



DEMATEL İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN AZALMA NEDENLERİNİN ANALİZİ: BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

ANALYSIS OF REASONS FOR DECREASING ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH DEMATEL: A CASE OF A METROPOLITAN MUNICIPALITY

DOI:10.20854/bujse.1428243

Savaş BIÇAK¹

Öz

Örgütlerin varlığının devamı, başarılı olmaları ve vizyonlarına ulaşmada çalışanlar büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağının etkin yönetimi ile örgütte; amaçlara ulaşmada aşama kaydedilmekte, çalışmada iş tatmini sağlanmakta, müşterilerde ise hizmetlerden duyulan memnuniyet artmaktadır. İnsan kaynakları iyi yönetilemediğinde ise örgütün başarı olasılığı azalmakta ve varlıklarının devamı zorlaşmaktadır. Bu durum çalışmada performans düşüklüğü, işten ayrılma, iş doyumu ve örgüte bağlılıkta azalma etkilerini yaratmaktadır. Müşteri de ise örgüte olan bakış olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bu çalışmada bir büyükşehir belediyesinden 2019 -2023 yılları arasında diğer kamu kurumlarına tayin talepleri, çalışan istifası ve emekliliğe ayrılma hususlarında yaşanan artışla ilgili büyükşehir belediyesinde örgüte olan bağlılığın azalma nedenleri araştırılmış, literatür araştırması sonucu belirlenen 15 kriter kurumda çalışan uzman grup tarafından çalışmaya özgü soru formu ile değerlendirilmiştir. DEMATEL yöntemi ile analiz edilen sonuçlar neticesinde; belediye başkanının şahsi amaçlarını kurumun amaçlarına dönüştürmesi, belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı, performans dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması, insan kaynaklarının keyfi uygulamaları kriterleri örgütsel bağlılığın azalmasında kök nedenler olarak belirlenmiş ve kök nedenler doğrultusunda değerlendirmelerde bulunularak sorunun çözümüne katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Abstract

Employees are of great importance in ensuring the continued existence of organizations, their success and achieving their vision. With the effective management of human resources in the organization; Progress is made in achieving the goals, job satisfaction is achieved in employees, and customer satisfaction with the services increases. When human resources are not managed well, the organization's probability of success decreases and its continued existence becomes difficult. This situation creates the effects of decreased employee performance, turnover, job satisfaction and commitment to the organization. The customer's perception of the organization is negatively affected. In this study, the reasons for the decrease in commitment to the organization in a metropolitan municipality regarding the increase in appointment requests to other public institutions, employee resignations and retirements between 2019 and 2023 were investigated, and 15 criteria determined as a result of the literature research were prepared by a study-specific questionnaire by an expert group working in the institution. evaluated. As a result of the results analyzed with the DEMATEL method; The criteria of the mayor's transformation of his personal goals into the goals of the institution, the leadership style exhibited by the mayor, the absence of a performance-based reward system, and arbitrary practices of human resources were determined as the root causes of the decrease in organizational commitment, and it was aimed to contribute to the solution of the problem by making evaluations in line with the root causes.

Anahtar Kelime: DEMATEL, Yerel Yönetimler, Çok Kriterli Karar Verme, Örgütsel Bağlılık

Keywords: DEMATEL, Local Governments, Multi-Criteria Decision-Making, Organizational commitment,

¹ İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Lisans Öğrencisi; savasbicak34@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6529-9806.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin varlığının devamı, başarılı olmaları ve vizyonlarına ulaşmada ekonomik gelişmelerin, teknolojik yeniliklerin, inovatif buluşların ve yeni yatırımların yanı sıra “çalışan” faktörü de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. (Boz vd.,2021) Örgütlerin rekabet ortamında varlığını sürdürülebilmeleri konusunda maddi kaynaklarının yanı sıra beşerî sermayeleri yani insan kaynağı da oldukça önemlidir. (Alay vd.,2023) Örgütlerde rakiplerle rekabet edilirken ve amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken örgüt bütünlüğünün sağlanması adına oluşturulan hiyerarşik yapı içerisinde çalışanlar arasında astın astla, astın üstle ilişkileri yatay ve dikey doğrultuda gerçekleştirilmektedir. Bu ilişkilerin devamlılığı ve sürekliliği için örgütü oluşturan bireylere verilen görevlerin yerine getirilmesinde çeşitli kurallar konulmaktadır. Örgütte rolü ne olursa olsun örgütü oluşturan üyelere bu kurallara uyması beklenmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve ideal bir çalışma ortamı oluşturmak için koyulan kurallar, örgüt üyelerine verilen görevler, görevler yerine getirilirken kurulan ilişkiler, liderin sergilemiş olduğu liderlik tarzı ile bir örgüt iklimi oluşturulmaktadır. Bu örgüt ikliminde çalışanların, çalışma arkadaşları ve üstleri ile iyi ilişkiler kurması, örgütsel destekleyici faaliyetlerin yeteri düzeyde gerçekleştirilmesi, çalışanların sorumlulukları kapsamındaki görevleri yerine getirirken iş doyumunu sağlaması, yöneticilerin olumlu liderlik tarzı sergilemesi, çalışanın örgütsel adaletin varlığını hissetmesi, çalışanın yaptığı iş karşılığında tatmin edici ücret alması vb. birçok etken çalışanın içinde bulunduğu örgütün bir parçası olduğu hissiyle örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu aidiyet duygusuna örgütsel bağlılık denilmektedir. Bir örgütte örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha yüksek performans göstermekte, sadakat ve sorumluluk taşıma konusunda daha duyarlı davranmakta ve örgüte olan maliyetleri de daha düşük olmaktadır. (Bıçak ve Gündüz, 2023). Örgütsel bağlılığı artıran faktörlerin başında gelen örgütsel destek faaliyetlerini etkilediği belirtilen başlıca dört faktör; örgütsel adaletin varlığı, yöneticilerin çalışana desteklemesi, örgütsel ödül mekanizması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışan özelliklerinin geliştirilmesidir. (Tamer ve Bozaykut Bük, 2020). Çalışanların, örgüte sağladığı katkıya değer verildiğini hissetmesini sağlayan örgütsel destekleyici faaliyetler algısının çalışanlarda oluşabilmesi için;

- Örgüt çalışanlarının çeşitli kararlar alınırken fikirlerine başvurulması,
- İş güvenliklerinin sağlanması,
- Çalışan ilişkilerinin pozitif yönde tutulması,
- Kayırmacılık davranışlarının sergilenmemesi,
- Çalışanların önemsendiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar örgütsel destek verildiğini algılayabilirler (Solmaz, 2023).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör ise kayırmacılıktır. Kayırmacılık, liderin veya yöneticinin çeşitli nedenlerle yakınlık duyduğu kişi ya da grupları diğerlerine göre önde tutma ve ayrıcalık tanınması durumudur. Örgütlerde kayırmacılık çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Bunlar;

- Nepotizm (Akrabalarını, yakınlarını kayırma)
- Kronizm (Eş ve dost, çevresini kayırma)
- Partizanlık (Siyasi, politik kayırmacılık)
- Patron Kayırmacılığı
- Cinsiyet Kayırmacılığıdır (Özdemir ve Gündüz, 2022).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden biri olan liderin astlarına karşı sergilemiş olduğu liderlik tarzı ve becerileri de örgütsel başarıyı etkilemektedir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için örgüt liderinin, çalışanı örgüte bağlayan faktörleri doğru bir şekilde belirlemesi, yorumlaması ve bu faktörleri aynı seviyede tutma becerisini gösterebilmesi gerekmektedir. Örgütlerde liderin beceri eksikliğinin üç farklı alanda sorunlara yol açacağını belirten Conger (1990), bu alanlardan ilkinin “Stratejik vizyondaki başarısızlık” olduğunu belirtmiştir. Stratejik vizyondaki başarısızlıkta lider doğru bir vizyon belirleyememekte, belirlenen yanlış hedefler nedeniyle çevresindeki sorunları fark edememekte ve önüne gelen fırsatları değerlendirememektedir. İkinci beceri eksikliği alanı “iletişim ve izlenim yönetimi becerileri” olarak belirtilmiştir. Bu beceri alanında lider örgüt üyelerinden gerçek bilgiyi gizleyerek veya değiştirerek takipçilerini vizyonunun doğruluğuna inandırabilmekte, takipçilerinden gelen sürekli olumlu dönüşler sayesinde bu durumu benimseyerek hatalarını göremez duruma gelebilmektedir. Liderin üçüncü beceri eksikliği alanı ise “Genel Yönetim Uygulamaları” alanında kendini göstermektedir. Çalışanların sürekli denetim altında tutulması ve astın üstle ve üstün üst ile ilişkilerinde gösterilen kötü yönetim ve yıkıcı rekabet koşullarının teşvik edilmesi örgütün başarılı olma ihtimalini azaltmaktadır (Özten ve Çiçek Sağlam ,2023). Örgütlerin başarılı olmaları ve amaçlara ulaşmalarını sağlama açısından etki edebilecekleri en önemli kaynak; çalışanları yani insan kaynaklarıdır (Bıçak ve Gül, 2023). Bu nedenle örgütte var olan insan kaynağının iyi yönetilmesi, çalışanların örgüte bağlılıklarının artırarak yüksek performans göstermesine engel olabilecek faktörlerin ortadan kaldırılması örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına büyük önem taşımaktadır (Uğurlu, 2023).

