- Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Gezici, H. S., Taspinar, Y., & Kocaoglu, M. (2021). "Digitalization in International and Mass Education: A Model Proposal for Turkey". *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(4), 911-932.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (Eds.). (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Me Sharpe.
- Giacalone, R.A.ve Jurkiewicz, C.L.; (2003a). Toward a science of workplace spirituality. in.
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L., & Fry L. W. (2005). From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research. In Paloutzian R. (Ed.), *Handbook of psychology and religion* (pp. 515–528). Newbury Park, CA: SAGE
- Gibbons, P. (2000). "Spirituality At Work: Definitions, Measures, Assumptions, and Validity Claims". In J. Biberman, & M. Whitty (Edit.) *Work and spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations* (pp. 111-131). Suanton, PA: University of Suanton Press.
- Gladden, W. (1876). *Working People and Their Employers*. Boston: Lockwood, Brooks.
- Grant, D., O'Neil, K., & Stephens, L. (2004). "Spirituality in The Workplace: New Empirical Directions In The Study Of The Sacred". *Sociology Of Religion*, 65(3), 265-283.
- Graber, A. V. (2004). *Viktor Frankl's Logotherapy: Method of Choice in Ecumenical Pastoral Psychology*. Lima, OH: Wyndham Hall Press.
- Gross, E. (1969). "The Definition of Organizational Goals". *British Journal of Sociology*, 20, 277-294.
- Gross, Z. (2006). "Spirituality, Contemporary Approaches to Defining". *Encyclopedia of Religious and Spiritual Development*, Ed. Elizabeth M. Dowling and W. George Scarlett. Thousand Oakss, London, and New Delhi: Sage Publications, 424-425.
- Gockel, A. (2004). "The Trend Toward Spirituality in The Workplace: Overview and Implications for Career Counseling". *Journal of Employment Counseling*, 41(4), 156-167.
- Goddard, N. C. (1995). "'Spirituality as integrative energy': A Philosophical Analysis As Requisite Precursor To Holistic Nursing Practice". *Journal of Advanced Nursing*, 22(4), 808-815.

- Goldberg, R. S. (1990). "The Transpersonal Element in Spirituality and Psychiatry". *Psychiatric Residents Newsletter*, 10 (9).
- Goodier, B. C., & Eisenberg, E. M. (2006). "Seeking The Spirit: Communication and The (Re) Development Of A "Spiritual" Organization". *Communication Studies*, 57(1), 47-65.
- Göçen, A. (2017). *Eğitim Kurumlarında İşyeri Ruhsallığının Geliştirilmesine Yönelik Deneyisel Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Gökmen, İ. A. (2021). *Yükseköğretimde İşyeri Ruhsallığının Öğretim Görevlilerinin Görüşlerine Göre Modellenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gözler, K. (2008). *İdare Hukukuna Giriş*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gözler, K. & Kaplan, G. (2015). *İdare Hukukuna Giriş*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Groen, J. (2003). "Exploring Spirituality and Culture in Adult and Higher Education". *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 17(2), 89.
- Guillory, W. A. (2000). *Spirituality in the Workplace*. Salt Lake City, UT: Innovations International.
- Gutierrez, A.C., Montes, J.A.A. (2003), "Les idées de Henri Fayol et leur influence en Espagne, durant le 20e siècle: une analyse institutionnelle" J.L. Peaucelle (der.), Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion içinde, Paris: Economica, 267-290.
- Gupta, C. B., & Gupta, V. S. (2014). "Business Organisation". *Mayur Publication*. Himani Print Solution, Badarpur, New Delhi.
- Gül, H., (2018). "Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri". *Yasama Dergisi*, (36), 5-26.
- Gülan, A. (1998). "Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Gelişimi". *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 56(1-4), 97-107.
- Günbayı, İ. & Aşkun, V. (2023). "Grounded Teori ya da Temellendirilmiş Kuram, Gömülü Teori, Kuram Oluşturma vs. Kullanımı Adına Yol Haritası". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1671-1697.
- Gündoğdu, H. (2007). "Varoluşçu Felsefelerdeki Bazı Özellikler". *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 7(4), 95-132.
- Güngör, M. Özgür (2017). "Abraham Harold Maslow (1908-1970)". Livavrçin, Ö., Kurt, D. (Editörler), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori.* (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1-8.
- Gürsel, M. (2014). "Örgüt Kuramları", Izgar, H. (Editör). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.

- Gürsoy, K. (1987). "Ateizminin Pro"Sartre"blemleri". (Haz. Elibol, S.) Felsefe Konuşmaları. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Göka, E. (2021). **Psikoloji-Varoluş-Maneviyat**. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Hall, Imogen E. (2001). *Dimensions of Religiosity and Spirituality and Their Relation with Optimism*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Universty of Windsor, Windsor
- Haddud, A., & McAllen, D. (2018, August). "Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related To Culture, İnnovation, And Leadership". *Portland İnternational Conference On Management Of Engineering And Technology (PICMET)* (pp. 1-6). IEEE
- Haimann, T., Scott G. W. (1974). **Management in the Modern Organization**, (Second edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Haldenwang, C.V. (2004). "The European Journal of Development Research". **The European Journal of Development Research**, 16, 417-432.
- Harlos, K. P. (2000). "Toward A Spiritual Pedagogy: Meaning, Practice, and Applications in Management Education". **Journal of Management Education**, 24(5), 612-627.
- Harris, B. A. (2001). "The Power of Creating a Spiritual Learning Community". **Adult Learning**, 12(3).
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., & Speier, C. (1999). "İnpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success". **Human Resource Management Review**, 9(1), 51-81.
- Hatipoğlu, G. (2022). *Örgütsel Saygınlık İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyal Rol Kimliğinin Ve Örgütsel Tinselliğin Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Haughey, J. C. (1989). **Converting nine to five: A spirituality of daily work**. Edicoes Loyola.
- Hawley, J. (1993). **Reawakening The Spirit in Work: The Power Of Dharmic Management**. Berrett-Koehler Publishers.
- Heelas, P. (2002). *The Spiritual Revolution: From 'Religion' to 'Spirituality'* 'In Linda Woodhead, P. Fletcher, H. Kawanami, and D. Smith(Eds.) *Religions in the Modern World: Traditions and Trans-formations*, London and New York 2002, 357-377.
- Hernández López, L., Ramos Ramos, R., & Ramos Ramos, S. (2009). "Spiritual Behaviour in the Workplace as A Topic for Research". **Journal of Management, Spirituality And Religion**, 6(4), 273-285.
- Hibben, J.G. (1910). **The Philosophy of the Enlightenment**. New York, Charles Scribner's Sons.

