

**KAMU YARARINA BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı**

Metin GÜRSEL

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ

**DENİZLİ
Ocak, 2022**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Metin GÜRSEL

ÖNSÖZ

Devlet dinamik bir oluşumdur ve işleri kamu kurum ve kuruluşları tarafından yerine getirilir. Kamu kurum ve kuruluşlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesinde en önemli kaynak insandır yani kamu personelidir. Kamu personelinin gücünü yönlendirmenin en düzgün metodu ise onları motive etmektir. Bu çerçevede kamu hizmeti motivasyonu kavramı ön plana çıkmıştır. Kamu hizmeti motivasyonunun alt boyutlarından biri olan “kamu yararına bağlılık” boyutu kamu hizmeti motivasyonunun temelini oluşturmaktadır ve çalışmamızda ayrıntısıyla ele alınmıştır. Bunun yanı sıra kamu personelinin bulunduğu kurum ile olan uyumuyla ilgili kişi-örgüt uyumu yaklaşımı ele alınmıştır. Kamu hizmeti motivasyonu ve kişi-örgüt uyumunun bir sonucu olarak iş tatmini kavramına da değinilmiş ve çalışmamızda bu üç olgu arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Çalışmanın fikir aşamasından başlayıp, sonlanmasına kadar desteğini eksik etmeyen ve beni her aşamada yönlendiren ve destekleyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ’a, öneriler ve düzeltmeler konusunda yardımcı olan Doç. Dr. Meral ELÇİ’ye, Doç. Dr. Nagihan DURUSOY ÖZTEPE’ye, ölçüm araçlarımın temini bakımından sağladığı izin ve onay desteği için Prof. Dr. İnayet AYDIN’a ve Doç. Dr. Meral ELÇİ’ye, araştırma modelimin ön değerlendirmesindeki yardımı için Dr. Öğr. Üyesi Serkan DOLMA’ya, analizlerim konusunda yardımları için Araş. Gör. Dr. Gülay MURAT EMİNOĞLU’na, Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nün değerli öğretim üyelerine, kamu görevlerini özveriyle yerine getiren PAU Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün değerli çalışanlarına, çalışmanın eksikliklerinin giderilmesi hususu başta olmak üzere tarafıma olan desteklerini her an gösteren dostlarım Bekirhan HALAÇLI, Öğr. Gör. Ahmet ADALI ve Gökten GÖRMEZÖZ’e, İngilizce çevirilerde büyük bir sabırla bana yardım eden İpek YAPICI’ya ve anket çalışmasında zaman ayırıp yardımını esirgemeyen mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KAMU YARARINA BAĞLILIĞIN İŞ TATMINİ İLE İLİŞKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ

Metin GÜRSEL

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ

Ocak 2022, vii+86 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı kamu hizmetlerinin verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahip olan kamu personellerinin kamu yararına bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumlarını ortaya koymak ve bu kavramların birbirleriyle ilişkilerini inceleyip bir model geliştirmektir. Bu amaçtan hareketle çalışmada fiziki (kağıt-kalem) ve online olmak üzere toplam 333 kamu çalışanına anket uygulanmış ve kamu çalışanlarının kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisinin yönü ve gücü ortaya konulmuştur. Bu çerçevede kamu yararına bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif, kamu yararına bağlılık ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken etkisinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmeti Motivasyonu, Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT IN THE
RELATIONSHIP OF COMMITMENT TO PUBLIC INTEREST AND JOB
SATISFACTION**

Metin GÜRSEL

A Master's Thesis

The Department of Labour Economics and Industrial Relations

Thesis Advisor: Dr.Türkmen Taşer AKBAŞ

January 2022, vii+86 Pages

The main purpose of this research is to investigate the commitment to public interest, job satisfaction and person-organization fit of public personnel, which are of great importance in the productive and effective performance of public services, and to examine the relationships between these concepts and develop a model. For this purpose, a total of 333 public employees, both physical (pencil-paper) and online, were surveyed in the study. The impact of person-organization fit in the relationship of public employees' commitment to the public interest and job satisfaction was revealed. As a result of survey, it has been observed that there is a positive relationship between commitment to the public interest and job satisfaction, a positive relationship between commitment to the public interest and person-organization fit, and a positive relationship between person-organization fit and job satisfaction. Additionally, it has been found that person-organization fit has a mediating effect on the relationship between commitment to the public interest and job satisfaction.

Key words: Person-organization harmony, commitment to the public interest, person-organization fit, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMLARI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kamu Yararına Bağlılık	3
1.1.1. Kamu Hizmetleri Kavramı	6
1.1.2. Kamu Görevlileri	9
1.1.3. Motivasyon	10
1.1.4. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kavramsal Çerçevesi	12
1.1.5. Kamu Çalışanlarının Kamu Yararına Bağlılığını Etkileyen Faktörler	16
1.1.5.1. Demografik Faktörler	17
1.1.5.2. Toplumsal Faktörler.....	18
1.1.5.3. Örgütsel Faktörler	19
1.2. İş Tatmini	21
1.2.1. İş Tatmini ile İlgili Bir Takım Çalışmalar	25
1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	26
1.2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	26
1.2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	32
1.2.3. İş Tatmininin Sonuçları	35
1.3. Kişi-Örgüt Uyumu	37
1.3.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Tanımları	37
1.3.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi	37
1.3.3. Kişi-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler	39
1.3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları	40
1.3.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	40
1.3.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	41
1.3.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....	41
1.3.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....	42
1.3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	43
1.4. Kamu Yararına Bağlılık Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İle İlişkisi	44

1.4.1. Kamu Yararına Bağlılık ile Kişi-Örgüt Uyumunun İlişkisi	45
1.4.2. Kamu Yararına Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi	46
1.4.3. Kişi-Örgüt Uyumunu ile İş Tatmini İlişkisi	48
1.4.4. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumunu ve İş Tatmini İlişkisi	50

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	52
2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	53
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55
2.4. Veri Analizi ve Bulgular	57
2.4.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	57
2.4.1.1. Güvenilirlik Analizleri.....	59
2.4.1.2. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-örgüt Uyumunu ve İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	60
2.4.1.3. Korelasyon Analizleri	61
2.4.1.4. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizleriyle Belirlenmesi	61
2.4.1.5. Kamu Yararına Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Değişken Rolünü İncelemeye Yönelik Analizlerin Bulguları	62
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR	71
EKLER.....	844
ÖZ GEÇMİŞ.....	866

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örneklem Kümesinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekanslar.....	56
Tablo 2. KMO ve Barlett Testi	57
Tablo 3. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerinin Faktör Skorları.....	58
Tablo 4. Açıklanan Toplam Varyans	59
Tablo 5. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Ölçümlerinin Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 6. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	60
Tablo 7. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerinin Korelasyon İlişkisi.....	61
Tablo 8. İlk Üç Aşama İçin Regresyon Analizlerinin Özet Tablosu	62
Tablo 9. Aracı Değişken Analizi.....	63
Tablo 10. Toplam Etki Modeli.....	63
Tablo 11. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	64
Tablo 12. Analiz Notları ve Uyarılar	65
Tablo 13. Kamu Yararına Bağlılığın, İş Tatmini ile İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları Özeti	65
Tablo 14. Kamu Yararına Bağlılığın, İş Tatmini İle İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi Analizi Sonuçlarının Özeti.....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Tatmininin Sonuçları	36
Şekil 2. Araştırmanın Modeli	52

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASA	Çekim-Seçim-Yıpranma
H	Hipotez
ITAT	İş Tatmini
KHM	Kamu Hizmeti Motivasyonu
KMO	Kaiser Mayer Olkin
KOU	Kişi-Örgüt Uyumu
KYB	Kamu Yararına Bağlılık
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

GİRİŞ

Devlet eliyle yerine getirilen eğitim, adalet, sosyal hizmetler, güvenlik gibi hizmetlerde kamu kaynaklarının düzgün, etkin ve verimli kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede kamu kurum ve kuruluşlarının üzerinde iki türlü baskı olabilmektedir. Birincisi kamu harcamasının azaltılması, ikincisi ise vatandaşların kalite düzeyi yüksek kamu hizmeti arzulan baskısıdır. Kamu kurumlarının somut olarak ifade edilen parasal kaynaklarının yanı sıra motivasyon, kamu yararı, sosyal duyarlılık, örgütsel aidiyet gibi soyut kavramları da vardır. Bahsedilen soyut ve somut kaynakların dışında yer alan kaynakları geliştiren, kullanan ve bu yeteneğe sahip olan insan kaynağı en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu bağlamda, kanun koyucular ve kamu yöneticilerinden bu insan kaynağından en verimli ve etkin yararı gerçekleştirecek vizyonu uygulamaları beklenir.

Kamu yöneticileri ve politikacılar idari ve yasal düzenlemeler ile çalışma şartlarını oluşturabilirler ama kamu görevlisinin bu şartlara dair yeteneklerinin olup olmadığı, bu yeteneklerde ise bunu ifa ettiği işinde gösterip göstermediğini anlamakta zorluklar yaşanabilir. Bu çerçevede, kamu kurum ve kuruluşlarının yapabilecekleri en verimli şey kamu personellerinin gerçekleştirdikleri hizmetlerine dair motivasyonlarını sağlamaktır. Bunun yanı sıra kamu personelinin var olan kuralların üzerine geçerek kamu yararına bir çalışmada olmasına zorlanması kanuni anlamda imkan dahilinde değildir. Kamu personelinin üzerinde olan sorumluluğun üstüne çıkması sadece ifa ettiği işe olduğu motivasyon, gönüllülük, fedakarlık ve kamu yararına bağlılık ile olabilir.

Bu çerçevede kamu yararına bağlılığın kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ile olan ilişkisi çok önemlidir. Kamu yararına bağlılık düzeyleri yüksek olan kişiler kamu kurumlarında çalışmayı daha çok tercih ederler. Zira kamu kurumları bu çalışan adaylarının kamu yararına bağlılık gereksinimlerini giderecek görevleri ve iş ortamını onlara verir. Kişi-örgüt uyumunun da savunduğu en önemli şey, kurumların nitelikleri ile uyumlu bir şekilde olan çalışanların performanslarının da yüksek seviyede olacaktır. Bu sebeple, kamu yararına bağlılık kamu çalışanlarının performansları ile direkt ilişki içerisindedir (Bright, 2007: 364). Kamu yararına bağlılık seviyesi yukarıda olan kamu çalışanları, gereksinim ve isteklerine cevap veren iş ortamında fazlaca iş tatmini sağlarlar ve işi terk etme gibi bir düşünceye sahip olmazlar (Karahana, 2015: 43).

Bu çalışmanın amacı; kamu kurumlarında görev yapan kamu personellerinin kamu yararına bağlılıkları, iş tatminleri ve kişi-örgüt uyumlarıyla olan ilişkisini incelemektir. Çalışmanın bitiminde bu üç kavramın ilişkisinin ortaya konulmasıyla yapılabilecek başka nitel ve nicel araştırmalar için ilham verici olması planlanmıştır.

Çalışmanın önemi; gergin vatandaş profili ile karşılaşan ve aynı kurum içinde aynı işi yaparak kurum içi unvan ile maaş farkına maruz kalan kamu çalışanlarının kamu yararına bağlılıkları, örgütleri ile olan uyumları ve iş tatminleri düzeylerinin ele alınmasıyla ilgilidir. Bu araştırmanın modelinin kamu çalışanları bağlamında test edilmesinin nedeni şöyle açıklanabilir: Kamu kurumlarındaki işleyişte bürokrasinin fazla olması, vatandaştan para tahsil edilmesi ve iş yoğunluğu gibi sebeplerden dolayı hizmet almak isteyen vatandaşların önyargılı oldukları gözlenebilmektedir. Bu bağlamda kamu çalışanlarının hizmet bekleyen vatandaşları ile uyumsuzlukları olup kamu çalışanlarının yıpranmışlık hissetmeleri mümkün olabilmektedir. Bunun yanı sıra kamu çalışanları arasında aynı işi yapmalarına karşın unvan farklılıklar ve aldıkları ücretlerde farklılıkların olması, çalışanların yaptıkları işe ve çalışma arkadaşlarına bakış açılarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu denli kurum içi personel politikalarındaki farklılıklardan ve gergin vatandaş profilinden rahatsız olan kamu çalışanlarının, kamu yararına bağlılıklarını, örgütleriyle uyumlarını, iş tatmin düzeylerini bu çalışma kapsamında değerlendirmek önemlidir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın modelinde ise kamu yararı bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken, kişi-örgüt uyumu ise araç değişken olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir: H1: Kamu yararına bağlılığın kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif etkisi vardır. H2 Kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. H3: Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. H4: Kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken etkisi vardır.

Çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kamu hizmeti motivasyonunun alt boyutu olan kamu yararına bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramlarının tanımı ile literatür araştırması yapılacak ve bu üç olgu arasındaki ilişkiler analiz edilecektir. İkinci bölümde, araştırmanın modeli, yöntemi ve toplanan verilerin analizi ile bulgular ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde ise bulgulara yönelik değerlendirme ve tavsiyelerde bulunarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMLARI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kamu Yararına Bağlılık

Kamu yararı kavramı “toplumun ortak çıkarı için yapılan ve idarenin kamu hizmetlerini yerine getirmek için bir takım faaliyetlerde araması gereken olgu” olarak da tanımlanmıştır. Kamu yararı kavramı için “doğrudan ya da dolaylı bir biçimde toplumun büyük bir kısmının çıkarlarına uygun olan ve bu sebeple de öncelikli olarak korunmasında veya tercih edilmesinde gereklilik görülen üstün yarar” biçiminde bir tanım da yapılmakta ve neyin kamu yararına uygun olduğunun belirlenmesinin siyasi yaklaşım ve tercihleri de içerdiği belirtilmekle beraber, kamu yararı kavramı aynı zamanda hukuki bir kavram olarak da kabul edilmektedir (Tekeli, 1988: 10).

Kamu yararı yönetim hukukunun her alanında işlevsel bir kavramdır. Kamu yararı, kanunların oluşturulmasında belirleyici bir kavram olduğu kadar uygulanmasında da belirleyicidir. Çünkü kamu yönetiminin temel amacı, kamuya yararlı olmaktır. Kamu yönetimi, kamu yararı için var olan bir oluşumdur. Bu nedenle kamu yönetimi, kamunun gereksinimlerine karşılık vermek için topluma ya da bireylere hizmet götürür. Kamu yönetimi, hizmetleri dizayn ederken, bireyleri değil bireyin içinde yer aldığı toplumu ya da toplumun bir kesimini dikkate almak durumundadır. Toplumsal menfaat ile bireysel menfaat karşı karşıya geldiğinde, kamu yönetimi toplumsal menfaatlerden yanadır (Gözübüyük, 2001: 7).

Anayasa Mahkemesi, yasaların kamu yararı amacıyla oluşturulacağını, kamu yararının belirlenmesinin yasama organına ait olduğunu belirtmekle birlikte, olası uyuşmazlıklarda kamu yararının bulunup bulunmadığını gözeterek karar vermektedir. Anayasa Mahkemesi'nin içtihatlarına bakıldığında, yasa düzenleyicisinin herhangi bir yasayı oluştururken hareket ettiği düşüncenin yanı sıra, yasanın doğurduğu sonucun kamu yararına uygun olup olmadığını da incelediğini görüyoruz (Yıldırım, 2001: 441).

Esnek bir kavram olan kamu yararı, bu özelliği sebebiyle oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Böylece her somut olayda, olayın niteliklerine göre başkaca durumlarda ortaya çıkabilir. Kavramın belirsizliğinin, bir hukuk kavramı olup olmadığı sorusuna sebep olabileceği düşünülmeyle birlikte, kamu yararı kavramı bir hukuk kavramı olarak görülmekte, dahası hukukun genel ilkelerinden bir olarak kabul

edilmektedir. Kavram, toplumsal değerlerin bir yansımasıdır. Bu nedenle zaman ve mekâna göre değişen ve şekil alan bir olgudur (Göven, 1999: 257).

Kamu yararı kavramı geniş bir tanımlamayı ele almaktadır. Kamu yararı, kamu yönetiminin yerine getirdiği faaliyetlerinde toplumun bir kısmının ya da tamamının menfaatine işler yapmaya yönelik temel bir amaç olarak düşünülür ve bunun yanı sıra devletin çıkarlarının da toplum çıkarları ile birlikte önde tutulduğu durumları ölçer (Houston, 2000: 714). Kamu yararı kavramı genel refah ve ortak fayda gibi kavramlarla iç içedir ve devletin ürettiği politikalarda atlamaması gereken ve üretilen politikaların yürütülmesi aşamasında rahatlık sağlaması gereken bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Prysmakova, 2013: 16).

Grand (2003), bir devlet politikasının kamu yararı kabul edilebilmesi için o politikanın kamuyu oluşturan her bir üyenin şahsi refahından öte bir bütünlük çerçevesi içinde kamunun refahının artırılmasının olması gerektiğini ifade etmektedir.

Kamu yararı, her türlü olaya has kendi yararını garantiye alma hedefi olan bir toplulukça biçimlendirilir. Diğer bir ifadeyle topluluğu oluşturan bireylerin birbirleri ile olan iletişimi teşvik etmesi ve toplumun hepsini kapsayan faydalara öncelik verilmesi suretiyle kamu yararının garanti altına alınması mümkün olabilir (Simm, 2011: 557).

Kamu yararı toplumsal gereksinimleri karşılayan eylemler bütünü olarak değerlendirilir. Bu çerçevede kamu yararı kavramı kamu hizmetlerinin şekillendirilmesinde büyük önem arz etmektedir. Esasında kamu yararı kavramı kamu yönetiminin akla gelebilecek bütün reflekslerinin de amacına hizmet etmektedir. Kamu idarelerinin bizzat kendi eliyle ifa ettiği kamu hizmetlerinde direkt olarak kamu yararı vardır ancak diğer etkinliklerde ise dolaylı bir kamu yararından söz edilebilir. Yerine getirilen kamu hizmetinin, tüm topluma yönelik olduğunu izah etmesi kamu yararı kavramının özünü oluşturur (Kim, 2016: 522).

Kamu hizmeti ifa eden kurumlar büyük çoğunlukla kamu yararı disiplininin hareket ettikleri için vatandaşların beklentilerini yerine getirme aşamasında ve hizmet kalitesi noktasında bazı sorunlar oluşabilmektedir ancak bir hizmetin oluşturulmasında kamu yararı var ise o hizmet nitelik arz eden bir hizmet olarak görülmesi de o hizmetin oluşturulması gerekmektedir (Grand, 2003: 63).

Kamu yararına bağlılık, kamu çalışanlarının herhangi bir faaliyetine devlet ya da kamu faaliyeti özelliği kazandırmakta ve gerçekleştirilen hizmetin kamu hukukuna uygunluğunun bir ölçüsü olması noktasında büyük önem arz etmektedir. Devletin kamuya yararlı olmak için var olması çerçevesinde kurulan kamu yönetimi, o ülkede

yasayanların, kamunun gereksinim duyduğu hizmetleri gerçekleştirmek ve bunları sunmakla sorumludur. Bu bağlamda, kamu yönetimi, kamu hizmetlerini gerçekleştirirken esas alması gereken ilke “kamuya yararlı olması” ilkesidir (Bilgin, 1995: 180).

Kamu yararına bağlılık demografik değişkenlerle de biçimlenebilmektedir. Öyle ki özel sektör çalışanları için, kamu sektörü çalışanlarına göre içsel motive edici araçlardan olan bağlılık ve güven gibi kavramlar daha azdır, mali motive edici kavramlar ise daha fazladır. Bunun yanında kamu sektöründe çalışan devlet memurları toplumun tümünü kapsayacak olan rahatlığı ile ilgili politikaların oluşturulmasında daha duyarlıdır (Galston, 2007: 18). Öte yandan yaş değişkeni de kamu yararına bağlılığı biçimlendirmektedir. Bir çalışanın yaşı ilerledikçe o çalışan kariyer odaklı olmayı terk edip tüm toplumun çıkarları ile ilgili durumlara yönelmektedir. İfa ettiği işten elde ettiği tatmin düzeyinin artması maddi getiriye nazaran daha çok önem arz etmektedir (Jang, 2012: 731).

Perry ve Handeghem'e (2008) göre kamu yararı tek büyük amaçtır ve çeşitli menfaatlerin birliktelikleriyle meydana gelir; sivil toplum kuruluşları, özel ve kamu sektörü arasındaki ortak gereksinimleri yerine getiren koalisyonu işaret eder. Bunun yanı sıra kamu yararı şahsi çıkarlardan farklı ve bunların yukarısında ya da dışarısında bir fayda meydana getirmektedir.

Yapılan tanımlamalar ve açıklamalar ışığında, kamu yararı oluşturmak için yapılacak olan kamu hizmeti kamu personelleri eliyle yerine getirilecek ve bu kamu çalışanlarının kamu yararına bağlı olmaları beklenmektedir. Perry (1996), kamu yararına bağlılık çerçevesinde kamu çalışanlarının içinde yaşadığı topluma özverili bir biçimde hizmet etmesi ve kamu yararını bir yurttaşlık görevi olarak görmeyi içselleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Kamu personelinin kamu yararına bağlılık bağlamında kendi çıkarları ile kamu hizmetinin gerektirdiği amaç ters düştüğünde kamu hizmetini en iyi şekilde ifa etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra kamu personeli fazla mesai yapması gereken yerde vatandaşa yapılan hizmetin aksamaması adına fedakârlık içgüdüğü ile mesai ücreti talep etmeden kamu hizmetini yerine getirebilmektedir (Grand, 2003: 107).

Kamu yararına bağlılık, Kamu Hizmeti Motivasyonunun (KHM) üç alt boyutundan biridir. Diğer alt boyutlar kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk alt boyutlarıdır. Bu bağlamda Kamu Hizmeti Motivasyonu ve bu kavramı oluşturan kamu hizmeti ile motivasyon kavramları açıklanacaktır.

1.1.1. Kamu Hizmetleri Kavramı

Toplumdaki bireylerin gereksinimlerini ve bu gereksinimlere dair hizmetler, içinde yaşanılan politik, iktisadi ve maddi şartlardan devamlı olarak etkilenmektedir. Bu gereksinimlerin yerine getirilmesi hususunda devlet, farklı kapsam ve genişliklerde her daim inisiyatif almıştır (Akdoğan, 2003: 37). Devlet çatısı altında var olan kamu tüzel kişileri, mevcut durumda günümüz şartlarına göre kaçınılmaz hal alan toplumun acil gereksinimlerine karşılık vermektedirler. Bir toplumun kaçınılmaz gereksinimlerinin karşılanması hususunun sekteye uğraması toplum içindeki kamusal yaşantının değerli niteliklerinin yitirilmesine sebep olacağı gibi o toplumu çağın arkasında da bırakabilme tehlikesiyle karşı karşıya getirir. Belli bir yer ve zaman dilimi içinde var olmuş olan toplumsal gereksinimlere karşılık verilmesine dair yürümesi sağlanan bir etkinlik ve faaliyetlere kamu hizmeti ismi verilir (Yayla, 1990: 62).

Toplumunu oluşturan bir arada yaşayan bireylerin kamu hizmetlerine olan istemleri; şehirleşme, nüfus değişimleri, kültürel ve toplumsal değişimler, teknoloji gelişiminin artması, iletişim ve haberleşme imkânlarının çeşitlilik göstermesi, endüstrileşme ve çevre bazlı sıkıntılar gibi sebeplerle devamlı olarak artış göstermektedir. Bu durum devletin kamu hizmeti etkinliklerinde yönetim, teşkilat yapısı, eşgüdüm, kontrol ve verimlilik gibi hususlardaki sıkıntılarla yüzleşmesine sebebiyet vermektedir (Palabıyık, 2007: 47).

Klasik kamu hizmeti düşüncesine göre bir hizmet, sosyal bakımdan kesin ve mecbur bir nitelik olarak görülüyorsa kamu hizmeti kabul edilir (Arslan, 2018: 17). Gözübüyük'e göre (2006), bir hizmetin kamu hizmeti olarak görülebilmesi ve kabul edilebilmesi için iki şart vardır. Bunlardan ilki hizmetin topluma yönlendirilmiş ve topluma faydalı bir hizmet şeklinde olmasıdır. Diğer şartı ise hizmetin kamu kuruluşları vasıtası ile ya da bu kuruluşların düzenli ve verimli denetimlerinde özel hukuk şahıslarınca devam ettirilmesidir.

Özay (1998), kamu hizmeti kavramını üç biçimde açıklamıştır:

1) Herkes açısından aynı ve hiç ya da yeteri kadar karşılanamamış gereksinimlerin var olması.

2) Karşılanamamış olan gereksinimlerin bir sefere mahsus değil de sürekli olarak baş göstermesi.

3) Gereksinimlerin toplumda verimli ve uygun biçimde giderilemediği takdirde huzursuzlukların ortaya çıkacağı ve akabinde ise kamu düzeninin korunması hususunun sekteye uğrayacağı varsayımı.

Kamu hizmeti, devlet tarafından ya da kamu tüzel kişilerinin sıkı denetimi altında özel teşebbüsler vasıtasıyla topluma sunulan, bir arada yaşayan tüm bireylerin gereksinimlerine cevap vermek ve kamu yararını temin etmek için hayata geçirilmiş olan ve düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Onar, 1966: 13).