Bir kamu kurumu olan ve devlet tüzel kişiliği ile devletin bütünlüğü ilkesinin idari vesayet yoluyla sağlandığı büyükşehir belediye örgüt teşkilatı; genel sekreterlik, daire başkanlığı ve daire başkanlığına bağlı müdürlüklerden oluşmaktadır. Büyükşehir belediyesi genel sekreteri, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’nun “Personel İstihdamı” başlıklı 22. Maddesine göre, belediye başkanının teklifi üzerine İçişleri bakanı tarafından atanmaktadır. Müdürlük ve üstü makamlara atanmış ilk büyükşehir belediye meclis toplantısında duyurulmaktadır. Diğer büyükşehir belediye personeli ise büyükşehir belediye başkanı tarafından atanmaktadır. Müdürlüklerin kurulması, kaldırılması veya birleştirme kararları büyükşehir belediye meclisi tarafından alınmaktadır. Büyükşehir belediyelerinde; belediye başkan yardımcısı bulunmamakta fakat büyükşehir belediye başkanları nüfusu iki milyonu geçen büyükşehir belediyelerinde on, diğer büyükşehir belediyelerinde beşi geçmemek üzere başkan danışmanı atayabilmektedir. Büyükşehir belediye kanununda en az dört yıllık üniversite mezunu olma şartı taşıyan belediye başkan danışmanlarının, görev süreleri sözleşme süresi ile sınırlı olup maksimum çalışma süreleri belediye başkanının görev süresi kadardır. Bu danışmanlara, genel sekreterin brüt aylık miktarının %75’ ini geçmemek koşulu ile belediye meclisinin belirlediği miktarda brüt ücret ödenmektedir. Resmi olarak hiçbir karar verme yetkisi bulunmayan büyükşehir belediye başkan danışmanları, fiiliyatta büyükşehir belediyesi birimlerinin alması gereken son derece önemli kararlarında söz sahibi olabilmekte, riskli konularda hiçbir yasal sorumluluk taşımamaları nedeniyle menfaatleri doğrultusunda rahat kararlar alabilmektedir. Başkan danışmanlarının aldığı bu tür kararları, yasal sorumluluk taşıyan genel sekreter yardımcısı, daire başkanı ve müdür vb. makamlarda oturan makam sahipleri statülerini korumak adına uygulamak zorunda kalmakta, uygulamakta tereddüt eden ya da uygulamayan makam sahiplerinin görev süreleri çok uzun sürmeyebilmektedir. Büyükşehir belediye örgütlerinde, personel rejiminde devlet memuru, sözleşmeli memur ve kadrolu işçi olmak üzere farklı statüde personel çalıştırılabilmektedir. Bu kadroların yanı sıra büyükşehir belediye

kanununun 26. Maddesine istinaden kurulan ve %50 sermayesinden fazlasının büyükşehir belediyesine ait olduğu “belediye iktisadi teşebbüsleri” kadrosunda bulunan çalışanlar büyükşehir belediyesi müdürlüklerinde görev alabilmektedir. İmza yetkisi bulunmayan ve büyükşehir belediyesi müdürlüklerinde görev alması Sayıştay raporlarında sakıncalı olduğu belirtilen bu statüdeki personellere devlet memurlarının yapması gereken işler yaptırılmaktadır. Yönetimin yapılmasını istediği hukuki açıdan sorun teşkil edebilecek işler iş güvencesi olmayan iştirak şirket personellerine daha kolay yaptırılabilen, bu durumun farkında olan üst yönetimlerde rantın büyük olduğu müdürlüklerde bu statüdeki personelleri çalıştırma eğilimi gösterebilmektedir. Devlet memurları, beş yılda bir yerel halkın tercihi ile seçilen belediye başkanı ve başkanla birlikte göreve başlayan üst yönetimin hukuki açıdan sorun teşkil edebileceğini düşündüğü işlere genellikle imza atmaktan kaçınmaktadır. Bu sebepten ötürü nitelikli devlet memurlarına önem seviyesi düşük işlerde görev verilirken, iştirak şirket üzerinden çalıştırılan personellere önem düzeyi yüksek riskli işler üst yönetimin istediği doğrultuda yaptırılabilir. Bu ve benzer durumlarla karşılaşabilen kamu rejiminde çalışan çeşitli kadrolardaki personeller, astın ast ile ve astın üstle ilişkilerinde sorunlar yaşayabilmekte, belediye başkanı ve üst yönetim tarafından dışlanmakta, iş verilmemekte, mobbinge maruz kalabilmekte, görev yeri değiştirilmekte ve hatta belediye üst yönetimince tehdit edilebilmektedir. Bu tür durumlara maruz kalan çalışanlar ise örgütsel sessizlik davranışları sergilemekte ve örgüte olan bağlılıklarında azalma oluşabilmektedir.

Bu çalışmada 2019 -2023 yılları arasında bir büyükşehir belediyesinde yaşanan örgütsel bağlılığın azalma nedenleri araştırılmış ve buna ilişkin 15 etkin faktör belirlenmiştir. Gelecekteki kararların analiz edilmesinde de kullanılmak üzere, bu 15 faktör kabul edilerek Endüstri Mühendisliğinin önemli alanlarından biri olan ÇÖKV çalışması yapılarak faktörler arasındaki ilişkiler DEMATEL yöntemi ile ortaya çıkarılmıştır. Uzman görüşlerine dayalı öznel bir yaklaşım sunan ve kriterler arası etki düzeyini ölçebilen başlıca yöntem olan DEMATEL’ e veri sağlamak amacıyla bir soru formu hazırlanmış ve belediyecilik alanında 5 yıl ve üzeri deneyimi olan, işletme ve insan kaynakları bölümlerinde lisans ve yüksek lisans eğitimi almış büyükşehir belediyesinde çalışan uzman grubu tarafından değerlendirilmiştir.

Çalışma akışı şu şekildedir. Bölüm 2’de örgütsel bağlılık üzerinde durulmakta ve örgütsel bağlılığın boyutlarından bahsedilmektedir. DEMATEL’ in matematiksel algoritmasından Bölüm 3’te bahsedilmektedir. Bölüm 4, DEMATEL’ in konu özelindeki uygulaması ve elde edilen bulgular özetlenmektedir. Bölüm 5 ile de çalışmanın sonuçları değerlendirilmekte ve çeşitli öneriler getirilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; çalışanların kendilerini bir parçası olarak gördüğü örgütün vizyonunu özümsemesini, amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekenlere duyulan ilgiyi ve gösterilen çabayı, örgütün değerlerine olan yüksek sadakati ve çalışma azmini ifade eden bir olgudur (Nisan vd., 2023). Kişinin performansını etkileyen örgütsel bağlılık, kendiliğinden oluşan ve çalışanın kurumuna bağlanmasını ve kurumun amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirmesini kurumun değerlerine ve amaçlarına ulaşmada çaba göstermesini ifade eden organik bir süreçtir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için özveri ile çalışması, örgütün amaçlarını sahiplenmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi olarak ifade edilmektedir (Dönük ve Bindak, 2022). Çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirleyen örgütsel bağlılık çalışanın örgütün daimî bir üyesi olmasını sağlamakla birlikte aynı

zamanda örgütle çalışan arasında bir nevi psikolojik sözleşme olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyi iş performansını ve verimini etkileyen en önemli unsurdur (Solmaz, 2023).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdikleri yaygın olarak akademik çalışmalarda kullanılan örgütsel bağlılığın üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Uğurlu, 2023).

2.1.1. Duygusal bağlılık

Çalışanın örgüt amaçlarını özümsemesi ve benimsemesini kendi değerleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirmesini ifade eder. Bu bütünleşme gerçekleştiğinde çalışan örgüte duygusal olarak bağlılık hisseder. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütte kendi istekleri ile gönüllü olarak çalışmaya devam ederler. Örgütün değerlerine ve amaçlarına sadakat gösterirler ve örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Bu nedenle örgüt yönetimleri tarafından en çok var olması istenen bağlılık türüdür (Esengin ve Şantaş, 2023). Bu bağlılık türünde çalışan örgütte kalmak istemektedir (Sökmen ve Işık Yavanoğlu, 2023).

2.1.2. Devam bağlılığı

Bir örgütte belli bir süre çalışmış bir konum ve konfor alanı elde eden çalışanlar mevcut durumu sürdürme eğilimi göstermektedir. Çünkü yeni bir başlangıç, yeni bir iş, yeni bir çalışma ortamı fikri zor gelebilmektedir. Bunun sonucunda çalışanda devam bağlılığı oluşmaktadır. Devam bağlılığı çalışanın zamanla örgütte oluşturduğu konumunu ve konfor alanını kaybetmemek için, içinde bulunduğu örgüte duyduğu bağlılığı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle çalışanın örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyetleri göze alamaması düşüncesi ile örgüt üyeliğini devam ettirmesidir (Döngelci vd.,2023). Çalışanın kurumu ile bağlarını kopardığında katlanmak zorunda kalacağı vazgeçme maliyetinden kaçınmaları sonucu oluşan bağlılık türüdür (Taşlıyan vd.,2022). Bu bağlılık türünde çalışan örgütte kalması gerektiğini düşünmektedir.

2.1.3. Normatif bağlılık

Çalışanın ahlaki, etik ve kültürel nedenlerden kaynaklanan, kendini sorumlu ve yükümlülük altında hissetme durumu olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılıkta çalışan kurumda kalmak zorunda olduğunu hissetmektedir (Çankaya, 2023). Sadakatin ve vefanın ön planda olduğu bu bağlılık boyutunda, çalışan kutlu bir vazifeyi yerine getirdiği düşüncesi ile örgütten ayrılmaması gerektiğine dair hissiyat taşımaktadır (Altundere ve Karagöz,2022). Bu bağlılık türünde çalışan örgütüne borçlu olduğu düşüncesi ile örgütten ayrılma durumunu ahlaki bulmamaktadır (Kekül ve Genç, 2023).

Allan ve Mayer'in bu sınıflandırmasının dışında örgütsel bağlılığın farklı sınıflandırmaları da bulunmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı aşağıdaki gibi üç farklı alt boyutta sınıflandırmıştır:

- **Uyumlu olma boyutu:** Bu boyutta çalışan görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken yatay ve dikey doğrultuda gerçekleştirdiği ilişkilerinde örgütün cezalandırma ve ödüllendirme mekanizmalarını gözeterak hareket etmektedir. Ödüllendirme sisteminden fayda sağlamak bu alt boyutun temel amacıdır ve örgütsel bağlılığın bu alt boyutunda bağlılık yüzeyseldir (Uyanık,2022).