- Hill C. P.; Pargament, K. I., Hood R. W., McCoullough M.I E., Swyers J. P., Larson D. B. ve Zinnbauer Brian J. (2000). "Conceptualizing Religion and Spirituality: Points of Commonality, Points Of Departure", *Journal for the Theory of Social Behavior*, 30 (1), 51-77.
- Hinnant, C. C., & Sawyer, S. B. (2007). Technological innovation in public organizations through digital government. In *Encyclopedia of digital government* (pp. 1511-1518). IGI Global.
- Hrebiniak, L. G., (1978). *Comtdex Organizations*, West, St. Paul, MN.
- Hodgkinson,, C. (2008). *Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, (Çev. Ed. İ. Anıl, B. Doğan).İstanbul: Beta Yayınları, 39-44.
- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints in Management Theories". *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94., R. W., Hill, P.C., Spilka, B.(1996). *The Psyclogy of Religions: An Empirical Approach*, New York and London: Guilford Press.
- Hood, R. W. (2009). Mystical, religious, and spiritual experiences. In *International handbook of education for spirituality, care and wellbeing* (pp. 189-207). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). "The What, Why, And How Of Spirituality In The Workplace Revisited: A 14-Year Update And Extension". *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 177-205.
- Houston, D. J. (2006). "'Walking The Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money". *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 16(1), 67-86.
- Howard, S. (2002). "A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242.
- Ian, M., & Elizabeth, D. (1999). "A Study of Spirituality in the Workplace". *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2013). "Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram)". *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 197-247.
- Indick, W. (2015). *The Digital God: How Technology Will Reshape Spirituality*. McFarland.
- Işık, A. (2019). *Dijital Çağda Demokrasinin Dönüşümü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnternet: DİB (2024), 2023 Yılı Faaliyet Raporu, 2023 Yılı Faaliyet Raporu.pdf (diyanet.gov.tr). (02.07.2024 tarihinde erişildi).
- İnternet: ÇSGB (2023), Faaliyet Raporu, csgb-2023-idare-faaliyet-raporu.pdf. (02.07.2024 tarihinde erişildi).

- İnternet: ÇSGB (2023), Misyon ve Vizyon, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı | T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı | Anasayfa (csgb.gov.tr). (20.02.2024 tarihinde erişildi).
- İnternet: SBB (2024), Stratejik Plan 2024-2028, Stratejik Planlar - T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı – SBB. (02.07.2024 tarihinde erişildi).
- James, L. R., McKeen, C. A., & Swanberg, D. L. (2011). “Examining The Impact of Family-Supportive Supervisor Behaviors on Employee Work, Family, And Life Satisfaction: A Structural Equations Approach”. *Journal of Family Issues*, 32(5), 662-689.
- Jones, C., Waimwright, G., Yarnold, E.S.J.(1986). *The Study of Spirituality*. Oxford, New York, Toronto: Oxford University Press.
- Joseph, S. R. (2015). “Advantages and Disadvantages of E-Government Implementation: Literature Review”. *International Journal of Marketing and Technology*, 5(9), 18-34.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). “A Values Framework for Measuring The Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance”. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Jurkiewicz, C. L. (2002). “Spirituality By Any Other Name... Would Probably Sound Sweeter”. *Ethics Today*, 4, 1-2.
- Kaçay, Z. (2019). *İşyeri Yılmazlığının Yordayıcıları: Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi Ve İşyeri Maneviyatı (Spor Genel Müdürlüğü Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Kant, I. (2015). **Seçilmiş Yazılar**. (Çev. Nejat Bozkurt), Bursa: Sentez Yayınları.
- Kavruk, H. (1993). “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Yapısı ve Kamu Hizmeti Anlayışına Yön Veren Çağdaş Gelişmeler”. *Türk İdare Dergisi*, 399, 139-161.
- Kavruk, H. (2002). *Türkiye’de Anakent Belediyeciliği ve Kent Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Hizmet-iş sendikası.
- Karakaş, F. (2010). “Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review”. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106.
- King, S. & Nicol, D.M. (1999). “Organizational Enhancement Through Recognition of Individual Spirituality: Reflections of Jaques And Jung”. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 234-243.
- Kinjerski, V. M., Skrypnek, B. J.(2004). “Defining Spirit at Work: Finding Common Ground”, *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006, August). “Measuring The Intangible: Development of the Spirit at Work Scale”. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Klein, H. J, Becker, H.T., Meyer J.P.(2009). **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**, ABD: Taylo &Fraxis Group LLC.
- Klein, M. (2020). “İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(74), 997-1019.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). “Point-Counterpoint: Measuring Workplace Spirituality”. **Journal of Organizational Change Management**, 16(4), 396-405.
- Kruger, M. & Hanson, B. (1999). “A Value-Based Paradigm for Creating Truly Healthy Organisations”, **Journal of Organisational Change Management**, 12 (4): 302-317.
- Krishnakumar S., & Neck C. P. (2002). “The ‘What’, ‘Why’ And ‘How’ of Spirituality in the Workplace”. **Journal of Managerial Psychology**, 17(3), 153–164.
- Koç, H., (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (1984). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Kolodinsky R. W., Giacalone R. A., & Jurkiewicz C. L. (2008). “Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality”. **Journal of Business Ethics**, 81(2), 465–480.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). “Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification”. **Review of General Psychology**, 10(4), 302-317.
- Konz, G.N.P. & Ryan, F.X. (1999). “Maintaining an Organizational Spirituality: No Easy Task”. **Journal of Organizational Change Management**, 12(3), 200-210.
- Koontz, H. (1961). “The Manangement Theory Jungle”, **Journal of the Akademy of Management**, 4(3), 174-188.
- Korkut, G., Kürşat, O., & Tetik, A. (2015). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu”. **İş ve Hayat**, 1(2), 107-135.
- Kouzes, J.M. & Pozner, B.Z., (1993). **Credibility**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Küçükcan, T. (2005). “Modernleşme ve Sekülerleşme Kuramlarş Bağlamında Din, Toplumsal Değişme ve İslâm Dünyası”. **İslam Araştırmaları Dergisi**, (13), 109-128.
- Kwahar, N. (2021). “Workplace Spirituality and Employee Commitment: Moderating Role of Organizational Culture”. **South Asian Res J Bus Manag**, 3(4), 94-103.
- Laabs J. J. (1995). “Balancing Spirituality and Work”. **Personnel Journal**, 74(9), 60–76.
- Leblebici, D. N. (2004). “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 285-307.

