

İŞ GÖRENLERİN İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN ANALİZİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Ünal SİĞRİ*

Nejat BASIM**

Özet

İnsan kaynağının yönetiminde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla ilgili tutumlar büyük öneme sahiptir. Bir iş, kişinin beklentilerini karşılıyor ya da beklentilerinin üzerinde ise, bireyin işine karşı hissettiği “olumlu duygular” iş doyumunu temsil eder. Örgütsel bağlılık ise, örgüt değeri ve hedeflerini bir şekilde benimsemek ve örgütün başarısı ve hedefleri doğrultusunda gayret göstermek temelini oluşturan tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Bu çalışmanın uygulama safhasında, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin; yönetim tarzı, çalışma koşulları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret ve personel olarak sıralanabilecek altı alt faktör kapsamında “iş doyumunu düzeyleri” ve “uyum-özdeşleşme-içselleştirme” alt boyutları kapsamında “örgütsel bağlılık düzeyleri”, kamu ve özel sektörler arasında karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında; özel sektör işgörenlerinin, kamu sektörü işgörenlerine göre, daha yüksek bir iş doyumuna ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık, Örgüt, Yönetim, Örgütsel Davranış.

Abstract

Individuals commit to an organization which provides satisfaction concerning the job satisfaction and its affecting components, from a reciprocity and social exchange point of view; and serve organizational purposes such as adopting extra-role behaviors, goals and targets voluntarily.

In this respect, organizational commitment gains importance in the literature since it has affirmative outcomes for organizations. The main intention of the article was to

* Dr. Topçu Bnb., Kara Kuvvetleri Komutanlığı

** Dr. Öğ. Alb., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü

examine the job satisfaction level and -with it's sub-dimensions- the organizational commitment level among the workers of government and private sector. With the results of the research, it can be said that the personnel in the private sector have a higher level of job satisfaction and organizational commitment when compared to governmental sector.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organization, Management, Organizational Behaviour.

Giriş

Bu çalışmada, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın uygulama aşamasında bir kamu kurumundan 120 ve bir özel sektör işletmesinden 85 kişiden oluşan örnekleme “iş doyumunu” ve “örgütsel bağlılık” anketleri uygulanmıştır. Bulguların değerlendirilmesinde dört adet hipotez istatistiksel olarak ele alınmış ve sonuç bölümünde bulgular ışığında oluşturulan yorum ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Literatürde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın birbirinin hem belirleyicisi, hem de sonucu olabileceğini düşünmemize neden olacak çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Bu olguların “karşılıklılık ilişkisi” içinde oldukları, literatürde en fazla destek gören yaklaşımdır. Mathieu ve Zajac, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında genel bir “karşılıklılık ilişkisi” bulunduğunu belirtmiştir (Kacmar ve Carlson, 1999). İş doyumunu ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin şekli konusunda dört farklı yaklaşım mevcuttur (Carrivan, 1999). Literatürdeki baskın görüş, iş doyumunun örgütsel bağlılığa neden olduğudur. Bu görüşü benimseyen araştırmacılar iş doyumunun mutlaka örgüte bağlılıktan önce gelmesi gerektiğini kabul ederler. Igbaria'ya göre ise iş doyumunu, bağlılığı etkileyen ve oluşmasına neden olan bir değişkendir (Igbaria v.d. 1994). Son olarak, örgüte bağlılığın iş doyumuna sebep olduğunu savunanlara göre işgörenler, iş tatmin düzeylerini bağlılık düzeyleriyle tutarlı olacak şekilde ayarlarlar (Israel, 1996). Örgütsel bağlılıkta meydana gelecek artışlar, bütün örgütlerin arzuladığı sonuçlardan birisini oluşturmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık arttıkça iş doyumunu ve performans artacak, ayrılma niyeti ve tükenme de azalacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki temel istisna, iş doyumunun kişinin işini değerlendirmesi sonucunda oluşturduğu olumlu tutumları belirtmesi; örgüte bağlılığın ise daha çok işgörenin örgütün genelini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olmasıdır. Porter ve arkadaşları örgüte bağlılığın işgörenleri daha küresel bir bakış açısına yönlendirmesi nedeniyle daha uzun sürede oluştuğunu ve iş doyumuna göre daha kararlı bir tutum olduğunu belirtmişlerdir (Arne ve Arne, 2001).

1.1. İş Doyumu

İnsan hayatının önemli bir parçasını oluşturan **iş**, kişisel amaçları gerçekleştirmenin bir aracı olarak görülebilir. **İş doyumunu**, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrıdır. İş doyumunu yüksek olan bir kişi işine karşı olumlu bir tavra sahip iken, iş doyumsuzluğu olan kişi ise olumsuz bir tavra sahiptir. Araştırmacılar arasında en yaygın olarak kullanılan “iş doyumunu tanımları” Hoppock, Locke ve Vroom’un tanımlarıdır (Green, 2000). 1930’larda Hoppock’un iş doyumunu tanımı, “kişinin gerçekten işimde tatmin oluyorum, demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımıdır” şeklindedir. Locke 1970’lerde iş doyumunu “kişinin işini ve deneyimlerini değerlendirmesinden sonuçlanan haz verici ve olumlu duygular” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu ve iş tutumlarını birbirinin yerine kullanan Vroom ise iş doyumunu, “kişinin hâlihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi” olarak tanımlamıştır. İş doyumuna sebep olan faktörler; **bireye**, **işe** ve **çevreye ilişkin faktörler** olarak üç ana başlıkta incelenebilir.