- **Özdeş olma boyutu:** Diğer örgüt çalışanları ile yakın ilişki kurmak isteyen çalışan, sergilediği tavır ve davranışları örgütün amaç ve değerleri ile ilişkilendirmektedir.
- **İçselleşme boyutu:** Çalışanın amaç ve değerleriyle, örgütün amaç ve değerlerinin tam olarak örtüşmesi durumunu ifade etmektedir (Özdemir ve Gündüz, 2022).

3. DEMATEL YÖNTEMİ

Kriterler arasındaki etki düzeyini ve kriterlerin önem seviyesini belirleme amacıyla kullanılan DEMATEL yöntemi 1974 yılında Gabus ve Fontela tarafından ileri sürülmüş ve Cenevre Battle Memorial Enstitüsü tarafından geliştirilmiştir (Okumuş ve Dineri, 2023). DEMATEL yönteminin diğer ÇÖKV yöntemlerinden en önemli farkı da kriterler arasındaki etki düzeyini uzman görüşlerine dayanarak ortaya çıkarabilmesi ile kriterleri neden ve etki şeklinde gruplara ayırabilmesidir. (Bıçak ve Gül, 2023) DEMATEL' in matematiksel algoritması şu şekildedir.

- Aşama 1: Doğrudan ilişki matrisinin (Z) oluşturulması

DEMATEL yöntemi konusunda uzman olan kişilerin öznel değerlendirmelerini sayısalılaştırarak analize dahil eden bir yaklaşımdır. Uzmanlardan veri toplanması aşamasında ise Tablo 2'de verilen ölçek kullanılmaktadır. Beş seviyeden oluşan ölçek, ikili karşılaştırmalarda kullanılmakta olup her bir sayı ölçütler arası ilişkinin varlığını ve derecesini belirtmektedir.

Tablo 1: DEMATEL değerlendirme ölçeği.

| Ölçek | Tanım |
|-------|-----------------|
| 0 | Etki yok |
| 1 | Düşük etki |
| 2 | Orta etki |
| 3 | Yüksek etki |
| 4 | Çok yüksek etki |

Her uzman kendi değerlendirmesini ayrı ayrı yapabilir. Bu durumda uzmanların seçtikleri puanlar z_{ij}^k ile gösterilir: k uzmanının i ölçütünün j ölçütünü etkilemesine biçtiği değer ($k=1, \dots, l$; $i, j=1, \dots, n$). Uzman görüşlerinin Eşitlik Denklem (1)'de verilen şekilde ortalaması alındığında $Z = [z_{ij}]$ doğrudan ilişki matrisi kurulmuş olur. Köşegen elemanları 0'dır.

$$z_{ij} = \frac{1}{l} \sum_{k=1}^l z_{ij}^k, \quad i, j = 1, 2, \dots, n. \quad \text{Denklem (1)}$$

- Aşama 2: Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisinin (X) belirlenmesi

Doğrudan ilişki matrisi (Z)'ye Eşitlik Denklem (2) ve Denklem(3) uygulanarak normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi ($X = [x_{ij}]$) oluşturulur.

$$X = \frac{Z}{s} \quad \text{Denklem (2)}$$

$$s = \max(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n z_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n z_{ij}) \quad \text{Denklem (3)}$$

- Aşama 3: Toplam ilişki matrisinin (T) elde edilmesi

Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi elde edildikten sonra Eşitlik (Denklem(4)) yardımıyla tüm doğrudan ve dolaylı ilişkiler toplanarak toplam ilişki matrisi ($T = [t_{ij}]$) ortaya çıkarılır. Formüldeki ilk X , normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi iken üstlü kısımlar dolaylı ilişkileri göstermektedir. Limit işlemlerinden hareketli denklemi Eşitlik Denklem (4)'ün son kısmındaki hale indirmek olanaklıdır. Eşitlikte birim matris, I ile gösterilmektedir.

$$T = X + X^2 + X^3 + \dots + X^h = X(I - X)^{-1} \quad ; \quad h \rightarrow \infty \quad \text{Denklem (4)}$$

- Aşama 4: Neden ve etki gruplarının belirlenmesi

Eşitlik Denklem (5) ve Eşitlik Denklem (6), sırasıyla T matrisindeki sütunlar toplamı (C) ve satırlar toplamı (R)'ni bulmak için kullanılır. Satırlar toplamı ilgili satırdaki ölçütün diğerlerini ne kadar etkilediğinin genel bir göstergesi iken sütunlar toplamı o ölçütün diğer ölçütlerden genel olarak ne kadar etkilendiğini gösterir. R ve C değerlerinin hesaplanması ile $R - C$ ve $R + C$ değerleri bulunur.

$$R = [r_i]_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} \quad \text{Denklem (5)}$$

$$C = [c_j]_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n}^T \quad \text{Denklem (6)}$$

$R - C$ değerleri net etkiyi göstermekte olup kriterlerin gruplandırılmasında kullanılmaktadır. Pozitif $R - C$ değerine sahip ölçütler, diğer ölçütler üzerinde daha yüksek net etkiye sahip olduklarından dolayı "neden" grubunda sınıflandırılmaktadır. $R - C$ değeri negatif olan ölçütler ise diğer ölçütlerden daha fazla etkilenenler olup negatif yönlü net etki değerine sahiptirler demektir ve bunlar "etki" grubunda sınıflandırılır. Böylelikle kriterler arasındaki ilişkilerin anlamlandırılmasında bir ek açıklamaya ulaşılmış olur. Burada, neden grubundaki ölçütler etki grubundaki ölçütler üzerinde daha fazla net etkiye sahip olduklarından dolayı neden ölçütlerindeki iyileştirmeler doğrudan ya da dolaylı olarak etki grubundaki ölçütler üzerinde bir iyileştirme sağlayacaklardır sonucuna ulaşırlar.

$R + C$ değerleri ise ilgili ölçütün sistem içerisindeki merkezi rolünü tanımlamaktadır. $R + C$ değerlerinin normalleştirilmesi ile de ölçütlerin ağırlıkları hesaplanabilir. Ağırlıklandırma, hem $R + C$ hem de $R - C$ değerlerinin göz önüne alındığı yaklaşımlar mevcuttur.

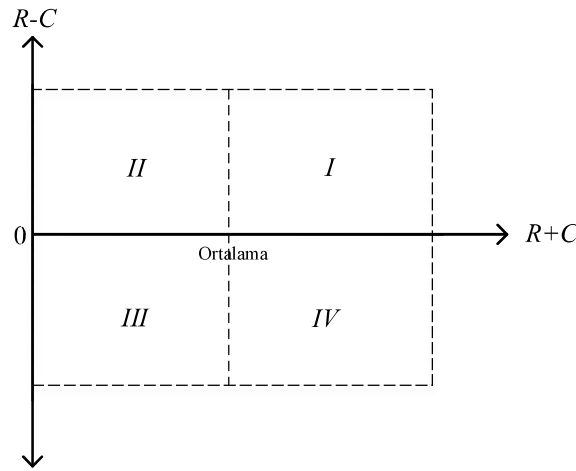
- Aşama 5: Etkileşim Haritasını (Influence Relation Map – IRM) çizilmesi

Etkileşim Haritası (IRM), ölçütler arasındaki ilişkiyi görselleştirmek amacıyla T matrisindeki değerlerden anlamlı şekilde büyük olanların seçilerek çizilir. Böylelikle kriterlerin birbirleri üzerinde ne derece anlamlı etki sahibi olduğunun anlaşılması sağlanır. Tüm ilişkilerin gösterilmesi karmaşıklık yaratacağından t_{ij} değerleri filtrelenerek sadece anlamlı şekilde büyük olanlar IRM üzerinde gösterilir. Burada etki seviyesi düşük olanların göz ardı edilebilmesi için bir eşik değeri belirlenir. Böylelikle, T matrisindeki karşılıklı etkilerden yalnızca eşik değerin üstündekiler IRM'de gösterilir ve bu şekilde etki seviyesi yüksek ilişkiler daha net anlaşılır. Si vd (2018) eşik değerin belirlenmesindeki yaklaşımları şöyle özetlemişlerdir:

- Uzman görüşlerine başvurma,
- Literatür incelemesi sonucunda,
- Beyin Fırtınası ile,
- Maksimum ortalama deentropy ile,

- T matrisindeki tüm elemanların ortalaması alınarak,
 - T matrisinin köşegenindeki elemanların maksimumu seçilerek.
- Aşama 6: Etkileşim Haritasını bölgelere ayırma

Etkileşim Haritasını yorumlama zenginliği açısından dört parçaya ayırmak olanaklıdır (Şekil 2). I numaralı bölgede yer alan ölçütler sistem içerisindeki etkisi çok yüksek olan ve sistemin ana gövdesini oluşturan “Öz” ölçütler olup bunlarda yapılacak olan iyileştirmeler sistemi fazlasıyla etkilemektedir. II numaralı bölgede yer alan ölçütler, sistemde etkili olup “Bağımsız” olarak isimlendirilir ve “Öz” grubunda yer alan ölçütleri potansiyel olarak etkileyebilirler. III numaralı bölgede yer alan ölçütler, sistemde etkisi olan ve diğer ölçütlerden fazlaca etkilenenlerdir. IV numaralı bölgede yer alan ölçütler ise sistemi tek başına etkileyemeyen ve sadece bu ölçütlerde iyileştirme yapıldığında sistemde herhangi bir etki yaratılmayan ölçütlerdir.



Şekil 1: Bölgelere Ayrılmış IRM [1].

- Aşama 7: Ağırlıkların hesaplanması
 $R + C$ değerlerinin normalleştirilmesi ile ağırlıklar hesaplanabilir (Bıçak, 2022).

$$W_i = \frac{r_i + c_i}{\sum_{i=1}^n r_i + c_i} \quad \text{Denklem (7)}$$

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında çalışmanın amacı, yöntemi, veri toplam süreci ve kısıtlar hakkında bilgi verilmekte ve DEMATEL analizi uygulanmaktadır (Bıçak ve Gül, 2023).