- Lee, C., & Zemke, R. (1993). "The search for spirit in the workplace". *Training-New York Then Minneapolis*, 30, 21-21.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea". *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Leigh, P. (1997). "The New Spirit at Work". *Training & Development*, 51(3), 26-34.
- Lips-Wiersma, M., & Mills, C. (2002). "Coming Out of The Closet: Negotiating Spiritual Expression in the Workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 183-202.
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of Gender*, Binghampton: Vail-Ballou Press.
- Lopez, L. H., Ramos, R. R. & Ramos, S. R. (2009), "Spiritual Behaviour in The Workplace as a Topic For Research", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 6 (4), 273-285.
- Lowder, T (2005). "A Ghost in the Machine:The Important Role of Workplace Spirituality". *A New Dimensions*. hal. 1-12.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). "A Comparison of Linear And Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786.
- Madison, G. B. (1986). *The Logic of Liberty*. New York: Greenwood Press
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). "The Digital Workplace and Its Dark Side: An Integrative Review". *Computers in Human Behavior*, 128, 107118.
- Marques, J., Dhiman, S., King, R. (2007). *Spirituality in the Workplace What It Is Why It Matters How To Make It Work For You*, USA:Personhood press.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. (1954). "Motivation and Personality". New York: Harper. O'connor, D., & Yballe, L. (2007). Maslow revisited: Constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, 31(6), 738-756.
- Maslow, A. H. (1961/1999). "Are Our Publications and Conventions Suitable for the Personal Sciences?". *American Psychologist*, 16, 318-319.
- Maslow, A. H. (1969). "The Farther Reaches of Human Nature". *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Mattis, J. S., & Jagers, R. J. (2001). "A Relational Framework for The Study of Religiosity And Spirituality In The Lives of African Americans". *Journal of Community Psychology*, 29(5), 519-539.

- Mattis, J., Jagers, R.(2004). "A Relational Framework for The Study of Religiosity and Spirituality in the Lives of African Americans". *Journal of Community Psychology*, 29 (5), 519-539.
- Mavi, E. E. (2022). "Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Niteliği Üzerine Bir Başlangıç". *Dijitalleşme*, Baş, M., Erdoğan Tarakçı, İ., Aslan ,R.(Editörler). İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.
- Mayo, E. (1930). "The Human Effect of Mechanization". *The American Economic Review*, 20(1), 156-176.
- Mayo, E. (1949). "Hawthorne and The Western Electric Company". *The Social Problems of An Industrial Civilisation*, 1-7.
- Mayo, E. (2004). *The Human Problems of An Industrial Civilization*. Routledge.
- McAuley, J. D. J., & Johnson, P. (2019). *Örgüt Kuramı: Meydan Okumalar ve Bakış Açıları*. (Çev.: F. Man, ve ŞA Turan) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- McCormick, D. W.(1994). "Spirituality and Management", *Journal of Management Psychology*, 9(6), 5-8.
- McLaughlin, C. (1998, March 17). *Spirituality at work*. The Bridging Tree, 1- 11.
- Mehmedoğlu, Y. ve Mehmedoğlu A.U. (2012). "Kadim Bir İlğiden Beslenen Meydan Okuma: Ruhsallık (Spirituality)". *Gnostik Akımlar ve Okültizm Sempozyumu*, 25-27 Mayıs, Malatya, 147-166.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and Evaluation in Education And Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods*. New York: Sage.
- Meske, C., & Junglas, I. (2021). "Investigating The Elicitation of Employees' Support Towards Digital Workplace Transformation". *Behaviour & Information Technology*, 40(11), 1120-1136.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, And Application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). "Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.

- Miller, W.D. & Thoresen, C.E. (2003). "Spirituality, Religion and Health: An Emerging Research Field". *American Psychologist*, 58, 24-35.
- Miller, D. W., & Ewest, T. (2015). "A New Framework for Analyzing Organizational Workplace Religion and Spirituality". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 305-328.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemni, B. (1999). "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of A Spiritual Values-Based Model". *Journal Of Organizational Change Management*, 12(3), 221-233.
- Milliman J., Czaplewski A. J., & Ferguson J. (2003). "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment". *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mitroff, I. I. ve Denton, E. A. (1999a), "A Study of Spirituality in The Workplace", *Sloan Management Review*, 40(4). 83-92.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, And Values in The Workplace*. Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I. (2003). "Do Not Promote Religion Under The Guise of Spirituality". *Organization*, 10(2), 375-382.
- Mitroff, I.I., Denton, E.A., Alpaslan, C.M. (2009). "A Spiritual Audit of Corporate America: Tenyears Later (Spirituality And Attachment Theory, An İnterimreport)". *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6(1), 27-41.
- Moberg, D. O. (1986). "Spirituality nd Science, The Progress, Problems, And Promise of Scientific Research on Spiritual Wellbeing". *Journal of the American Scientific Affiliation*, 38, 186- 194.
- Moberg, D.O. (2010). "Spirituality Research: Measuring The Immeasurable?". *Perspectives on Science and Christian Faith*, 62(2), 99-114.
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M., & Syed, I. (2004). "Towards a Theory of Spirituality in the Workplace". *Competitiveness Review*, 14(1/2), 102-107.
- Molaey, M., Mehdad, A., & Golparvar, M. (2014). "Relationship of Spirituality in Workplace, Internal Motivation and Work Engagement With Task Performance". *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 15(2), 47-55.
- Morgan, G. (1980). "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory". *Administrative Science Quarterly*, 605-622.
- Mounier, E. (1986). *Varoluş Felsefesine Giriş*, (çev. Serdar Rifat Kırkoğlu). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Mousa, M., & Alas, R. (2016). "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: A Study on the Public Schools Teachers in Menoufia (Egypt)". *African Journal of Business Management*, 10(10), 247-255.