Bireysel faktörler; kişinin demografik özellikleri ile işine ait demografik özelliklerin toplamıdır. Bu tür değişkenler iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan çok, farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak neden olmaktadır. İş doyumunu çalışmalarının pek çoğunda, demografik özellikler ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin var olup-olmadığı araştırma konusu olmuştur. Demografik özelliklerden iş doyumunu ile ilişkisi en fazla olan unsurlardan birisi “**yaş**” değişkenidir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar genelde üç görüş altında toplanmaktadır (DeMato, 2001).

Birinci görüşe göre, iş doyumu ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre “U” harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir, yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumu sergilenmesi söz konusudur. İkinci görüşe göre, iş doyumu yaş ilerledikçe artış göstermektedir. Son görüşe göre ise, yaş ve iş doyumu belirli bir yaşa kadar doğrusal artış göstermekte ve bundan sonra düşüşe geçmektedir. Bütün bu farklı sonuçlara rağmen, yaş faktörünün iş doyumu araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan demografik faktörlerden birisi olduğu söylenebilir.

“**Cinsiyet**” ile iş doyumu ilişkisini araştıran çalışmalar üç farklı sonucun varlığını göstermektedir (Green, 2000). Bunların ilki, kadınların erkeklerden daha fazla iş doyumuna ulaştıkları, ikincisi ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tatmin olduklarıdır. Erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olmasının altında yatan sebepler, erkeklerin kadınlara göre iş hayatında daha çok sayıda yer alması ve kadınlara göre işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin daha kuvvetli olmasıdır. Son ilişki türü ise, cinsiyetler arasında iş doyumu bakımından bir farklılığın olmadığı yönündedir. Anılan olası üç durum içerisinde, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları konusundaki çalışmalar daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Kronolojik sırasıyla; Hrebiniak ve Alutto (1972)’nin, Alvi ve Ahmed (1987)’in ve Blau ve Lunz (1998)’un araştırmalarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Kadınların günümüz iş yaşamında bir yerlere gelebilmek için erkeklerin egemen olduğu bir alanda daha fazla çaba harcadıkları düşünülürse bu sonucun gayet normal olduğu düşünülmektedir.

“**Kişilik özellikleri**” ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar; kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık; “acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. A-tipi kişiliğe sahip olanların ve olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum seviyelerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu da diğer araştırma bulguları arasındadır (Dipboye, Smith ve Howell, 1994).

“**Hizmet süresi**”, bir işgörenin örgüte katılışından itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade etmektedir. Hizmet süresi arttıkça işgörenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında doğal olarak bir artış beklenir. İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde işgörenin emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilir. İşgören çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dâhil olduğu için, ilk zamanlardaki iş doyumunu da yüksek olacaktır. Hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden işgörenlerde, işten duyulan tatminde azalma eğilimi gözlenebilecektir. Diğer bir görüşe göre ise, örgütte geçirilen yılların artması ile yapılan değerlendirmeler daha akılcı ve makul sınırlar içerisinde örgüt gerçekleri de dikkate alınarak gerçekleştirileceğinden, iş doyumunda bir artış gözlenebilecektir.

İş doyumunu çalışmaları incelendiğinde, “**eğitim**” ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabileceği görülmektedir. Eğitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen işgörenin iş doyumunu seviyesinde bir azalma meydana gelebilecektir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, işgören için sonuçları açısından olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa, iş doyumunda da bir artış söz konusu olacaktır. “**Sosyal sınıf farklılıklarının**” iş doyumunu nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma sonucunda, iş doyumunu ile “yüksek sosyal sınıf statüsü” arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Fotinos ve Cooper, 1998).

İş doyumunu oluşturan unsurlardan “**işe ilişkin faktörler**” başlığı altında toplanan değişkenler, işgörenlerin iş doyumunda önemli bir role sahiptir. Bu konuda iş doyumuna yol açtığı değerlendirilen çok sayıda faktörden biri olan “**örgütsel adalet**”, kişilerin örgüt ortamındaki adalet algılarını belirtir. Genel olarak örgütsel adalet araştırmaları üç temel boyutta incelenmektedir. Kaynağını eşitlik teorisinden ve Leventhal’ın adalet yargısı modelinden alan “dağıtım adaleti”, işgörenlerin elde ettikleri çıktıların paylaşılması ile ilgili olan konuları incelemektedir. Leventhal’ın adalet yargısı modeline (justice judgement model) göre, kişi sadece katkısı oranında elde ettiğiyle (eşitlik teorisindeki gibi) adalet yargısına varmayarak, daha proaktif bir yaklaşım sergiler. Kişiler, hak edişlerini; katkı kuralı, eşitlik kuralı, ihtiyaç kuralı gibi birkaç farklı