Giritli vd. (2001)'e göre kamu hizmetinin biçimsel, organik ve maddi olmak üzere üç şekilde tanımının yapılabileceği belirtilmiştir. Biçimsel anlamda Kamu hizmeti, kamu hizmetinin hukuksal bir düzene bağlı olmasından bahseder. Organik anlamda kamu hizmeti, o hizmetin yerine getirilmesi için temin edilen kamu personellerini ve bu personellerin iş görebilmeleri için gerekli olan araçları ifade eder. Maddi anlamda kamu hizmeti ise gerçekleştiğinde toplumun belli başlı ihtiyaçlarını karşılayan ve kamu yararı olan hizmetlerdir.

Kamu hizmetleri, ülkeler arasında, yıllardan yıllara farklılık göstermekte ve değişik nitelikleri içinde barındırmakla beraber; devamlılık, değişebilirlik ve adalet gibi ortak özelliklere de sahiptir (Gözübüyük, 2006: 32).

Değişen global sistemde kamu hizmetlerinin yalnızca kamu tüzel kişilerinca gerçekleştirilmediği görülmektedir. Değişimle karşı karşıya kalan istekler sebebiyle bu hizmetler kamu idarelerinin gözlemi ve denetimi aracılığıyla özel hukuk şahıslarınca gerçekleştirilmektedir (Kara, 2017: 13). Kamu hizmetlerinin net bir ölçümü her ne kadar yapılamasa da bu hizmetlerin bir tanıma oturtulması ve belirsizliklerin yok edilmesi için çeşitli çalışmaların sürdürüldüğü bilinmektedir (Duran, 1982: 308).

Kamu hizmetleri çerçevesinde kamu çalışanlarının belli başlı örgütsel değerler vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- 1) Açık, güvenilir, zamanında, yeterli bilgi ile hizmet etmek;
- 2) Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde öğrenmek istenilen her bilgi için doğru insanlarla temasa geçilmesi konusunda vatandaşları yönlendirmek;
- 3) Hizmetin türü ile ilgili gelişmeleri sürekli güncellenen internet sayfasında, basılı yayınlarla vatandaşlara en kısa zamanda duyurmak;
- 4) Ücretsiz e-posta sistemine kaydolmak durumunda kamu hizmeti ile ilgili gelişmeleri kaynağından, anında sunmak;
- 5) Vatandaşın kişisel ve gizli bilgilerine saygılı olmak.

6) Kamu hizmeti ile ilgili yükümlülüklerinizin yerine getirilmesinde vatandaşlara her türlü kolaylığı sağlamak;

7) Yapılan işlemlerde, gerçekleştirilen düzenlemelerde kanunların adil, hukuksal, tarafsız, rekabeti koruyucu bir şekilde uygulanmasını esas almak;

8) Kamu hizmetlerinde kanunları doğru, tarafsız, tutarlı bir şekilde uygulamak. Hizmetin her aşamasında vatandaşları bilgilendirmek;

9) Gelen şikâyetleri gerçek kimlik ve iletişim bilgileri ile iletilmesi halinde, en kısa sürede sonuçlandırıp, vatandaşa geri dönüş sağlamak (Duran,1982: 310).

Kamu hizmetleri bahsedilen başkaca bakış açıları sebebiyle istenilen düzeyde kategorilere ayırlanmamış olsa da konularına göre idari, iktisadi, sosyal ve bilimsel, teknik ve kültürel kamu hizmeti olarak dört başlıkta incelenebilir (Günday, 2004: 301).

İdari Kamu Hizmeti; ilk baştan itibaren devlet tarafından yerine getirilen geleneksel olan kamu hizmeti türüdür. Kamu hukukuna aykırı olmayacak şekilde gerçekleştirilen tapu ve kadastro, maliye, milli savunma, bayındırlık gibi kültürel olmayan hizmetler idari kamu hizmetleri kapsamındadır (Günday, 2004: 302).

İktisadi Kamu Hizmetleri; bu hizmetler devletin ekonomik alana müdahalesinin mecbur kaldığı durumların bir sonucu olarak gerçekleşen ve insanların ekonomik ihtiyaçlarını özel hukuk kuralları çerçevesinde gerçekleştiren hizmetlerdir (Giritli vd., 2001: 794). 19. yy.ın sonlarına doğru insan hayatına giren telefon, gaz elektrik, demiryolu gibi sınai ve ticari nitelikte olan hizmetler iktisadi kamu hizmetlerine örnek gösterilebilir (Kara, 2017: 15).

Sosyal kamu hizmetleri; sosyal yardım, sosyal güvenlik, emeklilik ve çalışma yaşamının düzene konulmasına ilişkin hususlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir (Günday, 2004: 303). Bu hizmetlerde, iktisadi kamu hizmetlerinde olduğu gibi kar etme endişesi ve amacı olmaz (Kara, 2017: 15).

Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Hizmetleri; kamu yönetiminin günümüzde özel faaliyet alanları ile ilgili olan tiyatro, spor, resim, bale, bilim ve teknik gibi kültür hareketlerinde söz sahibi olmaya çalışması ile gerçekleşen kamu hizmetleridir. Çağdaş toplum seviyelerine gelebilmek için bu hizmetlerin önemi çok büyüktür. Bu hizmetler, özlerinden kaynaklı idari kamu hizmetlerinin işleyiş ve yöntemlerine uyum sağlayamadıkları için kamu kuruluşları ile denetlenen kamu personeli olmayan bağımsız çalışanlar ile daha rahat ve serbest yöntemler ile yönetilir (Günday, 2004: 304).

1.1.2. Kamu Görevlileri

Kamu görevlisi, en özet ifadeyle kamu yönetiminin insan unsuruna denir. Kamu görevlisi kavramının birisi geniş diğeri dar olmak kaydıyla iki tanımının yapılabileceği söylenebilir. Geniş anlamda bakıldığında hukuki statülerinin ne olduğuna bakılmaksızın kamu yönetiminde çalışan her birey kamu görevlisidir. Dar anlamda kamu görevlilerinde ise amaç, devletin siyasi yapısını oluşturan görevliler dışında kalan kamu görevlileridir. 1982 anayasası kamu görevlilerinin tanımını dar anlamda yapmıştır ve şöyle demiştir; ‘Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür.’ 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda ise tanım şu şekilde yapmıştır; ‘Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerinca genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler bu kanun uygulanmasında memur sayılır’ (Ulusoy, 2004: 20).

Kamu çalışanlarının uyması gereken kurumsal etik kurallar aşağıda bahsi geçen rüşvet, yakınları kollama, hizmet kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılıktır.

Rüşvet, kamu çalışanının elde ettiği menfi çıkar ile beraber rüşvet alma ya da verme olarak yapılan söz konusu davranışı ve bunların tamamını ihtiva eden suçtu ifade etmektedir (Özsemerci, 2003: 23).

Yakınları Kollama; akraba, arkadaş ve yakınlarla iş imkânı ya da ifa ettiği görevde yükselme gibi durumlarda ayrıcalık ve öncelik tanınmasını anlatmaktadır. Kamuda işe girişte referanslar veya yakınlığın göz önünde bulundurulması karşı karşıya kalınan kollama durumlarından biridir. Bir başka kollama biçimi de yükselme ya da tayin gibi durumlarda buna benzer ilke(sizlik)lerle hareket edilmesidir. Çıkar elde etme, kuruma ait lojmanlarda konaklama, yurtdışı görevi gibi kamu çalışanlarına sağlanan haklar hususunda yakınlar veya referans sahiplerine ayrıcalıklar gösterilebilmektedir. Bu etik dışı olayları yok etmenin en ideal yolu ise seçme ve yerleştirme süreçlerinde etik standartlara uygun davranılmasını sağlayacak uygulamalara geçilmesidir (Filizöz, 2011: 236).

Hizmet Kayırmacılığı; Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na göre de ‘Kamu görevlileri, kimseye öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı muamele ve uygulama yapamazlar. Herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya

zararını hedef alan bir davranışta bulunamazlar” (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2012: 40).

Siyasi Kayırma; kamu çalışanının hizmet vereceği vatandaşın siyasal konumuna göre hareket etmesi siyasi kayırma kapsamında ele alınabilmektedir. Bunun yanında, yasal olan bir sürece hız kazandırılması ya da kanunlara uygun olamayan bir şeyi oldurabilmek amacıyla siyasilere menfaat sağlanması ve vatandaşların birtakım işlerini aracılar vasıtasıyla gördürmeye çalışmasıdır. Siyasal partilerin, iktidar gücü ellerindeyken önceden kendilerine destek olan seçmenlere ayrıcalıklı işlem yaparak bu kişi ve gruplara haksız kazanç sağlamaları, siyasi kayırmacılık olarak ele alınmaktadır (Bayır, 2007: 51-59).

1.1.3. Motivasyon

Motivasyonun Türkçedeki tam anlamını bulabilmek güçtür. Fransızca ve İngilizce motive sözcüğünden türetilmiştir. Motive sözcüğünün dilimizdeki anlamı saik, güdü ya da harekete geçirici olarak anlaşılabilir (Eren, 2010: 498).

Motivasyon, Latince ‘hareket’ olarak tanımlanabilen ‘motus’ sözcüğünün kökünden gelmiş olup, şahısların belli başlı hareketleri yerine getirmeye çalıştıkları ya da yerine getirmekten kaçınmalarına teşvik etme anlamına gelmektedir (Arslan, 2018: 106).

Motivasyon, insanların belli başlı hedeflerine varabilmeleri için içlerinden gelen istek ve arzu ile hareket etmeleridir (Genç, 2004: 235). Bu kavrama örgütsel açıdan bakıldığında; insanların ve örgütün gereksinimlerini onları tatmin ederek yerine getirecek bir iş ortamı var etmeyi başararak çalışanların harekete geçmesi için isteklendirilmesi olarak tanımlanabilir (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon, çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları işlerde başarıyı yakalaması ve performanslarını yukarıya çekmelerini sağlayan bir güç niteliğindedir. Aynı şekilde insanların, ihtiyaçlarını karşılamaları ve koydukları hedeflere ulaşma konusundaki engelleri aşabilme kabiliyetlerini, içlerindeki gizli güç olan motivasyondan almaktadırlar.

Kurumların çerçevesinden bakıldığında motivasyondaki amaç, çalışanların etkin ve arzulu çalışmalarını sağlamaktır. Kurum yöneticilerinin de başarılı sayılmaları, çalışanların kurumun hedeflerine yönelik motive olmalarını sağlayıp elde edilmesi gereken verimi yerine getirip getiremedikleri ile ilgilidir (Sevinç, 2015: 945).

Yöneticiler açısından çalışanların motive edilmesi kadar bu motivasyonun korunması ve sürekli olarak dinamik tutulması da büyük önem arz etmektedir. Zira insanoğlu duygusaldır ve hislerini illaki bir yerde devreye sokabilen varlıklardır. Bu yüzden yöneticilerin motive araçlarını çok akıllıca ve etkin kullanmaları, çalışanların mutluluklarını ve iş tatminlerini sürekli kılacak adımlar atmaları çok önemlidir (Sevinç, 2015: 946).

Motivasyonun en temel itici gücü, bireylerin amaçlarıdır. Amaç ve hedefler insanların motive olmaları için çok önemli unsurlardır. Örneğin; çalışma hayatında bir çalışanın statüsündeki değişiklik o çalışanın toplumdaki değerini de maaşını da arttıracaksa bu iki unsur motive edici olacaktır. Maddi unsurlar kadar manevi unsurların da motive olmak için bir o kadar önemli etkenler olduğu unutulmamalıdır (Sevinç, 2015: 946).

Motivasyonda iki unsur çok önemlidir; hayatta kalmak ve başarıya ulaşmak. Bireylerin hayatta kalmak için beslenmeye, güvende olmaya ve barınmaya gereksinimleri olur. Bunlar gündelik yaşantımızın en temel ve vazgeçilmez fiziki gereksinimleridir. Bahsi geçen bu temel gereksinimler giderildiği takdirde başarılı olmak, duygusal açıdan doygunluğa ulaşmak, kendini değerli hissetmek, kişisel olarak gelişim sağlamak ve kendini topluma kabul ettirmek gibi diğer gereksinim taraflarına yönelmeye başlarız ve bu gereksinimlerin giderilmesi noktasına yöneliriz (Genç, 2004: 237).

Örgütsel açıdan motivasyonun önemi iki önemli hususta incelenebilir:

1) Örgütlerin, çalışanların etkin ve verimli çalışmalarına, iktisadi kalkınma şartlarının ileriye taşınmasına yönelik bir yarışmacı ortam içine sokulmalarına imkan sağlar.

2) Gelişim ve değişim gösteren teknolojik, bilimsel, iktisadi ve sosyal şartlara göre işletmeleri elastik motivasyon unsurlarını kabullenmesine olanak tanır (Genç, 2004: 238).

Motivasyon örgütün etkinliğinin yukarı taşınmasını amaçlarken bir yandan da bünyesindeki çalışanların örgütteki beklentilerinin belli bir doyuma ulaşmasını amaçlamaktadır.

Çalışan açısından motivasyonun önemlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1) Çalışanların birbirleri ile olan rekabeti olumlu yönde değiştir.
- 2) Çalışanların toplumsal gereksinimlerine cevap verilmesine imkan tanır.
- 3) Çalışanların egolarının okşanmasına olanak tanır.

4) Çalışanların yeteneklerinin üst seviyelere çıkarılması konusunda önlemlerin hazırlanmasına imkan tanır.

5) Çalışanların liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkmasına imkan tanır (Genç, 2004: 238).

Bunların yanı sıra düşük motivasyon ile çalışan bir bireyde ve çalıştığı örgütünde bazı olumsuzlukların görülmesi muhtemeldir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1) Çalışanın aldığı eğitimlerin ya da kabiliyetlerinin yaptığı işte kullanılması o çalışanın verimli çalışmasını azaltacaktır.

2) Psikolojik rahatsızlıkları olan ya da moral olarak çökmüş çalışanların bu rahatsızlıklarından ötürü dikkatleri dağılacak bu çalışanlar motivasyonlarını yitireceklerdir.

3) Moral olarak tatmin edilmeyen çalışanlarda işe devamlılık gösterememe, sağlık sorunu olmadığı halde rapor alma veya sık sık yıllık ya da mazeret izinleri alma gibi olumsuz durumlar baş gösterebilir ve bu da motivasyonunu kaybetmiş çalışanların tüm verimliliğini düşürecektir (Arslan, 2018: 27).

1.1.4. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kavramsal Çerçevesi

Kamu hizmeti ve motivasyon kavramlarına değinilmesinin ardından kamu hizmeti motivasyonu yaklaşımının ortaya çıkış sürecinden bahsedilebilir.

Deci ve Ryan'ın (1985) ortaya koyduğu içsel motivasyon ve dışsal etkileyiciler arasındaki ayrıma kamu kurumları bazında değinen ilk yaklaşım kamu hizmeti motivasyonu olmuştur. Kamu hizmeti motivasyonuna dair ilk çalışmalar kamu ve özel sektör çalışanlarının ödüllendirilmeleri ve işe karşı tutumları arasındaki farklılıklara değinme ile ilgili olmuştur (Arslan, 2018: 20). Bu çalışmalara göre KMH, sadece kamu kuruluşlarında yer bulan güdülerdir ve bu güdüler sadece kamu kuruluşlarında bulunan sebep sonuç ilişkisi içindeki motivlerde kendine yer bulurlar (Perry ve Wise, 1990: 368).

KHM kavramı ile ilgili çalışmaların sayısı arttıkça bu kavramın alanında da genişleme olduğu söylenebilir. Çeşitli çalışmalarda “araştırmacılar kamu hizmeti motivasyonunu genel fedakarlık motivasyonu ile bazılarında iş tercihleri ile bazılarında ise toplum yanlısı tutum motivasyonu ile eşit seviyede tutmuşlardır.” “Kamu hizmeti motivasyonunu şekillendiren bazı kavramsallaştırmalar bireysel eğilimlere odaklanırken, bazıları kurumsal ve etik faktörlere vurgu yapmıştır” (Arslan, 2018: 21).

Kamu hizmeti motivasyonunu genel fedakarlık motivasyonu çerçevesinden ele alan yaklaşım, bireysel menfaatlerin ötesinde toplum çıkarlarıyla alakalı değer ve inançlara göre faaliyet göstermek üzere bireylerin yönlendirilmesinden bahseder (Vandenabeele, 2007: 547). Kavramın içinde var olan fedakarlık olgusunun üzerinde duran bir tanımlama ise Bright'a aittir. Bright (2008) KHM'yi çalışanların kamu lehine hizmet vermeye güdüleyen şeyin fedakarlık gösterme niyeti olarak tanımlamıştır. Liu ve arkadaşlarına göre ise (2008) KHM, bireyin ortamdan bağımsız olarak önceliği karşısındakine tanıma veya toplum yanlısı davranışları yürütme eğilimini temsil eder. KHM'yi bireyin özel sektör veya kamu sektöründen birisini seçme hususunda belirleyici bir öge olarak gören yaklaşıma göre KHM, dışsal motivasyona nazaran içsel motivasyonun çok daha önemli olduğu söylenebilir (Kim, 2006: 726). İçsel motivasyon bir hizmeti gerçekleştiren çalışanın yerine getirdiği hizmetin kendisini ilgi çekici bulması ya da hizmetin kendisinden zevk alması, doyum almasıdır. İçsel motivasyonda tatmin işin kendisinden doğmaktayken dışsal motivasyonda tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir aracıyla ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin özü ve içeriğiyle ilgilidir. Dikkat çekici ve zorlayıcı iş, yerine getirilen hizmette bağımsızlık, işin çalışan açısından ne kadar önemli olduğu, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, çalışanın kabiliyetlerini ve becerilerini kullanma imkanları, çalışanın performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi etmenlerden meydana gelmektedir. İşin niteliğinin çoğaltılması, çalışanın yerine getirdiği hizmete saygı duyulmasının, çalışana yetki ve sorumluluk verilmesinin, iyi ilişkilerin kurulduğu bir iş yeri ortamının oluşturulmasının, çalışanların içsel motivasyonlarını, tatmin düzeyleri ve performansları üzerinde pozitif etki yaratacağı söylenebilir. Bunun yanı sıra ücret, primler, ekstra imkanlar, çalışma şartlarının iyileştirilmesi vb. dışsal motive edici etmenlerin içsel motivasyon aracılığıyla da performans üzerinde pozitif etki yaratacağı söylenebilir (Doğan ve Aslan, 2020: 293).

Kamu hizmeti motivasyonu, insanların tüm topluma yarar sağlayacak anlamlı ve güzel kamu hizmeti gerçekleştirme isteğini gösterir ve bu tarz bir istek sadece kamu hizmetlerinde bir görev olarak yerine getirilebilir (Arslan, 2018: 24). Tüm topluma yarar sağlamak ve kamuda faydalı fiiller yerine getirmek için çaba gösterme isteğini açığa çıkartan duygusal, rasyonel ve normatif güdülerin toplamı, kamu hizmeti motivasyonunun bir başka tanımı olarak gösterilebilir (Arslan, 2018: 24).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkıldığında, kamu hizmeti motivasyonunun içeriği maddi unsurlar olan dışsal motivlerden çok toplum yanlısı

motivleri ağırlıklı olarak içerdiği görülmektedir. İçsel motivasyonla insanlar manevi haz elde etmeye yönelmiştir ve toplum yanlısı motivasyonda da aynı amaç ve anlam vardır (Grant, 2008: 49).

Gelenek, tarihsel ve sosyolojik olarak kamu hizmeti motivasyonu bir takım kültürel dayanaklara sahiptir. Milletlerin kendi kültürün kamu hizmetleri motivasyonu üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştıran yazarlar ülkelerin kamu hizmetleri motifleri açısından sınıflandırılabilceğini söylemektedirler. Örneğin Vandenabeele ve Walle (2007: 229-230) Latin Amerika ve Güney Avrupa ülkelerinin merhamet/şefkat duygularının Kuzey Avrupa ülkelerine nazaran daha yüksek olma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, Kuzey Avrupa ülkesi temsilcileri tarafsız kültür grubuna girmekte, duygularını işlerine ve kararlarına yansıtılmamaktadır.

Kamu yönetimi araştırmacıları kamu hizmetleri motivasyonunda bölgesel ve ülkesel düzeydeki farklılıkları açıklarken farklı etmenleri öne çıkarmaktadır; dominant dinin etkisi, son dönemlerdeki kamu hizmetleri motivasyonunun etkisi, farklı ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyi gibi (Vandenabeele ve Walle, 2007; Norris, 2003; Pratchett, 1996).

Kamu hizmeti motivasyonunun temelinde maddi değerlerden çok manevi değerler vardır. Ülkeden ülkeye ve sosyo-kültürel farklılıklara göre, kamu hizmeti motivasyonu ve alt boyutlarının düzeyleri değişir (Arslan, 2018: 102).

Bunların yanında kamu hizmeti motivasyonu ile prososyal davranışlar arasında benzerlikler vardır. Prososyal davranışlar Eisenberg ve Mussen (1997) tarafından “başka bir insanın/bir grup insanın yararına olabilecek, kişinin baskı altında olmadan ve tamamen gönüllü olarak sergilediği davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Prososyal davranışlar ahlak gelişiminin olumlu yönü olarak tanımlanmaktadır (Beatty, 1998). Yardım etme, paylaşma, teselli etme, işbirliği yapma gibi davranışları kapsayan prososyal davranışlar aynı zamanda “olumlu sosyal davranışlar” (Eisenberg ve Mussen, 1997) ve “Olumlu kişiler arası ilişkiler” (San Bayhan ve Artan, 2007) olarak da adlandırılmaktadır.

Brewer ve Selden (1998) kamu hizmeti motivasyonunu; insanları, toplumun bütünü, toplumdaki alt gruplar ve yapılan hizmetlere yönelik güzel işler gerçekleştirmeye iten güdüsel güç şeklinde açıklamışlardır. Scott ve Pandey (2005) ise kamu hizmeti motivasyonunu, kamu için yararlı şeyler yapma arayışı, kamuda

gerçekleştirilen hizmete bağlılık, kamu yararına bağlılık ve tüm topluma fayda sağlayacak bir şeyler gerçekleştirme isteği olarak tanımlamışlardır. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde prososyal davranışlar ile Kamu Hizmeti Motivasyonu kısmen benzerlik göstermektedir.

Kamu Hizmeti Motivasyonunun diğer alt boyutları kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluktur:

Kamusal duyarlılık; toplumda problemi olanlar için sorun çözücü olmak, kamu çalışanının topluma karşı olan yükümlülüklerinin her şeyden önce gelmesi, üretilen politikaların refah yükseltici olması ve kamunun güvenini kazanmak gibi durumları ele alan bir kavramdır (Caillier, 2013: 12).

Kamu kurumlarının yerine getirdikleri hizmetlerde kıt kaynaklara sahip oldukları düşünülürse, bu kıt kaynaklarla güzel ve verimli hizmet edebilmeleri için her aşamadaki kamu çalışanı tarafından ufak girdilerle çok çıktı gerçekleştirme düşüncesinin benimsenmesi gerekir. Kamu kurumlarındaki verimliliğin artırılması kamunun hedeflerine ulaşmasına kendisini adanmış ve iyi motive olmuş kamu çalışanlarının göreve getirilmesi ile mümkün olabilir (Norris, 2003: 2).

KHM düzeyi fazla kişileri bünyesine katan kamu kurum ve kuruluşları daha çok kamu hizmeti gerçekleştirirler. KHM, kamu çalışanlarının gerçekleştirdikleri hizmetin kalitesi ve verimi ile de doğru yönlü ve kuvvetli ilişkidir. KHM ile motive olan kamu çalışanlarının buldukları kamu kurumundaki hizmet kalitesinin arttırdığı görülmektedir (Brewer vd., 2000, 33).

Kamusal duyarlılığın sağlanması kamu çalışanının üretilmiş olan refah yükseltici politikaları benimsemesi ile mümkün olmaktadır. KHM fazla olan kamu çalışanının hükümetlerce gerçekleştirilen reformlara daha pozitif yaklaştıkları görülmektedir (Naff ve Crum, 1999: 14).

Kamusal duyarlılığa sahip kamu çalışanlarının içinde buldukları toplum adına yapacakları hizmetin en iyisine odaklıdır ve bu zihniyetteki kamu görevlilerinin kamuyu zarara uğratma ihtimalleri çok düşüktür. Böylece, KHM düzeyi ve dolayısıyla kamusal duyarlılığı fazla olan kamu çalışanlarını denetlemek için harcanacak kaynaklar ve mesai daha başkaca yönetsel aşamalara yönlendirilebilir (Norris, 2003: 5).

Topluma karşı sorumluluk; Kamu kurum ve kuruluşları ile vakıflar, dernekler ve sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük esasına göre gerçekleştirdikleri faaliyetler topluma karşı olan sorumluluğun gereğidir. Çalışanlar yerine getirdikleri bu

davranışlardan maddi bir beklenti içine girmezler. Bu tür davranışlarda bulunulmasının temel nedenleri toplumda ihtiyacı olan bireylere yardım etme, merhamet, sevap kazanma gibi manevi duygular yatmaktadır ve bu manevi duygular ile hareket eden kamu çalışanları topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştığı bilincindedir (Arslan, 2018: 172).