- Moore T. W., & Casper W. J. (2006). "An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model Of Multidimensional Constructs". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 109–118.
- Moore, T. W. (2008). "Individual Differences and Workplace Spirituality: The Homogenization of The Corporate Culture". *Journal of Management and Marketing Research*, 1, 79.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic press.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations*. San Francisco.Jossey-Bass Publishers.
- Mowday,R.T., Steers, R.M., Porter, L.W.(1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mukherjee, A. S. (2020). *Leading in the Digital World: How to Foster Creativity, Collaboration, and Inclusivity*. MIT Press.
- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., & Singha, S.S. (2017). "Workplace spirituality: Perception of employees in selected b-schools at Kolkata". *SSRN*, 10(1), 1-24.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson education.
- Mullins, L. J., & McLean, J. E. (2019). *Organisational Behaviour in the Workplace*. Harlow: Pearson.
- Mutlu, N. (2020). *Dijitalleşme Bağlamında Yeni Medya ve Seçmen Davranışı İlişkisi: 23 Haziran 2019 Yerel Seçimleri Küçükçekmece Ve Bağcılar Örnekleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Myers, M. S. (1964). *Who Are Your Motivated Workers?*. Harvard Business Review.
- Naralan, A. (2008). *E-Devlet ve Algılanışı Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: İmaj Kitabevi.
- Narayanasamy, A. (1993). "Nurses Awareness and Educational Preparation in Meeting Their Patients Spiritual Needs". *Nurse Education Today*, 13(3), 196-201.
- Nasr, S.H. (2002). *The Heart of Islam: Enduring Values for Humanity*. New York: Harpercollins.
- Naylor, T.H., Willimon, W.H. & Osterbeg R. (1996). *The Search for Meaning in the Workplace*, Abington Press, Nashville, T.N.
- Neal, J., & Biberman, J. (2003). "Introduction: The Leading Edge in Research on Spirituality and Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 363-366.

- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). "Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, And Affect". *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 445-467.
- Nelson-Becker, H. (2003). "Practical Philosophies: Interpretations of Religion and Spirituality by African-American And Jewish Elders". *Journal of Religious Gerontology*, 14(2/3), 85-99.
- Neuman, W. L. (2008). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. (çev. S. Özge). İstanbul: Yayın Odası.
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). "Digital Technologies, Artificial Intelligence, and Bureaucratic Transformation". *Futures*, 136, 102886.
- Novak, M. (1996). *Business as Calling*. New York: Free Press.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. In *Journal of the Transportation Research Forum* (Vol. 42, No. 2, pp. 83-98).
- Olum, Y. (2004). "Modern Management Theories and Practices". *Uganda: Makerere University*, 1-24.
- Organ, D. W. (1988). "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis". *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- O'Brien, M. G. (2015). *Epistemology and Networked Governance: An Actor-Network Approach To Network Governance*. Florida Atlantic University.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Ölmez, M. (2023). "Kamu Hizmetlerinde Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürünün Soyut ve Somut Öğeleri Üzerindeki Çalışan Algısına Etkisi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 127-156.
- Ölmez, M. (2024). *Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önday, Ö. (2016). "Neoclassical Organization Theory: From Incentives of Bernard To Organizational Objectives Of Cyert And March". *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 83-94.
- Örgev, M., & Günelan, M. (2011). "İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 51-64.
- Öztaş, N. (2013). *Yönetim*. Ankara: Otorite Yayınları.
- Öztaş, N. (2014). *Örgüt*. Ankara: Otorite Yayınları.

- Panigrahy, N. P., Jena, L. K., & Pradhan, R. K. (2014). "Effect of workplace spirituality towards human capital formation: a conceptual review". 1-17.
- Parameshwar, S. (2005). "Spiritual Leadership Through Ego-Transcendence: Exceptional Responses to Challenging Circumstances". *The Leadership Quarterly*, 16(5), 689-722.
- Pargament, K. I. (1997). *The Psychology of Religion and Coping*. New York: Guilford Press.
- Pargament, K. I. (1999). "The Psychology of Religion and Spirituality? Yes and No". *The International Journal for The Psychology of Religion*, 9 (1), 3-16.
- Pargament, K. I. (2013). "Spirituality As an Irreducible Human Motivation and Process". *International Journal for the Psychology of Religion*, 23(4), 271-281.
- Parker, K., Horowitz, J. M., & Minkin, R. (2020). "How The Coronavirus Outbreak Has—And Hasn't—Changed The Way Americans Work". *Pew Research Center*, 9, 1-32.
- Parsons, T. (1960). *Structure And Process In Modern Societies*. Illinois: The Free Press of Glencoe.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (3. Baskı). Çev. Ed. M. Bütün, SB Demir. Ankara: Pegem Akademi.
- Pava, M. L. (2003). "Searching for Spirituality in All The Wrong Places". *Journal of Business Ethics*, 48, 393-400.
- Pawar, B. S. (2008). "Two Approaches to Workplace Spirituality Facilitation: A Comparison and Implication", *Leadership and Organization Development Journal*, 29(6), 544-671.
- Pawar, B. S. (2009). "Individual Spirituality, Workplace Spirituality and Work Attitudes". *Leadership & Organization Development Journal*. 30(8), 759-777.
- Pawar, B. S. (2017). "The Relationship of Individual Spirituality and Organizational Spirituality With Meaning and Community at Work: an Empirical Examination of The Direct Effects and Moderating Effect Models". *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 986-1003.
- Perrow, C. (1993). *Complex Organizations: A Critical Essay*. McGraw Hill, 3rd ed.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). "Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context". *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468.