adalet kuramı kullanarak yargılar. Bu kapsamda adalet yargısı modeli; kişinin adalet hükmünün sadece katkı kuralına değil, aynı zamanda eşitlik ve ihtiyaç kuralına bağlı olduğunu farz eder ve bireyin adalet değerlendirmesi kriterinin çeşitli durumlara göre değişebileceğini belirtir (Lee, 2000). Anılan çıktılar nasıl elde edildiği yani, hangi prosedürlerin kullanıldığı ile ilgili olan “prosedür (işlem) adaleti”; organizasyonlarda karar vermede kullanılan prosedür ve politikalara yönelik algılanan adalettir (Peterson v.d., 2002). Son olarak “kişiler arası etkileşim adaleti”, çalışanlarla yöneticiler (kaynak-dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgili olarak, dağıtım kararından etkilenecek olan çalışanlar ile dağıtım kaynağı olan yöneticiler arasındaki örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmaktadır (Bies, 2001 (akt) Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel destek, işgörenlerin emek ve zamanlarını harcadıkları örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı, destek ve yardımları ifade eder. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması, işgörenlerin “örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri” eğiliminden kaynaklanır. “Karşılıklılık ilkesine” göre güçlü bir “örgütsel destek algısı”, işgörenlerde örgütün refahının önemsenmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için yardım etme zorunluluğu yaratır. İkinci olarak, “örgütsel destek algısının” vurgulanmasıyla ortaya çıkan onaylama ve saygı, işgörenlerin örgüt üyeliğine götüren duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar. Son olarak, “algılanan örgütsel destek”, işgörenlerin örgütçe benimsedikleri ve performanslarının ödüllendirileceği inançlarını kuvvetlendirir. Bu süreç, işgören için artan iş doyumunu ve olumlu ruh hali; örgüt için ise, artan duygusal bağlılık, performans ve düşük işgücü devri gibi durumlara yol açabilir.

“Nezaret (gözetim)”, işgören ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve yöneticinin işe olan katkılarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle nezaret, yöneticinin işgörene, işe yönelik olarak teknik ve psikolojik yönden yardımcı olmasıdır. İşgörenin iş doyumunda yönetimin; “işgören merkezlilik” ve “karar verme mekanizmasına işgörenin katılımı” şeklindeki iki önemli rolü, işgörenlerin tatmininin artmasına ya da azalmasına sebep olmaktadır.

“Ücret” en geniş anlamda emeğin bedelidir ve iş doyumunu belirlemede önemli bir unsurdur. Ücret kavramı, değişik dönemlerde

farklı kapsamda ele alınmış ve çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal açıdan “işgörenin geçim aracı” ve hukuki açıdan ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır” (Kaynak v.d., 2000).

İş doyumunu belirleyen faktörlerden bir diğeri olan “**çalışma koşulları**”, iş doyumunu temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları işgörenlerde “fiziksel rahatsızlıklara” yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörende “psikolojik sorunlara” sebep olabilir (Özbenli, 1999).

İş doyumunu oluşturan unsurlardan “**çevresel faktörler**” değişkenlerinin başında gelen “**alternatif iş imkânlarının**” iş doyumunu üzerindeki etkisi, daha çok iş doyumunun işgücü devrine etkisi incelenirken dikkate alınan bir etkileşimdir. Algılanan alternatif iş imkanları ile iş doyumunu arasında doğrudan ilişki aranan araştırmalarda, alternatif iş imkanının çok olduğu zamanlarda iş doyumunun düşük olduğuna işaret edilmiştir (Agho v.d., 1993).

Çevreye ilişkin tatmin unsurlarından bir diğeri de “**sosyal destek**”tir. Çalışma yaşamında sosyal desteğin anlamı; bireylerin sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kirel, 1996). Sosyal destek, örgüt ortamında yöneticiden, üstlerden, iş arkadaşlarından; örgüt ortamının dışında ise eş, aile ve arkadaşlar tarafından sağlanabilir.

“**İş arkadaşları ile ilişkiler**”, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, işgörenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması işgörenin bulunduğu ortamdaki zevk almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır.

“İş ve aile arasındaki çatışma” konusu da, örgütler için kritik bir konu olarak değerlendirilmektedir (Haar ve Chester, 2001). Eğer örgütler personeli örgüte çekmek ve elinde tutmak istiyorsa, iş ve aile arasındaki çatışmayı azaltıcı yönde insan kaynakları politikaları oluşturmalıdır.

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş doyumuyla birlikte akademik ve iş çevrelerinde en çok araştırılan örgütsel tutumlardan biri olup; **işin kendisine, kariyere, örgüte, sendikaya ve mesleğe bağlılık** olarak şekillenmektedir (Kibeom v.d., 2000). Bunun yanında mensubu olduğu gruba (Ellemers v.d., 1998) ve yöneticilere (Zhen, 2004) bağlılığı inceleyen çalışmalar da vardır. Bağlılık tanımlanırken herkes tarafından kabul gören tek bir tanım yapılamasa da, benimsenen tutumsal ve davranışsal yaklaşıma göre yaygın olarak kullanılan tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte; “işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” (Luthans, 1995); “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday v.d., 1982); “işgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” (Robbins v.d., 2002); “kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum” (Sheldon, 1971); “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982) tanımlarına rastlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın teorik temelini açıklayan birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırma ve sınıflandırmalardan bazıları; Becker’in, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını açıklamaya çalıştığı “**Taraf Tutma Teorisi**”; Etzioni’nin örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirdiği ve bağlılığı “ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık” olarak üç yönlü olarak değerlendirdiği “**Etzioni Sınıflandırması**”; Kanter’in, Etzioni’den farklı olarak örgütsel bağlılığın, “devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı” şeklinde ifade ettiği üç türün bir etkileşimi içinde ortaya çıktığını ve bir işgörenin bağlılığını artırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini savunduğu

“**Kanter’in Sınıflandırması**”; Staw ve Salancik’in “**Tutumsal - Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması**”; bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan “**Mowday, Porter ve Steers’in Sınıflandırması**” (Mowday v.d., 1982); sosyal psikologların bireyin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı görüşünü benimsedikleri “**Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı**” olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada “**O’Reilly ve Chatman’ın Bağlılık Sınıflandırması**” (1986) esas alınacaktır. Bu çalışmaya göre bağlılık üç boyutlu bir tutumdur. Tutumun boyutları “**uyum** (uyma, boyun eyme) compliance), **özdeşleşme** (identification) ve **içselleştirme** (internalization)” dir.