4.1. Çalışmanın Amacı

Bir büyükşehir belediyesinde 2019 – 2023 yılları arasında gerçekleşen tayin talepleri, istifa ve emekli olma isteklerinde yaşanan artış dolayısıyla örgütsel bağlılığın azalma nedenleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen kriterler uzman görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve kök nedenler belirlenerek sorunun çözümüne katkıda bulunmak

amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma bir büyükşehir belediyesine dair durum tespiti niteliği taşımakta ve karmaşık problemlerin çözümlenmesi açısından öncül bir nitelik taşımaktadır.

4.2. Çalışmanın Uzman Grubu ve Veri Toplama Süreci

Bir büyükşehir belediyesinde 5 yıl ve üzeri çalışan tamamı üniversite mezunu 29 uzmanın değerlendirmelerini içermektedir. Veri toplama süreci 2023 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışmada DEMATEL yönteminin ilkelerine ve ölçeğine uygun şekilde hazırlanan bu çalışmaya özgü bir soru formu kullanılmıştır.

4.3. Kısıtlılıklar

Bir büyükşehir belediyesinde 5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip 29 uzmanın değerlendirmelerini içeren araştırmanın 29 kişi ile sınırlı tutulmuş olması çalışmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Bu tür sınırlılıklar ÇÖKV teknikleri kullanılan çalışmaların genel bir dezavantajıdır.

4.4. DEMATEL ile Analiz

Literatür araştırması neticesinde belirlenen 15 kriterin aralarındaki karşılıklı etkinin düzeyini anlamaya ilişkin olarak oluşturulan soru formu 29 uzmanın değerlendirilmesi ile toplanan öznel veriler, DEMATEL yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Matematiksel işlemlerin gerçekleştirilmesinde Ms Excel yazılımından yararlanılmıştır.

4.4.1. Kriterlerin belirlenmesi

Literatür araştırması ile ortaya konulan 15 ölçüt ve bunlara ilişkin açıklamalar aşağıdaki şekildedir:

K1: Belediye başkanının kendi şahsi amaçlarını örgüt amaçlarına dönüştürmesi.

Belediye başkanının kendi kariyeriyle ilgili gelecekte elde etmek istediği makama ulaşabilmek amacıyla kurumun tüm kaynaklarını seferber etmesi durumunu ifade etmektedir (Özten ve Çiçek Sağlam, 2023).

K2: Çalışanların kurumda örgütsel adaletin olmadığına dair düşüncesi.

Adil ve tarafsız bir yönetim sergilenmemesi ve yöneticilerin kibirli ve çıkarıcı davranışlarını ifade etmektedir. Ayrıca görev ve sorumluluklar ile ödüllerin dağıtımı, çalışanları etkileyen kararlar alınırken gerçekleştirilen süreçlerin şeffaf olmaması ve bir çatışma yaşandığında haklı olanın hakkını korumak yerine statüsü yüksek olanı, siyaseten kendilerine yakın olanı ya da hemşeri durumunu gözetmeleri durumlarını da ifade etmektedir (İşler ve Avcı, 2023).

K3: Çalışanların, atanan yöneticilerin liyakat ile göreve gelmediğine dair düşünceleri.

Eğitim, iş ve kurum tecrübesi gibi liyakat unsurlarından ziyade, siyasi referans, hemşericilik, biat, yakın bir cemaate mensubiyet gibi unsurların atamalarda göz önünde bulundurulması durumunu ifade etmektedir (Bıçak ve Gül, 2023).

K4: Yöneticilerin makamlarını ve ayrıcalıklarını korumaya yönelik davranışları.

Yöneticilerin itibar kırıcı davranışları ve herhangi bir hata ya da eksiklik olduğu durumda suçlu astlarına yöneltmesi vb. durumlar ile kendi makamını ve ayrıcalıklarını koruyabilmek için sergiledikleri benzer davranışları ifade etmektedir (Alga, 2016).

K5: Yöneticilerin kurum kaynaklarını kendi şahsi çıkarları için kullanmaları.

Kurumun lojman, araç, bina ve lojistik vb. kurum kaynaklarını buldukları konumun bir fırsat olduğunu düşünerek kendilerinin, aile yakınlarının, hemşerilerinin kullanımına sunmaları durumunu ifade etmektedir (Özten ve Çiçek Sağlam, 2023).

K6: Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı.

Liderin astlarına sergilemiş olduğu tutum ve davranışları, seçim vaadi olarak liyakat ve israf konularında daha özenli olacağını vaat etmiş fakat seçildikten sonra yerine geldiği önceki yönetimlerin davranışlarını aratacak davranışlar sergilemesi durumunu yani söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlı olmaması sebebiyle astlarının belediye başkanına olan inancını ve güvenini kaybetmesi durumunu ifade etmektedir (Aleyashi ve İraz, 2023).

K7: İnsan Kaynakları biriminin keyfi uygulamaları

İnsan Kaynaklarının biriminin “Yetkim var, yaparım” anlayışını ifade etmektedir. Çalışanların görev yerlerinin, çalıştıkları birimlerin keyfi değiştirilmesi ve ilgili müdürlüklerde çalışan personellerin kadroları, ücretleri vb. özlük haklarını kısıtlayıcı faaliyetlerini ya kadrolarını ya da çalıştıkları birimi değiştirme konusunda yaptıkları zorlamaları da ifade etmektedir (Karakoç ve Aykan, 2023).

K8: Yöneticilerin stratejik yönetim sergileyememeleri.

Yöneticilerin aldığı kararların, astlarına karşı tutumları vb. durumların etkilerinin hangi noktalara varacağını idrak edememe durumunu ifade etmektedir (Yaltagil ve Öztürk, 2023).

K9: Örgütsel destek faaliyetlerinin yeterince gerçekleştirilememesi

Çalışanların kurumun hedeflerine kendi değerlerini katmasını sağlayan ve çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimi ve karşılıklı değer değişimini ifade eden, örgütle ilişkisinin yönünü belirleyen özdeşleşme süreci olan örgütsel destek faaliyetlerinin yeterince gerçekleştirilememesi durumunu ifade etmektedir (Nalçacıgil, 2023).

K10: Meslek ile yapılan işin ilgili olmaması sebebiyle iş doyumunun sağlanamaması.

Çalışanların aldıkları eğitim düzeyinin ve bireysel kapasitelerinin çok altında işlerde çalıştırılmaları sebebiyle gerçek potansiyellerini ortaya koyamamaları durumunu ifade etmektedir (Anuk İşlek ve Bakioğlu, 2023).

K11: Çalışanların örgüt yönetiminin örgütsel sinizm özellikleri taşıdığına dair anlayışı.

Çalışanların kurumun yönetimine karşı olumsuz ve eleştirel düşünceye sahip olması, amaçlarının kurumu yönetmekten ve halka hizmet etmekten ziyade farklı niyette oldukları düşüncesini ifade etmektedir (Aslan ve Terzi, 2023).

K12: Verilen emek ve alınan ücret arasındaki orantısızlık.

Yapılan işlerin zorluğu ve riskleri karşılığında alınan maaşların yeterli olmadığını ifade etmektedir (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019).

K13: Çalışanların yönetimin tepkisi vb. nedenlerle örgütsel sessizlik davranışları.

Çalışanların yönetimin kural tanımaz faaliyetlerine, yönetimin tepkisinden ve çalışanlar tarafından dışlanma korkusu nedeniyle sessiz kalması ve yapılanları görmezden gelmesi durumunu ifade etmektedir (Alhas, 2023).

K14: Çalışma arkadaşları ile uyum sağlanamaması ve birbirlerine destekte bulunulmaması.

Çalışma arkadaşları ile olumlu bir çalışma ortamı yakalanamaması ya da işleri yaparken birbirlerini destekleyen davranışların sergilenememesini ifade etmektedir (Nisan vd., 2023).

K15: Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması.

Çalışan ve yüksek performans gösteren, kapasitesi yüksek eğitilmiş personelle, çalışmayan eğitim seviyesi düşük personel arasında ayırımın yapılmaması ve ödüllendirmenin olmaması durumunu ifade etmektedir (Şarkaya ve Tanrıoğen, 2019).

4.4.2. Veri toplama

Literatür araştırması sonucu belirlenen kriterler kullanılarak oluşturulan soru formu tamamı üniversite mezunu, kurumda 5 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi bulunan 29 kişiden oluşan uzman gruptan Tablo 1’de verilen ölçeği kullanmaları suretiyle değerlendirmeleri istenmiş olup tüm işlemler 2023 Temmuz ve Ağustos aylarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

4.4.3. Verilerin DEMATEL yöntemi ile analiz

Sorunun ana kaynağının ve kriterler arasındaki karmaşık etkilerin ortaya çıkarılmasında DEMATEL yönteminden yararlanılarak uzman grubun değerlendirmeleri ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yöntemin, matematiksel süreci şu şekildedir:

İlk adımda uzman gruptan soru formu yardımıyla alınan 29 değerlendirme Eşitlik Denklem (1) ile birleştirilmiş ve Tablo 2’de gösterilen Doğrudan ilişki matrisi (Z) oluşturulmuştur. Z matrisi Eşitlik (Denklem (2) ve Denklem (3) kullanılarak normalleştirilmiş ve normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi (X) Tablo 3’teki şekilde belirlenmiştir.

Tablo 2: Doğrudan ilişki matrisi (Z).