- Pfeffer, J. (1993). "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable". *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press, USA.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Ramasamy, T. (2009). *Principles of Management*. Global Media.
- Ranchordás, S. (2022). The Digitization of Government and Digital Exclusion: Setting the Scene. In *The Rule of Law in Cyberspace* (pp. 125-148). Cham: Springer International Publishing.
- Rao, P. S., & Pande, H. S. (2010). *Principles And Practice Of Management*. Himalaya Publishing House.
- Rathee, R., & Rajain, P. (2020). "Workplace spirituality: A comparative study of various models". *Jindal Journal of Business Research*, 9(1), 27-40.
- Reddick, C. G. (2012). *Public Administration and Information Technology*. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: an Empirical Study". *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Reinert, K. G., & Koenig, H. G. (2013). "Re-Examining Definitions of Spirituality in Nursing Research". *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2622-2634.
- Rhodes, K. (2006). "Six Components of A Model for Workplace Spirituality". *Graziadio Business Review*, 9(2).
- Robbins, S. P., Judge, A. T. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. İnci Erdem. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Rocha, R. G. & Pinheiro, P.G. (2020). "Organizational Spirituality: Concept and Perspectives". *Journal of Business Ethics*, 171, 242-252.
- Roof, W. C. (1993). *A Generation Of Seekers: The Spiritual Journeys of The Baby Boom Generation*. San Francisco: Harper.
- Rose, S. (2001). "Is The Term 'Spiritualiyt' a Word That Everyone Uses, But Nobody Knows What Anyone Means it?". *Journal of Contemporary Religion*, 16 (2), 193-207.
- Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., & Ling, G. Y. (2008). "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations". *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sağlam Görken, K. (2023). *İşyeri Nezaketsizliğinin İşyeri Manevîyatına Etkisinde Bilinçli Farkındalığın Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Sandelands, L. E. (2003). "The Argument for God from Organization Studies". *Journal of Management Inquiry*, 12(2), 168-177.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), Örgüt Kuramları: 11-34. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarker, S. I., & Khan, M. R. A. (2013). "Classical and Neoclassical Approaches of Management: an Overview". *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 1-5.
- Saroğlu, H. (1998). *Postmodernizmin Yönetim Bilimine Katkıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sartre, J.P. (1961). *Varoluşçuluk*, (çev. Asım Bezirci), İstanbul: Ataç Kitabevi.
- Sartre, J.P. (2022). *Varlık ve Hiçlik*. (Çev. Turhan Ilgaz ve Gaye Çankaya Eksen). İthaki Yayınları: İstanbul.
- Sartre, J. P. (2005). *Bulantı*. İstanbul: Can Yayınları.
- Sasaki, T. (2003), "La théorie de Fayol au contact du Japon", J.L. Peaucelle (der.), Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion içinde, Paris: Economica, 257-267.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*, (2nd edn) Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to A New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2015). *Psychology and Work Today: Pearson New International Edition Coursesmart Etextbook*. Routledge.
- Scott, A., & Storper, M. (2003). "Regions, Globalization, Development". *Regional Studies*, 37(6-7), 579-593.
- Scott, W. R., & Davis, G. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural And Open Systems Perspectives*. Routledge.

- Seçkin, Z. (2011). **Örgütsel Bağlılık**. Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar içinde (ss.345-363). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). "Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme". **Management and Political Sciences Review**, 2(1), 18-50.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organization". **American Sociological Review**, 13(1), 25-35.
- Sessanna, L., Finnell, D., & Jezewski, M. A. (2007). "Spirituality in Nursing and Health-Related Literature: A Concept Analysis". **Journal of Holistic Nursing**, 25(4), 252-262.
- Seyyar, A. (2009). "Çalışma Hayatında ve İşyerinde Maneviyat". **Kamuda Sosyal Politika**, 3 (11), 42-52.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. P. (2017). Kamu Yönetimini Tanımak. N. Öztaş (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Sheep, M. L. (2006). "Nurturing The Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in A Society Of Organizations". **Journal of Business Ethics**, 66, 357-375.
- Shellenbarger, S. (2000), "More Relaxed Boomers, Fewer Workplace Frills And Other Job Trends". **Wall Street Journal**, 27.
- Sheldrake, P. (2009). **A Brief History of Spirituality**. John Wiley & Sons.
- Shenhav, Y. (1995). "From Chaos to Systems: The Engineering Foundations of Organization Theory 1879-1932". **Administrative Science Quarterly**, 557-585.
- Shoji, R., & Matsue, R. (2020). Digital Spirituality as Paradigm Shift? Religious Change During the COVID-19 Epidemics in Brazil. *Religious Change during the COVID-19 Epidemics in Brazil (July 13, 2020)*.
- Sıgır, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (2), 261-278.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents". **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). "Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives". **Journal of Instructional Research**, 7, 80-89.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). "Designing the Digital Organization". **Journal of Organization Design**, 6, 1-13.
- Soeken, K.L & Carson W..J.(1987). "Responding to the Spiritual Needs of the Chronically Ill". **Nursing Clinic of North America**, 22, 603-611.

- Spilka, B. (1993). *Spirituality: Problems and Directions in Operationalizing a Fuzzy Concept*. Paper presented at the American Psychological Association annual conference, Toronto, Canada.
- Spilka, B & D. N. McIntosh. (1996). *Religion and Spirituality: The Known and the Unknown*. Paper presented at the American Psychological Association annual conference, Toronto, Canada.
- Sprung, J. M., Sliter, M. T., & Jex, S. M. (2012). "Spirituality as a Moderator of The Relationship Between Workplace Aggression and Employee Outcomes". *Personality and Individual Differences*, 53(7), 930-934.
- Starbuck, W.H. (2003). The Origins of Organization theory. Tsokuas, H.& Knudsen, C. (Eds.) *Handbook of Organization Theory*. (s.143-182). Oxford University Press.
- Stillman, R. J. (1997). "American vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the Modern State, or Does the State Make Public Administration?". *Public Administration Review*, 332-338.
- Streib, H., & Hood, R. W. (2008). Research on "Spirituality": New Perspectives from Reconsidering the Classics on Religion.
- Stroll, A., & Popkin, R. H. (2012). *Philosophy Made Simple*. Routledge.
- Sobacı, M. Z., & Yıldız, M. (Eds.). (2012). *E-Devlet: Kamu Yönetimi E Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler*. Ankara: Nobel.
- Solomon, R. C. (2020). *Akılcılıktan Varoluşçuluğa: Varoluşçular ve 19. Yüzyıldaki Kökleri*. (çev. Reha Kuldaşlı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sözen, H.C.& Basım H.N. (Editörler). (2012). *Örgüt Kuramları*. (2.Baskı).Ankara: Beta Basım A.Ş.
- Sürgit, K. (1987). "Yönetimde Kontrol". *Amme İdaresi Dergisi*, 2 (1), 45-57.
- Swiss, J. E. (2003). Information Technology as a Facilitator of Results Based Management in Government. G.D. Garson (Editör) içinde. *Public Information Technology: Policy and Management Issues* (s:170-189). London: IDEA Grup Publishing.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şan, E. (2019). "Sartre ve Giacometti: Varoluşçu Sanat Üzerine Düşünceler". *Felsefi Düşün Akademik Felsefe Dergisi*, 12, 182-212.
- Şengül, R. (2007). "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü - Eskişehir il Merkezindeki ilk Okullarda Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Tacey, D. J. (2004). *The Spirituality Revolution: The Emergence of Contemporary Spirituality*. Psychology Press.
- Taira, T. (2012). "Atheist Spirituality: A Follow on from New Atheism?". *Scripta Instituti Donneriani Aboensis*, 24, 388-404.
- Tanyi, R. A. (2002). "Towards Clarification of The Meaning Of Spirituality". *Journal of Advanced Nursing*, 39(5), 500-509.
- Tamer, H.Y.(2019), "Kamu Yönetiminde Dijitalleşme", *KAYFOR 17 Bildiriler Kitabı* Karaman,520-539.
- Tamer, H. Y., & Övgün, B. (2020). "Yapay Zeka Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(2), 775-803.
- Tarhan, H. (2019). *The Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Resistance to Change: Moderating Role of Leaders' Psychological Capital, Employees' Organization Based Self Esteem and Workplace Spirituality*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, F. W. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev. H. Bahadır Akın). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2018 Yılı Genel Faaliyet Raporu, 1-56. Erişim adresi: Strateji-ve-Bütçe-Başkanlığı-2018-Yılı-Faaliyet-Raporu.pdf (sbb.gov.tr) (25.04.2024).
- Tecchio, E. L., Cunha, C. J. C. A., & Santos, F. B. (2016). "Spirituality in Organizations?". *Organizações & Sociedade*, 23(79), 590-608.
- Teke, B. (2023). "Gömülü Teori Yaklaşımının Karşılaştırmalı Bir İncelemesi". *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 190-203.
- Tekke, M., & Coşkun, M. (2019). "Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık, Potansiyelin Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 790-797.
- Thakur, K., & Singh, J. (2016). "Spirituality at Workplace: A Conceptual Framework". *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(7), 5181-5189.
- Thompson, S. (2005). *Leading from the eye of the Storm: Spirituality and public school Improvement* (No. 5). R&L Education.
- Thompson, S. (2013). "Hidden strength: Encouraging Spiritual Leadership Attributes Among School Leaders". *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, 10(2012), 9.