Kamu çalışanın KHM düzeyi arttıkça gönüllülük esasına göre göstereceği davranışlar da artmaktadır. Yani bir kamu çalışanın kamunun menfaatlerine yönelik yaptığı hizmette duygusal motivasyonu yüksek olursa gönüllülük esası ile gerçekleştirilen aktivitelere katılma isteği de yüksek olur. KHM'nin bireylerin huzuruna yönelik gayreti yükselterek topluma karşı sorumluluk güdüsünü teşvik ettiği düşünülmektedir. Bu topluma karşı sorumluluk davranışları genellikle kamu çıkarlarını koruma, fedakârlık ve adanmışlık ile harmanlanır (Myers, 2008: 3).

1.1.5. Kamu Çalışanlarının Kamu Yararına Bağlılığını Etkileyen Faktörler

İnsanların çocukluktan beri edindiği tecrübeler, dini çevre ve kendini mesleğe ait hissetme kamu yararına bağlılık seviyelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Buna benzer biçimde anne babanın hal hareketleri de kişilerin kamu yararına bağlılık seviyelerinin belirlenmesinde azımsanmayacak bir yere sahiptir. Dini sosyalleşmenin de kamu yararına bağlılık ile doğru yönlü bir ivmesi vardır, çünkü dini kurumların önemsedikleri ile kamu yararına bağlılığın altında yatan değerler bütünü yüksek oranda benzerlik göstermektedir (Arslan, 2018: 80).

Bright (2008), KYB'nin ekonomik durumlar, cinsiyet, eğitim seviyesi ve idari kadrodaki yeri gibi etmenler ile arasında sıkı bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Kamu yararına bağlılık; bir üst kademeye yükselmenin imkanı kalmaması, maaşların düşük kalması, siyasi menfaatlerin yapılan kamu hizmetinde hasara yol açması, yöneticilerin hal ve hareketlerinde aşağılayıcılık, uzayan bürokratik formalitelerin yöneticilerin verimli çalışmasını engellemesi gibi bir takım dışsal motivasyon etmenleri sebebi ile azalabilir (Matei ve Cornea, 2013: 47).

Ne tür bir kamu hizmeti verildiği de kamu yararına bağlılık düzeyini biçimlendiren bir başka kıstastır. Örneğin; yönetici pozisyonunda bulunan kamu çalışanlarının diğer kamu çalışanlarına nispeten merhametlilik düzeyinin daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi, bu kesimin görevini yerine getirirken taraflı

davranmama, hukuka bağlı kalma ve eşitlik vb. değerlere sıkıca bağlı olmaları gerektiğindedir (Arslan, 2018: 82)

1.1.5.1. Demografik Faktörler

Yaş; Taylor (2007) bir çalışmasında genç kamu personellerinin yaşlı meslektaşlarına nispeten kamu yararına bağlılık düzeylerinin, özellikle kamu menfaatlerini koruma açısından daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Taylor'un araştırma sonucunun aksine bazı çalışmalarda genç kamu personelleri yaşlı meslektaşlarına nazaran daha da gelecek kaygısı yaşadıkları için önceliği kişisel menfaatlerin artmasına verirken, böyle bir kaygı içine girmeyen yaşlı kamu personellerinin önceliklerini kamu çıkarlarına vermesi söz konusu olmaktadır (Coşkun, 2015: 66).

Eğitim düzeyi ve eğitim alanı; gerçekleştirilmiş olan bazı araştırmalarda kamu yararına bağlılık düzeyi ile eğitim düzeylerinin, bu iki değişkenin arasında doğru yönlü ve kuvvetli bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır (Arslan, 2018: 85). Örneğin Taylor'un (2007) gerçekleştirdiği bir çalışmada üniversite mezunu olanların KYB'ı merhametlilik düzeylerinin fazla, olmayanların ise düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Bazı çalışmaların bulgularından da görüldüğü üzere eğitim düzeyi bireyin kamu yararına bağlılığını doğru orantılı ya da negatif orantılı etkileyebilmektedir. Bu durumda eğitimin hangi alanlarda alındığı en az eğitim düzeyi kadar önemlidir. Kişilerin, gördükleri eğitimin niteliğine göre bir hizmette görev ifa ediyor olmaları durumunda alınan eğitim kamu yararına bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir (Arslan, 2018: 87).

Cinsiyet; yapılan çalışmaların bazılarında kadınların kamu yararına bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna varılırken bazılarında ise bunun tersi sonuçlara ulaşılmıştır.

Bazı çalışmalarda ise kişinin cinsiyetinin kamu yararına bağlılıklarında artış ya da azalış yaratmasından ziyade kamu yararına bağlılık boyutları arasında değişiklik olduğu ölçülmüştür. Erkeklerde fedakâr olma ve kamu menfaatine uygun davranma boyutları fazla iken kadınlarda merhametli olma boyutu fazladır (Camilleri, 2007: 368).

Hizmet süresi; kamu çalışanlarının hizmet süresinin kamu yararına bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediğine dair yapılan çalışmaların bir kısmında, bu süre arttıkça kamu yararına bağlılık düzeyinin azaldığı gözlemlenmiştir. Taylor (2007) yaşları ilerlemiş olan çalışanların kamu yararına bağlılık düzeylerinin azama sebebini

bürokratik formaliteler ve başkaca sebeplerin kişilerin şahsi menfaatlerini ve kamu çıkarlarını yukarıya çıkarmanın önündeki engeller olduğunu söylemektedir.

Kamu yararına bağlılık ile hizmet süresi arasında doğru yönlü ilişkilerin var olduğunu söyleyen araştırmacılar da mevcuttur. Kamdron (2005)'a göre kamu çalışanlarının hizmetteki süreleri arttıkça maaşlarının nispeten yüksek olmasından kaynaklı maddi motive edicilerin yanı sıra ifa ettikleri hizmetin özü, grup çalışması ve amirleriyle olan pozitif ilişkiler önem kazanır.

Gelir düzeyi; yapılmış olan araştırmaların bazılarında kamu yararına bağlılık düzeyi düşük olan kişilerin yüksek olan kişilere nazaran fazla değer verdikleri, bazılarında ise tam tersi bulgulara rastlanmıştır. Perry (1997)'ye göre gelir seviyeleri yüksek kişilerin kendilerini kamu menfaatlerine adanma ihtimalleri düşüktür. Yüksek kamu yararına bağlılığa sahip kişilerin özel sektör tarafından sunulan tatmin edici maddi olanakları olan işi kabul etme olasılığı azdır. Teklif edilmiş olan ücret ile işin kabul edilmesi arasındaki ilişki, kamu yararına bağlılık düzeyi fazla olan kişilere azalmaktadır. Kamuda çalışan personel, özel sektör çalışanı gibi prim vb. dolayı finansal getirilerden fazlaca tatmin olmazlar (Arslan, 2018: 92). Newstrom vd. (1976)'e göre, kamu çalışanları zaten çokça finansal tatmin edicilerinin var olmasından dolayı dolaylı parasal ek getirilere pek ihtiyaç duymazlar.

1.1.5.2. Toplumsal Faktörler

Aile çevresi; yapılmış olan çalışmalarda kişinin doğup büyüdüğü aile ortamı ile KYB düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Anne babanın her ikisi de kamu çalışanı olduğu bir ailede yetişen bireylerin kamu yararına bağlılığa dayandığı kamusal değerlere bağlı olarak, kamu yararına bağlılık seviyeleri daha fazladır (Arslan 2018: 94).

Din çevresi; toplumun faydasına göre davranma, fedakârlık ve iyilik yapma gibi olgular dinlerce erdemli sayılabilecek davranış olarak kabul edilir ve bu ulvi davranışların tanrı tarafından bir gün ödüllendirileceğine inanılır. Bu değerlere bakıldığında aynı zamanda kamu yararına bağlılığın da başlıca boyutlarını oluşturur (Arslan, 2018: 94). Perry (1997)'nin yaptığı araştırmalarda kamu yararına bağlılık düzeyi fazla olan kişilerin din toplantıları ve ibadet etme gibi dini etkinlikler yapma eğilimlerinin fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada Vandenabeele (2007), Güney Amerika ülkelerinde Katolik inancın ahlaki değerinin toplumca

benimsenmiş olmasından dolayı bu ülkelerdeki kamu çalışanlarının kamu yararına bağlılık düzeylerinin yukarıya çıktığı belirtilmiştir.

İş yeri ortamı; kişilerin işlerini ifa ettikleri yerdeki hijyen şartları, örgütlenme, havalandırma, ses, ışık kalitesi, dizayn ve kullanılan araç gereçlerin düzgün olup olmaması gibi etmenlerin yanı sıra çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler, amirler ile ilişkiler, çalışma saatlerinin esnek olup olmaması, hiyerarşik katılık, iletişim kuralları gibi etmenlerin birleşiminden oluşur. Kamu yararına bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olan iş yeri ortamının bunun yanı sıra kamu yararına bağlılık ile memnun kalma, refaha erme ve ait hissetme gibi diğer değerlerle ilişkide aracılık da yapabileceği değerlendirilir (Arslan, 2018: 97).

Politik çevre; Langbein (2010)'nin ABD yerel yönetimleri üzerindeki çalışmasında politik çevrenin kamu yararına bağlılık düzeyinin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olduğunu gözlemlemiştir. Rekabet ve şahsi menfaat gibi liberalizmin olgularını benimsemiş olan kişilerin ve bu değerlerin destek bulduğu örgütlerin topluma faydalı işler yapma ve fedakârlık gibi davranışlara istekli olması beklenmez. Buna karşılık kişilerin toplumun faydasına olan işlere önem verdiği sosyal demokratik fikirlerinde ise toplum yanlısı tavırların görülmesi daha olasıdır. Kamu örgütleri üzerine direkt etki eden politik çevre, kamu yararına bağlılığı etkileyen bir başka etmendir. Seçilmiş bürokratlar tarafından siyasi sebepler ile atanmış olan politize olmuş bürokratların olması siyasi anlamda hiçbir tarafı olmayan kişilerin motivasyonları üzerinde olumsuzluklar yaratabilir. Bu kişilerce topluma faydalı şeyler yapmaktansa yeniden seçilme hedefine yönelik samimi olmayan toplum faydasını benimseyen revaçtaki politikaların uygulanması kamu yararına bağlılık düzeyi fazla olan kişilerde olumsuz etkilere sebep olacaktır (Langbein, 2010: 11).

1.1.5.3. Örgütsel Faktörler

Lider tipi ve yönetici- yönetilen ilişkileri; kamu yararına bağlılık ile sıkı bir çalışan - yönetici ilişkisi arasında güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. ABD'de kamu görevlilerine yapılan bir araştırmada bu görevlilerin üstleri ile olan ilişkilerinin motivasyonlarını etkileyen başlıca etmen olduğu gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, kamu yöneticilerinin personelleri ile ast - üst ilişkilerini iyileştirmesi onların kamu yararına bağlılıklarını üst seviyeye çekecektir (Camilleri, 2007: 371). Kamu yararına bağlılık ile doğru yönlü ve sıkı bir bağ içinde olan liderlik modeli dönüşümsel liderliktir. Bu

liderlik tipi, sıkıntıları çözme konusunda başkaca metotlar geliştirmeyi, gelenekselciliği reddetmeyi, çevresel faktörlere rağmen değişim yaratmayı, altında çalışanlarına kapasitelerinin üstüne çıkabileceklerini göstermeyi içerir (Arslan, 2018: 104). Birçok saha çalışmasında dönüşümsel liderlik ile kamu yararına bağlılık düzeni arasında güçlü bir bağ ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bürokratik kırtasiyecilik; kamu kurumlarının bürokratik formalitelere olan sadakatleri ve israf düzeyine varan kırtasiyecilik tarafları bazı kamu çalışanlarını aşırı rahatsız edip bunları uygun biçimde kullanmanın mücadelesini vermeye iterken, bazı kamu çalışanlarını bu durumları kendi çıkarına uygun bir şekilde kullanmaya itmiştir. Bazı kamu çalışanları ise tamamen kayıtsız kalmıştır. Bu davranışlardan birincisini yapan kamu çalışanları kamu yararına bağlılık düzeyi yüksek olanlardır ve bu çalışanlar kamu hizmetini kaliteli bir hale getirmeye çalışırlar (Arslan, 2018: 106).

Hiyerarşik yapı ve bireyin örgüt hiyerarşisindeki yeri; kamu kurumlarındaki otoriteye ve hiyerarşiye fazlaca vurgu yapılan geleneksel Weberyen anlayışta bu hiyerarşik basamaklar anlaşılması güç ve fazladır. Bunların yanı sıra oluşturulan kamu politikalarının uygulayıcıları olan alt kademe çalışanları ile karar verici olan üst kademe çalışanlar arasında iletişim kurulacak kanallar pek de açık değildir. Bunlar kişilerin kamu yararına bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Taylor, 2007: 940). Cinsiyet, yaş, eğitim gibi değişkenler sabit tutulduğunda bireylerin yönetim piramidindeki konumları ile kamu yararına bağlılık düzeyleri arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Bright, 2008: 159). Hizmetli, sekreter gibi yönetim piramidinin alt tabakalarında yer alan kamu çalışanlarının kamu yarına bağlılığın müdür, müdür yardımcısı ve uzman gibi piramidin üst tabakalarında yer alan kamu çalışanlarına nispeten daha düşük olduğu görülmüştür (Taylor, 2007: 940). Yapılan çalışmalarda, kamu yararına bağlılık ile kamuda yöneticilik yapmak arasında doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öztürk ve Dündar'ın (2003) araştırmalarındaki bulgulara göre; yönetici pozisyonundaki kamu görevlileri manevi ödüllere daha çok yönelirken, alt pozisyonundaki kamu çalışanları ise parasal içerikli ödüllere yönelme eğiliminde oldukları görülmüştür.

İşin anlamlılığı; kamu çalışanlarının mensubu olduğu kamu kurumuna ya da gerçekleştirdiği kamu hizmeti ile ilgili toplumun olumlu ya da olumsuz düşünceleri o kamu çalışanının kamu yararına bağlılık düzeyini etkilemesi olasıdır (Arslan, 2018: 110). Yapılmış olan birçok çalışmada çalışanın ifa ettiği işi anlamlı bulması ile kamu yararına bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür. Langbein (2010),

ABD’de federallere yaptığı bir çalışmada; çalışanlar için işinde keyif alma ve işinin değerli olduğuna inanma hissini maddi ödüllere nazaran daha değerli olduğunu gözlemlemiştir.

Katılımcı yönetim, yönetsel sürece yönetenlerin yanı sıra yönetilenlerin de katıldığı bir yönetim türüdür. Böylece, karar alma sürecine dâhil edilen yönetilen kesim fikirlerini ve tavsiyelerini dile getirme imkânına sahip olacaktır (Arslan, 2018: 117). Bu çerçevede yapılan çalışmalara bakıldığında katılma yönetim anlayışının çalışanların kamu yararına bağlılık düzeyini arttırdığını görüyoruz. Çalışanların yönetime katılmasının yanı sıra çalışanlara kendi düşünce ve kararlarını ortaya koyup uygulayabileceği, kendilerine tahsis edilmiş özerk bir alan oluşturmak yani onlara bir inisiyatif alanı oluşturmak, kendilerine güvenildiği duygusu yaratmak onların motivasyonlarını arttıracaktır (Coşkun, 2015: 68). Barlı ve Özen (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, bir çalışanın üstleri tarafından ona güvendiklerini hissettirip yetkisini arttırmaları ve o çalışanın yaratıcılığında yararlanmaları motivasyon düzeyini arttırdığı görülmüştür.

İstihdam biçimleri, kamu çalışanın kamu yararına bağlılık düzeylerini etkileyen önemli etmenlerden bir tanesidir. Kişilerin kadrolu personel olarak çalışmaları sözleşmeli olarak çalışmalarına nispeten kamu yararına bağlılık düzeylerini yukarı çekecektir. Kadrolu personel iş güvencesi olan, özlük hakları sağlam olan ve kariyerlerinde yükselme imkânı bulunan kişilerdir. Bu çerçevede kadrolu çalışanın gelirinde düşürülmeye gidilmesi, işten çıkarılması ve performansa zorlanması gibi bir endişesi yoktur ve dolayısıyla kafası rahat olan personel çalıştığı kuruma daha bağlıdır (Arslan, 2018: 117).

1.2. İş Tatmini

1930’ların sonundan itibaren ‘iş yerinde çalışanlar’ hususu araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir hal almış ve böylece iş tatmini ile iş tatminin etki ettiği konularla ilgili bazı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Özcan, 2011: 107).

İş tatmini kavramıyla ilgili açıklamalar yapmadan önce ‘tatmin’ kelimesinin içeriğine bakılması gerekmektedir. Tatmin, çok istenilen bir şeyin gerçekleşmesine olanak verme ya da o şeyin doyunluğuna varma olarak tanımlanır (Halsey, 1988: 884). Başka bir tanımda tatmin, ihtiyaçların giderilmesi neticesinde ortaya çıkan mutluluk olarak ifade edilmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009: 132). Tatmin kavramının;

doygunluğa ulaşma, zevke varma, memnun kalma ve hoşuna gitme kavramlarıyla da aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Çıtak vd., 2008: 175).

İş tatmini, çalışanların işin niteliği ve çalıştıkları ortam hususunda genel his ve düşünceleri ile ilgili fikir sahibi olabilmemiz açısından önemli bir etmendir. Yani iş tatmini, çalışanın işine ve iş yerine dair tutumunu ve beklentilerini ifade eder (Ulaşmış, 2004: 8). İş tatmini, çalışanların gerçekleştirdikleri işlerini, olumlu bir his ile hoş giden bir biçimde sonuçlanmış olan bir durum olarak görmesidir. Yiğit vd. (2011)'e göre iş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarının yanı sıra fizyolojik ve ruhsal hislerinin de bir göstergesidir.

Her kademedeki çalışanların, çalışma hayatları süresince yerine getirdikleri işe, çalıştıkları kuruma ve iş ortamıyla alakalı bir takım deneyimleri oluşmaktadır ve böylece çalışma hayatı içerisinde geçirdiği zaman diliminde yaşadıkları üzüntüler ve elde ettikleri mutluluklar oluşmaktadır. Tüm bu duygu oluşumları ve deneyimler neticesinde çalışanlar ifa ettikleri işlere ve çalıştıkları kurumlara karşı bazı davranışlar geliştirmişlerdir. İş tatmini bahsedilen tüm bu davranışların genel hatlarından meydana gelmektedir (Morgenstern, 2004: 8).

İş tatmini; bir çalışanın işin neviden, aldığı ücretten, çalışma arkadaşlarından ya da yükselme olanaklarından duyduğu memnuniyettir (Söyük, 2007: 48). Erdoğan (1996), iş tatminini çalışanın yaptığı işe karşı gerçekleştirdiği genel tavır olarak tanımlamıştır. Budak (2006) iş tatminini, yapılan iş ile beraber gelen maddi menfaatler ve çalışanın birlikte çalışmakta keyif aldığı iş arkadaşları ile bir şeyler üretmenin ya da bir işin üstesinde gelmiş olmanın verdiği haz olarak tanımlamıştır.

Çalışkan (2005) iş tatminini, işe bağlı kalma, işini sevme, kendisini işe adanma gibi çalışanların ifa ettikleri işlerden aldıkları haz olarak tanımlamıştır. Uyan'a (2002) göre iş tatmini, çalışanların gereksinimlerinin çalıştıkları kurumlarca hangi düzeyde karşılandığı ile alakalıdır ve işin niteliği ve özellikleri ile çalışanın arzuları birbiri ile uyumlu olduğu zaman iş tatmini gerçekleşmeye başlayacak demektir.

Çalışanlar yerine getirdikleri işlerle alakalı olarak bazı değerler geliştirirler ve önem verdikleri bu değerlere çalıştıkları kurumlarca olumlu geri dönüşler oldukça bu çalışanların iş tatminleri de o denli fazla olacaktır. Böylece verimi artmış, doygunluğa ulaşmaya başlamış ve çalıştığı iş yerine olan bağlılığı artmış çalışanlar var edilmiş olur (Tınaz, 1996: 53).

İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli etmenlerinden ve kurumların elde ettikleri başarılarını test etmede dikkate alınması gereken önemli ölçülerdendir.

Çalışmak bir insanın hayatını idame ettirebilmesi için önemli bir gereksinimdir ve insan hayatının yaklaşık üçte biri çalıştığı iş yerinde geçtiği için bu iş yerinin insancıl olması, sıkıntılı olmaması ve ödüllendirici olması zorunlu hale gelmektedir (Balcı, 2004: 12).

Teorik olarak iş tatmini ile ilgili iki yaklaşımdan söz edilebilir (Özmete, 2007: 41): Yüzeysel yaklaşım; işin niteliği, elde edilen kazanç, çalıştığı ortamın fiziki koşulları ve işindeki yükselme imkânları gibi değerlere odaklanır. Bu yaklaşım, çalışanların bahsedilen her bir değer için farklı iş tatmin düzeylerinin olabileceği düşüncesini destekler.

Global yaklaşım ise çalışanın bir bütün olarak çalışma hayatından tatmin olup olmadığı ile ilgilenir. Bu yaklaşıma göre çalışanları için farklı boyutlardan duydukları tatmin az olsa bile genel olarak işlerinden daha fazla tatmin olabilirler.

İş tatmininin fazla olması çalışanın mutlu olmasını sağladığı gibi iş tatminin azalmış olması çalışanın ifa ettiği işten soğumasına ve buna bağlı olarak uyumsuzluk ve ilgisizliklerin meydana gelmesine sebep olacağı düşünülmektedir. Çalışanların yerine getirdikleri işten olabilecekleri tatmin düzeyi, çalıştıkları kurum tarafından iş ile ilgili ihtiyaçların giderilmesi ile isteklerin ve beklentilerin karşılanma durumuna bağlıdır (Akgündüz, 2006: 77).

İş tatmini dinamik bir kavramdır. Yöneticiler ya da kurumlar tarafından bir defalık yüksek iş tatmini sağladıktan sonra takip eden senelerde bu konu üzerindeki hassasiyetlerini azaltamazlar. Zira iş tatmini kavramı nankördür ve gerekli şartların devamlılığında ihmalkârlıklara sebep olunursa sağlandığından da hızlı bir şekilde kaybolur. Bu yüzden belirli periyotlarla düzenli bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

İş ile ilgili tüm değişkenler, işin bizzat kendisi, işi yeri ortamı gibi pek çok kıstas, çalışanların yaptıkları iş ile alakalı olarak içlerinde tuttıkları beklentilerini zaman zaman karşılayabilirken zaman zaman karşılayamamaktadır ve bunun sonucunda ise çalışanın işinden tatmin olması ya da olmaması sonuçları çıkmaktadır. Bu yüzden iş tatmininin küçümsenecek bir durum olmadığını ve çalışma yaşamında birçok açıdan büyük bir role sahip olduğu düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

İş tatmininin kamu çalışanları için önemi şu şekilde açıklanabilir:

Kamu çalışanı iş tatminine ulaştığında performans ve verimlilik artışına, birimine ya da çalışma hayatını benimsemesindeki artışa; işe gelmemesinin, işe geç saatlerde gelmesinin, işten istifa etme isteğinin azalmasına sebep olduğu görülür (Robbins, 2003: 19-20). Kamu çalışanınin yerine getirdiği işten haz alması verimli

olmasını, performanslarını ve bununla birlikte yerine getirmiş olduğu hizmetin kalitesini de arttırmış olur (Çarıkçı 2004: 85).

Kamu kurumda çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, işe devamsızlık ve personel devir hızının fazla olması gibi örgütsel sorunlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bununla birlikte kamu çalışanının verimliliğinin artmasına neden olan iş tatmini kamu kurumun rekabet gücüne de pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında iş tatmini kavramı “diğer örgütsel pek çok kavramın oluşumunu ya da sonucunu etkileyen bir faktör” olarak görülmektedir (Locke, 1976: 1297).

Kamu çalışanlarının yerine getirdikleri hizmetten duyduğu tatmin onların işlerini daha çok benimsemelerine, daha verimli bir şekilde hizmetlerini yerine getirmelerine böylelikle israfın ve işten ayrılmaların azalmasına katkı sağlayacaktır. Tersine bir durumda ise, çalıştıkları kamu kurumda umduğunu bulamayan kamu personelinin yerine getirdikleri hizmetlere karşı olumsuz tepkiler gösterdikleri görülmektedir. Bu kamu çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyet az olduğu için diğer alternatif iş imkânlarını yönelip değerlendirme yapabilir ve kamu kurumdaki görevinden ayrılma kararı verebilirler (Sabuncuoğlu, 2009, 48). Bunun yanı sıra kamu çalışanlarının iş tatmin seviyesinin az olması herhangi bir kriz anında olası risklerin gerçekleşmesi ile personeli olduğu kamu kurumunu ve hizmet bekleyen vatandaşları tehlikeyle karşı karşıya bırakan durumlara sebebiyet verebilmektedir.

Kamu personelinin iş tatminine ulaşmasındaki önemi ele alındığında bunun bireysel ve örgütsel açıdan iki yönlü etkisi vardır. Bireysel açıdan bakıldığında iş tatmini kamu çalışanının bağlılığını, performansını, hizmetin kalitesini etkilerken kamu kurumu açısından ise iş tatmini kamu kurumunun verimliliğini ve rekabet avantajını etkiler (Sabuncuoğlu, 2009, 51).