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 | |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| K1 | 0,00 | 2,55 | 3,86 | 4,00 | 3,86 | 4,00 | 3,97 | 3,55 | 3,10 | 2,66 | 3,97 | 2,03 | 3,69 | 3,21 | 3,83 | 48,3 |
| K2 | 2,86 | 0,00 | 1,14 | 1,52 | 0,52 | 1,17 | 0,55 | 3,00 | 2,69 | 0,24 | 0,17 | 0,41 | 3,10 | 3,03 | 0,24 | 20,7 |
| K3 | 3,28 | 2,24 | 0,00 | 0,10 | 0,10 | 0,97 | 0,03 | 2,24 | 2,10 | 0,10 | 2,93 | 0,45 | 1,07 | 0,97 | 0,28 | 16,9 |
| K4 | 1,34 | 3,66 | 3,93 | 0,00 | 3,03 | 0,93 | 2,03 | 3,14 | 3,07 | 2,07 | 3,90 | 0,48 | 3,03 | 2,03 | 2,03 | 34,7 |
| K5 | 1,76 | 3,48 | 3,59 | 3,62 | 0,00 | 1,21 | 0,10 | 1,38 | 2,17 | 1,21 | 3,59 | 1,90 | 1,86 | 0,07 | 1,07 | 27,0 |
| K6 | 2,86 | 3,76 | 3,93 | 3,97 | 3,90 | 0,00 | 3,97 | 3,24 | 2,48 | 1,03 | 3,97 | 2,41 | 3,38 | 2,14 | 3,66 | 44,7 |
| K7 | 2,24 | 3,72 | 3,17 | 1,45 | 1,24 | 1,69 | 0,00 | 3,14 | 3,10 | 3,97 | 3,17 | 2,76 | 3,93 | 1,45 | 3,66 | 38,7 |
| K8 | 2,00 | 2,52 | 1,72 | 1,10 | 0,38 | 2,62 | 1,55 | 0,00 | 3,07 | 3,97 | 1,31 | 0,38 | 1,10 | 2,93 | 0,59 | 25,2 |
| K9 | 1,97 | 2,93 | 0,28 | 0,14 | 0,03 | 2,62 | 1,55 | 3,07 | 0,00 | 2,07 | 2,07 | 2,14 | 1,72 | 2,93 | 2,24 | 25,8 |
| K10 | 2,62 | 3,69 | 2,14 | 0,14 | 0,03 | 2,62 | 1,55 | 1,66 | 1,59 | 0,00 | 1,03 | 0,41 | 0,03 | 1,97 | 1,66 | 21,1 |
| K11 | 2,45 | 3,07 | 3,97 | 0,14 | 0,10 | 2,62 | 1,59 | 1,66 | 1,59 | 0,07 | 0,00 | 0,41 | 3,90 | 1,97 | 1,66 | 25,2 |
| K12 | 2,24 | 3,66 | 0,41 | 2,21 | 1,21 | 2,79 | 1,41 | 1,83 | 0,86 | 1,28 | 1,28 | 0,00 | 2,24 | 2,97 | 1,76 | 26,1 |
| K13 | 2,41 | 3,45 | 0,14 | 0,14 | 0,03 | 2,76 | 2,38 | 2,48 | 2,45 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,00 | 1,07 | 1,93 | 19,3 |
| K14 | 2,31 | 2,24 | 1,10 | 0,14 | 0,03 | 2,72 | 1,69 | 2,48 | 2,45 | 1,03 | 1,03 | 0,10 | 1,17 | 0,00 | 1,86 | 20,4 |
| K15 | 1,79 | 3,72 | 3,97 | 3,07 | 1,28 | 2,07 | 3,72 | 3,03 | 3,48 | 3,93 | 2,38 | 3,34 | 2,00 | 2,90 | 0,00 | 40,7 |
| | 32,1 | 44,7 | 33,3 | 21,7 | 15,8 | 30,8 | 26,1 | 35,9 | 34,2 | 23,7 | 30,8 | 17,3 | 32,2 | 29,6 | 26,4 | S=48,3 |

Tablo 3: Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi (X).

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| K1 | 0,000 | 0,053 | 0,080 | 0,083 | 0,080 | 0,083 | 0,082 | 0,074 | 0,064 | 0,055 | 0,082 | 0,042 | 0,076 | 0,066 | 0,079 |
| K2 | 0,059 | 0,000 | 0,024 | 0,031 | 0,011 | 0,024 | 0,011 | 0,062 | 0,056 | 0,005 | 0,004 | 0,009 | 0,064 | 0,063 | 0,005 |
| K3 | 0,068 | 0,046 | 0,000 | 0,002 | 0,002 | 0,020 | 0,001 | 0,046 | 0,044 | 0,002 | 0,061 | 0,009 | 0,022 | 0,020 | 0,006 |
| K4 | 0,028 | 0,076 | 0,081 | 0,000 | 0,063 | 0,019 | 0,042 | 0,065 | 0,064 | 0,043 | 0,081 | 0,010 | 0,063 | 0,042 | 0,042 |
| K5 | 0,036 | 0,072 | 0,074 | 0,075 | 0,000 | 0,025 | 0,002 | 0,029 | 0,045 | 0,025 | 0,074 | 0,039 | 0,039 | 0,001 | 0,022 |
| K6 | 0,059 | 0,078 | 0,081 | 0,082 | 0,081 | 0,000 | 0,082 | 0,067 | 0,051 | 0,021 | 0,082 | 0,050 | 0,070 | 0,044 | 0,076 |
| K7 | 0,046 | 0,077 | 0,066 | 0,030 | 0,026 | 0,035 | 0,000 | 0,065 | 0,064 | 0,082 | 0,066 | 0,057 | 0,081 | 0,030 | 0,076 |
| K8 | 0,041 | 0,052 | 0,036 | 0,023 | 0,008 | 0,054 | 0,032 | 0,000 | 0,064 | 0,082 | 0,027 | 0,008 | 0,023 | 0,061 | 0,012 |
| K9 | 0,041 | 0,061 | 0,006 | 0,003 | 0,001 | 0,054 | 0,032 | 0,064 | 0,000 | 0,043 | 0,043 | 0,044 | 0,036 | 0,061 | 0,046 |
| K10 | 0,054 | 0,076 | 0,044 | 0,003 | 0,001 | 0,054 | 0,032 | 0,034 | 0,033 | 0,000 | 0,021 | 0,009 | 0,001 | 0,041 | 0,034 |
| K11 | 0,051 | 0,064 | 0,082 | 0,003 | 0,002 | 0,054 | 0,033 | 0,034 | 0,033 | 0,001 | 0,000 | 0,009 | 0,081 | 0,041 | 0,034 |
| K12 | 0,046 | 0,076 | 0,009 | 0,046 | 0,025 | 0,058 | 0,029 | 0,038 | 0,018 | 0,026 | 0,026 | 0,000 | 0,046 | 0,061 | 0,036 |
| K13 | 0,050 | 0,071 | 0,003 | 0,003 | 0,001 | 0,057 | 0,049 | 0,051 | 0,051 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,000 | 0,022 | 0,040 |
| K14 | 0,048 | 0,046 | 0,023 | 0,003 | 0,001 | 0,056 | 0,035 | 0,051 | 0,051 | 0,021 | 0,021 | 0,002 | 0,024 | 0,000 | 0,039 |
| K15 | 0,037 | 0,077 | 0,082 | 0,064 | 0,026 | 0,043 | 0,077 | 0,063 | 0,072 | 0,081 | 0,049 | 0,069 | 0,041 | 0,060 | 0,000 |

Daha sonra sırasıyla X matrisi birim matristen çıkarılmış ve tersi alınmış sonrasında X matrisi ile çarpım işlemleri Eşitlik 4 kullanılarak gerçekleştirilmiş ve böylece Toplam ilişki matrisi (T) Tablo 4' deki şekilde hesaplanmıştır. Bu matrisin satır toplamları alınarak kriterlerin R değerleri, sütun toplamları alınarak C değerleri elde edilmiştir. Sonrasında ise neden ve etki gruplarının belirlenmesi amacıyla R ve C değerlerinin toplanmasıyla R+C değerleri, R değerlerinden C değerlerinin çıkarılmasıyla R-C değerleri elde edilmiş ve R-C değerlerinin işaretine göre kriterler neden ve etki gruplarına ayrılmıştır. Neden grubunda yer alan kriterler R-C değeri pozitif, Etki grubunda yer alan kriterler ise R-C değeri negatif olan kriterlerdir. Tablo 5'te kriterlerin yer aldığı gruplar gösterilmektedir. R-C değeri en yüksek (net etki değeri) kriter "0,771" değeri ile K1 "Belediye başkanının kendi şahsi amaçlarını örgüt amaçlarına dönüştürmesi" kriteri olmuştur. Bu kriteri ikinci sırada K6 "Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı" takip etmiştir. Üçüncü sırada ise K5 "Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması" kriteri gelmektedir. Bu durumdan çıkarılması gereken sonuç öncelikli olarak bu kriterlerde iyileştirme yapılması gerektiğidir. Bu kriterlerde yapılacak olan iyileştirmelerin doğrudan sistemin genelini etkileyecek ve sistemin toplam etkinlik düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 4: Toplam İlişki Matrisi (T).