Uyum, bireyin bir ödülü elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder (Aronson, 1999). Yani uyum, ödüllerin elde edilmesi açısından ortaya konan araçsal davranışlardan oluşur (Mowday v.d., 1982). **Uyum bağlılığı**, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, işgörenin elde edeceği ücret, terfi vb. gibi unsurların kullanılmasıyla başkaları tarafından etkilenebilmesi özelliğini göstermektedir. Yani uyum boyutunda “işgören”, elde edeceği ücret, terfi vb. karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir.

Özdeşleşme ise sosyal bir etki sonucu, etkiye maruz kalan bireyin; etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir (Aronson, 1999). Özdeşleşme, bir örgüt ile ilişki kurmak isteyen bireyin, örgütün değer ve amaçlarını, kendi değer ve amaçları ile uyuşmasalar bile benimseme davranışı göstermesidir (Mowday v.d., 1982). **Özdeşleşme bağlılığı**, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.

İçselleştirme, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur (Aronson, 1999). Bu bağlamda içselleştirme, bireyin kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu kabullendiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışdır. İçselleştirme derecesi, örgütsel amaçların özelliklerine, bunların bireyin ihtiyaç ve değerleriyle uygunluğuna bağlıdır. İçselleştirme boyutuna ilişkin yüksek örgütsel bağlığa sahip işgörenler “örgütsel rollerine”, örgütün amaç ve değerleri kapsamında

sarılmaktadırlar. Bu kapsamda **içselleştirme bağlılığı**, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır.

Uyum boyutunda işgören, elde edeceği bir şey (ücret, terfi vb.) karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmekte, **özdeşleşme boyutunda** işgören örgüte ait olmaktan gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır. **İçselleştirme** boyutunda ise işgören, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırmakta ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamaktadır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan ve örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu tür bağlılıklarda bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise, bireyler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kama konusunda ısrar ederek ve işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmadan faaliyet gösterdiklerinden dolayı, örgütte kalma istekleri daha düşük seviyede ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları çok sayıda araştırmaya konu olması neticesinde birçok faktörle ilişkilendirilmiştir. En fazla ilişkilendirildiği ve aradaki ilişkinin şeklinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı örgütsel tutum ise “iş doyumudur”. Örgüte bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki genellikle beklentiler doğrultusunda pozitif yönde gerçekleşmiştir. Bu alanda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında “tutarlı pozitif ilişkiler” gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur (Kacmar ve Carlson, 1999).

İş doyumunun dışında örgütsel bağlılığa neden olan çok sayıda faktör belirlenmiş ve bunların, bağlılığın üç alt boyutu ile ilişkisi gösterilmiştir. Genel olarak örgüte bağlılığa neden olan bu faktörler **bireysel-demografik, işe ilişkin ve çevresel faktörler** olarak incelenmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayan unsurlardan “**bireysel ve demografik faktörler**”den olan “**yaş ve hizmet süresi**” ilerledikçe örgüte bağlılığın da artması beklenebilir (Kacmar ve Carlson, 1999). “**Eğitim durumu**” ile duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır. Bunun temel

nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek bireylerin beklentilerinin de yüksek olması gösterilmektedir (Iverson ve Buttgieg, 1998).

İşgörenlerin “**aileye ve yakınlarına karşı sorumluluğu**” da örgüte bağlılığı etkileyen bir faktördür. Kişi, ailesine ve yakınlarına karşı ne kadar fazla sorumluluğa sahip olursa, ihtiyaçlarını temin edebilmek için o kadar çok örgüte bağlanacaktır (Iverson ve Buttgieg, 2004). Süreklilik bağlılığı evlilerde bekârlara göre daha yüksek bulunmuştur (Chiu ve Catherine, 1999).

Bireylerin “**kişilik özellikleri**” de örgüte bağlılıkta etkili olabilmektedir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır (Iverson ve Buttgieg, 2004).

Özerklik, iş arkadaşları ve yönetici/üst desteği, iş güvenliği, terfi imkânı, dağıtım adaleti, toplum tarafından kabul görme, işin tehlikesi, rutinlik, stres gibi faktörler de örgüte bağlılığı etkileyen “**işe ilişkin değişkenleri**” oluşturmaktadır. Rhodes ve arkadaşları “**uygun çalışma koşullarının**” örgütsel destek algısını etkileyerek duygusal bağlılığı arttırdığını ve işten uzaklaşma davranışlarını azalttığını bulmuşlardır (Rhodes v.d., 2001). Martin ve Bennett, işgörenlerin sonuçlardan çok bunları ortaya çıkaran prosedürlere dikkat ettiğini yani, dağıtım adaletinin değil de, prosedür adaletinin bağlılığa yol açtığını bulmuşlardır (Martin ve Bennett, 1996). Ödüllendirici olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise “**ücretler**”dir (Israel, 1996).

2. Uygulama

2.1. Amaç ve Hipotezler:

Araştırmanın amacı; kamu ve özel sektördeki işgörenlerin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı olarak araştırılmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada, “kamu ve özel sektörde görev yapan işgörenlerin iş doyumu düzeyleri ve içerikleri farklılaşmakta mıdır? ve “kamu ve özel sektör işgörenlerinin örgütsel

bağlılıklarının alt boyutları arasında anlamlı farklar var mıdır? sorularına yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

a. Birinci Hipotez: “Kamu ve özel sektördeki işgörenlerin iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.”

b. İkinci Hipotez: “Uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır.”

c. Üçüncü Hipotez: “Özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır.”

d. Dördüncü Hipotez: “İçselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır.”