İş tatmini iç ve dış tatmin olarak iki boyutta incelenmektedir. İçsel tatmin, işin çalışanda oluşturduğu duygusal tatmin düzeyini ifade etmektedir. Dışsal tatmin ise, dolaylı olarak, işle ilgili iyi bir çalışma ortamı, refah, yüksek maaş ve diğer ödüller gibi yönleri içermektedir (Chang, 2007: 270).

Çalışanın içsel olarak ortaya çıkan etkiler sonucunda tatmin açısından duygularının oluşmasını izah eden içerik teorilerinin örnekleri arasında; Maslow’un ihtiyaçlar teorisi, Frederick Herzberg’in motivasyon hijyen teorisi, Alfred Adler’in VİG (Varoluş - İlişki Kurma - Gelişme) ihtiyaçları teorisi bulunmaktadır (Toker, 2007: 95). Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde çalışanların duygu durumlarına etkide bulunan durumlar açıklanmış, kişilerin ihtiyaçlarının davranışlara yön vereceği kuramından yola

çıkılmıştır. Bu biçimde insanın kendisini gerçekleştirip ihtiyaçlarını karşılaması durumunda sonuçlara daha etkili bir biçimde ulaşacağı belirtilmiştir (İncir, 1990: 11)

Yukarıdaki teoriler çerçevesinde, kamu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu boyutlarını olan kamu yararına bağlılık, fedakârlıkta bulunma, merhametli olma ve bunun yanında kendi değerleri ile çalıştığı kamu kurumunun değerlerinin örtüşmesi durumlarından tatmin oldukları hipotezimizden yola çıkarsak modelimizde içsel iş tatmininin dışsal iş tatminine oranla çok daha fazla olduğunu görebiliriz.

1.2.1. İş Tatmini ile İlgili Bir Takım Çalışmalar

İş tatmini kavramının literatürde ilk kez sistematik bir şekilde ele alınması motivasyon kuramları ile gerçekleşmiştir. Bu kapsamda; Adams'ın Eşitlik Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in (1966) Çift Faktör Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla beraber iş tatminini de ele alan çalışmalar olarak dikkat çekmektedirler. İş tatminine değinen bu kuramların yanı sıra Hulin, Smith ve Kendall (1969) tarafından çıkarılan Cornell Modeli ile Oldham ve Hackman'ın (1980) İş Özellikleri Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışmış olan kuramlardır (Toker, 2007: 94).

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, bu alanda gerçekleştirilmiş ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Buna göre bireyin tutumları gereksinimlerine göre değişiklik göstermektedir. Bireyler bu içgüdü ile var olurlar ve bu doğrultuda hayatlarına şekil verirler. Maslow'a (1943) göre temel ihtiyaçlar; güvenlik ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı, ait olma ve sevme ihtiyacı olarak beş bölümden oluşmaktadır (Ateş, 2018: 9).

Herzberg (1966) Çift Faktör Kuramında, 200 mühendis ve muhasebeciye yerine getirdikleri işlerde ne tarz durumlarda iyi ne tarz durumlarda kötü hissiyata kapıldıkları sorusunu yöneltmiş ve aldığı cevaplarda iyi hissedenlerin sebebi işin kendi özellikleri ile alakalı olurken kötü hissedenlerin sebebi ise iş dışındaki mevzulardan ortaya çıktığı görülmüştür.

Wroom (1964), Beklenti Kuramında ödül vermenin çalışanın tavırlarında nasıl bir değişiklik olacağı hususunu irdelemiş ve sonucunda ise çalışanın ödül almaya dair beklentisinin motive edici olduğu saptanmıştır.

Adams'ın (1963) Eşitlik Kuramında ise çalışanların iş tatminine ulaştığını düşündükleri nokta diğer çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyasladıklarında adaletin

sağlanmış olduğu hissetmeleridir. Bu kuramda çalışanın ifa ettiği işin karşılığında kendisine olan geri dönüşün diğer çalışanların geri dönüşleri ile karşılaştırma söz konusudur.

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar çoğu zaman, gereksinimlerinin giderilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi gibi durumlar ile iş tatminine ulaşma seviyesine gelebilmektedirler. İş tatmine güçlü bir şekilde etki edebilecek kıstasların net bir şekilde ortaya konulması hayli zor bir durumdur. Zira çalışanların her birinin ihtiyaçlarını farklılık gösterir. Ancak iş tatminini etkileyen kıstaslar iki biçimde ortaya konulabilir. Birincisi; beklentiler, deneyim, cinsiyet, yaş, zekâ, sosyal çevre, iş yerinde kalma süreci, öğrenim durumu, değer yargıları, inançları ve kişilik gibi bireysel etmenlerdir. İkincisi ise; işin niteliği, kazanılan ücret, işin zorluk derecesi, yükselme imkanları, sosyal olanaklar, ifa edilen işin toplum tarafından nasıl algılandığı, çalışma şartları ve sosyal imkanlar gibi örgütsel faktörlerdir (Alperay vd., 2015: 808).

Locke (1976) ise iş tatminini etkileyen yedi kıstasa değinmiştir (Akbal, 2010: 48).

- 1) İşin niteliğinin zekâ kullanılarak başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir olması,
- 2) Çalışanın motivasyonunu artırıcı ödüllerin verilmesi,
- 3) İlgi,
- 4) İşin, çalışana fizik olarak az yorması,
- 5) İş ortamı ve çalışma şartlarının, çalışanların gereksinimlerine uygun olması,
- 6) Yükselme imkânı ve ücret için yardımcı olma,
- 7) İtibarın yüksek olması.

1.2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişilerin kendilerine has farklılıklarından meydana gelmektedir. Her insanın olaylardan etkilenme şiddetleri, olayları değerlendirme biçimleri ve algılama şekilleri birbirlerinden farklılık gösterir. Bu sebepten dolayı bireylerin beklentileri farklı olduğu için iş tatmin düzeyleri de farklıdır (Budak, 2006: 49).

Çalışanların bulunduğu çevre onların işe karşı tutumlarında ve iş hayatında büyük rol oynamaktadır. Bir çalışana başka bir diğer çalışandan farklı yapan şey onun çevresi ve iş tatminindeki davranışlarıdır (Akbal, 2010: 48).

Yaş; yapılmış olan çalışmalarda, iş tatmini ile yaş arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Belli bir zamana kadar yaş ileri gittikçe iş tatmin düzeyi de o oranda artış göstermektedir (Sarpkaya, 2000: 121). Hayatında iş tecrübesi yaşamamış ve iş hayatı ile ilgili kıyas etme olanağı olmayan işe yeni başlamış olan bir çalışanın, işten ve iş ortamından beklentisi bir hayli yüksek olabilmektedir. Ancak kısa bir süre önce üniversite hayatındaki hareketli hayattan gelmiş olan bu yeni çalışanlar, çalışma hayatına hızlı bir giriş yapınca beklentilerinde hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bahsedilen bu hayal kırıklığı, çalışma hayatına henüz atılmış yaşlı olmayan çalışanların iş tatminlerinin azalmasına neden olmaktadır (Özcan, 2006: 10). Yaşı belli bir seviyenin üstüne çıkmış olan çalışanlarda ise, başka bir iş arama olanakları bir hayli azaldığı için mevcut işlerini kaybetmeyi göze alamazlar ve yine belli yaşın üzerindeki çalışanlar ailevi ve dolayısıyla geçim derdi sıkıntısından dolayı işlerini kaybetmeyi göze alamazlar ve dolayısı ile işlerinden aldıkları tatmin düzeyi yukarı çıkacaktır (Elbir, 2006: 48).

Herzberg (1957), iş tatmini ile yaşın ilişkisini U şeklindeki bir fonksiyonla açıklamaktadır. Buna göre; iş tatmini işe yeni başlayan düşük yaştaki çalışanlarda yüksek olup, yavaş yavaş iş tecrübesine sahip olmaya başlamış orta yaşlı çalışanlarda düşüp sonra yaşlanan çalışanlarda tekrar yükselmeye başlar. Genç çalışanlar için moral, işe yeni başladığında fazla ve daha sonra tekrar fazlalaşmadan önce can sıkıntısı ve terfi olanaklarının az olduğunun anlaşılmasına göre yavaş yavaş azalmaktadır (Öztekin, 2008: 31).

Çalışanların her yaş aralığı, ifa ettikleri işlere dair arzuları, davranışları, beklentileri ve algılarını etkileyebilmektedir. Çoğu zaman genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak ele alınan çalışanların genç dönemlerinde, çalışma ortamında ilk defa var olmanın sıkıntılarını çekmektedirler. Bunun yanı sıra kendi kişisel zevklerine ve üniversitede aldığı eğitime uyan bir işi yapma istekleri oldukça fazladır. Bu isteklerine ait bir iş yerinde çalışmak genç çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkileyecektir. Diğer yandan, genç çalışanların iş ortamı dışındaki sosyal hayatlarında daha zevkli ve renkli aktivitelere ulaşabilme olanakları, onların hayatlarını idame ettirebilmek için sahip oldukları işten uzaklaştırabilir ve bu sebeple iş tatminlerinde düşüş görülebilir (Güven vd., 2005: 132).

Yaşlı çalışanlar, ilerleyen yaşlarının onlara verdiği durağanlık ile yeniliklere ve değişimlere kendilerini çok açamamaktadırlar. Gelişen teknolojiyi özellikle de internet gibi günümüzün vazgeçilmez araçlarından faydalanma istekleri düşüktür. Bunun yanı sıra nispeten daha stresli iş ortamlarında, hırslı olamamalarının verdiği durgunlukla çalışma süreçlerini yönetememeleri iş tatmin düzeylerini oldukça aşağıya çekmektedir (Güven vd., 2005: 132).

Cinsiyet; iş tatminini etkileyen etmenlerden bir tanesi olduğu düşünülen bir kavram olsa da bu iki kavram arasında düşünce birliğine tam olarak varılamamış ve yapılan araştırmalar sonucu birçok farklı düşünce meydana çıkmıştır. Bu sebepten ötürü cinsiyet kavramının iş tatmini üzerinde etkili olduğu hususu tam olarak netlik kazanmış değildir.

Farklı cinsiyetler arasında iş tatmininin aynı düzeyde olup olmadığı hususundaki araştırmaların sonuçları arasında tutarlılık gözlenmemektedir. Yaklaşık 6500 çalışanın katıldığı ve farklı dokuz Avrupa ülkesinde yapılmış olan bir çalışmada, çalışma ortamındaki kadın ve erkeklerin iş tatminleri kıyaslandığında gözle görülebilir bir farklılık görülmemiştir (Budak, 2006: 52). Bektaş (2003) da farklı bankaların çalışanlarının üstünde yaptığı bir çalışmada, iş tatmini ile cinsiyet arasında bir bağın olmadığı neticesine varmıştır.

Cinsiyet ile iş tatminin bağıını bulmak için yapılan başka bir çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara nispeten iş tatminlerinin daha fazla olduğu görülmüş ve bunun sebebinin ise kadın çalışanlarının ifa ettikleri işlerle ve buldukları iş ortamı ile ilgili beklentilerinin düşük olduğu şeklinde izah edilmiştir (Yelboğa, 2007: 3). Herzberg ise kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara nispeten daha fazla olmasını kadınların evlerinin dışında farklı bir konum kazanmış olmaları olarak açıklamaktadır (Bektaş, 2003: 7).

Eğitim düzeyi; iş tatminine büyük ölçüde etki eden kavramlardan bir tanesidir ve çalışanların yerine getirdikleri işlerine dair davranışlarını direkt etkilemektedir. Yapılmış olan çalışmalara göre, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (Timuroğlu, 2005: 40). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerini geliştirme düzeylerinin, kendilerine referans olarak seçtikleri diğer çalışanlar ile kendilerinin eşit ya da onlara göre daha pozitif bir sonuca ulaşmış olması onların iş tatminine ulaştığı anlamına gelecektir. Bu açıdan bakıldığında örneğin üniversite mezunları çoğu zaman yöneticilerini referans olarak seçip, kendi maaşlarını ve

statülerini onlarınkiler ile kıyaslamakta ve bunun neticesinde iş tatminlerinde düşüş olmaktadır (Yıldırım, 2006: 57).

Budak (2006), ifa edilen işin gerektirdikleri ile çalışanın donanımının yüksek ya da düşük olmamasına dikkat edilmesi gerektiğini, aksi halde başarılı olma düşüncesinin tatmin edilemeyeceğini söylemektedir. Günümüzde kurumlar istihdam politikalarını oluştururlarken bu hataya çoğu zaman düşmektedirler. Niteliği düşük olan bir iş için donanımı yüksek çalışan temin etmekte veya tam tersi niteliği yüksek olan bir işe düşük maaşlar vermek için donanımı yetersiz personel temin etmektedirler. Bu gibi durumlarda eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların, beklentilerinin yüksek olması, ancak yerine getirmeye çalıştıkları işin bu beklentilerini karşılayamaması onların iş tatmin düzeylerini bir hayli aşağıya çekecektir (Gür, 2006: 92).

Kamu sektöründe de durum çok farklı değildir. Eğitim düzeyi yüksek olan kamu personelinin beklentileri de yüksek olmakta ve yerine getirecekleri işlerde yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, sahip oldukları donanımı kullanabilecekleri hayaline kapılmaktadırlar. Bunun neticesinde onlardan yapması istenen işler tüm bu beklentilerini tatmin etmekten çok uzakta kalabilmektedir (Timuroğlu, 2005: 40). Birçok kamu kurumunda üniversite mezunları düz memur, veznedar ya da güvenlik görevlisi olarak görevlendirilmekte ve bu durum çalışanların iş tatmin seviyelerini düşürmektedir. Zira çalışanlar, hayatlarını idame ettirebilmek için gerekli olan parasal gelirlerini temin edebilmek adına kendilerine uygun olmayan işleri ve dolayısıyla işlerinden tatmin olmayacakları görevleri ifa etmek zorunda bırakılmaktadır (Budak, 2006: 55).

Zekâ; günümüze kadar yapılmış olan çalışmalarda, zekânın iş tatmin düzeyine direkt etki ettiği ya da iş tatminsizliğine sebep olduğu gibi kesin bir sonuca ulaşamamıştır. Zekâ düzeyi ifa edilen işe ve ait olunan meslek grubuna göre iş tatmin seviyesine dolaylı yollardan etki edebilmektedir (Budak, 2006: 55).

Kendi zekâ düzeylerinin altında bir işi yerine getiren çalışanlarda iş tatminsizliği görülmektedir (Yıldırım, 2002: 68). Zekâ seviyeleri yüksek ve düşük olan çalışanlar ele alındığında, zekâ düzeyi fazla olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun bizlere, zekânın iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olan bir etmen olduğunu göstermektedir (Silah, 2001: 112).

Kişilik; iş tatmin düzeyini belirleyen önemli etmenlerden bir tanesidir. Bireylerin his düşünce, duygu ve davranış biçimlerini onların kişiliği belirlemektedir. Kişilik, bireylerin fiziksel, sosyal ve psikolojik tüm özelliklerini yanı sıra beklenti, alışkanlık,

duygu ve düşüncelerini içerisine almaktadır. Kişiliğin oluşmasında, bireylerin doğuştan var olan özellikleri, bulunduğu çevre ve içinde bulunduğu ortamın etkisi vardır. Bu çerçevede kişilik, bireylerin kendilerine ait niteliklerinin yanı sıra bulunduğu ortam, yaşadığı toplum ve bir bakıma insanlığın genel özelliklerini de göstermektedir (Akbal, 2010: 53).

Yapılan çalışmalarla sabit olmasa da uyumlu ve dengeli çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha fazla oldukları söylenebilir. Başarıya odaklanma, kendisini yansıtabilme, kendisini kontrol edebilme, kendine güvenme ve riske girebilme durumları iş tatminine etki edebilecek kişilik özelliklerindedir (Akbal, 2010: 53).

Vroom, çalışanların yerine getirdikleri işlere yönelik davranışlarının farklı olmasını, bireylerin birbirlerinden farklı değer, güdü ve yeterliliklere sahip olmalarına bağlamaktadır. Başkaca çalışmalar, iş tatmini fazla olan çalışanların daha kararlı kişiliği olan ve düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini aşan kimseler olduğunu göstermektedir (Kesici, 2006: 42).

Aynı İşte Kalma Süresi: Çalışma hayatına henüz başlamış ve bu sebepten dolayı tecrübesi az olan çalışanlar çoğu zaman gerçekçilikten uzak beklenti içine girmektedirler. Çalışma hayatına yeni atılmış olan hevesli bireyler işin başında çalışma şartlarının en güzelini düşlemekte ve bu beklenti ile işlerini ifa etmeye başlamaktadırlar. Ancak çalışma hayatında belli bir zaman dilimini geride bırakmaya başladıklarında bazı gerçekler ile yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar. Mesela, mesleğe yeni başlamış olan bir maliye çalışanı, kurum içinde kendisine hedefler koymaya başlar ancak müdür yardımcılığı sınavında başarılı olduğu takdirde çalıştığı ve düzenini kurmuş olduğu şehirden uzakta göreve başlayacağını bilmez. Bu durumu öğrendiği anda büyük bir tatminsizliğe düşme ihtimali bir hayli fazladır (Konuk, 2006: 71).

Yapılmış olan çalışmalara göre çalışanların aynı işi yapmada kaldıkları süre zarfı uzadıkça iş tatmininin de doğru orantılı bir şekilde yükseldiği görülmüştür. Bunun sebebi; çalışanların belli bir olgunluk seviyesine ulaşarak ifa ettikleri işten sosyal ve ekonomik beklentilerini nispeten gerçekçi tutmalarındandır. Beklentilerin daha gerçekçi bir düzeye gelmesindeki etmenlerin sonucunda, iş tatmin seviyesi 8 yıllık çalışma hayatında artmakta ve 20. yılına varmış olan çalışanlarda en üst düzeye ulaşmaktadır (Yıldırım, 2006: 57).

İhtiyaçlar: İş tatminine etki eden önemli etmenlerden birisi olan ihtiyaçlar kavramı ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmiş olan R. Kuhlen (1943); “iş tatmini veya tatminsizliğini, çalışanların kişisel gereksinimleri ile mesleki olarak yapabileceklerinin

ve bunların tutarlı bir biçimde birbirlerini karşılaması için sosyal olanakların var ettiği değişikliğin seviyesine bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Kuhlen, bireylerin temel gereksinimleri, mesleğinde ya da işini ifa ettiği yerde giderilebiliyorsa iş tatminine ulaşacağını belirtmektedir” (Akt: Yıldırım, 2006: 61).

Beklentiler: Aynı iş yerinde işlerini ifa edenlerin beklentileri, birbirlerine göre oldukça farklılık gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalarda, beklentilerin yerine gelebilme düzeyinin çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği ve bu durumun bireyin çalıştığı iş yerine ve ifa ettiği işine odaklanma bakımından yadsınamayacak bir katkısının olduğu belirtilmiştir (Türk, 2016: 7). Vroom (1964), tek başına ihtiyaçların var olmasının davranışa harekete geçmede yeterli olmadığını ve bireylerin davranışlarının harekete geçmesi için gerçekleştirdikleri davranışlar sonucunda tatmin olacakları beklentisine girmeleri gerektiğini savunmuş ve “beklenti kuramı”nı geliştirmiştir (Elbir, 2006: 53). Bu kurama göre çalışanların iş tatminine ulaşmalarındaki temel etmen, onların çalıştıkları kuruma ve gerçekleştirdikleri işe karşı beklentilerinin olumlu sonuçlanmasıdır (Önen, 2007: 42).

Statü; toplumun, kendini oluşturan bireyleri belli bir seviyede konumlandırmasını, bu bireylere değer ve anlam yüklemesi olarak belirtilebilir. Statü başka bir ifade ile toplumun kendi bünyesindeki grup veya bireyleri algılama biçimidir (Türk, 2016: 7). Bir çalışanın toplum içinde belli bir statüye sahip olması, çalışma arkadaşlarının yanı sıra iş yerlerinin dışında vakit geçirdiği kişiler tarafından da belli seviyede saygınlık görmesini sağlar. Çalışanlar tarafından yaptıkları işin takdir edildiğini bilmek ve kendilerinin nitelikli çalışan olarak kabul edilmelerini hissetmeleri tatmin hislerinin artmasına sebep olmaktadır (Eren, 2004: 469).

Değer; ne tarzdaki davranışların arzulanan, doğru, istendik ve iyi olduğunu belirten, paylaşılan ölçütler olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 123). Çalışanların ifa ettikleri işten tatmin olup olmamaları kendi değerleri ile ilişkisi ile alakalı olabilmektedir (Yıldırım, 2006: 61). İş tatmini ile belli bir ilişkisi olan değerler kavramı her çalışan için farklı önem arz etmektedir. Yani bahsedilen aynı durumlar her çalışan için farklı seviyelerde iş tatminine sebep olur. Her çalışan işindeki konumu ile değerlerini karşılaştırmakta ve bireylerin algılamaları değişiklik gösterebilmektedir (Duyan, 2007: 26).

1.2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, örgütün büyüklüğü, ücret, iletişim, çalışma koşulları, takdir etme ve görevde yükselme olarak gösterilebilir.

İşin Niteliği; bireylerin iş tatmin seviyesinin etkileyen en önemli faktörlerden birisi de işin bizzat kendisidir. Çalışanların yerine getirdikleri işin kendilerine anlamlı ve önemli olduğunu hissettirmek, onların motive olmalarını ve bu çerçevede de ifa ettikleri işe duydukları tatmin seviyesini yukarıya çekecektir. Bunun yanı sıra çalışanların ürettikleri işlerinin sonuçlarının verimli ve önemli olduğunu hissettirmek de iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır. Yapılan işin özünü etkilemeyen ve çok da gerekli olmayan sorumlulukların ve kuralların kaldırılması ya da bunlar üzerinde esnek davranılması, çalışanın verimliliğini artırması yanında iş tatminini de yukarıya çekecektir (Demir, 2007: 129). Çalışanın ifa ettiği işin niteliğinin, onun yeteneklerini, bilgi ve becerisini ortaya koyma hususunda elverişli olması önem arz eden bir konudur (Demirhan, 2007: 11). Yetenek ve bilgi gerektiren karışık işlerin çalışanın yaptığı işte duyacağı tatmin seviyesini arttırmaktadır. Bunun sebebi olarak da çalışanın böyle bir durumda ifa ettiği işini çok daha anlam verilebilir görmesi ve kendisinin önemli olduğunu göstermektir. Ancak işin karmaşıklığı ile çalışanın yetenekleri arasında bir denge olması şarttır. Zira bu denge kurulamaz ve işin karmaşıklığı çalışanın yeteneklerinin üzerinde olursa, çalışan üzerinde işin üstesinden gelememe korkusu belirecek ve bu çalışanın motivasyonunu dolayısı ile de iş tatminini azalacaktır (Budak, 2006: 42). Bunun yanı sıra monotonluk da çalışan için istenmeyen bir durumdur. Monotonluk, yapılan işin devamlı tekrar edilerek aynı tempoda gerçekleştirilmesi neticesinde, çalışan üzerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve yorgunluk halleri olarak tanımlanabilir (Örücü, 2003: 23). Yerine getirilen işin monoton olması, çalışanların devamlı olarak aynı hareketleri yapmasına neden olacak ve çalışanlar bu işleri yerine getirirken zihinsel faaliyetlerde bulunmak yerine sadece dikkatli olmaları yeteyeğinden, ifa ettikleri bu işlerden keyif alamayacaklar ve neticede iş tatminleri bir hayli azalacaktır (Bilecen, 2002: 4).

Örgüt büyüklüğünün; çalışanların davranışları üzerinde nispeten olumsuz etkisi vardır. Fiziki olarak büyük hacimli olan iş yerleri, çalışanların iş tatmininde düşüşe yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların iş yerlerine gelme durumlarında aksaklıklar olabilmekte ve verimlilik düşebilmektedir. Hacmi büyük örgütlerde devamsızlığın düşük iş tatmini ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu yapılmış olan çalışmalarda

görülmektedir (Çalışkan, 2005: 10). Yapılan araştırmaların sonuçlarında, küçük hacimli iş yerlerinde grup halinde çalışmak, arkadaşlık ve yakın kişisel ilişki kurmanın çokça olması nedeni ile iş tatmin seviyeleri daha fazladır. Zira küçük hacimli iş yerlerinde iş ortamını ve yerine getirmeye çalıştığın işi benimsemek daha kolaydır. Bu çerçevede örgütlerin hacimlerinin büyümesi çalışanların iş tatmin seviyelerinde azalmaya sebep olmaktadır (Vatan Tüccar, 2007: 24).