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| K1 | 0,112 | 0,199 | 0,189 | 0,150 | 0,129 | 0,183 | 0,168 | 0,194 | 0,181 | 0,134 | 0,182 | 0,100 | 0,184 | 0,166 | 0,165 |
| K2 | 0,105 | 0,063 | 0,068 | 0,061 | 0,034 | 0,073 | 0,053 | 0,115 | 0,107 | 0,042 | 0,047 | 0,033 | 0,109 | 0,107 | 0,046 |
| K3 | 0,106 | 0,096 | 0,040 | 0,029 | 0,022 | 0,061 | 0,036 | 0,091 | 0,085 | 0,031 | 0,094 | 0,030 | 0,064 | 0,060 | 0,039 |
| K4 | 0,105 | 0,172 | 0,152 | 0,045 | 0,092 | 0,092 | 0,099 | 0,147 | 0,142 | 0,094 | 0,144 | 0,048 | 0,135 | 0,111 | 0,099 |
| K5 | 0,097 | 0,149 | 0,132 | 0,109 | 0,029 | 0,081 | 0,050 | 0,096 | 0,108 | 0,064 | 0,127 | 0,067 | 0,100 | 0,060 | 0,068 |
| K6 | 0,160 | 0,210 | 0,182 | 0,145 | 0,126 | 0,097 | 0,160 | 0,179 | 0,160 | 0,096 | 0,174 | 0,102 | 0,172 | 0,138 | 0,154 |
| K7 | 0,133 | 0,189 | 0,146 | 0,083 | 0,064 | 0,119 | 0,071 | 0,159 | 0,154 | 0,141 | 0,138 | 0,100 | 0,162 | 0,113 | 0,141 |
| K8 | 0,100 | 0,127 | 0,091 | 0,058 | 0,035 | 0,109 | 0,080 | 0,067 | 0,123 | 0,120 | 0,079 | 0,038 | 0,079 | 0,114 | 0,061 |
| K9 | 0,101 | 0,138 | 0,066 | 0,044 | 0,030 | 0,113 | 0,084 | 0,130 | 0,066 | 0,087 | 0,094 | 0,075 | 0,096 | 0,118 | 0,095 |
| K10 | 0,105 | 0,139 | 0,094 | 0,038 | 0,027 | 0,101 | 0,074 | 0,093 | 0,088 | 0,038 | 0,068 | 0,037 | 0,054 | 0,090 | 0,075 |
| K11 | 0,109 | 0,136 | 0,134 | 0,040 | 0,030 | 0,108 | 0,081 | 0,101 | 0,096 | 0,042 | 0,052 | 0,039 | 0,136 | 0,094 | 0,080 |
| K12 | 0,107 | 0,154 | 0,071 | 0,087 | 0,057 | 0,115 | 0,081 | 0,108 | 0,086 | 0,071 | 0,082 | 0,032 | 0,109 | 0,119 | 0,087 |
| K13 | 0,097 | 0,132 | 0,052 | 0,038 | 0,027 | 0,102 | 0,091 | 0,107 | 0,104 | 0,041 | 0,046 | 0,030 | 0,051 | 0,071 | 0,080 |
| K14 | 0,097 | 0,111 | 0,073 | 0,037 | 0,027 | 0,103 | 0,078 | 0,108 | 0,104 | 0,060 | 0,067 | 0,031 | 0,075 | 0,050 | 0,080 |
| K15 | 0,129 | 0,195 | 0,166 | 0,116 | 0,067 | 0,129 | 0,146 | 0,163 | 0,165 | 0,144 | 0,130 | 0,113 | 0,130 | 0,144 | 0,073 |

Tablo 5: R + C ve R – C değerleri ile ölçüt sınıfları.

| | R | C | R+C | R-C | Grup |
|-----|-------|-------|-------|--------|-------|
| K1 | 2,436 | 1,664 | 4,100 | 0,771 | NEDEN |
| K2 | 1,061 | 2,211 | 3,272 | -1,150 | ETKİ |
| K3 | 0,884 | 1,654 | 2,539 | -0,770 | ETKİ |
| K4 | 1,679 | 1,081 | 2,760 | 0,597 | NEDEN |
| K5 | 1,337 | 0,797 | 2,135 | 0,540 | NEDEN |
| K6 | 2,256 | 1,586 | 3,842 | 0,670 | NEDEN |
| K7 | 1,914 | 1,352 | 3,266 | 0,562 | NEDEN |
| K8 | 1,282 | 1,856 | 3,138 | -0,575 | ETKİ |
| K9 | 1,335 | 1,767 | 3,102 | -0,432 | ETKİ |
| K10 | 1,121 | 1,205 | 2,326 | -0,083 | ETKİ |
| K11 | 1,279 | 1,525 | 2,804 | -0,246 | ETKİ |
| K12 | 1,365 | 0,875 | 2,240 | 0,491 | NEDEN |
| K13 | 1,071 | 1,657 | 2,728 | -0,586 | ETKİ |
| K14 | 1,100 | 1,556 | 2,656 | -0,456 | ETKİ |
| K15 | 2,010 | 1,342 | 3,353 | 0,668 | NEDEN |

Etkileşim haritasının oluşturulabilmesi için toplam ilişki matrisi olan T matrisinin Şekil 2’de görüldüğü üzere renkli şekilde gösterilen köşegen değerlerinin maksimumu alınarak “0,112” eşik değeri belirlenmiş ve bu eşik değer altında kalan değerler göz ardı edilerek Tablo 6’ da ki filtrelendirilmiş toplam ilişki matrisi elde edilmiştir.

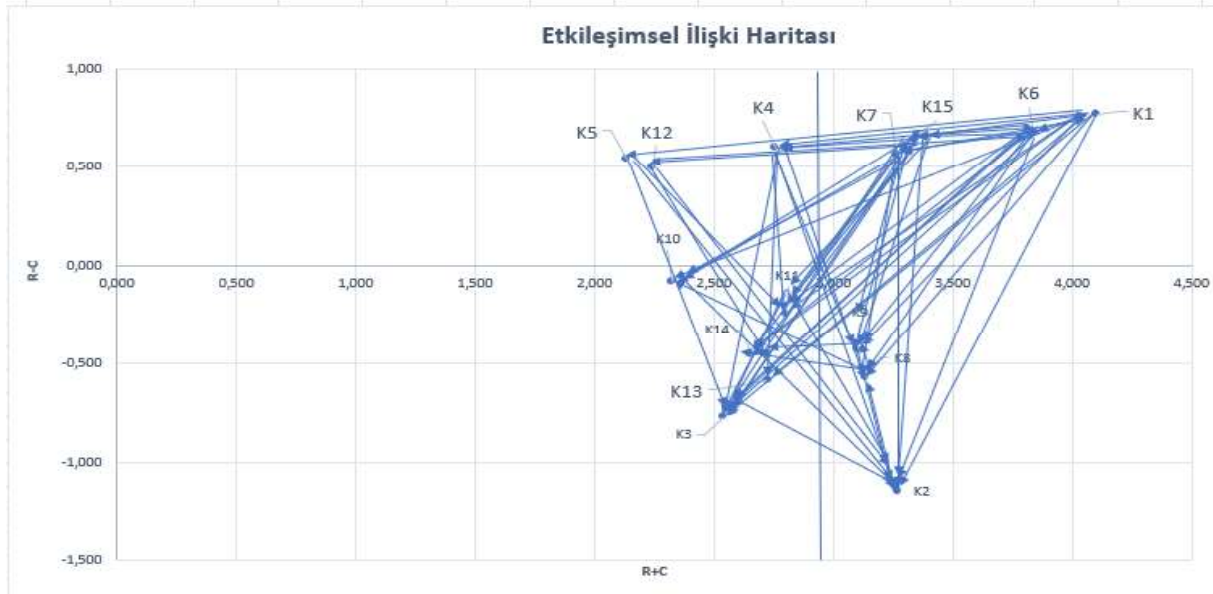
| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| K1 | 0,112 | 0,199 | 0,189 | 0,150 | 0,129 | 0,183 | 0,168 | 0,194 | 0,181 | 0,134 | 0,182 | 0,100 | 0,184 | 0,166 | 0,165 |
| K2 | 0,105 | 0,063 | 0,068 | 0,061 | 0,034 | 0,073 | 0,053 | 0,115 | 0,107 | 0,042 | 0,047 | 0,033 | 0,109 | 0,107 | 0,046 |
| K3 | 0,106 | 0,096 | 0,040 | 0,029 | 0,022 | 0,061 | 0,036 | 0,091 | 0,085 | 0,031 | 0,094 | 0,030 | 0,064 | 0,060 | 0,039 |
| K4 | 0,105 | 0,172 | 0,152 | 0,045 | 0,092 | 0,092 | 0,099 | 0,147 | 0,142 | 0,094 | 0,144 | 0,048 | 0,135 | 0,111 | 0,099 |
| K5 | 0,097 | 0,149 | 0,132 | 0,109 | 0,029 | 0,081 | 0,050 | 0,096 | 0,108 | 0,064 | 0,127 | 0,067 | 0,100 | 0,060 | 0,068 |
| K6 | 0,160 | 0,210 | 0,182 | 0,145 | 0,126 | 0,097 | 0,160 | 0,179 | 0,160 | 0,096 | 0,174 | 0,102 | 0,172 | 0,138 | 0,154 |
| K7 | 0,133 | 0,189 | 0,146 | 0,083 | 0,064 | 0,119 | 0,071 | 0,159 | 0,154 | 0,141 | 0,138 | 0,100 | 0,162 | 0,113 | 0,141 |
| K8 | 0,100 | 0,127 | 0,091 | 0,058 | 0,035 | 0,109 | 0,080 | 0,067 | 0,123 | 0,120 | 0,079 | 0,038 | 0,079 | 0,114 | 0,061 |
| K9 | 0,101 | 0,138 | 0,066 | 0,044 | 0,030 | 0,113 | 0,084 | 0,130 | 0,066 | 0,087 | 0,094 | 0,075 | 0,096 | 0,118 | 0,095 |
| K10 | 0,105 | 0,139 | 0,094 | 0,038 | 0,027 | 0,101 | 0,074 | 0,093 | 0,088 | 0,038 | 0,068 | 0,037 | 0,054 | 0,090 | 0,075 |
| K11 | 0,109 | 0,136 | 0,134 | 0,040 | 0,030 | 0,108 | 0,081 | 0,101 | 0,096 | 0,042 | 0,052 | 0,039 | 0,136 | 0,094 | 0,080 |
| K12 | 0,107 | 0,154 | 0,071 | 0,087 | 0,057 | 0,115 | 0,081 | 0,108 | 0,086 | 0,071 | 0,082 | 0,032 | 0,109 | 0,119 | 0,087 |
| K13 | 0,097 | 0,132 | 0,052 | 0,038 | 0,027 | 0,102 | 0,091 | 0,107 | 0,104 | 0,041 | 0,046 | 0,030 | 0,051 | 0,071 | 0,080 |
| K14 | 0,097 | 0,111 | 0,073 | 0,037 | 0,027 | 0,103 | 0,078 | 0,108 | 0,104 | 0,060 | 0,067 | 0,031 | 0,075 | 0,050 | 0,080 |
| K15 | 0,129 | 0,195 | 0,166 | 0,116 | 0,067 | 0,129 | 0,146 | 0,163 | 0,165 | 0,144 | 0,130 | 0,113 | 0,130 | 0,144 | 0,073 |

Şekil 2: Eşik değeri belirlenmiş T matrisi [2].