- Tinsley, D. B. (2002). "Relationship Marketing's Strategic Array". *Business Horizons*, 45(1), 70-76.
- Togay, U. (2015). *Okul Yöneticilerinin Ruhsal Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Mersin Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tompkins, J. R. (2023). *Organization Theory And Public Management*. Waveland Press.
- Toparlı, R. (Ed.) (2005). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Topsakal, H.R, Çelik, İ. (1996). *Örnekleriyle Türkçe Sözlük*, Ankara. MEB Yayınları.
- Tuğlacı, P. (1979). *Okyanus Ansiklopedi Sözlük*, 4, İstanbul: Cem Yayınevi.
- Turner, R. P., D. Lukoff, R. T. Barnhouse and F. G. Lu. (1995). "Religious or Spiritual Problem: A Culturally Sensitive Diagnostic Category in the DSM-IV". *Journal of Nervous and Mental Disease*, 183, 435-44.
- Turner, J. (1999). "Spirituality in the Workplace", *CA Magazine*, 132(10): 41-42.
- Tüzer, A. (2006). *Dini Tecrübe ve Mistisizm*, İstanbul: Dergah Yayınları.
- Twigg, N. W., & Parayitam, S. (2007). "Spirituality as a Determinant of Transformational Leadership: Moderating Effects of Religious Orientation". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4(3), 326-354.
- Uçkan, Ö. (2003). *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye: Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji Ve Politikalar-I*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ulrich, W. L. (1984). "HRM And Culture: History, Ritual, And Myth". *Human Resource Management*, 23(2), 117-128.
- Ustakara, F., & Yıldız, Y. (2020). "Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi". *Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 180-194.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001). "Organization Theory". N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Der.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology*: 377 – 397. 2. Cilt. Newbury Park, CA: Sage.
- Vaill, P. (1998). *Spirited Leading And Learning*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Vallabh, P., & Singhal, M. (2014). "Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach". *Journal Of Human Values*, 20(2), 193-207.
- Van Dijk, J. (2012). *The Network Society*. 3'rd Edition. SAGE Publication
- Vidler, A.R. (1988). *The Church in an Age of Revolution: 1789 to the Present Day*. Harmondsworth: Penguin.
- Von Bertalanffy, L. (2010). General systems theory. *The science of synthesis: exploring the social implications of general systems theory*, 103.

- Vural, M. (2002). "Aydınlanma Felsefesine Dini ve Muhafazakar Muhalefet". *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (AÜFİD)*, XLIII(2), 375-389.
- Walter, Y. (2023). "The Digital Transformation in the Psychology of Workplace Spirituality". *Digital Transformation And Society*, 3(1), 23-49.
- Walsh F. (1999). "Religion and spirituality: wellspring for healing and resilience". In *Spiritual Resources in Family Therapy* (Walsh F. ed.), Guilford, New York, pp. 3-27
- Weber, M. (2012). *Bürokrasi ve Otorite* (Çeviren H.B. Akın), İstanbul:Adres Yayınları.
- Weston, S. (2002). "Faith at work". *New Zealand Management*, 49(3), 21-28.
- Wheatley, M.J. (1992). *Leadership and The New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). "Designs for the Digital Workplace". *Procedia Computer Science*, 138, 478-485.
- Wolf, E. J. (2004). "Spiritual Leadership: A New Model". *Healthcare Executive*, 19(2), 22-25.
- Wong, P., & On, S. (2006). "Spirituality as a Dimension in Counselling". *Inti Journal*, 2(1), 624-630.
- Yavuz, M. (2011). "Yönetim Bilimlerindeki Yeri ve Özgün Katkıları ile Cemal Mişioğlu". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 161-187.
- Yelkikalan, N., Doğan, S., Dalboy, Z., Oflaz, A.(2020). "Covid-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15 (2), 139-165.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2011). "Holistik Bakımın Bir Boyutu: Spiritüalizm, Doğası Ve Hemşirelikle İlişkisi". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(2), 61-70.
- Yılmaz, Ö., & Tuncer, M. (2020). "Deneyisel Bir Araştırmada Pilot Çalışmanın Önemi: Dale'in Yaşantı Konisine Göre Öğretimin Akademik Başarıya Etkisi". *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(17), 89-96.
- Yin, E., & Mahrous, A. (2022). "Covid-19 Global Pandemic, Workplace Spirituality And The Rise Of Spirituality-Driven Organisations in The Post-Digital Era". *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(2), 79-93.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). "Influence tactics and leader effectiveness". *Leadership*, 1(1), 139-165.