Ücret: Çalışanlar, yerine getirdikleri işin karşılığını maddi olarak görmek isterler ve bu karşılığı bulamadıkları zaman kendilerini huzursuz hissederler. Çalışanların makul ve adaletli bir şekilde ücret almaları, onların gereksinimlerini yerine getirmeleri gibi etmenleri karşıladığı takdirde ifa ettikleri işten sağladıkları tatmin seviyesi yükselecektir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 23). Çalışanların yerine getirdikleri işler karşılığında elde ettikleri ücretin iş tatmini üzerine etkisi; çalışanın hak ettiğine inandığı ücret ile algıladığı ücret arasındaki farka bakılarak ölçülecektir. Kendisine verilmesini öngördüğü ücret ile algıladığı ücretin eşit olması durumunda iş tatmini gerçekleşecektir. Yapılmış olan çalışmalar iş tatmininin gerçekleşmesinde ücretin önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlarının temel ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde en başat aracın para olması, iş tatmininde ücreti bu denli önemli yapmaktadır (Çalışkan, 2005: 10). İş tatmininin ücret ile ilişkisinde önemli olan bir başka denge ise, çalışanların kazandığı ücret ile çalışana gerekli olan ücret arasındaki dengedir. Bazı istisnai durumlarda, çalışanların kazandıkları yüksek ücret iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Aynı işi yaptıran diğer kurumlara nazaran aldığı ücretin yüksek olması, çalışanın şu anki iş yerinden ayrılmak istememesine neden olacaktır. Bu durumda çalışanın, daha fazla iş tatminine sahip olacağı bir başka kuruma geçmeyeceğini bilmesi ücretin yüksek olmasına rağmen onu iş tatminsizliğine itecektir (Öztekin, 2008: 17).

Ücret, birbirleri arasında bilgi, beceri, gayret ve yetenek farkı olduğunu düşünen çalışanlar arasında iş tatmininin düşmesine sebep olan en belirgin kaynaktır. Aynı bilgi birikimine ve yeteneğe sahip bir başka çalışanın kendisinden daha yüksek ücret aldığını öğrenen bir çalışanın yerine getirdiği işten tatmin olması oldukça güçtür (Demir, 2007: 134).

İletişim; grupların ya da bireylerin birbirlerinin davranışlarını etkilemek gayesi ile uyarıcı bir etmenin diğer tarafa geçmesine yarayan süreci ifade eder (Budak, 2004: 492). Çalışanların, kurumlarında kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgi sahibi olmayı istemek gibi bir durumları söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra ifa ettikleri işlerle ilgili hususlarda amirleri ile çekinmeden tartışabilme ve onlara tavsiyelerde

bulunabilme gibi hareketlerde bulunabilmeleri kendilerine değer verildiği duygusu vermektedir. Bu durumların, çalışanların yerine getirdikleri işlerini benimsemesi, çalıştığı iş yerini rahatça kabullenmesi ve kendilerine olan güvenin artması gibi olumlu sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların iş tatmin seviyesi yukarı çıkacaktır ve bu da çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını olumlu yönde etkileyecektir (Kuşluvan, 1999: 62).

Çalışma koşulları; iş tatmin seviyesine direkt etki edebilen en önemli faktörlerden birisidir. Çalışılan ortamın temizliği, fiziki koşulları ve teknik donanım olarak yeterli olması gibi hususlar çalışanların tatmin seviyelerine doğrudan etki ederler. Bir iş yerinin aydınlatma, havalandırma, ısıtma bakımından yeterli olmaması ve çalışanın yerine getirmeye çalıştığı iş ile ilgili gerekli ekipmanların eksik olması gibi durumlar, çalışanın verimli ve etkin çalışmasını engelleyebilmekte ve bunun sonucunda ise çalışanın iş tatminsizliğine yol açabilecektir (Türk, 2016: 22). İş yerlerindeki teknik ekipmanların yeteri düzeyde olup olmaması durumu çalışanın iş tatminin seviyesini etkileyen bir husustur. İş yeri içerisindeki teknik donanım ile çalışma düzeninin, çalışmaktan keyif alma ve moralli olma durumları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 12). Çalışma koşulları, hem işi iyi yapabilme açısından hem de kişisel olarak rahat olma açısından önem arz etmektedir. Yapılmış olan çalışmalarda, çalışanların tehlikeli olmayan ve fiziksel olarak kolay bir iş yeri ortamında olmaktan mutlu oldukları gözlemlenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Kurumlar, çalışanların çalışma koşullarını daha iyi hale getirerek ve onların işlerini daha kaliteli bir şekilde ifa etmelerini sağlayacak araç ve gereçleri temin ederek onların iş tatminsizliğine kapılmalarını engellemelidirler. Bunun yanı sıra çalışanların boş vakitlerini daha iyi geçirebileceği spor salonu, lokal gibi sosyal tesisler yapıp işe gidip gelirken çok daha rahat olmaları için servis araçları temin ederek onların şikayet ve tatminsizliklerini en aza indirebilirler (Duman, 2006: 22).

Takdir Etme: Çalışanlar, kurumlarında sadece temel gereksinimlerinin görülmesi veya maddiyat için çalışmak istemezler. Çalışanlar yerine getirdikleri işin karşılığını almanın yanı sıra takdir edilmeyi de beklemektedirler. Çünkü bir çalışanın takdir edilmesi, çalışanın kendisine olan güvenini geliştirmesi yanı sıra var olduğu toplumda işe yarayan bir birey olduğu hissini de kuvvetlendirmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında bir çalışan, yaptığı başarılı işlerin neticesinde ait olduğu kurum tarafından takdir ediliyorsa bu çalışanın iş tatmin seviyesinin artması beklenir (Yıldırım, 2006: 66).

Terfi; çalışanın toplum içindeki konumunu olumlu etkilerken bir yandan da yerine getirdiği işten kazandığı paranın artmasını sağlamaktadır. Bu yüzden çalışanların yaptıkları işte yükselmek istemeleri çok doğaldır. Yükselme hedefi olan çalışanların terfi fırsatına müsait olan işlerden sağladıkları tatmin düzeyleri oldukça yüksektir. Çalıştığı kurumdaki hiçbir terfi kademesinin boş olmaması halinde çalışan başarılı olsa bile terfi imkânı olamayacağından iş tatmini git gide düşecektir (Erdoğan, 1999: 238).

Çalıştığı kurumlarda yükselme ve ilerleme yollarının kapanması, çalışanların çalışmaktan alacağı keyif ve çabaları aşağı çekecektir. Görevde yükselme en başta çalışanın başarısının bir kanıtı niteliğindedir. Yükselme olanakları arttıkça ve çalışan yükselmeyi başardıkça kendini geliştirme imkânı da artacak yaptığı işten olduğu tatmin seviyesi artacaktır (Türk, 2016: 24).

1.2.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanın biyolojik ve psikolojik sağlığını, iş yerindeki çalışma ortamı ve işten elde edilecek yüksek verimliliği, sosyal çevrenin mutluluğu ile ekonomik olarak kalkınması gibi durumları etkilemesi bakımından oldukça önem arz etmektedir. Modern yönetim anlayışına göre; iş yerlerinin gösterdiği başarı ve sergiledikleri performans, devlete ödenen vergi ve harçlar, dönemsel karlılıklar ve pazar payı gibi maddi durumlar ile alakalı değişkenlerin yanı sıra birey düzeyi ile de tespit edilmelidir. İş yerleri ve yöneticileri tarafından bakıldığında iş tatmini kavramı en başta, etik bir zorunluluk ve sosyal olarak sorumluluk olmalıdır (Erdoğan, 1997: 378). Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki vardır. İş ortamının stresli olmaması çok önemli bir husustur. Streslerle dolu bir iş ortamında çalışanlar psikolojik olarak büyük tatminsizlikler yaşayacaklar ve bu çalışanlarda davranış bozuklukları görülebilecektir. (Eren, 2014: 244).

İş yerlerinde iş tatmini fazla olan bireylerin normal sosyal hayatlarında da yaşamdan aldıkları tatmin düzeyi arttığı gözlemlenmiştir. Buna göre, iş tatmini bireylerin mutluluk duygularını artmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında iş tatminin az olduğu ya da iş tatminin hiç olmadığı bir iş yerinde çalışan bir bireyin, işine yabancılaşması ve uyum sorunu gibi tehlikeler meydana gelmekte ve dolayısıyla iş veriminde bir hayli azalış görülmektedir (Söyük, 2007: 87).

İş tatmini oluşmuş çalışanların doğal sonucu olarak işyerlerine bazı faydaları olmaktadır. Bunları; yüksek motivasyona sahip, işe ve iş yerine bağlı olan ve iş yeri ile

1.3. Kişi-Örgüt Uyumu

1.3.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Tanımları

Kişi-örgüt uyumu, kişinin çalıştığı yer ile arasındaki arzu, beklenti, değerler ve önceliklerdeki uyumu anlatmaktadır (Yetim, 2019: 40). Bir başka tanımlayama göre kişi-örgüt uyumu, çalışanın kişisel değerleri ile işletmenin değerleri arasındaki uyumluluk durumudur (Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Başka bir tanımlama yapan Cable (1995: 10), kişi-örgüt uyumunu örgütlerin ve çalışanların değerleri ve önceliklerinin birbirlerini tutma hali olarak görmüştür. Chatman (1989) ise kişi-örgüt uyumuna çalışanların kişilik özellikleri ve inançları ile işyeri kültürünün örtüşme sağlaması şeklinde bir tanımlama getirmiştir.

Çalışan ile örgüt arasında bir uyumdan bahsedilebilmesi için şu üç unsurun var olması gerekmektedir: 1) Kişi ile örgütün etkileşiminde ya kişi örgütün beklentilerine ya da örgüt kişinin gereksinimlerine karşılık verir. 2) Örgüt ve kişiler nitelikleri bakımından benzerlik gösterirler. 3) Yukarıda sayılan iki maddedeki durumlar eş zamanlı gerçekleşir (Kristof, 2000: 646).

Kişi-örgüt uyumu çalışan ile örgütün temel ana nitelikleri arasındaki uyumluluğu temel almaktadır. Bu nitelikler çalışan tarafında amaçlar, inançlar, tutumlar ve kişilik iken; örgüt tarafında normlar, hedefler, iklim ve kültür şeklindedir. Bu çerçeveden bakıldığında uyumun meydana gelmesi için yukarıda bahsedilen çalışan ve örgütün niteliklerinin birbirleriyle uyuşması gerekmektedir (Kristof, 1996: 33).

1.3.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi

Örgüt ile kişi arasındaki ilişkide uyumdan bahsedebilmek için şu üç durumun olması beklenir (Sezgin, 2006: 560). Bunlar;

- Örgüt ile kişinin uyumunda, bu iki aktörün birbirlerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaları,
- Örgüt ile kişinin ortak paydada buluşabilecekleri benzer özelliklerinin var olması,
- Kişi-örgüt uyumu yukarıda bahsedilen iki durumun var olması ile gerçekleşir.

Örgüt ile kişi arasındaki uyum sağlandığında çalışanlar kendilerini daha rahat hissederek güzel bir ruh hali ile çalışacaklar ve bunun akabinde yaptıkları işten elde edecekleri verim düzeyi çok daha fazla olacaktır. Çalışan ile örgüt arasında güçlü bir

güven bağının kurulacak olması kişi-örgüt uyumunun çok önemli ve değerli bir getirisidir. Bu çerçevede örgüt ile kurulan güçlü güven ilişkisi çalışanın örgüte olan benimseme duygusunu arttıracak ve örgütün hedeflerine ulaşması için büyük bir çaba ile çalışmasını sağlayacaktır (Ulutaş, 2011: 17). Örgüt içindeki ayrışma ve çatışmaların en aza inmesi ve örgütsel yabancılaşmanın yok olması örgütlerdeki çalışan ile örgütün uyumunun fazla olması ile mümkündür (Büber, 2019: 33).

Kişi-örgüt uyumunda çalışanın örgüte uyum sağlamasının yanı sıra örgütün de çalışanına uyum sağlaması çok önemlidir. Çalışanın veriminin yükselmesi, örgütün çalışanına verdiği görevi yapılabilir ve uygun hale getirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütün çalışan için yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2004: 187) :

- Çalışanın iş göreceği teçhizat ve makinalar sağlığı tehlikeye atacak türden olmamalı.
- Çalışanın ortaya çıkardığı ürün, çalışanın sağlığına zarar vermemeli.
- Güvenli bir çalışma ortamı hazırlayarak, çalışanın yaptığı işten zevk alması sağlanmalı.
- Çalışanın yaratıcılığını göstereceği bir alan bırakılmalı.
- Çalışanların, çalışma arkadaşları ile iletişim kurabilmesine olanak sağlanmalı.
- Çalışan ile ilgili karar alınırken çalışanın da katılıp, görevin kendisiyle uygunluğunun sorgulanması sağlanmalı.

Çalışanların yaptıkları işteki verimini yukarıya taşımaları, performanslarını arttırmaları ve iş gücü devir oranının düşmesi bu çalışanların çalıştıkları yerin değer yargılarını benimsemeleriyle ve kişi-örgüt uyumu ile gerçekleşmektedir (Tahiroğlu, 2003: 242).

Kişinin görevlendirildiği birimdeki uyumu ile yeteneklerini gösterebilmesi birbirleriyle örtüşmelidir. Kişinin yetenekleri üç aşamada incelenebilir. Birincisi; kişinin 'ön uyumu'dur. Yani bu kişinin düşünülen birimdeki görevlendirmesi yapılmadan, kişinin kendi özellikleriyle yapacağı işin özelliklerinin uyumlu olması gerekir. Bu uyum yoksa görevlendirmeden vazgeçilir. İkincisi, kişinin 'uyum derecesi'dir (Tak, 2011: 27). Uyum derecesi, kişinin görevlendirildiği biriminin özelliklerine, kişinin kendi uyum dağarcığının ne düzeyde yaklaşabileceğini belirlemektedir (Çiçek, 2018: 53). Üçüncüsü ise 'uyum yeteneği'dir. Kişinin zaman zaman uyum sorunu yaşamaması noktasında uyum derecesinin ana belirleyicisi uyum yeteneğidir. Şayet kişi ilk başlarda uyum derecesini

gerçekleştiremezse, belli bir süre zarfında uyum yeteneği uyumlu olunca bu sorunu aşmış olacaktır (Kaynak, 2000: 234).

1.3.3. Kişi-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürü; örgütte çalışan bireylerin diğer bireylerden ayıran, örgütteki bütün çalışanların paylaşım yaptığı davranışlar, inançlar ve değerler ile alakalıdır. Örgüte henüz girmiş olan çalışanlar örgüt kültürünü, sosyal kümelerin çalışmaları ile bunların birbirleriyle olan etkileşimlerini gözlemleyip deneyimleyip uyum sağlamaya çalışırlar (Yetim, 2019: 20). İklim tanımlamasını ilk önce Lewin gerçekleştirdiği bir takım çalışmada değerlendirmiştir. Örgütsel iklim kavramını ise a) Verimli olmayan keyif alınmayan, b) Keyifli, verimli ve çok yoğun, c) Kaotik, memnuniyetsizlik yaratan, bağımsız biçimde kategorize etmiştir (West, 2011: 923).

Kişilik: Çalışanların seçimleri, etkilendikleri şeyler, tercihleri ve işten ayrılış biçimleri birbirlerinden çok farklılık gösterir. Çalışanlar, herhangi bir olaydan çok başka biçimlerde etkilenebilirler ya da var oldukları örgütü çok başkaca nedenlerle ve biçimde bırakabilirler. Bunların en temel nedeni her çalışanın kendine has kişilik özelliklerinin var olmasıdır. Kişiler işe başlarken kendi kişilik yapılarına uygun iş seçimi yaptığını düşünerek işe başlarlar. İşe başladıktan sonra ise diğer çalışanlarla ve örgüt kültürü ile uyumlu olmaya çabalarlar. Bu sırada çalışanlar kendi kişilik özelliklerini sergilemektedirler. Şayet çalışanların kişilik özellikleri ile örgütün nitelikleri uyum içerisindeyse ya da hedef ve değer uyumu varsa çalışanların işe karşı olan tutumları artar ve bu çerçevede performans ve verimleri yükselir (Westerman ve Simmons, 2007: 289).

Takım İçi Dayanışma: Örgüt çalışanlarının takımlarına olan aidiyeti, takımlarında kalmak istemelerine bağlıdır. Güçlü bağları olan takım üyeleri, takımları tarafından oluşturulan toplantılara ve planlanan etkinliklere iştirak etmeye hevesli ve isteklidir. Bunun yanı sıra takımlarının elde edeceği başarı çalışanları memnun kılacaktır. Şayet çalışanlar aynı amaca yönelirlerse ve takımlarına karşı kişisel bir bağ duyarlarsa takım içindeki birliktelik artacaktır. Verimliliğin artması ve takımın moral bakımından artı etkisi olması iş birliğinin artması ile mümkün olabilir (Eren, 2001: 481).

Sosyal Algılama: Bir kişinin kendisi dışındaki kişileri algılama metoduna sosyal algılama denilir. Yaşamımızda ilk kez karşılaştığımız, az süre ile konuştuğumuz kişiler

ile ilgili edindiğimiz bazı gözlemlere dayanarak belli bir fikre sahip olabiliriz. Sosyal algılamanın gerçekleşmesinde çalışanların kişilik özelliklerine göre farklılık oluşabilecektir:

- Basmakalıp yargı; belli bir sosyal birimce benimsenmiş ve genel algı halini almış ve başka bir duruma dönüştürülmeden aktarmadır.
- Hale etkisi; çalıştığı birimin özelliklerinden yola çıkarak, çalışana dair bir yakıştırma yapmadan, kişisel özellikten yola çıkarak yapılan değerlendirmedir (Kaynak, 2000: 83).

1.3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları

1.3.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Schneider (1987)'e ait çekim-seçim-yıpranma (ASA) modeli, uyum çalışmalarında bir hayli öneme sahiptir. Schneider, kişilik özellikleri benzerlik gösteren kişilerin, diğer kişilere göre daha çok ihtimalle aynı işlere yönelmeyi isteyeceklerini ve buna istinaden tutumlarının da benzer biçimde olabileceğini söylemiştir. Bu varsayıma göre, birbirleriyle benzerlik gösteren kişiler hedef ve amaçlarının aynı olduğu ortamlarca çekilirler, orada çalışmak için tercih edilir ve orada çalışmayı sürdürmeyi seçerler. Çalışanların şahsi beklentileri ile örgüt hayatı arasındaki uyum iş tatmininin de yukarı çıkmasına olanak sağlar. Diğer yandan çalışanlar örgütün ortamına uyumlu olmadıkları hissine kapılırlarsa pişmanlık duyarak, çalıştıkları örgüt ile vedalaşmayı seçerler (Schneider'den aktaran Irak, 2012: 13).

Teorik olarak, Schneider'in (1987) çekim-seçim-yıpranma modelinin bileşenleri şu şekilde tanımlanmaktadır:

Çekim bileşeni, iş arayan kişilerin, çalışmak istedikleri örgüt ile ilgili uyumlarının örgüt temel değerlerine dayandığı ve bu çerçevede iş tercihi hususundaki kararlarını verdiklerini ileri sürer. ASA modeline göre, kişi-örgüt uyumu ile ilgili iki ana karar vardır; bunlardan birincisi, iş arayan kişinin spesifik örgütleri seçme kararı, ikincisi ise örgütün değerlerini, kültürünü ve yapısını kendi seçimleri ile denk görürse, ilgili örgüte karşı daha pozitif olması beklenir (Behram ve Dinç, 2014: 116).

Seçim bileşeni, çekim bileşeninin örgüt tarafındaki durumu olarak görülebilir. Örgütlerin çalışanlarını tercih ederken örgüt kültürü ve niteliklerine uygun ve benzer çalışanlar olması durumuna dikkat etmeleridir (Behram ve Dinç, 2014: 116).

Yıpranma bileşenine göre, nitelik ve değer açısından ortak bir payda bulamayan çalışan, örgüt ile arasında uyumlu olmayan bir durum algılayacaktır (Behram ve Dinç, 2014: 116). Schneider, örgütüne karşı uyumsuzluk taşıyan çalışanın işe başladıktan sonra bir takım hatalarının olacağını ve bunun neticesinde ise örgütten ayrılma kararı alabileceğini ileri sürmüştür.

Schneider'in çekim-seçim-yıpranma modeli (ASA Modeli) kişi-örgüt uyumunun temellerini oluşturmaktadır. Bu model özetle, kişinin iş ararken kendi inanç, değer, yargı ve gereksinimlerine uygun örgütleri tercih edeceği üzerinde durmuştur (Yıldız, 2013: 156).

1.3.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof (1996) çalışmalarında çalışan adaylarının kişisel yeteneklerine ve değer yargılarına kişi-örgüt uyumu değerlendirmesinde sık sık başvurmuştur.

Kristof, kişi-örgüt uyumunun meydana gelmesinin dört biçimde olanaklı hale geleceğini dikkat çekmiştir. Bunlardan ilk ikisi, kişi-çevre uyumunda tanımı yapılmış olan tamamlayıcı uyumu ve benzerlik uyumudur. Üçüncüsü, çalışan adayının algı ve ihtiyaçlarıyla örgütün yapı ve sisteminin denkleşmesi ile tanımlanmaktadır. Buna göre, bir kişinin çevresi onun ihtiyaçlarını karşılamaya yetiyorsa, o kişinin yaptığı işten memnun olması beklenir (Kristof'tan aktaran Akbaş, 2010, 89). Dördüncüsüne göre ise uyum; çalışanın, örgütün isteklerini karşılayabilmesi için gerekli olan kapasiteyi barındırması ile mümkün olmaktadır. Bu uyum talep-yeterlilik uyumu olarak adlandırılır (Behram ve Dinç, 2014: 118).

1.3.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman'a göre, kişiler ve örgütler birbirlerini seçme safhasında birbirleri hakkında daha çok bilgi edinmelerinin yararlı olacaktır (Akbaş, 2010: 106). Örgüt değerleri kişisel değerleriyle örtüşen yeni çalışanlar ile örtüşmeyen çalışanların üzerinde uyguladığı deneysel çalışma neticesinde Chatman (1989), örgüt ile değerleri örtüşen yeni çalışanların hızlı uyum sağladığını, iş tatmin seviyelerinin yukarı seviyelerde olduğunu ve işi bırakma düşüncelerinin de daha az olduğu neticesine varmıştır (Chatman'den aktaran Yıldız, 2013: 157). Kişi-örgüt uyumunun çok fazla olduğu durumlarda aşırı homojenlik ve sıradanlık gibi örgütler açısından çok da olumlu görülmeyen olaylara neden olacağı; kişi-örgüt uyumunun az olduğu durumların ise

çalışanları gelişmeye ve öğrenmeye motive etmesine rağmen örgüt içerisinde fikir ayrışmalarına sebebiyet vereceği bilinmektedir. Nitekim, örgütlerin optimum seviyede kişi-örgüt uyumuna sahip olmaları onların yararına olacaktır. Chatman, kendi modelinde ideal optimum faydanın sağlanabileceğini öne sürmektedir (Akbaş, 2010: 106).

1.3.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumunu Yaklaşımı

Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunda bireyin, örgüte ait değerler ile ilgili algısının da bir hayli önem arz ettiği üzerinde durmuştur. Örneğin; bir iş yerinin ahlaki değerlerinde hiçbir sorun olmasa bile, kişi bunun bu şekilde olmadığını algırsa, kişinin sergilediği tutumunu “ahlaksız algısı”nın şekillendireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda; genel değerlendirmeler yerine kişisel bakış açısı ile ölçülen örgüt değerleri, kişi-örgüt uyumuna dair neticelere daha sağlam bir inanç katmaktadır (Finegan, 2000: 151). Yukarıda bahsedilen kişi-örgüt uyumu teorisine ilişkin yaklaşımlar arasında kişi-örgüt uyumunun kamu çalışanları ve yöneticileri bağlamında açıklayıcılığı en uygun kişi-örgüt uyumu teori modelinin Cable ve Judge'ın (1996) kişi-örgüt uyumu yaklaşımı olduğu görülmektedir. Kişilerin yargı, karar, tutum ve davranışlarını değerleri ile şekillendirmesi nedeniyle Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunun en doğru şekilde anlaşılabilirliği kavramın örgütün ve bireyin değerleri olduğunu belirtmiştir (Yıldız, 2013: 157). Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunda bireyin, örgüte ait değerler ile ilgili algısının da bir hayli önem arz ettiği üzerinde durmuştur.

Bu çerçevede kamu kurumu ile kişi arasındaki uyum sağlandığında çalışanlar kendilerini daha rahat hissederek güzel bir ruh hali ile çalışacaklar ve bunun akabinde yaptıkları işten elde edecekleri verim düzeyi çok daha fazla olacaktır. Çalışan ile kamu kurumu arasında güçlü bir güven bağının kurulacak olması kişi-örgüt uyumunun çok önemli ve değerli bir getirisidir. Bu bağlamda örgüt ile kurulan güçlü güven ilişkisi çalışanın örgüte olan benimseme duygusunu arttıracak ve örgütün hedeflerine ulaşması için büyük bir çaba ile çalışmasını sağlayacaktır (Ulutaş, 2011: 17).

Kamu kurumu içindeki ayrışma ve çatışmaların en aza inmesi ve örgütsel yabancılaşmanın yok olması örgütlerdeki çalışan ile örgütün uyumunun fazla olması ile mümkündür (Büber, 2019: 33). Kamu çalışanlarının yaptıkları işteki verimini yukarıya taşımaları, performanslarını arttırmaları ve iş gücü devir oranının düşmesi bu

çalışanların çalıştıkları kamu kurumunun değer yargılarını benimsemeleriyle ve kişi-örgüt uyumu ile gerçekleşmektedir (Tahiroğlu, 2003: 242).