Tablo 6: Filtrelendirilmiş toplam ilişki matrisi (filt. T).

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| K1 | | 0,199 | 0,189 | 0,150 | 0,129 | 0,183 | 0,168 | 0,194 | 0,181 | 0,134 | 0,182 | | 0,184 | 0,166 | 0,165 |
| K2 | | | | | | | | 0,115 | | | | | | | |
| K3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| K4 | | 0,172 | 0,152 | | | | | 0,147 | 0,142 | | 0,144 | | 0,135 | | |
| K5 | | 0,149 | 0,132 | | | | | | | | 0,127 | | | | |
| K6 | 0,160 | 0,210 | 0,182 | 0,145 | 0,126 | | 0,160 | 0,179 | 0,160 | | 0,174 | | 0,172 | 0,138 | 0,154 |
| K7 | 0,133 | 0,189 | 0,146 | | | 0,119 | | 0,159 | 0,154 | 0,141 | 0,138 | | 0,162 | 0,113 | 0,141 |
| K8 | | 0,127 | | | | | | | 0,123 | 0,120 | | | | 0,114 | |
| K9 | | 0,138 | | | | 0,113 | | 0,130 | | | | | | 0,118 | |
| K10 | | 0,139 | | | | | | | | | | | | | |
| K11 | | 0,136 | 0,134 | | | | | | | | | | 0,136 | | |
| K12 | | 0,154 | | | | 0,115 | | | | | | | | 0,119 | |
| K13 | | 0,132 | | | | | | | | | | | | | |
| K14 | | | | | | | | | | | | | | | |
| K15 | 0,129 | 0,195 | 0,166 | 0,116 | | 0,129 | 0,146 | 0,163 | 0,165 | 0,144 | 0,130 | 0,113 | 0,130 | 0,144 | |

TETA= 0,112



Şekil 3: Etkileşimsel İlişki Haritası [3].

Tablo 6 ve Şekil 3 dikkate alındığında net etki düzeyi en yüksek üç kriterin etkiledikleri kriterler şu şekilde özetlenmektedir.

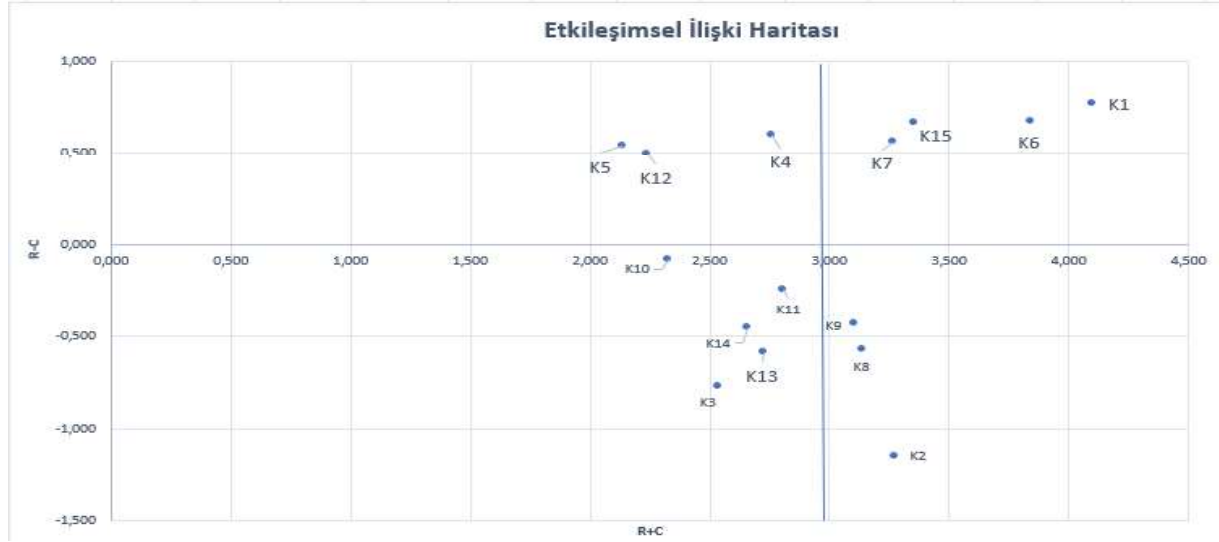
- K1: “Belediye başkanının şahsi amaçlarını örgüt amaçlarına dönüştürmesi.”
 - “Verilen emek ile alınan ücret arasındaki orantısızlık” kriteri dışında tüm kriterleri önemli düzeyde etkilemektedir.
- K6: “Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı.”
 - “Meslek ile yapılan işin ilgili olmaması sebebiyle iş doyumunun sağlanamaması”
 - “Verilen emek ile alınan ücret arasındaki orantısızlık” kriterleri dışında tüm kriterleri önemli düzeyde etkilemektedir.
- K15: Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması.
 - “Yöneticilerin kurum kaynaklarını kendi şahsi çıkarları için kullanmaları.” kriteri dışında tüm kriterleri önemli düzeyde etkilemektedir.

Görüldüğü üzere yüksek etki derecesine sahip üç kriterde yapılacak iyileştirmeler tüm diğer kriterlere anlamlı derecede etki edecek ve böylelikle sistemin etkinliği yüksek oranda artırılacaktır.

R+C değerlerinin ortalaması (2,950) alınması suretiyle etkileşimsel ilişki haritası dört bölgeye ayrılarak oluşturulan bölgelere ayrılmış etkileşimsel ilişki haritası Şekil 3’ te gösterilmektedir. Bu haritaya bakıldığında;

- Sağ üst bölgede yer alan K1, K6, K7 ve K15 kriterleri etkileşimleri yüksek kriterler olarak sistemin temelini oluşturan ölçütlerdir. Bu nedenle öncelik verilmesi gereken kriterlerdir.
- Sol üst bölgede yer alan kriterler ise sağ üst bölgedeki kriterleri etkileyebilecek yapıda ve sağ üst bölgedeki kriterlere göre daha az etkileşime sahip olan kriterler olarak görülmektedir. Bu kriterler K4, K5 ve K12 kriterleridir.

- Sol alt bölgede yer alan kriterler ise üst kısımda yer alan kriterlerden etkilenen etki dereceleri nispeten düşük kalan kriterler olarak görülmektedir. Bu bölgede yer alan kriterler K3, K10, K11, K13, K14 yer almaktadır.
- Sağ alt bölgede yer alan kriterler ise sadece kendi kriterinde iyileştirme yapıldığında sistemin tamamında önemli düzeyde bir değişikliğe neden olmayacak K2, K8 ve K9 kriterleridir.



Şekil 4: Bölgelere Ayrılmış Etkileşimsel İlişki Haritası [4].

DEMATEL yönteminin asıl versiyonunda bulunmayan son aşamada ise R+C değerlerinin normalize edilmesi ile sistem içerisinde kriterlerin önem seviyesi belirlenmiştir. Eşitlik Denklem (7)' nin kullanıldığı bu aşamada Tablo 7' de etkileşime ilişkin ağırlıkları belirlenmiş kriterlerin sistem içerisindeki önem düzeyleri verilmektedir.

Sistem içerisinde kriterlerin etkileşim toplamını ifade eden R+C değerlerinin normalize edilmesi ile belirlenen sonuçlara göre şu üç ölçüt ön plana çıkmaktadır.

- K1 “Belediye başkanının şahsi amaçlarını örgütün amaçlarına dönüştürmesi”
- K6 “Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı”
- K15 “Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması”

Tablo 7: Ağırlıkları belirlenmiş kriter önem seviyeleri.

| | R+C | w | Önem Sıralaması |
|--------|--------|--------|-----------------|
| K1 | 4,100 | 0,0926 | 1 |
| K2 | 3,272 | 0,0739 | 4 |
| K3 | 2,539 | 0,0574 | 12 |
| K4 | 2,760 | 0,0624 | 9 |
| K5 | 2,135 | 0,0482 | 15 |
| K6 | 3,842 | 0,0868 | 2 |
| K7 | 3,266 | 0,0738 | 5 |
| K8 | 3,138 | 0,0709 | 6 |
| K9 | 3,102 | 0,0701 | 7 |
| K10 | 2,326 | 0,0526 | 13 |
| K11 | 2,804 | 0,0634 | 8 |
| K12 | 2,240 | 0,0506 | 14 |
| K13 | 2,728 | 0,0616 | 10 |
| K14 | 2,656 | 0,0600 | 11 |
| K15 | 3,353 | 0,0757 | 3 |
| Toplam | 44,261 | | |