2.2. Örneklem, Ölçek ve Veri Toplama:

Araştırma, kamu sektöründen 120 ve özel sektörden 85 olmak üzere toplam 205 deneği kapsamaktadır. Anketler, Temmuz-Kasım 2004 tarihleri arasında uygulanmıştır. Örneklem olarak her iki sektörden sadece birer örgütün ele alınması hususu çalışmanın evrenini oluşturmadaki sınırlılığı gündeme getirmekle beraber, örneklemden alınan anket sayılarının sektörleri temsilde yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Kamu ve özel sektör işgörenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını çeşitli faktörlere göre incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma, ilişkisel tarama modelindedir.

Çalışmanın uygulama aşamasında veri toplama tekniği olarak “anket” yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak maksadıyla “iş doyumunu” ve “örgütsel bağlılık” anketleri kullanılmıştır. **İş doyumunu anketi** Likert tipinde olup, kişilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algılarını ölçmektedir. Anket; yönetim tarzı, çalışma koşulları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel olarak sıralanabilecek altı alt faktörü ölçmektedir.

Örgütsel bağlılık anketi Balay tarafından geliştirilmiştir (Balay, 2000). Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği tipinde olan anket, bireyin örgütle bütünleşmedeki göreceli gücünü saptamak üzere; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. İş doyumunu ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,8223'dür. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları; uyum boyutunda 0,75, özdeşleşme boyutunda 0,82, içselleştirme boyutunda ise 0,89 olarak tespit edilmiştir.

3. Bulgular

3.1. İş Doyumuna İlişkin Bulgular:

“Kamu ve özel sektördeki işgörenlerin iş doyumları arasında anlamlı fark vardır” şeklindeki birinci hipotezin testi için, kamu ve özel sektörde görev yapan işgörenlerin iş doyumlarının; yönetim tarzı, çalışma koşulları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutlarında anlamlı farklılıklar taşıyıp taşımadığını gösteren “t testi” sonuçları Tablo-1'dedir.

Tablo 1. Kamu ve Özel Sektördeki İşgörenlerin İş Doyumlarının Karşılaştırılması (* $p < , 05$)

İş Doyumu Boyutları	Kamu Sektörü	Özel Sektör	t	p (Anlamlılık)
Yönetim Tarzı	X =,4224 S=, 6381 n= 120	X =,6120 S=,5865 n= 85	-2, 630	, 004 *
Çalışma Koşulları	X =,3741 S=, 8809 n= 120	X =,1117 S=,6744 n= 85	2, 724	, 003 *
Gelişme ve Yükselme Olanakları	X=, 6788 S=, 5178 n= 120	X =,8157 S=,7133 n= 85	-1, 6584	, 052
Çalışma Arkadaşları	X =,1227 S=, 4243 n= 120	X=,1031 S=, 5167 n= 85	, 3890	, 714
Fiziksel Ortam	X = , 6676 S= , 9036 n= 120	X = , 7250 S= 1,1788 n= 85	-, 4760	, 628
Ücret ve Personel	X = , 5480 S= , 7331 n= 120	X = , 7370 S= , 7896 n= 85	-2, 437	, 010 *
Toplam İş Doyumu	X = , 4182 S= , 5099 n= 120	X = , 4674 S= , 4724 n= 85	-, 8550	, 383

Tablo-1’deki “p” ve “t” değerlerinden de görüldüğü üzere, kamu ve özel sektörde işgörenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarında; **yönetim tarzı** [$t_{(205)}=2,630$, $p<,05$], **çalışma koşulları** [$t_{(205)}=2,724$, $p<,05$], **ücret ve personel** [$t_{(205)}=2,437$, $p<,05$] alt boyutlarında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Yönetim tarzı alt boyutunda, kamudaki işgörenlerin algıladıkları iş doyumunu ($X_{ort.}=,4224$), özel sektörde görev yapan işgörenlere ($X_{ort.}=,6120$) göre anlamlı olarak daha düşük çıkmıştır. Bunun nedeni; kamudaki işgörenlerin özerklik ve saygınlık ihtiyaçlarını daha az doyurabilmeleri olarak düşünülmektedir. Ayrıca özel sektörde görev yapan işgörenlerin inisiyatif kullanma imkanları da daha fazladır. Bu da yönetim tarzı boyutunda “algılanan iş doyumunu” yüksek kılmaktadır.

Çalışma olanakları alt boyutunda, kamudaki işgörenlerin algıladıkları iş doyumunu ($X_{ort.}=,3741$), özel sektördeki işgörenlere göre

($X_{ort.}=1,117$) anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır. Anılan çalışma olanakları fiziki imkânların ötesinde, fiziki olmayan imkânları da kapsamaktadır.

Ücret ve personel alt boyutunda, özel sektörde görev yapan işgörenlerin algıladıkları iş doyumunu ($X_{ort.}=,7370$) kamuda görev yapan işgörelere ($X_{ort.}=,5480$), göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır. Demografik verilerden elde edilen gelir düzeyleri de, özel sektör işgörenlerinin kamudakilere göre yüksek düzeyde maaş almaları verisi ile anlamlı bir bütünlük göstermektedir.

İşgörenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarında “p” ve “t” değerlerinden de görüldüğü üzere; **gelişme ve yükselme olanakları** [$t_{(205)}=1,6584$, $p>,05$], **çalışma arkadaşları** [$t_{(205)}=,3890$, $p>,05$], **fiziksel ortam** [$t_{(205)}=,476$, $p>,05$] alt boyutları ve **toplam iş doyumunda** [$t_{(205)}=,8550$, $p>,05$] anlamlı farklar bulunmamaktadır. Bu kapsamda hipotez kısmen doğrulanmıştır.

3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular:

“Uyum” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda, kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır“ şeklindeki ikinci hipotezin testi için, iki grup arasında uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan “t” ve “p” testi sonuçları Tablo-2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. İşgörenlerin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması (* $p<,05$)

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Kamu Sektörü	Özel Sektör	t	p
Uyum Bağlılığı	X= 1,8874 S= ,8319 n= 120	X= 1,7857 S= ,8108 n= 85	1,173	,280

Tablo-2’de görüldüğü üzere, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin **uyum boyutuna** ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$t_{(205)}=1,173$, $p>,05$] anlamlı bir fark görülmediğinden, hipotez doğrulanmamıştır. **Uyum boyutu**, işgörenin elde edeceği ücret, terfi vb. gibi unsurların kullanılmasıyla başkaları tarafından etkilenebilmesi özelliğini

göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, bu boyutta kamu ve özel sektör çalışanlarının hemen hemen benzer algılamalara sahip olduklarını ve anılan boyutta benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

“**Özdeşleşme**” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır” şeklindeki üçüncü hipotez test edilmiştir. Bunun için iki grup arasında özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için yapılan “t” ve “p” testi sonuçları Tablo-3’de gösterilmiştir:

Tablo 3. Kamu ve Özel Sektördeki İşgörenlerin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması (* $p < ,05$)

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Kamu Sektörü	Özel Sektör	t	p
Özdeşleşme Bağlılığı	X =3,3510 S= ,9600 n= 120	X= 3,7824 S= ,9158 n= 85	2,773	,007 *

Tablo-3’de görüldüğü üzere, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin **özdeşleşme boyutuna** ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$t_{(205)}=2,773$, $p < ,05$] anlamlı fark vardır. Özel sektördeki işgörenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($X_{ort.}=3,7824$), kamu sektöründe işgörenlerden ($X_{ort.}=3,3510$) daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, özel sektördeki işgörenler özdeşleşme boyutunda, kamudaki işgörene göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler. Bu kapsamda, özel sektördeki işgörenlerin, çalıştıkları kurumda olmaktan daha fazla gurur duydukları saptamasını yapmak ve hipotezin doğrulandığını söylemek mümkündür.

“**İçselleştirme**” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık konusunda kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında anlamlı fark vardır” şeklindeki dördüncü hipotez test edilmiştir. Bunun için iki grup arasında içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için yapılan “t” ve “p” testi sonuçları Tablo-4’de gösterilmiştir:

Tablo 4. Kamu ve Özel Sektörde İşgörenlerin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması (* $p < ,05$)

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Kamu Sektörü	Özel Sektör	t	P
İçselleştirme Bağlılığı	X=3,8748 S= ,6837 n= 120	X= 4,2456 S= ,7344 n= 85	-2,8677	,008 *

Tablo-4’de görüldüğü üzere, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin **içselleştirme boyutuna** ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında [$t_{(205)}=2,8677$, $p < ,05$] anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özel sektördeki işgörenlerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($X_{ort.}=4,2456$), kamudaki işgörenlerden ($X_{ort.}=3,8748$) daha yüksektir. İçselleştirme derecesi, örgütsel amaçların özelliklerine, bunların bireyin ihtiyaç ve değerleriyle uygunluğuna bağlıdır. İçselleştirme boyutuna ilişkin yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan özel sektör işgörenlerinin örgütsel rollerine “örgütün amaç ve değerleri” kapsamında sarılmakta oldukları söylenebilir. Kamudaki düşük içselleştirme algısının temelinde ise, kamu işgörenlerinin “rol belirsizliklerinin” daha fazla olması bulunmaktadır. Karara katılımın daha fazla gerçekleştiği özel sektörde, örgüte sahiplenme duyguları daha fazla olabilmektedir. Neticede hipotezin doğrulandığını söylemek mümkündür.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ”iş doyumunu” kapsamında; yönetim tarzı, çalışma koşulları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel olarak sıralanabilecek altı alt faktör incelenmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin iş doyumuna ilişkin algıları; yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve personel alt boyutlarında anlamlı fark göstermekte, anılan boyutların dışında kalan ögelerde ise anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Yönetim tarzı ile ücret ve personel alt boyutlarında özel sektördeki işgörenlerin iş doyumları; çalışma koşulları alt boyutunda ise kamudaki işgörenlerin iş doyumları yüksek bulunmuştur.

İş doyumunun **yönetim tarzı** alt boyutunda, kamudaki işgörenlerin algıladıkları iş doyumunun özel sektördeki işgörelere göre anlamlı

olarak daha düşük çıkmasının nedeni olarak; kamudaki işgörenlerin özerklik ve saygınlık ihtiyaçlarını nispeten daha az doyurabilmeleri, bunun aksine özel sektörde görev yapan işgörenlerin inisiyatif kullanma fırsatlarının daha fazla olması vasıtasıyla iş doyumlarının arttığını söylemek mümkündür. Kamudaki yönetim tarzının daha geleneksel olması ve bunun altında yatan sebeplerden bazılarının da; daha yaşlı yöneticilere sahip olmaları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha az yer verilmesi ve yönetim tarzındaki yeni arayışlara -statükoyu bozacağı endişesiyle- ket vurulması olarak sıralanması mümkündür.