1.3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Bu zamana kadar gerçekleştirilmiş olan çalışmaların büyük bir çoğunluğu iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi bırakma ve iş performansı gibi iş tutumları ile kişi-örgüt uyumu ilişkisine dikkat çekmektedir. Kişi-örgüt uyumunun bahsedilen iş tutumlarına dair etkileri nedeniyle uyumsuzluğun sebeplerinin araştırılması hem çalışanların ruh sağlığı hem de insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış bakımından önem arz etmektedir (Güleryüz – Aydınlatan, 2020: 58).

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili ülkemizde ve dünyada bir takım araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda uyum teorisinin başkaca boyutları işlenmiştir. Bunların bir kısmı, kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumuna odaklanırken diğer bir kısmıysa; iş performansı, iş tatmini, yönetici desteği, güven, adalet gibi kıstasların kişi-örgüt uyumu ile olan ilişkileri ele almaktadır (Güleryüz – Aydınlatan, 2020: 58).

Sezgin (2006) tarafından öğretmenlerin şahsi değerlerinin görev yaptıkları okulların örgütsel değerleri ile nasıl bir uyum olduğunu görmek için yaptığı bir araştırma sonucunda; öğretmenlerin kişi-örgüt değer uyumuna dair algıları; kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak hissetme, okula dair algılanan davranışlar ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar oluştuğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, kendisini okulun önemli bir ferdi olarak hisseden ve iş tatmini fazla olan öğretmenlerin kişi-örgüt uyumu algıları, diğer meslektaşlarına nazaran daha pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Turunç ve Çelik (2012) kişi-örgüt uyumunun, dağıtım adaletinin aracılığında üstlerine güven ve iş doyumu ilişkisine dair turizm sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada kişi-örgüt uyumunun çalışma performansını direkt ve olumlu bir şekilde etkilediği, bunun yanı sıra iş performansı ile adalet arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün olmadığı neticesine varılmıştır.

Ulutaş (2010), gıda üretimi gerçekleştiren iş yerlerinde yaptığı kişi-örgüt uyumu çalışmasında, çalışma performansı ve örgütsel bağlılık davranışı değerleri üzerinde kişi-örgüt uyumunun doğrudan etki ettiği durumunu gözlemiştir.

Sezgin (2006) yaptıkları araştırmada; kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aralarında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının kişi-örgüt uyumu ilişkisi içerisinde duygusal bağlılığa aracılık rolü yaptığını göstermişlerdir.

1.4. Kamu Yararına Bağlılık Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İle İlişkisi

Kamu yararına bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerini destekleyen teori psikolojik sözleşme teorisidir. Psikolojik sözleşme, çalışan ile çalışanın ait olduğu kurum arasında açık bir şekilde ifade edilmeyen, çalışma halindeyken birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları anlaşmadır (Kotter, 1973: 55). Schein (1980), psikolojik sözleşmeyi, örgüt ile örgütün mensubu olan çalışanlar arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklentiler silsilesi olarak tanımlamıştır. Cihangiroğlu ve Şahin (2010) ise psikolojik sözleşme kavramını; çalışanların ve ilgili kurumların bir araya geldiği ve birbirlerine karşı sorumluluklarının var olması üzerine kurulu, kurum ile çalışan arasında dile getirilmemiş beklentiler dizisi olarak tanımlanmıştır.

Hiltrop (1996), psikolojik sözleşmenin önem arz eden iki özelliğinin olduğunu düşünmektedir. Birincisi; çalışanın görev yaptığı kuruma ne gibi katkılar sağlayacağı ile ilgili doneler vermesi, ikincisi ise katkı sağlaması durumunda nasıl bir teşvik edici ödüllerin bekleyeceği hususunda yöneticileri önceden fikir sahibi etmesidir.

Psikolojik sözleşme ile çalışanlar görevleri, yetkileri ve rolleri ile ilgili konularda daha duyarlı olup, çalıştığı kurumun kendilerinden olan beklentilerine ne gibi karşılık vereceklerini anlamalarını sağlamaktır (Keser, 2002: 73). Psikolojik sözleşme, çalışan ile kurum arasında var olan ilişkinin ileriye taşınmasını, güven, iş tatmini, motivasyon, adalet, kişi-örgüt uyumu gibi olumlu tutumların gelişimine sebep olur (Guest, 1998: 41). Psikolojik sözleşme, kendini zorunda hisseden ve sorumlu olduğu kadarını çalışmak isteyen çalışanlar yerine özverili, istekli ve kurumuna bağlı çalışanlara ihtiyacın gitgide arttığı bu dönemlerde çok değerli bir sözleşme olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgin, 2001). Bu çerçevede ele alındığında fedakârlık ve bağlılık eylemleriyle iç içe geçmiş olan kamu yararına bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları ile bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinin arka planında psikolojik sözleşme teorisinin yattığı açık bir şekilde görülmektedir.

1.4.1. Kamu Yararına Bağlılık ile Kişi-Örgüt Uyumunun İlişkisi

Yapılan çalışmalarda kamu yararına bağlılık seviyesi yüksek kişilerin, kendi değerleriyle kamu örgütlerinin değerlerinin örtüştüğünü düşünerek, bunların kamu kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olduğuna dair çıktılarına ulaşılmıştır. Ampirik bulgularla desteklenen bazı çalışmaların sonuçlarına göre, kamu yararına bağlılık değeri yüksek olan kamu çalışanları, kamu sektörünü seçerek, kamu yararına bağlılık gereksinimlerini tatmin eden ve bu değerlere saygılı olan bir çalışma ortamına sahip olmaktadır (Arslan, 2018: 68).

Kişi ve kamu örgütü uyumunun kamu çalışanlarının tutumları üzerinde önem arz eden etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Bright, 2008: 162). Kamu yararına bağlılık, kişi-örgüt uyumu ile güçlü ve pozitif ilişki içindedir. Kişi-örgüt uyumu arttıkça, Kamu yararına bağlılık düzeyi de kuvvetlenmektedir (Arslan, 2018: 71). Kamu yararına bağlılık düzeyleri yüksek olan kişiler kamu kurumlarında çalışmayı daha çok tercih ederler. Zira kamu kurumları bu çalışan adaylarının kamu yararına bağlılık gereksinimlerini giderecek görevleri ve iş ortamını onlara verir. Kişi-örgüt uyumunun da savunduğu en önemli şey, kurumların nitelikleri ile uyumlu bir şekilde olan çalışanların performanslarının da yüksek seviyede olacaktır. Bu sebeple, kamu yararına bağlılık kamu çalışanlarının performansları ile direkt ilişki içerisindedir (Bright, 2007: 364). Kamu yararına bağlılık düzeyleri fazla olan kamu çalışanları, kamu sektöründe bu yönlerini tatmin edecek veya hiç değilse bu değerlere saygı gösterecek bir çalışma ortamında görevlerini ifa etmeyi istemektedirler (Anderfuhren-Biget vd., 2014: 820). Kişi-örgüt uyumuna ilişkin varsayımlara ek olarak KYB, kişinin yaptığı işin onun kamu yararına bağlılığını karşılayacak yeteri kadar fırsatlar elde etmesi gerektiğini de savunur (Leisink ve Steijn, 2009; Taylor 2008). Kamu çalışanlar kendi değer yargılarından vazgeçmekte zorlanırlar fakat fedakârca bir tavırda bulunarak ve kamu yararına bağlılık göstererek kamu kurumunun değerlerini içselleştirirler. Aslında bu içselleştirme, kişilerin ve kamu kurumunun değerlerinin denk gelmesi ile olanaklıdır (Paarlberg ve Perry, 2007).

Camilleri (2006) Malta Kamu Hizmeti çalışmasında KHM alt boyutu olan kamu yararına bağlılık ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ilişkili olduğu ve duygusal olarak işine adanmış olan çalışanların daha yüksek bir KYB seviyesi geliştirdiklerini sonucuna varmıştır.

Vandenabeele ve Ban (2009) çalışmasında kamu yararına bağlılığın kişi-örgüt uyumunu açıklamaya çalışmışlardır. Yüksek düzeyde kamu yararına bağlılığa sahip Avrupa Komisyonu çalışanlarının kişi-örgüt uyumunu sergilediğini gözlemlemiştir.

Alkaya ve Taştekin (2021)'in Nevşehir'deki kamu okullarında 303 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmasında, KHM alt boyutu olan kamu yararına bağlılık ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kamu personeli, yerine getirdiği kamu hizmetini titizlikle yapması adına büyük çaba gösterir ve bu kamu hizmetini kamu yararına yapar. Kamu çalışanı bilir ki devletin devamlılığı ve vatandaşlarının temel ihtiyacını karşılanması noktasında kamu hizmetinin adil bir biçimde yerine getirilmesi kaçınılmazdır. Bu çerçevede ele alındığında kamu çalışanlarının kamu yararına bağlılığı yüksek olanların kişi-örgüt uyumlarının pozitif çıkmasını, kişi-örgüt uyumu teorisinde Schneider'in yaklaşımında çekim-seçim-yıpranma modeli ile ilişkilendirilebilir.

Alanyazındaki bu araştırmaların bulgularına dayanarak H1 hipotezi kurulmuştur.

H1: Kamu yararına bağlılığın kişi-örgüt uyumu üzerine pozitif etkisi vardır.

1.4.2. Kamu Yararına Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi

Kamu çalışanlarının iş tatmini ile kamu yararına bağlılık seviyeleri arasında güçlü ve direkt bir bağdan söz edilebilir. Kamu yararına bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyeleri de yüksektir (Arslan, 2018: 192). Kamu yararına bağlılık bağımsız değişken durumundayken, iş tatmini ise çalışanların motivasyon düzeylerine göre elde edildiğinden bağımlı değişken olarak ele alınır (Karahana, 2015: 43). Kamu yararına bağlılık seviyesi yukarıda olan kamu çalışanları, gereksinim ve isteklerine cevap veren iş ortamında fazlaca iş tatmini sağlarlar ve işi terk etme gibi bir düşünceye sahip olmazlar. Kamuda çalışanların iş tatminleri; çalıştıkları kurumlarda yükselme imkânları ve yerine getirdikleri işin nevini değerli hissetmesi gibi manevi ve maddi anlam taşımayan etmenlerden etkilenmektedir. Kamu yararına bağlılık seviyesinin, yapılan işin topluma sağladığı fayda düzeyine bağlı olarak, iş tatmini seviyesini yukarıya çektiğini göstermektedir (Arslan, 2018: 192).

Kamu yararına bağlılık araçları, kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Kişiyi kamu yararına bağlılığa motive eden araçlar, ekonomik, psiko-sosyal veya örgütsel araçlar olabilmektedir. Kişinin değerleri, kamu yararına bağlılık araçlarını etkilerken; bu kamu yararına bağlılık araçları ile oluşan kamu yararına bağlılık seviyesi ise iş tatminini

etkiler. Kamu çalışanının, kamu yararına bağlılık seviyesi ne kadar fazla ise, buna bağlı olarak ifa ettiği işten alacağı iş tatmini de o derece fazla olacaktır (Ulamış, 2004: 8).

Derin (2007) tarafından Eskişehir Devlet Hastanelerinde çalışan 1017 sağlık personeli ile yapılan çalışmada; motivasyon ile iş tatmini tatmin arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2014) tarafından Elazığ ilinde kamu kurumlarında çalışan 500 kamu personeli ile yapılan çalışmada; kamu çalışanlarının iş tatminleri ile kamu yararına bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Öztürk ve Dündar (2003) tarafından kamuda çalışan 150 personeli ile yapılan çalışmada, çalışmaya katılanların hemen hemen hepsinde, takdir edilmenin, kişilerin kariyer olanaklarının açık olması ve iş hakkında fikirlerinin sorulması yüksek motivasyon kaynağı olurken, çalışmada ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yaratacak bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir

Kamu idarecilerinin, kamu yararına bağlılık faktörlerini çalışanların gereksinimleri ışığında etkin bir biçimde kullanması belli bir süre zarfında kamu çalışanlarının performansında ve işi başarma isteklerinde artışa sebep olacaktır. Bu durum, kamu çalışanlarının iş tatmin seviyelerini yukarıya taşıyıp yapılan hizmetin verimini ve kalitesini arttıracaktır (Karahan, 2015: 45). Kamu çalışanı ile yöneticiler arasında ilişkilerde var olan karşıtlık, iş tatmininin gerçekleşmemesi durumunda meydana gelir. Kamu çalışanlarının iş tatminlerinin yükseltilerek kamu yararına bağlılıklarının düşmesine sebebiyet verilmesi, çalışanların kamu yöneticilerine dair tavır ve davranışları olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kamu çalışanının işi ile yaşadığı bu tatminsizlik kamu yararına bağlılığını aşağıya çekecektir. Bu durumda da kamu kurumu içerisindeki huzuru da negatif yönde etkileyerek kurumdaki tüm çalışanların huzurunu kayırabilecektir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, kamu personeli, yerine getirdiği kamu hizmetini titizlikle yapması adına büyük çaba gösterir ve bu kamu hizmetini kamu yararına yapar. Bunun yanında kamu çalışanları da özel sektör çalışanları gibi yaptıkları işten keyif almak isterler ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasını arzu ederler.

Kamu çalışanlarında kamu yararına bağlılık düzeyi yüksek olanların iş tatminlerinin pozitif çıkmasını, iş tatmini teorileri arasında Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile ilişkilendirilebilir. Herzberg ve arkadaşları motivasyon araçlarını iki gruba ayırmaktadırlar. Bunlar motivasyonel faktörleri ile hijyen faktörlerdir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 11; Eroğlu, 2000: 261); • Motivasyonel faktörler: Bu faktörlere örnek

olarak; başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması verilmektedir. Bu faktörlerin olması çalışanların, çalışma isteklerini ve arzularını artırmaktadır. Bu faktörlerin, olmaması durumunda ise çalışanların, çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilmektedir. • Hijyen faktörler: Bu faktörlere örnek olarak ise; işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler verilmektedir. Hijyen faktörlerin olduğu durumlarda iş tatmini meydana gelmekte ve çalışanlar motive olmaktadır. Hijyen faktörlerin olumsuz olmasında ise motivasyonel etki ortadan kalkmaktadır. Herzberg'e göre "hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir"

Alanyazındaki bu araştırmaların bulgularına dayanarak H2 hipotezi kurulmuştur.

H2: Kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

1.4.3. Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini İlişkisi

Çalışanların iş tatmini yükseldikçe işe olan bağlılıkları artacağından, bu çalışanların örgütle bir bütün oluşturarak daha verimli, istekli, ve üretken bir kişi olma hissine sahip olacakları üzerinde durulur (Uçkun vd., 2004: 43).

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin yapılmış olan çalışmalar örgüt için örgüt kültürüne uygun çalışanlar seçilmesinde yarar olduğunu belirtmektedir. Çalışan adayının kişiliği ile örgütün değerleri uyumlu olduğunda kuvvetli bir kişi-örgüt uyumundan söz edilebilir. Kuvvetli kişi-örgüt uyumu; iş tatmininde, grup uyumunda, çalışma saatlerinde, bağlılıkta ve bireysel performansta artışlar, işten ayrılma eğiliminde ve işgören devrinde azalmalar gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Trouba, 2007: 55).

Kişi-örgüt uyum düzeyinin bilimsel olarak belirlenmesi hem örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde hem de örgütle ilgili doğru olarak nitelendirilebilecek bireylerin işe alım sürecinde önemli rol oynamaktadır. Literatürde kişi-örgüt uyumunun yüksek olması ile çalışanların performans ve verimlilikleri ile iş yerindeki istikrarın da aynı oranda arttığı belirtilmektedir. Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi ile desteklenebilir (Yıldız ve Uzunbacak, 2021). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireyler, doyum sağlayacak ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından, bu ihtiyaçlarını bir örgüt yardımıyla karşılamak için örgüt içindeki diğer bireylerle etkileşime girerler (Lawler and Thye, 1999).

Blau (1964) tarafından ortaya atılan Sosyal Değişim Teorisi, karşılıklı gereksinimler olarak ifade edilmektedir. Örgütteki bireyler ile örgüt arasındaki açık bir şekilde açıklanamayan ilişki zedelendiğinde önemli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Yıldız ve Uzunbacak, 2021). Blau (1964), sosyal değişimi, bireylerin çıktılarının karşılığında bir beklentisi olduğunda, örgüt tarafından sunulan ödüllerle motivasyon kazanmasıyla oluşan tamamen gönüllü faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Aydın, 2017). Birey, sosyal mübadelenin bir sonucu olarak eylemleri karşısında olumlu bir şekilde garanti etmeyen bir duruma girdiğinden, teori güven odaklıdır. Güven odaklı olduğu için bireyde güven, minnet gibi duygulara da neden olur (Blau, 1964). Teoriye göre örgütler, iş yerinde bireylerin mutluluğu için yatırım yapar ve bunun bireyler tarafından doğru anlaşılmasını sağladıktan sonra sosyal değişimi başlatır ve sürdürür (Turunç ve Çelik, 2010). Bu teoriye göre Organ, mutlu bireylerin olduğu bir örgütte bireylerin örgüte katkısının daha fazla olduğunu ve karşılıklı yararların daha ön planda olduğunu belirtmektedir (Organ, 1977'den aktaran, Erselcan ve Özer, 2018).

Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde iş tatmininin aracı etkisi olduğu bulgusuna erişen bir çalışmaya göre (Vilela vd., 2008: 1014); çalışanın değerleri ile örgütün değerleri örtüştüğünde bu çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Kristof'un çalışmasına (1996) göre; kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve işten ayrılma ile güçlü bir ilişkisi vardır.

Turunç ve Çelik (2012) tarafından savunma sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, kişi-örgüt uyumunun arttırılmasında iş tatmininin etkileri çalışılmıştır. Bu çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide dağıtım adaletinin düzenleyici bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Erdoğan vd.'nin (2002) İstanbul'da otuz farklı devlet okulunda görev yapan öğretmenlere dair yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında kuvvetli bir bağ olduğunu saptanmıştır. Wheeler ve diğerleri (2007), yaptıkları araştırmada, kişilerin örgütleri ile uyum sağlamakta zorlandıkları durumlarda meydana gelebilecek sonuçları irdelemişlerdir. Bulgular, kişi-örgüt uyumunun düşmesi durumunda iş tatmin düzeyinde de düşmenin ortaya çıktığını göstermektedir. McCulloch ve Turban (2007), gerçekleştirdikleri çalışmalarda, iş tatmininin kişi-örgüt uyumu ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu neticesine varmışlardır.

Ulutaş (2010) yazdığı tezinde, kişi-örgüt uyumunun bağlılık, iş stresi, iş tatmini, çatışma ve verimlilik arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olup olmadığını incelemiştir.

ve sonucunda örgütüyle uyum sağlamayı başarmış çalışanların iş tatmininin ve verimliliğinin yüksek olduğuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada ise örgütün değer ve nitelikleri ile çalışan adayının nitelik ve değerleri uyumlu olduğunda iş tatmini ve performans yüksek, stresin ise düşük olacağı sonucu çıkmıştır (Autry ve Wheeler, 2005: 60). Brown'ın (2011) 8 farklı kuruluş ve 104 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif bir bağın bulunduğu sonucuna varmıştır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, kamu personeli, yerine getirdiği kamu hizmetini titizlikle yapması adına büyük çaba gösterir ve bu kamu hizmetini kamu yararına yapar. Bunun yanında kamu çalışanları da özel sektör çalışanları gibi yaptıkları işten keyif almak isterler ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasını arzu ederler ve bu hususta kurumlarının uyum içinde olmasını beklerler.

Bakıldığında, kamu çalışanlarında kişi-örgüt uyumu yüksek olanların iş tatminlerinin pozitif çıkmasını, kişi-örgüt uyumu teorisinde Kristof'un yaklaşımı ile ilişkilendirebiliriz. Kristof (1996) çalışmalarında çalışan adaylarının kişisel yeteneklerine ve değer yargılarına kişi-örgüt uyumu değerlendirmesinde sık sık başvurmuştur. Kristof, kişi-örgüt uyumunun meydana gelmesinin dört biçimde olanaklı hale geleceğini dikkat çekmiştir. Bunlardan ilk ikisi, kişi-çevre uyumunda tanımı yapılmış olan tamamlayıcı uyumu ve benzerlik uyumudur. Üçüncüsü, çalışan adayının algı ve ihtiyaçlarıyla örgütün yapı ve sisteminin denkleşmesi ile tanımlanmaktadır. Buna göre, bir kişinin çevresi onun ihtiyaçlarını karşılamaya yetiyorsa, o kişinin yaptığı işten memnun olması beklenir (Kristof'tan aktaran Akbaş, 2010, 89). Dördüncüsüne göre ise uyum; çalışanın, örgütün isteklerini karşılayabilmesi için gerekli olan kapasiteyi barındırması ile mümkün olmaktadır. Bu uyum talep-yeterlilik uyumu olarak adlandırılır (Berham ve Dinç, 2014: 118).

Görüldüğü üzere bu zamana kadar yapılmış olan araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun yüksek olması iş tatmininin, verimliliğin ve performansın yukarıya çıkmasına sebep olur. Alanyazındaki bu araştırmaların bulgularına dayanarak H3 hipotezi kurulmuştur. *H3: Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*

1.4.4. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Kişi-örgüt uyumunun kamu yararına bağlılık ile direkt ilişkisi vardır ve bunun yanında kişi-örgüt uyumu, diğer örgütsel çıktılar ile kamu yararına bağlılık arasındaki ilişkilerde de aracı değişken rolü oynayabilmektedir. Wright ve Pandey (2008)

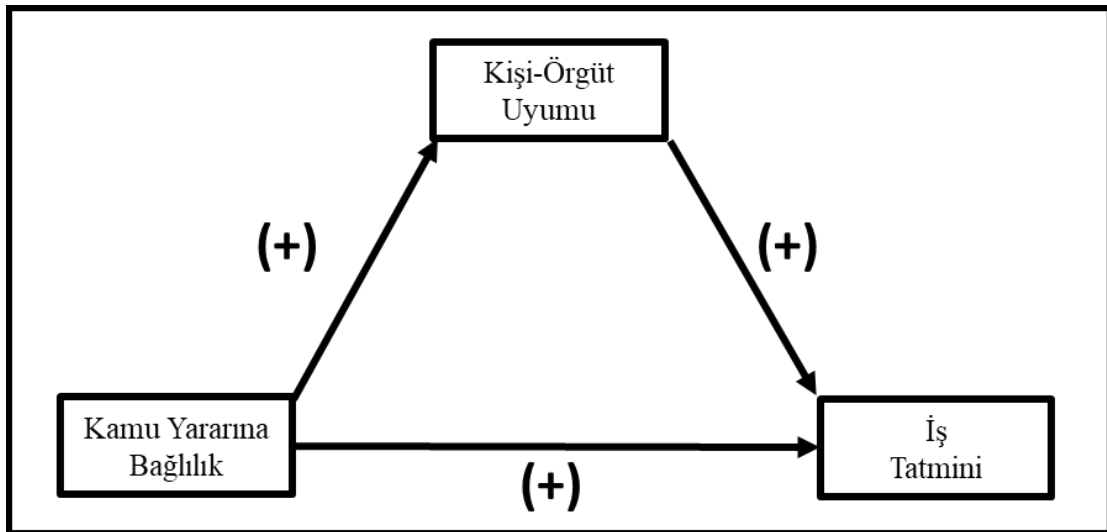
KHM'nin çalışma ile ilgili diğer değerlerle arasındaki ilişkilerin direkt olarak analiz edilmesinin mümkün olmadığını ve bu bağlamda aracı değişkenlerin kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu tezlerini birçok bulgularla da desteklemişlerdir (Arslan, 2018: 70). Özellikle kişi-örgüt uyumu teorisi; kamu yararına bağlılık ile iş tatmini, performans, örgütsel aidiyet ve işten ayrılma gibi birçok değişken arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu değişkeninin aracılık rolü olduğunu göstermektedir (Wright ve Pandey, 2008: 510). Kamu çalışanlarının kamu hizmeti gerekçelerini yerine getirmek için sunduğu fırsatlar, kamu kurumlarının aslında kişilerin kamu hizmeti güdülerini tatmin etmek için hissettikleri fırsatlar sağlayacağı anlamına gelir. Kamu çalışanlarının ifa ettikleri hizmetlerle ilgili motivasyonlarının yüksek olmasının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisi bulunabilir (Wright ve Pandey, 2008: 507). Kamu kurumu ile kamu personelinin değer yargılarının uyumlu olması kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini daha güçlü bir şekilde ortaya koyacaktır (Wright ve Pandey, 2008: 507). Alanyazındaki bu araştırmaların bulgularına dayanarak H4 hipotezi kurulmuştur. *H4: Kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken etkisi vardır.*

İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

İş hayatının insanların yaşamlarında çok mühim bir yeri vardır. Zira insanlar hayatlarının neredeyse üçte birini çalışarak geçirirler ve böylece hayatlarının sürekliliğini temin ederler. İnsanlar çalışarak maddi kazanç elde etmelerinin yanı sıra gerçekleştirdiği işten mutluluk duyması, başarıya ulaşması ve tatmin olması gibi hususlarda manevi olarak kazanımlar elde ederler. İş hayatında bu rahatlığa erişebilmek için motivasyonun, iş değerlerinin ve iş tatmininin birbirleriyle uyumlu olması önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı kamu kurumlarında görev yapan personellerinin kamu yararına bağlılıkları, iş tatminleri ve kişi-örgüt uyumlarıyla olan ilişkisini incelemektir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Şekil 2’de oluşturulan araştırma modelinde kamu yararına bağlılık bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken ve kişi-örgüt uyumu ise aracı değişkeni temsil etmektedir. Bu değişkenler özetle şöyle açıklanabilir: Bağımsız değişken; deneysel araştırmalarda araştırmacının kontrolünde olan, manipülasyon yapılabilen ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi gözlemlenebilen etkenleri tanımlar. Kısaca, değişiklik oluşturan, sebep olan değişkenlerdir. Bağımlı değişken; deneysel araştırmalarda, araştırmacının kontrolü altında bulunmayan, bağımsız değişkenlerden etkilenen

değişkendir. Yazında bağımlı değişkene, sonuç, hedef ya da kriter değişkeni ismi de verilmektedir. Tarama çalışmalarında ise genellikle sonucu görülmek istenen değişkenlerdir. Aracı değişken; nedensellik zincirinde araya giren ya da arada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere etki eden değişkenlerdir (şencan, 2006: 86).