- Yusof, J., Yaacob, H. F., & Rahman, S. A. A. (2019). "Organisational Citizenship Behaviour, Leader-Member Exchange, Psychological Empowerment and Workplace Spirituality: A Review". *International Journal of Business and Social Development (IJBSD)*, 1(1), 54-65.
- Yust, K. M., Hyde, B., & Ota, C. (2010). "Cyber Spirituality: Facebook, Twitter, and the Adolescent Quest for Connection". *International Journal of Children's Spirituality*, 15(4), 291-293.
- Zaidman, N., & Goldstein-Gidoni, O. (2011). "Spirituality as a Discarded form of Organizational Wisdom: Field-Based Analysis". *Group & Organization Management*, 36(5), 630-653.
- Zinder, E., & Yunatova, I. (2016). "Synergy for digital Transformation: Person's Multiple Roles and Subject Domains Integration". In *Digital Transformation and Global Society: First International Conference, DTGS 2016, St. Petersburg, Russia, June 22-24, 2016, Revised Selected Papers 1* (pp. 155-168). Springer International Publishing.
- Zinnbauer, B.; Pargament K.I.; Cole, B.; Rye, M.; Butter, E.; Belavich, T.G.; Hipp, K.M.; Scoot, A.B.; Kadar, J.L. (1997). "Religion and Spirituality: Unfuzzifying The Fuzzy". *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 36 (4), 549-564.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). "The Emerging Meanings of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects". *Journal of Personality*, 67(6), 889-919.
- Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I. (2005). "Religiousness and Spirituality". In R. F. Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook Of The Psychology Of Religion And Spirituality* (pp. 21-42). The Guilford Press.
- Zinn, L. M. (1997). "Spirituality in Adult Education". *Adult Learning*, 8(5-6), 26-30.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 633 Sayılı Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, *Resmi Gazete*, 633/12038, 1965.



EKLER

EK-1. Etik Komisyon Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.12.2023-234090



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : E-11054618-302.08.01-234090
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17.11.2023 tarih ve E.225667 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı **Doktora öğrencisi Sevgi KEÇELİ ERCİYAS, Prof.Dr. Nail ÖZTAŞ** danışmanlığında yürüttüğü "**Örgütlerde Maneviyat: Türk Kamu Yönetimi Üzerine Bir İnceleme**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 20.12.2023 tarih ve 11 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, ekte gönderilen Başvuru Değerlendirme Raporunda önerilen görüş doğrultusunda yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No: 2023/356

Prof. Dr. Kürşat GÖKTÜRK
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma
- 3- Başvuru Değerlendirme Raporu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSE82KNEUH Pin Kodu :86372 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5574&eD=BSC82KNR7J&eS=234090>
Adres: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Yücetepe Mahallesi 85. Cadde No 8 06570 Çankaya /
Ankara Bilgi için: Saliha GEMALMAZ
Telefon: +90 (312) 231 73 60 Unvanı: Genel Evrak Sorumlusu
Kep Adresi: hacibayramveli@hs01.kep.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-1. (devam) Etik Komisyon Raporu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ :20.12.2023 TOPLANTI SAYISI : 11	
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr. Kürşat GÖKTÜRK BAŞKAN	KATILDI
Prof.Dr. M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.	KATILAMADI
Prof.Dr. Mustafa EKİNCİKLİ	KATILDI
Prof.Dr. Yıldız AYANOĞLU	KATILAMADI
Prof.Dr. Bekir ESKİCİ	KATILDI
Prof.Dr. Neşe Yaşar ÇEÇİNDİR	KATILDI
Prof.Dr. Funda YURDAKUL	KATILDI
Prof.Dr. Serdar ÖZTÜRK	KATILAMADI
Prof.Dr. Özlem ALTUNÖZ	KATILDI
Prof.Dr. Yalçın ARSLANTÜRK	KATILDI

EK-1. (devam) Etik Komisyon Raporu

		9 HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-7													
T.C. ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU BAŞVURU DEĞERLENDİRME RAPORU															
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı: SEVGİ KEÇELİ															
Değerlendirilecek Araştırmanın Adı: ÖRGÜTLERDE MANEVİYAT: TÜRK KAMU YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME															
e-posta		Tarih:													
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;">Evet</td> <td style="width: 10%;">Hayır</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>Başvuru Formu eksiksiz ve uygun olarak doldurulmuş mu?</td> </tr> <tr> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>Araştırma ve veri toplama araçları (Anket, ölçek, test vb.) ilgili etik kurallara uygun mu?</td> </tr> <tr> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>Kontrol listesinde işaretlenen evraklar eksiksiz olarak sunulmuş mu?</td> </tr> </table>				Evet	Hayır		☒	☐	Başvuru Formu eksiksiz ve uygun olarak doldurulmuş mu?	☒	☐	Araştırma ve veri toplama araçları (Anket, ölçek, test vb.) ilgili etik kurallara uygun mu?	☒	☐	Kontrol listesinde işaretlenen evraklar eksiksiz olarak sunulmuş mu?
Evet	Hayır														
☒	☐	Başvuru Formu eksiksiz ve uygun olarak doldurulmuş mu?													
☒	☐	Araştırma ve veri toplama araçları (Anket, ölçek, test vb.) ilgili etik kurallara uygun mu?													
☒	☐	Kontrol listesinde işaretlenen evraklar eksiksiz olarak sunulmuş mu?													
Değerlendirme Sonucu															
☐	Uygundur														
☒	Düzeltilme gereklidir (Açıklayınız)														
	☐ Düzeltmeleri görmek istiyorum	☒ Düzeltmeleri görmeme gerek yok													
☐	Uygun değildir (Açıklayınız)														
Açıklama	1. Form 2'de gönüllü sayısı için net bir sayı verilmelidir (10-40 yerine, örneğin 40 kişi)														

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-1. (devam) Etik Komisyon Raporu

EK 1: Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Bu görüşme formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Kamu Yönetimi doktora programı bünyesinde ve Prof. Dr. Nail Öztas danışmanlığında yürütülen "Örgütlerde Maneviyat: Türk Kamu Yönetimi Üzerine Bir İnceleme" başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış ve görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma kapsamında örgütlerde maneviyat; hayatın anlam ve amacını sorgulayan insanın duygu ve düşünceleriyle bir bütün halinde örgüt içinde çalışması anlamında kullanılmaktadır.