İş doyumunun **çalışma koşulları** alt boyutunda, kamudaki işgörenlerin algıladıkları iş doyumunun, özel sektördeki işgörelere göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmasının altında yatan gerçek sebeplerin, fiziki imkânlardan daha ziyade fiziki olmayan imkânlardan kaynaklandığını ve bu kapsamda çalışma ortamında daha rahat ve serbest olma gibi olanakların kamu sektöründe daha sık rastlanan hususlar olabileceğini söylemek mümkündür.

İş doyumunun **ücret ve personel** alt boyutunda, özel sektördeki işgörenlerin algıladıkları iş doyumunun, kamudaki işgörelere göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmasının altında yatan esas sebebin, - demografik verilerde de görüldüğü üzere- gelir düzeyleri arasında özel sektör lehine bariz dengesizliğin bulunmasıdır.

İş doyumunda kamu ve özel sektör arasında farklılıklara sebep olan faktörlerden bir tanesinin; iş ve işin gerçekleştirildiği ortam vasıtasıyla işgörenin **“ihtiyaçlarının karşılanmasındaki farklılıklar”** olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle iş doyumunu, ihtiyaç tatmininin bir fonksiyonudur. Yani, kişinin ihtiyaçları ve yaptığı işin kişinin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi arasındaki benzerlik, uyum ya da tamamlayıcılığın derecesini gösterebilir.

İş doyumundaki farklılıkları oluşturan ikinci faktör, işgörenin işinden elde etmeyi umduğu ile elde ettiği arasındaki **“algılanan farkın”** sektörler arasında farklılık göstermesi ya da işgörenin mevcut işindeki kazanımlarını bazı kişisel standartlarıyla karşılaştırması sonucunda oluşan farktır. Bu tür bir “psikolojik karşılaştırma süreci” olumlu ya da olumsuz farklar doğurabilir. Dolayısıyla, işgörenin almayı umduğu ile aldığı arasındaki algılanan farklılık ne kadar çok ise, işten duyulan tatminsizlik de o kadar çok olabilir.

Sektörler arasında iş doyumu düzeylerindeki farklılıkların kaynaklarından bir diğeri; işgörenin refahına yol açan “**işgören değerlerinin**” sektörler arasında farklılık göstermesidir. İş doyumundaki farklılıkları oluşturan diğeri bir faktör; iş doyumu ya da doyumsuzluğunun, “**sosyal mukayese**” sonucunda ortaya çıkmasıdır. Bu tür bir yaklaşımda iş doyumu, kişinin işine ve örgüte verdikleri (çıkıtı) ile bunların karşılığında aldıklarını (girdi) karşılaştırması neticesinde meydana gelir.

İş doyumundaki farklılıklara en güncel yaklaşım ise, iş doyumunun “**kişinin mizacına**” göre değiştiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, olumlu ve duygusal mizaca sahip bireyler işten daha fazla tatmin duyma eğilimindedirler. İş doyumunu kişinin mizacına bağlı olarak açıklamaya çalışan yaklaşım, örgütsel davranışı kişilik özelliklerine göre açıklamaya çalışan yaklaşımdan farklıdır. Mizaca dayalı yaklaşım kişinin duygu yönüyle ilişkili bir yaklaşımdır. İş doyumunu açıklamak için kullanılan teorilerin birçoğu, özellikle iş doyumu için geliştirilmiş teoriler olmayıp, daha çok örgütlerde motivasyonu etkileyen ve motivasyon sürecini açıklamaya çalışan teorilerdir. Fakat bu teoriler iş doyumunu açıklamada da önemli ipuçları ve katkılar sağlamaktadır.

Önceden belirtildiği üzere örgütsel bağlılığın; **uyum, özdeşleşme** ve **içselleştirme** olmak üzere üç temel boyutu mevcuttur. **Uyum** boyutundaki bağlılıkta, bireyler belirli ödülleri alabilmek için ve ancak işin gerektirdiğini yaparak örgütte kalmak istemekte ve örgütte kalma istekleri de doğal olarak daha düşük seviyede gerçekleşmektedir. Araştırmanın bulgularına göre, kamu ve özel sektördeki işgörenlerin “**uyum**” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu araştırma kapsamında, uyum boyutunda kamu ve özel sektör çalışanlarının benzer algılamalara ve benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Uyum bağlılığı teorisinin temelinde yatan husus, motivasyon alanındaki “beklenti kuramı” ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda sektörleri ne olursa olsun, insanların “elde edebilecekleri bir ödül karşılığında iş görüyor olmaları” düşüncesi insanın doğasında var olan bir husus olarak ele alınmalı ve yadırganmamalıdır.