Akgemici ve diğerlerinin (2019: 199-200), Baron ve Kenny'den (1986: 286) ve Seçgin ve zyer'den (2016: 270) aktardığına göre, bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için ön şartlar vardır. Bunlar: 1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmalıdır. 2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmalıdır. 3. Aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında daha önce yapılan analizde anlamlı olduğu gözlenen ilişkinin anlamlılık düzeyinin ya bütünüyle yok olması, veya önceki düzeye göre azalması gereklidir. Bu ilişkinin bütünüyle yok olması halinde, güçlü ve tek bir aracı değişkenin varlığından söz edilebilir. Sıfır olmaması halinde ise başka aracı değişkenlerin de varlığını gösterir (Akgemici vd., 2019: 199-200). şekil 2'deki araştırma modeli de bu ön şartlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları şunlardır: 1. Kamu yararına bağlılığın, kişi-örgüt uyumu üzerinde etkisi var mıdır? 2. Kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır? 3. Kişi-rgt uyumunun iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır? 4. Kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken etkisi var mıdır? Araştırma sorularının karşılığını araştırmak için daha önceki bölümde alanyazına dayalı olarak geliştirilmiş olan hipotezler test edilecektir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, yaşanan olguları nesnelleştirerek gözlem yapılabilir duruma getiren, ölçümleyen ve sayısal bir ifade ile ortaya koyan araştırmalardır (şencan, 2006: 121). Araştırma modeli, ilişkisel tarama modelidir (Doğanay vd., 2013: 92). Kamu alışanlarının kamu yararına bağlılık ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü ortaya koymak amacıyla literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde oluşturulan yapılandırılmış anket formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın amacı tam

olarak biliniyorsa ve değişkenlerin ölçebileceği düşünülüyorsa en etkili veri toplama tekniğidir (Sekaran, 1992:200).

Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilerek, anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin uygulanması ve toplanmasında gizlilik ilkesine bağlı kalınmıştır. Toplam 336 anket uygulanmış ve değerlendirilmeye alınmıştır. Sağlanan verilerden 3'ünün eksik veriler içermesi nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiş, ancak 333 katılımcıdan elde edilen verilerin geçerli olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde kamu çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü katılımcıların “kamu hizmeti motivasyonu” boyutlarından “kamu yararına bağlılık” boyutu, “iş tatmini”, “kişi-örgüt uyumu” değişkenlerini, ölçmeye yönelik toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan ilk 8 ifade, katılımcıların kamu yararına bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik olup KHM ölçeğinin “kamu yararına bağlılık” boyutu maddelerinde oluşmaktadır ve Aydın, Demirkasımoğlu, Güner Demir, Erdemli (2017) tarafından kullanılan ve Türkçe'ye uyarlanan ölçekten alınmıştır. Kamu yararına bağlılık ölçeğinin kullanım izni Aydın'dan (2017) alınmıştır. Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin boyutlarından yalnızca kamu hizmetine bağlılık boyutunun analize dahil edilmesine Dolma'nın (2010) da önerisiyle karar verilmiştir. Bu bölümde yer alan 5 ifade; katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Churchill, Ford ve Walker (1974) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. İş tatmini ölçeğinin kullanımı için Elçi'den (2009) izin alınmıştır. Bu bölümde yer alan 4 ifade ise katılımcıların “kişi-örgüt uyumu” algılarını ölçmek amacıyla Netemeyer, Boles, Mckee ve Mcmurrion (1997) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Elçi vd. (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan ve alanyazında Akbaş (2011) tarafından kullanılmış olan ölçeğin kullanım izni Elçi'den (2008) alınmıştır.

Ankette kullanılan ölçekler 5'li likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir. (1: Hiç katılmıyorum, 2: Az katılıyorum, 3: Kısmen katılıyorum/Kısmen katılmıyorum yani orta/nötr noktadayım, 4: Çok katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum). Anketler Mayıs 2021-Ekim 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır ve her bir anketin cevaplanması 10 dakikaya yakın sürmüştür.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmalarda evren, araştırılan konunun sonucunun evrensel hale getirilmek istenilen büyük bir küme şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmanın sonucunun genellenebilirliği arttıkça yapılan çalışma daha da önemli bir hale gelmektedir (Erkuş, 2009: 92; Karasar, 2012: 109). Araştırmalarda örneklem, evren içerisindeki unsurlar içinden sistemli bir şekilde seçilip evrenin temsil edildiği kabul edilmiş küme, şeklinde tanım bulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 127).

Bu çalışmanın evrenini Türkiye geneli, il ve ilçelerinde örgütlü, mali kamu hizmeti veren bir kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2021 yılında kamu kurumlarında çalışan (uzman, uzman yardımcısı, veri hazırlama kontrol işletmeni, hizmetli, müdür yardımcısı, müdür) kamu personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini açıklanan çalışma evreni içinden araştırmacının ulaşabileceği kimselerden kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen verilerle oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesiminin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Şencan, 2006: 126). Bu teknikte çalışmada yer alacak birimlere araştırmacı karar verir veya sadece gönüllü olanlar katılır (Serper vd., 2013: 13).

Araştırma bağlamında, araştırma evrenindeki kişilerin hepsine erişilmesi olanaksız olduğu için örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit rassal örneklemede, evreni oluşturan her kişinin örneğe girebilme ihtimali eşittir. Bundan dolayı hesaplamalar yapılırken her kişinin evrenin içindeki değeri de eşittir (Arıkan, 2004: 141). Ancak bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, verilerden bir kısmı araştırmacının ulaşabileceği çevre il ve ilçelerdeki ilgili kamu kurumundaki çalışanlardan toplanmış, bir kısmı ise sosyal medyadan, meslektaş iletişim grupları aracılığı ile çevrimiçi online anket yöntemiyle toplanmıştır. Geçerli verilerin 187'si online, 146'sı ise kağıt-kalem uygulamasıyla temin edilmiştir. Yüz yüze kağıt-kalem yoluyla toplanan verilerin, 54'ü Denizli, 20'si Uşak, 16'sı İzmir, 56'sı ise Manisa'daki kamu kurumu çalışanlarından elde edilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Kümesinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekanslar

Gruplar		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	155	46,5
	Erkek	176	52,9
	Boş	2	,6
Yaş	20-30 Yaş	30	9,0
	31-40 Yaş	144	43,2
	41-50 Yaş	95	28,5
	51-60 Yaş	57	17,1
	61 ve Üzeri	7	2,1
Eğitim Durumu	Lise	8	2,4
	Meslek Yüksek Ok.	4	1,2
	Üniversite	280	84,1
	Lisansüstü	38	11,4
	Boş	3	,9
Kamuda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	33	9,9
	6-10 Yıl	121	36,3
	11-15 Yıl	36	10,8
	16-20 Yıl	50	15,0
	21 Yıl ve Üzerinde	92	27,6
	Boş	1	,3
Yönetim Görevi	Var	34	10,2
	Yok	277	89,1
	Boş	22	6,6
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	2	,6
	1-5 Yıl	48	14,4
	6-10 Yıl	120	36,0
	11-15 Yıl	30	9,0
	16-20 Yıl	49	14,7
	21 Yıl ve Üzerinde	82	24,6
	Boş	2	,6
Katılımcı sayısı = 333			

Örneklem kümesinin demografik özellikleri bakımından frekansları tablosuna bakıldığında kadın ve erkek katılımcıların sayısının birbirine yakın düzeyde olduğu görülecektir. Yaş grupları bakımından ağırlıklı olarak 31-40 yaş grubundan oluştuğu (%43,2), 41-50 arası yaş grubunun da önemli bir oranda (%28,5) temsil edildiği gözlenmiştir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%84,1) üniversite mezunu oldukları, görece küçük bir oranın ise (%11,4) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Kamuda çalışma süresi bakımından katılımcıların 121'inin (çoğunluğunun) 6-10 yıl grubuna (toplam katılımcı sayısı içinde %36,3 oranında) dahil oldukları gözlenmiştir. Bunun yanında 21 yıl ve üzeri düzeyde, kamuda çalışma süresi olan gruptaki çalışanların da 92 kişi ile (%27,6 oranda) önemli bir sayıda oldukları söylenebilir. Bu iki grubu oluşturan katılımcıların sayısının, örneklem içindeki oranının yaklaşık olarak %64 olduğu söylenebilir. Yönetim görevi bakımından katılımcıların yalnızca 34'ünün (%10,2 oranında) yönetim görevinin olduğu belirlenmiş, 277 katılımcının ise (%89,1) yönetim görevi olmadığı gözlenmiştir. Kurum

içindeki kıdemi bakımından çalışanların yine 121'inin 6-10 yıl grubunda (%36 oranda) oldukları, 82 kişinin (%24,6 oranında) ise 21 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip oldukları gözlenmiştir. Bu iki grubu oluşturan çalışanların, örneklemin yaklaşık olarak % 60'ını oluşturduğu söylenebilir.

2.4. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmanın analizlerinde değişkenlerin ölçüm güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik testi, geçerlilik analizleri için Kaiser Mayer Olkin (KMO) ile Bartlett testleri ile temel bileşenler faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Daha sonra ilk üç hipotezin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak aracı değişken etkisini belirlemeye yönelik olarak Andrew F. Hayes'in SPSS eklentili programı "PROCESS Procedure for SPSS Release" ile analizler tamamlanmıştır.

2.4.1. Kullanılan Ölçklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Kamu yararına bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi, Kaiser Mayer Olkin (KMO) ile Bartlett test sonucu; 0,889 ve Bartlett testi önem sınavası değeri ise $p=0,0001$ olarak belirlenmiştir. Bu bilgilere dayalı olarak, faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin ifadelerin faktör yükleri Tablo 2'de görüldüğü gibi 0,526 ila 0,892 arasında değişmektedir.

Tablo 2. KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü	,889	
Bartlettin Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3954,026
	Df	105
	Sig.	0,000

Aşağıda Tablo 3’de görüldüğü gibi, kamu hizmetine bağlılık ölçeği maddelerinden 7. ve 8. maddeler çıkarıldıktan sonra, üç ayrı değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Teorik olarak kamu yararına bağlılık maddeleri tek bir boyutu oluşturmakta, iş tatmini maddeleri tek bir boyutu oluşturmakta ve kişi-örgüt uyumu maddeleri de tek bir boyutu oluşturmaktadır.

Tablo 3. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerinin Faktör Skorları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi ^a				
*Anket Formu Madde Numarası		Bileşen		
		1	2	3
10	ITAT2	,850		
9	ITAT1	,850		
12	ITAT4	,847		
10	ITAT3	,844		
13	ITAT5	,821		
2	KYB2		,799	
6	KYB6		,795	
4	KYB4		,794	
3	KYB3		,756	
5	KYB5		,666	
1	KYB1		,526	
15	KOU2			,892
16	KOU3			,887
17	KOU4			,872
14	KOU1			,802
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

* Anket maddelerinin numaralarıyla karşılıkları ekler kısmındadır (s.87-88).

Not: KYB: Kamu Yararına Bağlılık; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu; ITAT: İş Tatmini.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, tüm boyutların birlikte açıkladıkları toplam varyans oranı; % 73,473 düzeyinde belirlenmiştir. İş tatmini için açıklanan varyans; % 26,544 düzeyinde, kamu yararına bağlılık için açıklanan varyans; % 23,885 düzeyinde, kişi-örgüt uyumu için açıklanan toplam varyans ise % 23,044 düzeyinde belirlenmiştir.

Tablo 4. Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Topl.	Varyans %	Birikimli %	Topl.	Varyans %	Birikimli %	Topl.	Varyans %	Birikimli %
1	7,178	47,855	47,855	7,178	47,855	47,855	3,982	26,544	26,544
2	2,057	13,715	61,570	2,057	13,715	61,570	3,583	23,885	50,429
3	1,785	11,903	73,473	1,785	11,903	73,473	3,457	23,044	73,473
4	,955	6,366	79,839						
5	,515	3,431	83,270						
6	,467	3,116	86,386						
7	,370	2,469	88,855						
8	,339	2,262	91,117						
9	,324	2,163	93,279						
10	,267	1,781	95,060						
11	,216	1,441	96,501						
12	,162	1,082	97,583						
13	,154	1,028	98,611						
14	,112	,744	99,354						
15	,097	,646	100,000						

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

2.4.1.1. Güvenilirlik Analizleri

Birden fazla uygulamaya gerek kalmadan, ölçme aracıyla yapılan tek ölçümün, kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunun göstergesi olan Cronbach’s Alfa güvenilirlik (Can, 2014: 366) katsayıları her bir değişken için analiz edilmiştir. Kamu yararına bağlılık ölçümünün güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach’s Alfa katsayısı 0,846 düzeyinde belirlendiğinden (Tablo 5), oldukça güvenilirdir.

Tablo 5. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Ölçümlerinin Güvenilirlik Analizleri

Ölçümlerin Güvenilirlik İstatistikleri		
Değişkenler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kamu Yararına Bağlılık (KYB)	,846	6
Kişi-Örgüt Uyumu (KOU)	,930	4
İş Tatmini (ITAT)	,942	5

Kişi-örgüt uyumu ölçümünün güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach's Alfa katsayısı 0,930 düzeyinde belirlendiğinden (Tablo 5), yüksek derecede güvenilirlikte. İş tatmini ölçümünün güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach's Alfa katsayısı 0,942 düzeyinde belirlendiğinden (Tablo 5), yüksek derecede güvenilirlikte.

2.4.1.2. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 6'de görüldüğü gibi kamu hizmeti motivasyonu ortalama değeri; 4,442 (Kesinlikle katılıyorum) düzeyindedir. Kişi-örgüt uyumu değişkeninin ortalama değeri; 3,195 (Kısmen katılıyorum) düzeyindedir. İş tatmini ortalama düzeyi ise, 3,242 (Kısmen katılıyorum) düzeyindedir.

Tablo 6. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Betimleyici İstatistikler			
	Ortalama	Standart Sapma	N
Kamu Yararına Bağlılık	4,4421	,58323	328
Kişi-Örgüt Uyumu	3,1945	1,03288	329
İş Tatmini	3,2422	1,04134	332

Bu sonuca göre kamu hizmet motivasyonunun kamu yararına bağlılık boyutu, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin ortalamasıyla kıyaslandığında, en yüksek düzeyde belirlenmiştir. İş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ortalama düzeyleri ise, kamu yararına bağlılık değişkeni ortalamasına göre yüksek bile değil, orta düzeyde (kısmen katılıyorum - kısmen katılmıyorum) belirlenmiştir.

2.4.1.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizleri sonucunda, kişi-örgüt uyumu değişkeninin iş tatmini ile korelasyon ilişkisinin düzeyi $r=0,513$ düzeyindedir ($p<0,001$) ve pozitiftir (Akgül ve Çevik, 2003: 358). Kamu yararına bağlılık değişkeninin, iş tatmini ile korelasyon ilişkisi düzeyi $r=0,499$ düzeyindedir ($p<0,001$) ve pozitiftir. Kamu yararına bağlılık değişkeni ile kişi-örgüt uyumu korelasyon ilişkisinin düzeyi $r=0,421$ düzeyindedir ($p<0,001$) ve pozitiftir.

Tablo 7. Kamu Yararına Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkenlerinin Korelasyon İlişkisi

Korelasyonlar				
		KOU	KYB	ITAT
Kişi-Örgüt Uyumu (KOU)	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	329		
Kamu Yararına Bağlılık (KYB)	Pearson Correlation	,421**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	324	328	
İş Tatmini (ITAT)	Pearson Correlation	,513**	,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	328	328	332

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizleri sonucunda araştırmannın tüm değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkileri belirlenmiştir.

2.4.1.4. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizleriyle Belirlenmesi

Değişkenler arasındaki ilişkinin regresyon analizleriyle belirlenmesinde üç aşama izlenmiştir. Birinci aşamada, kamu yararına bağlılığın, kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisi belirlenmiştir. İkinci aşamada, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Üçüncü aşamada ise kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmiştir.

Birinci aşama regresyon analizlerinin sonucuna göre, kişi-örgüt uyumundaki değişimin % 17,7'si kamu yararına bağlılık tarafından açıklanabilmektedir. Kamu

yararına bağlılık, kişi örgüt uyumunun istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı durumundadır ($F=69,316$; $p<0,01$). Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($\beta=0,742$) anlamlılık testi de, kamu hizmetine bağlılığın yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

İkinci aşama regresyon analizlerinin sonucuna göre, iş tatminindeki değişimin % 26,3'ü kişi-örgüt uyumu tarafından açıklanabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu, iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı durumundadır ($F=116,471$; $p<0,01$). Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($\beta=0,517$) anlamlılık testi de, kişi-örgüt uyumunun yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

Üçüncü aşama regresyon analizlerinin sonucuna göre, iş tatminindeki değişimin % 24,9'ü kamu yararına bağlılık tarafından açıklanabilmektedir. Kamu yararına bağlılık, iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı durumundadır ($F=108,146$; $p<0,01$). Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($\beta=0,888$) anlamlılık testi de, kişi-örgüt uyumunun yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

Tablo 8. İlk Üç Aşama İçin Regresyon Analizlerinin Özet Tablosu

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	Hipotez
1. Model	KOU	KYB	0,177	69,316	0,421**	8,326	0,001	H1 Desteklendi
2. Model	ITAT	KOU	0,263	116,471	0,513**	10,792	0,001	H2 Desteklendi
3. Model	ITAT	KYB	0,249	108,146	0,499**	10,399	0,001	H3 Desteklendi

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Not: KYB: Kamu Yararına Bağlılık; KOU: Kişi-Örgüt Uyumunu; ITAT: İş Tatmini.

Tablo 8'deki özet sonuçlarından da görüldüğü gibi, araştırmanın analizleri sonucunda ilk üç hipotez (H1, H2, H3) kabul edilmiştir.

2.4.1.5. Kamu Yararına Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Değişken Rolünü İncelemeye Yönelik Analizlerin Bulguları

Dördüncü aşamada kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken rolünü incelemeye yönelik analizler kapsamında Hayes'in (2013) SPSS eklentili PROCESS Macro analizi kullanılmıştır.

Tablo 9. Aracı Değişken Analizi

Run MATRIX procedure:
PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3
Model = 4
Y = İş Tatmini (ITAT)
X = Kamu Yararına Bağlılık (KYB)
M = Kişi-Örgüt Uyumu (KOU)
Sample size: 324

Çıktı: Kişi-Örgüt Uyumu (KOU)						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4209	,1771	,8789	69,3156	1,0000	322,0000	,0000
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,1119	,3993	-,2801	,7796	-,8975	,6738
KYB	,7424	,0892	8,3256	,0000	,5670	,9179

KYB: Kamu Yararına Bağlılık

Çıktı: İş Tatmini (ITAT)						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6005	,3607	,6934	90,5382	2,0000	321,0000	,0000
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,7093	,3548	-1,9994	,0464	-1,4072	-,0114
KOU	,3611	,0495	7,2940	,0000	,2637	,4584
KYB	,6277	,0873	7,1880	,0000	,4559	,7995

KYB: Kamu Yararına Bağlılık; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu.

Tablo 10. Toplam Etki Modeli

Çıktı: İş Tatmini (ITAT)						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5047	,2547	,8059	110,0356	1,0000	322,0000	,0000
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-,7497	,3824	-1,9606	,0508	-1,5020	,0026
KYB	,8957	,0854	10,4898	,0000	,7277	1,0637

KYB: Kamu Yararına Bağlılık.

Tablo 11. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Total effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi)					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,8957	0,0854	10,4898	0,0000	0,7277	1,0637
Direct effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi)					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,6277	0,0873	7,1880	0,0000	0,4559	0,7995
Indirect effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,2681	0,0547	0,1658	0,3818	
Partially standardized indirect effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Edilmiş Dolaylı Etkisi)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,2582	0,0510	0,1611	0,3627	
Completely standardized indirect effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Bütünüyle Standardize Edilmiş Dolaylı Etkisi)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,1510	0,0307	0,0936	0,2157	
Ratio of indirect to total effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Toplam Dolaylı Etkisinin Oranı)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,2993	0,0622	0,1841	0,4331	
Ratio of indirect to direct effect of X on Y (X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisinin Doğrudan Etkisine Oranı)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,4271	0,1355	0,2257	0,7640	
R-squared mediation effect size (R-sq_med) (Aracı Etki Ölçümünün R Kare Değeri)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
KOU	0,1518	0,0295	0,0995	0,2125	

KOU: Kişi-Örgüt Uyumu.

Tablo 9'da ilk üç satırdaki sonuçlara bakıldığında analizlerle belirlenen etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir ($p < 0,001$) (LLCI ve ULCI sonuçlarının ikisi de pozitif değerdedir. Başka bir anlatımla biri negatif biri pozitif değerler değildirler. Üst değer ULCI ile alt değer LLCI değeri arasında sıfır değeri yer almamaktadır). Tablo: 13'de görüldüğü gibi, X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi satırındaki LLCI (0,1658) ile ULCI (0,3818), ikisi de pozitif değerlerdir. Bu sonuca göre kamu yararına bağlılığın (X'in), iş tatmini (Y) üzerindeki etkisinde, kişi örgüt uyumu (M) değişkeninin aracı değişken etkisi gözlenmiştir. Başka bir anlatımla, kamu yararına bağlılık değişkeni, iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de kişi örgüt uyumu aracı

değişkeni üzerinden etkide bulunmaktadır. Tablo 13’de 2. ve 3. satırda görülen etki katsayıları toplamının ($0,6277 + 0,2681 = 0,8957$) toplam etki satırındaki etki büyüklüğüne eşit olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Analiz Notları ve Uyarılar

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals: 5000
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,00
NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was: 26
NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

Aracı etki analizi sonuçlarına göre aşağıdaki Tablo 13’de görüldüğü gibi, 1. modelde, kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi belirlenmiştir ($\beta=0,8957$; $p<0,01$). Ayrıca kamu yararına bağlılığın kişi örgüt uyumu üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi belirlenmiştir ($\beta=0,7424$; $p<0,01$). Kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisi analizi modeline kişi-örgüt uyumu değişkeninin de aracı değişken olarak dahil edilmesinden sonra, kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmaya devam ettiği belirlenmiştir ($\beta=0,6277$, $p<0,01$). Ancak bu etkinin katsayısı $\beta=0,8957$ ’den, $\beta=0,6277$ ’ye doğru azalmıştır. Bu sonuca göre kişi-örgüt uyumunun, kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde, kısmi ara değişken durumunda olduğu Baron ve Kenny’nin (1986) istatistiksel yöntem modelinin açıklaması doğrultusunda belirlenmiştir.