Çalışma verileri sadece ilgili doktora çalışması için kullanılacak olup, etik ilkeleri uyarınca da kişisel bilgileriniz açıklanmayacaktır. Görüşme sorularını yansız ve doğru bir şekilde cevaplamanız araştırmadan elde edilen sonuçları doğrudan etkileyecektir. Değerli katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nail Öztas

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF

Arş. Gör. Sevgi Keçeli Erciyas

Kafkas Üniversitesi İİBF

Cinsiyetiniz
Yaşınız
Eğitim Düzeyiniz
Çalıştığınız Kurum
Çalıştığınız Birim
Görev Unvanınız
Kurumda Çalışma Süreniz
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreniz

1. Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (istek, ihtiyaç, zorunluluk)
2. Sizce yapmakta olduğunuz işin (bulunduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı)
3. Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)
4. Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (işe sevecek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe)
5. Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)
6. Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?
7. Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (örgüt temelli değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)
8. Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\ uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz. Size yöneltmediğimiz ancak sizin aklınıza gelen farklı bir soru ya da değinilmesi gerekli olduğunu düşündüğünüz bir konu varsa lütfen belirtir misiniz?

EK-2. Pilot Görüşme Öncesi Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Bu görüşme formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Kamu Yönetimi doktora programı bünyesinde ve Prof. Dr. Nail Öztaş danışmanlığında yürütülen “Örgütlerde Maneviyat: Türk Kamu Yönetimi Üzerine Bir İnceleme” başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış ve görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada yer alan maneviyat kavramı varoluşçu bakış açısıyla ve etkileşim düzeyinde ele alınmıştır. Bu kapsamda maneviyat, bireysel ve örgüt değerlerinin etkileşim temelinde ortak bir zeminde ele alınmış ve bireyin örgüt içinde kendini tanıma, bulma, hayatını anlamlandırma çabalarında örgüt değerleriyle olan bağına\uyumuna odaklanılmıştır.

Çalışma verileri sadece ilgili doktora çalışması için kullanılacak olup, etik ilkeleri uyarınca da kişisel bilgileriniz açıklanmayacaktır. Görüşme sorularını yansız ve doğru bir şekilde cevaplamanız araştırmadan elde edilen sonuçları doğrudan etkileyecektir. Değerli katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nail Öztaş

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF

Arş. Gör. Sevgi Keçeli Erciyas

Kafkas Üniversitesi İİBF

Cinsiyetiniz
Yaşınız
Eğitim Düzeyiniz
Çalıştığınız Kurum
Çalıştığınız Birim
Görev Unvanınız
Kurumda Çalışma Süreniz
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreniz

1. Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (istek, ihtiyaç,zorunluluk)
2. Sizce mesleğinizin hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamli iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi?)
3. Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)
4. Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (işe seerek gelme, huzur, güven,bağlılık)
5. Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık var mı, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)
6. Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?
7. Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz?
8. Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\ uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır?

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz. Size yöneltmediğimiz ancak sizin aklınıza gelen farklı bir soru ya da değinilmesi gerekli olduğunu düşündüğünüz bir konu varsa lütfen belirtir misiniz?

EK-3. Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Bu görüşme formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Kamu Yönetimi doktora programı bünyesinde ve Prof. Dr. Nail Öztaş danışmanlığında yürütülen “Örgütlerde Maneviyat: Türk Kamu Yönetimi Üzerine Bir İnceleme” başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış ve görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma kapsamında örgütlerde maneviyat; hayatın anlam ve amacını sorgulayan insanın duygu ve düşünceleriyle bir bütün halinde örgüt içinde çalışması anlamında kullanılmaktadır.

Çalışma verileri sadece ilgili doktora çalışması için kullanılacak olup, etik ilkeleri uyarınca da kişisel bilgileriniz açıklanmayacaktır. Görüşme sorularını yansız ve doğru bir şekilde cevaplamanız araştırmadan elde edilen sonuçları doğrudan etkileyecektir. Değerli katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nail Öztaş

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF

Arş. Gör. Sevgi Keçeli Erciyas

Kafkas Üniversitesi İİBF

Cinsiyetiniz
Yaşınız
Eğitim Düzeyiniz
Çalıştığınız Kurum
Çalıştığınız Birim
Görev Unvanınız
Kurumda Çalışma Süreniz
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreniz

1. Yapmakta olduğunuz işi seçme gerekçelerinizi nasıl ifade edersiniz? (istek, ihtiyaç, zorunluluk)
2. Sizce yapmakta olduğunuz işin (bulunduğunuz kadro, görev unvanının) hayatınızdaki önem ve yeri nedir? (Anlamlı iş, kendini tanımlama ve bulma, din ile ilişkisi ya da kişisel maneviyatınızda bir kayıp olup olmadığı)
3. Aidiyet ve motivasyonunuzu arttırmada kurum içi ve kurum dışı sosyal ilişkilerin rolünü nasıl açıklarsınız?(resmi ve gayri resmi toplantılar, kişisel değerlere önem verdiğini belirten adımlar)
4. Kurumunuzdaki çalışma ortamınızın size hissettirdikleri nelerdir? (işe sevrerek gelme, huzur, güven, bağlılık, işe gelmek istememe)
5. Kurum çalışanlarının kurumun ortak amaçlarına yönelik tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz? (bütünlük, fikir ayrılığı, ortak amaca hizmet etme, işbirliğine yatkınlık, uzlaşma kolaylıkla sağlanabiliyor mu)
6. Kurumda çalışanları bir araya getiren, kenetleyen veya önemli fikir ayrılıklarına sebebiyet veren konular var mıdır?
7. Kurumunuzun çalışanlarının manevi gelişimi hakkındaki tutumunu nasıl ifade edersiniz? (örgüt temel değerlerinin belirlenmesi, maneviyatı destekleyen seminerler, yöneticilerin tutumu, açık iletişim kanalları)
8. Çalışanlar ve yöneticilerin kurum içi yeni fikir\ uygulama\önerilere karşı tutumu nasıldır? (Esnek çalışma saatleri, yöneticilerle kurulan açık iletişim, eğitim programları)

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz. Size yöneltmediğimiz ancak sizin aklınıza gelen farklı bir soru ya da değinilmesi gerekli olduğunu düşündüğünüz bir konu varsa lütfen belirtir misiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KEÇELİ ERCİYAS, Sevgi
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi/ Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	2013
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2009
Lise	Suphi Koyuncuoğlu Lisesi	2005

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..