Örgütsel bağlılığın **özdeşleşme boyutunda**, işgören örgüte ait olmaktan gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek tatmin

sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır. Bu çalışmada, özel sektördeki işgörenlerin “özdeşleşme” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, kamudaki işgörenlerden anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. **Özdeşleşme bağlılığı**, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar. Özel sektördeki işgörenlerin özdeşleşme boyutunda, kamudaki işgörelere göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık göstermesinin sonucu olarak, özel sektördeki işgörenlerin, çalıştıkları kurumda olmaktan daha fazla gurur duydukları saptamasını yapmak yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılığın **içselleştirme** boyutunda, işgören kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırmakta ve örgütün değerlerinin kendisine “içsel ödül” sağladığını algılamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, özel sektördeki işgörenlerin “içselleştirme” boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları da, kamudaki işgörenlerden anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. Kamudaki düşük içselleştirme algısının temelinde, kamu işgörenlerinin “rol belirsizliklerinin” daha fazla olmasının bulunduğu söylemek mümkündür. Karara katılımın daha fazla gerçekleştiği özel sektörde ise, örgüte sahiplenme duygusu daha yüksek seviyede görülebilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları ışığında, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile “**tutarlı pozitif yönlü korelasyon**” göstermektedir. Bunun anlamı, iş doyumundaki bir artışın, örgüte bağlılıkta ya da tam tersi olarak örgüte bağlılıktaki bir artışın iş doyumunda artışa neden olabileceğidir.

Çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında; özel sektör işgörenlerinin, kamu sektörü işgörelere göre daha yüksek düzeyde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu çalışmada, verimlilik ve performansa giden süreçteki etkenlerden sadece ikisi olan “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” konularının incelendiği unutulmamalıdır. Buna ilave olarak, anılan iki kavramın örgütler içindeki işleyişlerinin ve sonuçlarının; örgütlerin iç ve dış çevresine, yapısına ve toplumsal ve örgütsel kültüre göre farklı yörüngeler izleyebileceği hususu gözden kaçırılmamalıdır.

Kaynakça

Agho, Augustine O. ; Mueller, Charles W. ; Price, James L.. (1993); “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model”, **Human Relations**, 46(6), <<http://www.proquest.com>> (Ekim 2002).

Alvi,S. A. ; Ahmed,S. W..(1987); “Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study”, **Human Relations**, 40 (5).

Arne, Kalleberg L.; Arne, Mastekaasa. (2001); “Satisfied Movers, Committed Stayer”, **Work & Occupations**, 28(2), <<http://www.ebscohost.com>>, (Ekim 2004).

Aronson, Elliot. (1999); **The Social Animal**, 8. Bs., New York: Worth Publishers.

Balay, Refik. (2000); **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Blau,G. ; Lunz,M..(1998); “Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One’s Profession Beyond the Effects of External, Personal and Workrelated Variables”, **Journal of Vocational Behavior**, 52.

Carrivan, Douglas B.. (1999); “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, **Human Resource Management Review**, 9(4).

Chiu, Warren C.K. ; Catherine W. (1999); “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong,” **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 72(4).

DeMato, Doris S.. (2003); “Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, 2001, <http://www.psyc.vt.edu>. (Ocak 2005).

Dipboye, R.L. ; Smith, C.S. ; Howell, W.C.. (1994); **Understanding Industrial and Organizational Psychology**, Orlando, Harcourt College Publishers.

Elleemers, Naomi ; Gilder, Dick de ; Heuvel, Henriette van Den. (1998); “Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work”, **Journal of Applied Psychology**, 83(5).

Fotinos-Ventouratos, R. ; C. L. Cooper. (1998); “Social Class Differences and Occupational Stress, **International Journal of Stress Management**,5,4.

Green, Jutta. (2000); “Job Satisfaction of Community College Chairpersons”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, <<http://www.psyc.vt.edu>>, (Aralık 2004).

Haar, Jarrod M. ; Spell, Chester S.. (2001); “Examining Work-Family Conflict Within a New Zealand Local Government Organization”, <www.hrinz.org.nz/info/academic.journal/articles/2001-10-16_word_family.pdf>, (Kasım 2004).

Hrebiniak, L. G. ; Alutto, J. A..(1972); “Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 17.

Israel, Ella R.. (1996); **An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı.

Iverson, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M. (1998); ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, **Working Paper No:7**, <http://www.ebscohost.com> (Eylül 2004)

Kacmar, Michele K. ; Carlson, Dawn S.. (1999); “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”, **Educational & Psychological Measurement**, 59 (6).

Kaynak, Tuğray, v.d.. (2000); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın,

Kibeom, Lee; Carswell, Julie J. ; Allen, Natalie J.. (2000); “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables”, **Journal of Applied Psychology** 85(5).

Lee, Hyung-Ryong. (2000); **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Comitment and Turnover Intensions**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, 2000.

Luthans, Fred. (1995); **Organizational Behaviour**, (Yedinci Baskı), New York, McGraw-Hill.

Martin, Christopher L.; Bennett, Nathan. (1996); “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, 21(1).

Mowday, R.T. v.d.. (1982); **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York, Academic Pres.

O’Reilly C. ; Chatman, J.. (1986); “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”, **Journal of Applied Psychology**, 71, 3.

Özbenli, Şebnem. (1999); **The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003); “Algılanan Örgütsel Adeletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Bekirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 21 Temmuz-Aralık.

Özkalp, Enver ; Kirel, Çiğdem. (1996); **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaası.

Peterson, Janice M. v.d..(2002); “The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment”, **Journal of Occupational&Organizational Psychology**, 75(4).

Rhodes, Linda v.d.. (2000); “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 86(5).

Robbins, T. L.; Crino, M. D.; Fredendall, L. D. (2002); “An Integrative Model of the Empowerment Process, **Human Resources Management Review**, 12. <www.sciencedirect.com>, (Ekim 2004)

Schappe, Stephen P.. (1998); ”The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Psychology**, 132 (33).

Sheldon, M.E.. (1971); “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**.

Wiener, Y.. (1982); “Commitment and Organizations: a Normative View”, **Academy of Management Review**, 7 (3).