Etkileşime ilişkin belirlenen bu sonuçlara göre, belediye başkanının başında bulunduğu kurum ile ilgilenmeyip kurumu ve tüm kaynaklarını, kendi şahsi hedefleri için kullanıyor olması, sergilemiş olduğu liderlik tarzının çalışanlarca algılanışı ve çalışanların sergilemiş olduğu performanslarının maddi ya da kariyer anlamında hiçbir katkısı olmamasının sistemi olumsuz anlamda etkilemesi açısından sistemin en önemli bileşenleri olarak ortaya çıkmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Büyükşehir belediyeleri, tüzel kişilikleri ve özerk yapıları itibari ile sadece kanunlarda açıkça belirtilen hususlarda devlet tüzel kişiliğince ve devlet tüzel kişiliğine bağlı Sayıştay vb. yardımcı kuruluşlarca denetlenebilmektedir. Bağımsız ve birçok bakanlıktan büyük bütçeye sahip olan bu yerel yönetim kuruluşlarının bütçeleri yürütme organı olan belediye başkanınca hazırlanmakta ve büyükşehir belediye meclisince onaylanmaktadır. Büyükşehir belediye başkanı yürütme organı olması sebebiyle istediği gibi belediye bütçesi üzerinde tasarrufta bulunabilme imkânı nedeniyle birçok milletvekili, bakan vb. siyasetçi, bu makamı basamak olarak görmekte ve yerel yönetim kuruluşunun tüzel kişiliğinin başına geçerek bu büyük bütçeleri yönetmek istemektedir. Fakat bir yerel yönetim kuruluşu olarak büyükşehir belediyeleri halkın devlet ile ilk temas ettiği kurumsal yapı olmaları sebebiyle gerek belediye başkanı gerekse de belediye başkanı ile göreve gelen yönetimin büyükşehir belediye tecrübesi

bulunması zaruriyet arz etmektedir. Çünkü büyükşehir belediyeleri, özel statüde yerel yönetim kuruluşları olmaları sebebiyle bir diğer yerel yönetim kuruluşu olan ilçe belediyelerinden ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarından gerek hiyerarşik yapıları gerek personel sayısı ve gerekse de bütçe büyüklükleri ile farklılık arz etmektedirler. Bu nedenle büyükşehir belediyelerini yönetmek küçümsenebilecek ve basamak olarak görülebilecek bir husus olmamalıdır. Büyükşehir belediye yönetimlerinin başarılı olarak halkın hizmetlerden memnuniyet düzeyini yükseltebilmeleri için çalışanların özverili olmalarını sağlamalı ve örgütlerine olan bağlılıklarını yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansı da yüksek olmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları daha fazla sergilenmektedir. Bu yüzden bu çalışmada bir büyükşehir belediyesinde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının azalma nedenleri araştırılmış ve literatürden belirlenen ölçütler uzman grup değerlendirmeleri ile elde edilen veriler DEMATEL yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analiz neticesinde örgütsel bağlılığı azaltan kök nedenler;

- Belediye başkanının şahsi amaçlarını kurumun amaçlarına dönüştürmesi,
- Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı,
- Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması,
- İnsan kaynakları biriminin keyfi uygulamaları,

kriterleri olmuştur. “Belediye başkanının şahsi amaçlarını kurumun amaçlarına dönüştürmesi” kriterinde iyileştirme yapılması çıkan sonuçlar itibariyle ilk olarak önem verilmesi gereken kriter olmuştur. Bu kriterde iyileştirme yapılabilmesi ancak kanun koyucunun ilgili kanundaki belediye başkanının bazı yetkilerinin büyükşehir belediye meclisine devredilerek ortak akıl ile karar alınması ile sağlanabilecektir. Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı kriterinde belediye başkanı, liderlik konusunda destek alması ve çalışanları ile bir bağ kurarak onları ortak bir vizyonda buluşturabilme adına dönüşümsel liderlik tarzını sergilemesi bu kriterde iyileştirme yapılmasına katkı sağlayacaktır. Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması da örgütsel bağlılığı azaltan bir diğer kök neden olarak belirlenmiştir. Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin kurulması ve yüksek performans sergileyen çalışanların maddi ve idari anlamda kazanımlar elde etmesi çalışanlarda atamaların liyakat ve başarıya göre yapıldığı ve kurumda örgütsel adaletin olduğuna dair düşünceleri etkileyerek daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. İnsan kaynakları biriminin keyfi uygulamaları kriterinde iyileştirme yapılabilmesi için, insan kaynakları biriminin adil ve herkese eşit muamele uygulama konusunda daha özen göstermesi ve üst yönetimin insan kaynakları biriminin yaptığı idari işlemleri denetlemesi, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Bu iyileştirmelerin yanı sıra örgütsel adaletin sağlanması da örgütsel bağlılığı artıracaktır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan;

- Dağıtım adaleti: Kurum kaynaklarının görev ve sorumluluklar ile orantılı bir şekilde paylaşılması,
- Süreç adaleti; çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken sürecin ilerleyişi hakkında çalışanlara bilgi verilerek şeffaf bir yönetim sergilenmesi,
- Etkileşim adaletinin ise çatışmalar yaşandığında makam, hemşeri olup olmama ya da siyasi referans durumuna göre karar vermek yerine haklı olanın hakkının korunması ile çalışanların örgütte adil bir yönetim sergilendiğine dair inanca sahip olması sağlanarak örgütsel bağlılık artırılabilir. (Unterhitzenberger ve Bryde, 2019)

Kriterlerin sistem içerisindeki önem düzeyinin ölçümü yapılarak da elde edilen sonuçlar ile çalışmanın güvenilirliği test edilmiştir. Bu aşamada öne çıkan üç ölçütün de “Belediye başkanının şahsi amaçlarını kurum amaçlarına dönüştürmesi”, “Belediye başkanının sergilemiş olduğu liderlik tarzı” ve “Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bulunmaması” kriterlerinin çıkması etki düzeyinin belirlenmesi amacıyla ortaya çıkan sonuçlarla birebir örtüşerek çıkan sonuçları desteklediği görülmüştür.

Bu çalışmanın bir büyükşehir belediye özelinde yaşanan örgütsel bağlılık sorununu çözüme kavuşturma konusunda öncü bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir. Daha büyük ölçeklerde ve farklı zamanlarda tekrar yapılabileceği ve diğer yerel yönetim kuruluşlarında yapılan çalışmalar ile karşılaştırılması sonraki çalışmalarda tercih edilebilir.

6. KAYNAKÇA

- Aleyashi W.S.J., İraz, R. (2023). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde transformasyonel liderliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23 (1), 12-24. <https://doi.org/10.30976/susead.1190043>
- Alga, E., (2016). Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi*. Denizli
- Alhas, F. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 121-146. Retrieved From <https://Dergipark.Org.TR/En/Pub/Aksos/Issue/78945/1117522>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Altundere, M. B. & Karagöz, S. (2022). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 157 – 179. <https://doi.org/10.29391/Uuibd.1210526>
- Anuk İşlek, S. & Bakioğlu, F. (2023). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 170 – 193. <https://doi.org/10.38151/akef.2023.49>
- Aslan, Ö. Ş. & Terzi, R. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (1), 79-98. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1272553>
- Bıçak, H. & Gündüz, Y. (2023). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (86), 391-424. <https://doi.org/10.17755/Esosder.1123216>

- Bıçak, S. & Gül, S. (2023). DEMATEL İle Yönetici Değişim Nedenlerinin Analizi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24 (2), 513-537. <https://doi.org/10.31671/Doujournal.1259802>
- Boz, D., Duran, C. & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 345-355. <https://doi.org/10.33206/mjss.726618>
- Çankaya, M. (2023). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, (94), 206-217. <https://doi.org/10.17753/Sosekev.1257344>
- Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var Olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo – demografik özellikler Açısından incelenmesi, *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14 (20),22-53
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Döngelci, C. S., Bayrak Kök, S. & Sarıkaya, M. (2023). Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Armağan Sayısı), 171-190. <https://doi.org/10.47097/piar.1284397>
- Esengin, B. O. & Şantaş, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26 (1), 62-82. <https://doi.org/10.20249/selcuksbmyd.1209976>
- İşler, M., & Avcı, A. (2023). The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment And The Mediating Role of Organizational Justice. *Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 34-48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7881783>
- Karakoç, H. & Aykan, E. (2023). Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 365-389. <https://doi.org/10.31671/Doujournal.1233732>
- Kekül, O. & Genç, K.Y. (2023). Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve İş Tatmine Yönelik İçerik Analizi: Lisanüstü Tezlerine Yönelik Bir Araştırma. *Asya Studies*, 7 (23), 173-194. <https://doi.org/10.31455/Asya.1188102>
- Nalçaçığıl, E. (2023). Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek İlişkisi: Sivil Havacılık Kabin Memurları Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24 (2), 391 410. <https://doi.org/10.31671/Doujournal.1269425>
- Nisan, H., Turan, M. R., Demir, Z., İnan, İ., Demirci, E. E. (2023). Psikolojik Esenlik, İş Performansı, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Journal of European*

Education. Vol 13 No: 1 p. 147 – 182.

Okumuş, N. & Dineri, E. (2023). Geri Dönüşüm Çalışmalarında Kriterlerin Birbirlerine Olan Etkisini Belirlemede DEMATEL Metodu. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 22 (3), 881-893. <https://doi.org/10.21547/jss.1307594>

O'reilly III, 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 – 499.

Özdemir, İ. H. & Gündüz, Y. (2022). Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 800-826. <https://doi.org/10.15869/itobiad.927248>

Özten, İ. & Çiçek Sağlam, A. (2023). Karanlık Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (15), 31-53. <https://doi.org/10.21733/ibad.1275037>

Si, S.L., You, X.Y., Liu, H.C., Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state – of- the -art literature on methodologies and applications. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018, Article ID 3696457. <https://doi.org/10.1155/2018/3696457>.

Solmaz, U. (2023). Covid-19 Döneminde Bireylerin Algıladıkları Stres İle Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 329-345. <https://doi.org/10.30794/Pausbed.1088440>

Sökmen, A., Işık Yavanoğlu, Ş., (2023). Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 11 (2) 1561 – 1580.

Şarkaya, S. S. ve Tanrıoğen, Z. M. (2019). Eğitim kurumlarında işte var olamama (presenteeism) azaltılmasında ödüllendirmenin rolü. *Akdeniz Araştırmaları Dergisi*, 13(28), 234-254.

Tamer, İ. & Bozaykut Bük, T. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 139-147. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Asead/Issue/52903/682165>

Taşlıyan, M., Ozyasar, K. & Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) Döneminde, Kariyer Tatmini, Kariyer Platosu, Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma Değişkenlerinin Etkileşimi: Akademisyenler Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7 (17), 141-158. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1028111>

Uğurlu, F. (2023). Denizcilik İşletmelerinde Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 169 – 186. <https://doi.org/10.59445/ijephss.1279820>

Unterhitzenberger, C., ve Bryde, D.J (2019). Organizational Justice, Project Performance, and The Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal* (50) 1; 57 – 70.

Uyanık, S. (2022). Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Gemiadamları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11 (1), 105-120. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ssrj/issue/68794/1054895>

Yaltagil, E. & Öztürk, Z. (2023). İdari Görevi Olan Akademisyenlerin Stratejik Düşünme Yeteneklerinin Belirlenmesi: Devlet Üniversitesi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24 (2), 255-269. <https://doi.org/10.31671/Doujournal.1203336>