Tablo 13. Kamu Yararına Bağlılığın, İş Tatmini ile İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları Özeti

	1.Model (Bağımlı Değişken: İş Tatmini)			2.Model (Bağımlı Değişken: Kişi-Örgüt Uyumu)			3.Model (Bağımlı Değişken: İş Tatmini)		
	β	T	p	β	t	p	β	T	p
Kamu Yararına Bağlılık	0,8957	10,4898	0,000	0,7424	8,3256	0,000	0,6277	7,1880	0,000
Kişi-Örgüt Uyumu							0,3611	7,2940	
R²	0,2547			0,1771			0,3607		
F	110,0356			69,3156			90,5382		

Aracı etki analizi sonuçlarına göre, kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde hem doğrudan, hem de dolaylı etkiye sahip olduğu (aşağıdaki Tablo 14'deki gösterimle) gözlenmiştir. Kişi örgüt uyumunun bu ilişki modelinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 14. Kamu Yararına Bağlılığın, İş Tatmini İle İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi Analizi Sonuçlarının Özeti

	Etki	SE	T	p	%95 CI
Dolaylı Etki	0,2681	0,0547			(0,1658, 0,3818)
Doğrudan Etki	0,6277	0,0873	7,1880	0,0001	(0,4559, 0,7995)
Toplam Etki	0,8957	0,0854	10,4898	0,0001	(0,7277, 1,0637)

Kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde kişi örgüt uyumunun tam aracı değişken rolüne değil, kısmi aracı değişken rolü vardır. Ayrıca; kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumu aracı değişkeni dışında başka aracı değişkenler de bulunmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, kamu yararına bağlılığın, iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisinin varlığına ilişkin araştırma modelinin test edilmesiydi. Analizler neticesinde bu amaç için oluşturulan hipotezlerden ilki; (*H1: Kamu yararına bağlılığın kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif etkisi vardır.*) H1 desteklenmiştir. Bu sonuç alanyazında da değinilen araştırmalarda (Castaing, 2006; Pandey, 2007; Park ve Rainey, 2007) KYB fazla olan kamu çalışanının bulunduğu kamu kurumunun değerleri ile kendi değerlerinin uyumunu değerlendirerek kamu kurum ve kuruluşlarına fazlaca bağlı oldukları noktasında bulgulara rastlanmıştır. Anderfuhren-Biget vd.'nin, (2014) araştırma sonuçlarına göre ise kamu yararına bağlılık değeri yüksek olan kamu çalışanlarının kamu kurumlarında çalışmayı isteyerek, KYB gereksinimlerine saygılı olan ve KYB değerlerini tatmin eden bir çalışma ortamını arzu ettikleri sonucuna ulaşılmış ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi; (*H2: Kamu yararına bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*) araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Bu sonuç alanyazında da değinilen araştırmalarda (Naff ve Crum, 1999; Vandenebee, 2009; Brewer ve Selden, 1998; Taylor, 2007; Liu vd., 2008) kamu çalışanının iş tatmin düzeyi ile KYB düzeyi arasında doğru yönlü ilişkinin olduğuna dair bulgular edinilmiştir ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu araştırmanın üçüncü hipotezi; (*H3: Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*) araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Bu sonuç alanyazındaki araştırmalarda (Kristof, 1996; Wheeler vd., 2007; McCulloch vd., 2007, Erdoğan vd., 2002; Turunç vd., 2012; Ulutaş, 2010) iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında kuvvetli bir bağ olduğunu saptanmıştır ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu araştırmanın dördüncü hipotezi için (*H4: Kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken etkisi vardır.*) yapılan analiz bulgularına bağlı olarak H4 desteklenmiştir. Ancak araştırmanın analiz bulgularına göre; kişi örgüt uyumu, kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde tam aracı değişken rolüne değil, kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Bu sonuca göre, kamu yararına bağlılık bağımsız değişkeni, hem kişi-örgüt uyumundan bağımsız olarak iş tatmini üzerinde etkili olmakta, hem de kişi-örgüt uyumu aracı değişkeni aracılığıyla iş

tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun tam aracı değişken olmaması, kamu yararına bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde, kişi-örgüt uyumu aracı değişkeni dışında başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Dördüncü hipotezin test sonuçlarına ilişkin bulgular, alanyazındaki başka araştırmalardan Wright ve Pandey'in, (2008) sonuçlarını desteklemektedir.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Kamu personelinin özel sektör çalışanlarına kıyasla dışsal motivasyon araçları ile motive olmaları daha az seviyede olur ve buna karşın içsel motivasyon araçlarının kamu personellerini motive etme seviyelerinin özel sektör çalışanlarına göre daha fazla olduğunu savunan KHM yaklaşımı ve onun alt boyutu olan kamu yararına bağlılık boyutu, kamu kurumlarında çalıştırılan devlet memurlarının motivasyonunu üst seviyeye çıkartarak kurum ile olan uyumunu artırıp çalışanın ifa ettiği işten tatmin olmasını sağlar. Bu çerçevede devlet memurundan en üst seviyede verim almak için yöneticiler ve kanun koyucular tarafından uygulamaya konulması adına motive edici kararlar alınması gerekmektedir. Kamu kurumu yöneticileri devlet memurlarının motivasyonunu arttırmak için birçok metot geliştirebilirler. Kamu yararına bağlılık ile ilgili olarak, yönetici tarafından devlet memurunun yaptığı işin sonucunda kamu için sağlanan yararın kendilerine gösterilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin uygulaması gereken bir başka husus ise devlet memurlarının yerine getirdikleri işlerini düzgün anlayabilmelerine olanak vermek ve amaçlarının gerçekleştirilebilir düzeyde olduklarına onları ikna etmektir. Kanun koyucuların ise devlet memurlarının verimli bir biçimde çalışmalarını teşvik ederken alanyazında değinilen KHM kuramının gösterdiği fedakârlık, kamu yararı, tutku ile çalışma ve vatandaşlık görevi gibi unsurları da dikkatten kaçırmaması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin etkinliği bakımından, personelin iş tatmini düzeyinin, kişi-örgüt uyumu düzeyi ve kamu yararına bağlılık düzeyi ile de açıklanabildiği gerçeği bu araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmaktadır. Kamu yöneticilerinin bu gerçeklikten yararlanabileceği bir takım uygulamalar olabilir. Yöneticiler, kamu kurumunun değerlerinin ve hedeflerinin çalışanın değer ve hedefleriyle nasıl örtüştüğünü ve çalışanın çalışmasının hem kamu kurumuna hem de topluma nasıl katkıda bulunduğunu vurgulayan iletişim ve performans geri bildirimini yolunu düzenlemelidir.

Kamu kurumlarında bütün kamu personelini ilgilendirecek bir motivasyon sisteminin oluşturulması son derece önemlidir. Bu bağlamda hem kamu personelinin hem de kamu kurumlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir: 1) Kamu kurumundaki sistemlerin kamu personelinin mutlu, başarılı, huzurlu ve kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissedecek bir şekilde oluşturulması ve bu çerçevede örgüt kültürünün yerleştirilmesi gerekmektedir. 2) Kamu kurumlarında, kamu çalışanın motivasyonunu arttırıcı ve kamu çalışanın kamu kurumu ile olan bağını arttırıcı eğitimlerin arttırılarak bu eğitimlerin amacına ulaşmış olup olmadığını ölçmek amacıyla eğitim değerlendirme sistemi oluşturulabilir. 3) Kamu kurumlarında etkinliği, verimliliği ve motivasyonu en büyük etmenlerden bir tanesi de çatışmadır. Kurum içinde çatışmanın fazla olması çalışanın kamu hizmeti motivasyonunu ve kurumu ile olan uyumu azaltır, iş tatminini düşürür. Bu sebeple, kamu kurumlarında çatışma yönetimi hususunda kamu çalışanları ve kamu yöneticileri eğitime tabi tutulmalıdır.

Kamu Hizmeti Motivasyon ve alt boyutlarından bir tanesi olan kamu yararına bağlılık boyutunun kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ile olan ilişkisi bağlamında temel amacın devlet memurlarından optimal verim alma olduğu noktasında, politikacıların ve kamu yöneticilerinin yeni stratejiler üretmesi gerekmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, kişi örgüt uyumu dışında, kamu hizmetine bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde başka hangi değişkenlerin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca analiz modellerinde, kontrol değişkeni rolü üstlenen değişkenlerin varlığının belirlenmesine yönelik başka araştırmaların yapılması, konu ile ilgili bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin daha da gelişmesine katkısı olacaktır.

Bunun yanı sıra kamu yararına bağlılık ile ilişkili olabilecek başka bir kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları; görevde zorunluluk istemeyen, yerine getirilmediği zaman cezai işlem gerektirmeyen ve çoğu zaman kişisel tercih neticesinde meydana gelen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özünde çalışanın yerine getirdiği hizmette gönüllülük esası yer almaktadır (Akbaş, 2011: 62). İleride yapılacak başka bazı çalışmalarda kamu yararına bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi literatürün zenginleşmesi açısından faydalı olacaktır.

Araştırmanın analiz modelinde yer alan değişkenler dışında, çalışanların kişilik özelliklerinin, gönüllülük düzeylerinin, kişi-iş uyumunun, lider desteğinin, liderlik tarzının, örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet algılarının kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisindeki rolü gelecekte yapılacak araştırmalarda incelenebilir. Ayrıca önerilen bu değişkenlerle ilgili, devletin kamu kurumları dışında, sivil toplum örgütlerinden sağlanacak verilerle (STK üyelerinin araştırma örneklemini olarak seçilmesiyle) başka araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akbal, B. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akbaş, T. T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 53-81.
- Akdoğan, A. (2003). *Kamu Maliyesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemici, T., Tekin, E. ve Kalfaoğlu, S. (2019). “Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri ile Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Cilt:12, No: 18, 193-217.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 4, 1-25.
- Alkaya, A. ve Taştekin, İ. (2021). “Kamu Hizmeti Motivasyonuna Örgütsel Bağlılığın Etkisi: Nevşehir İli Lise Öğretmenleri Uygulaması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:79, 1385-1404.
- Alperay, F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:38, 1-33.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F. E. and Giauque, D. (2014). Policy Environment and Public Service Motivation, *Public Administration*, Volume: 92, Issue: 4, 807–825.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama* (4. Baskı). Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Arslan, M. (2018). *Kamu Hizmeti Motivasyonu*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*, Yaylacılık Matbaası, İstanbul.
- Ateş, N. (2018). *Kamu Çalışanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin*

İncelenmesi: Tekirdağ Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Autry, C. W. and Wheeler, A. R. (2005). "Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees". *Journal of Managerial Issues*, Volume: 17, Issue: 1, 58-75.
- Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Demir, T. G., Sıldıroğlu, Ö. E. (2007). Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 50, Sayı: 2, 105-125.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 7, 1-30.
- Balcı, B. (2004). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Barlı, Ö. ve Özen, Ü. (2008). Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 437-455.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume: 51, Issue: 6, 1173-1182.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayır, M. Ö. (2007). *Türkiye’de Etik–Yansızlık– Katılım Boyutları Açısından Bürokrasi ve Siyaset İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beaty, J. J. (1998). *Observing Development of the Young Child*. (4th. Ed.), Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
- Behram, N. K. ve Esra, D. (2014). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:1, 115-124.
- Bektaş, H. (2003). *İş Doyum Düzeyi Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bilecen, B. (2002). *Yönetim Psikolojisi*, T.C. Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Ankara.
- Bilgin, L. (2001). İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 287-296.
- Bilgin, K. U. (1995), "Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, Cilt:2,171-190.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brewer, G. A. and Selden, S.C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume: 8, Issue: 3, 413-439.

- Brewer, G. A. and Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volume:10, Issue:4, 685-711.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. *American Review of Public Administration*, Volume: 38, Issue: 2, 149-166.
- Brown, D. L. (2011). A Study Of The Relationship Between Organizational Culture And Job Satisfaction In Small Nonprofit Organizations. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Büber, F. D. (2019). *Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Cable D. M. and Judge T. A. (1995) The Role Of Person-Organization Fit In Organizational Selection Decisions. Cornell University, *Center for Advanced Human Resource Studies*, 95-107.
- Caillier, J. G. (2013). Transformational Leadership and Whistle-blowing Attitudes: Is this Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation?. *American Review of Public Administration*, Volume: 20, Issue: 10, 1-18.
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment: Public Service Motivation Model For the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, Volume: 21, Issue:1, 63-83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, Volume: 36, Issue: 3, 356-377.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy Administration*. Volume: 21, Issue: 1, 84-98.
- Chang C. S., Chang H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example Of Medical Centers In Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, Volume: 15, Issue: 4, 265-273.
- Chatman J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: a Model of Person-organization Fit. *Academy of Management Review*, Volume: 14, Issue: 3, 333-349.
- Churchill JR, G. A., Ford, N. M. And Walker JR, O. C. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, Volume: 11, Issue: 3, 254-260.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 1-16.

- Coşkun, S. (2015). Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:1, 61-74.
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi (DAUM)*, Ekim.
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 2, 157-172.
- Çıtak, M., Koldere, Y., Ünsar, S. ve Ergin, G. (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10 Sayı 2, 173-189.
- Çiçek, I. (2018). *Özdeşleşme Ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Kurum Kültürü Ve Organizasyonel Yapı Etkisi*, Yayınlanmamış Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı 1, 129-145
- Demirhan, E. (2007). *Belediyelerde İş Tatmini ve “Turhal Belediyesi Örneği”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 26, 291-301.
- Doğanay, A., Ataizi, M, Şimşek, A., Balaban Salı, J. ve Akbulut, Y. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2653, Eskişehir.
- Dolma, S. (2010). “The Central Role of the Unit of Analysis Concept in Research Design”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 39, No:1, 169-174.
- Duman, C. (2006). *Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Duran, L. (1982). *İdare Hukuku Ders Notları*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Duyan, C. (2007). İş ve Yaşam Tatmininde Yoga’nın Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt: 16, Sayı 1, 25-34.

- Eisenberg, N. and Mussen, P. H. (1997). *The Roots of Prosocial Behavior in Children*. (4th Ed.). Cambridge University Press, U.S.A.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Elçi, M., Alpkın, L. ve Çekmeceliolu, H. G. (2008). "The Influence of Person Organization Fit on the Employee's Perception of Organizational Performance", *4th International Strategic Management Conference*, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, June, 19-21, s.587-593.
- Elçi, M. ve Alpkın, L. (2009). "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction". *Journal of Business Ethics*, Volume: 84, No: 3, 297-311.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. and Liden, R. L. C. (2002). *Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*. Academy of Management Proceedings.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Birinci Baskı, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, Ekim.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta. Yayınları, 14.Baskı, İstanbul.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erselcan, R. C. ve Özer, P. S. (2018). İş Doyumunun Performansa Etkisinde Mutluluğun Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 13, Sayı:2, 148-165.
- Filizöz, B. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik, İşletme Etiği* (Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu), İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume: 73, Issue: 2, 149-169.
- Galston, W. A. (2007). *An Old Debate Renewed: The Politics of the Public Interest*. Daedalus, Volume: 136, Issue: 4, 10-19.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin, Ankara.
- Giritli, İ., Pertev, B. ve Akgüner, T. (2001). *İdare Hukuku*. İstanbul: Der Yayınları.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit And Contextual

- Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, Volume: 55, Issue: 2, 254- 275.
- Göven, Y. (1999) “ Kamulaştırma İşlemlerinde Kamu Yararı ”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:1, s. 247-262
- Gözübüyük, Ş. (2001) *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gözübüyük, Ş. (2006). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Grand, J. L. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy*. Oxford University.
- Grant, A. M. (2008). Employees Without A Cause: The Motivational Effects Of Prosocial Impact İn Public Service. *International Public Management Journal*, Volume: 11, Issue: 1, 48-66.
- Guest, D. E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, Volume: 19, 649-664.
- Güleryüz, E. ve Aydınlan, B. (2020). Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, Sayı: 1, 51-78.
- Günday, M. (2004). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulanması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem Analiz (3. Baskı)*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Güven M., Bakan İ. ve Yeşil S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, Manisa.
- Halsey, W. (1998). *Contemporary Dictionary*, First Editon, ABC Tanıtım Basım Evi, İstanbul.
- Herzberg, F. (1968) / (1987). “One More Time: How Do You Motivate Employees?”. Harvard Business Review, Reprint No: 87507, HBR Classic, September-October, 5-16.
<http://www.mcrhrdi.gov.in/9Ifc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf> (E.T.: 17.11.2021).
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the Changing Psychological Contract. *Employee Relations*, Volume: 18, Issue:1, 36-49.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume: 10, Issue:4, 713-728.
- Jang, C. L. (2012). The Effect of Personality Traits on Public Service Motivation: Evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Volume: 40, Issue: 5, 725-733.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 15, Sayı: 30, 12-22.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Bir Araştırma*, MPM Yayınları: 401

- Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *International Journal of Public Administration*, Issue: 28, 1211-1240.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2012). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, Ankara: T.C Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Kara, F. (2017). *Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karahan, F. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, H. (2011), Hemşirelerin İş Tatmini Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, 46-57.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:1, 110- 120.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keser, A. (2002). Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 17, 9-13.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, Volume: 27, Issue: 8, 722-740.
- Kim, S. (2016). Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Issue: 21, 521-546.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, Volume: 15, Issue: 9, 91-99
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, Volume: 49, Issue: 1, 1-49.
- Kristof, A. L. (2000) Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-job and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, Volume: 53 Issue: 3, 643-671.
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Sayı 3, 55-64.
- Langbein, L. (2010). Economics, Public Service Motivation, and Pay for Performance: Complements or Substitutes?. *International Public Management Journal*, Volume: 13, Issue 1, 9-23.

- Lawler, E. J. and Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. Volume: 25, 217-244.
- Leising, P. and Steijn, B. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands, *International Review of Administrative Sciences*, Volume: 75, Issue : 1, 35-52.
- Liu, B., Tang, N. and Zhu, X. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China an Inverstigation of Generalisability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, Volume: 29, Issue: 8, 684-699.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. The Handbook of Industrial and Organizational Pyschology, 1st Ed., 1297-1349.
- Matei, C. ve Cornea, C. L. (2013). Organizational Context and Factors Affecting Public Service Motivation. *International Journal Of Academic Research Part B*, Volume: 5, Issue: 2, 44-48.
- McCulloch, M. C., Turban and Daniel B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assesment*, Volume: 15, Issue: 1, Limra International.
- Morgenstern, J. (2004). *İş Hayatında Verimlilik ve Tatmin: İki Bir Arada*, (Çev: Özlem Tüzel Akal) Birinci Basım Optimist Yayınları.
- Myers, J. (2008). *Public Service Motivation and Performance Incentives: a Literature Review*. Oxford Policy Institute.
- Naff, K. ve Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration*, Volume: 19, Issue: 4, 5-16.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. and Mcurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Volume: 61, Issue: 3, 85-98.
- Newstrom, J. W., Reif, W. E. and Monczka, R. M. (1976). Motivating the Public Employee: Fact VS. Fiction. *Public Personnel Management*, Volume: 5, Issue: 1, 67-72.
- Norris, P. (2003). Still a Public Service Ethos Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers, 72-90.
- Onar, S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları*. Cilt (1). İstanbul: İsmail Akgün Matbaası
- Önen, H. (2007). *Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Örücü, E. (2003). Otel İşletmelerinde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler, *Mevzuat Dergisi*, Sayı 70.
- Özay, İ. (1998). Türkiye'deki Klasik Kamu Hizmeti Anlayışı : “Çok Yaşa” ya da “A Tes Amour”. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 56, Sayı: 1-4, 293-295.
- Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, 1. Baskı, Beta, İstanbul.

- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerin İş Tatminini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler*, Kedim Yayınları, İstanbul.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, Ankara. Sayıştay.
- Öztekin, Z. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Z ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 54-162.
- Paarlberg, L. and Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals, *American Review of Public Administration*, Volume: 37, Issue : 4, 387-408.
- Palabıyık, H. (2007). İl Özel İdaresi Ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 47- 54.
- Park, S. M. and Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects, Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, Volume: 27, 197-226.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume: 7, Issue: 2, 181-197.
- Perry, J. L. ve Wise, R. L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Volume: 50, Issue: 3, 367-373.
- Perry, J. L. (1996). *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*, Volume: 6, Issue: 1, 5-22.
- Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008). *Motivation In Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University.
- Prysmakova, P. (2013). *Public Service Motivation in Europe: Testing Attitudes Toward Work Motives*, Unpublished PhD thesis, Florida International University.
- Robbins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.
- San Bayhan, P. ve Artan, İ. (2004). *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi*. Morpa Kültür Yayınları.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 3, 111-124.

- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. (3. Baskı). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Scott, P.G. ve Pandey, S.K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, Volume: 25, Issue: 2, 155-80.
- Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, Cilt: 7, Sayı: 22, 249-277.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York: Wiley. Second Edition.
- Serper, Ö., Aytaç, M. ve Bayram, N. (2013). *Örnekleme*, Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa.
- Sevimli, F. İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1-2, 55-64.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 39.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:48, 557-583.
- Simm, K. (2011). The Concepts of Common Good and Public Interest: From Plato to Biobanking. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, Volume: 20, Issue: 4, 554-562.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitapevi, Ankara
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steijin, B. (2008). Person Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, Volume: 11, Issue: 1, 13-27.
- Şencan, H. (2006). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma Sürecinin Temel Öğeleri*. Bilge Kitapevi. İstanbul.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tak, J. (2011). Relationships Between Various Person–Environment Fit Types And Employee Withdrawal Behavior, A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, Volume: 78, 315-320.
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, Volume: 85, Issue: 4, 931-959.
- Tekeli, İ. (1988). Mülkiyet Kurumu, Kamu Yararı Kavramı ve İmar Planları Üzerine, *Planlama Dergisi*, Cilt: 88, Sayı: 2, 6-13.
- Tınaz, P. (1996). “Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 4, Aralık.

- Timuroğlu, M. (2005). *İş Yerinde Narsizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 92-107.
- Trouba, E. J. (2007). *A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to the Organizations with Varying Compensation System Characteristics*. Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago Illinois, UMI Microform.
- Turuń, Ö. ve Çelik, M. (2012). İř Tatmini -Kiři Örgüt Uyumu ve Amire Güven Kiři-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Say: 2, 21-28.
- Türk, F. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tütüncü Ö. ve Küçükusta D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon. 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, 21-24 şubat Çeşme, İzmir.
- Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, 39-59.
- Ulamış, A. (2004). *İşgören Tatmini İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişi ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ulusoy, A. (2004). *Kamu Hizmeti İncelemeleri*. İstanbul: Ülke Kitapları.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Hava Limanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ulutaş, M. (2011). Birey-örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 13-30.
- Uyan, G. (2002). *Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach, *Public Management Review*, Volume: 9, Issue: 4, 545-556.
- Vandenabeele, W. and Ban, C. (2009). The impact of public service motivation in an international organization: Job satisfaction and organizational commitment in the European Commission. *Paper presented at the International Public Service Motivation Conference*, Bloomington, IN, June 7-9.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A. and Ritz, A. (2014), "Past, Present, and Future of

- Public Service Motivation Research”, *Public Administration*, Volume: 92, Issue: 4, 779- 789.
- Vandenabeele, W., and Walle, S. (2007). *International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World*. In Perry J.L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Public service motivation : state of the science and art* (223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Vatan Tüccar, D. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması: Bayrampaşa Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vilela, B. B., Gonzalez, J. A. Varela, F. and Pilar F. (2008). *Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in Spanish Context*, *Industrial Marketing Management*, IMM-06211, 15.
- West, M. A. (2011). *Organizational Climate*. International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.
- Westerman, J. and Simmons, B. (2007). The Effects of Work Environment on the Personality Performance Relationship: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, Volume: 19, Issue: 2, 289.
- Wright, E. and Pandey, K. (2008). *Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence*, Volume: 40, Issue: 5.
- Yayla, Y. (1990). *İdare Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 1-18
- Yetim, F. (2019). *Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Yıldırım, D. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2002). *Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, Ş. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, T. (2001). “Kamu Yararı ve Disiplin Cezalarının Affı”, *Anayasa Yargısı* Anayasa Mahkemesi Yayınları No:48, Ankara, s:438-449
- Yıldız, A. and Uzunbacak, H. H. (2021). The Effect of Person-Organization Fit on Job Satisfaction: The Role of Workplace Happiness. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*. Volume: 8, Issue: 3, 1670-1698.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik

Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 1, 153-173.

Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz M. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 3, 1-18.

EKLER

ANKET

Bu anket, **Pamukkale Üniversitesi**'nde yürütülmekte olan yüksek lisans tezimi için hazırlanmıştır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Size özel bilgiler sorulmayacaktır. Lütfen isminizi yazmayınız. Lütfen biriminizi ya da servisinizi yazmayınız. İstedığınız soruda katılımdan vazgeçebilirsiniz. Cevaplamak istemediğiniz maddeleri boş bırakabilirsiniz. Konusu; kamu hizmeti motivasyonu, ücret tatmini, kişi-organizasyon uyumu, iş tatmini, organizasyonel adalet ve lider desteğinden oluşmaktadır. Vereceğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Veriler yalnızca tezimde ve akademik çalışmalarımındaki, istatistiksel analizde kullanılacaktır. Anketin uygulama izni için **Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır**. Katılımınızla vereceğiniz samimi katkı ve cevaplar için, gönüllü katılımınız için teşekkür ederim. Araştırma raporum tamamlanırsa (talepte bulunanlar için) kendilerine sunabilirim. **Metin GÜRSEL**... E-posta:

1. Cinsiyetiniz.....: ()Kadın ()Erkek
2. Eğitim Düzeyiniz.....: ()Lise ()Meslek Yüksek Okulu ()Üniversite ()Yüksek Lisans / Doktora
3. Yaşınız: ()20-30 ()31-40 ()41-50 ()51-60 ()61 ve üzeri
4. Yönetim göreviniz...: ()Var ()Yok
5. Kamudaki kaçınıcı yılınız?.....: ()Bir yıldan az ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri
6. Bu kurumdaki kaçınıcı yılınız?.....: ()Bir yıldan az ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri

DİKKAT: Aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtmek için 1, 2, 3, 4, 5 rakamlarından birini tercih ediniz ve ilgili kutucuğu "X" işareti ile işaretleyiniz. (1:Hiç katılmıyorum, 2:Az katılıyorum, 3:Kısmen katılıyorum / kısmen katılmıyorum yani orta / nötr noktadayım, 4:Çok katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum)		1	2	3	4	5	
Kamu Yararına Bağlılık	1.	İçinde yaşadığım topluma özverili bir şekilde çalışarak katkıda bulunduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
	2.	Kamu yararını korumayı bir vatandaşlık görevi bilirim.	1	2	3	4	5
	3.	Toplum için bir kamu görevi olan vergi / maliye hizmetinin yüklediği sorumluluğun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
	4.	Kişisel çıkarlarım ile hizmetin gereklilikleri çatıştığında, kişisel çıkarlarımı feda ederim.	1	2	3	4	5
	5.	Kamu görevlilerinin hak ettiği karşılığı alamadıklarına inansam da görevimi severek yaparım.	1	2	3	4	5

	6.	Kişisel çıkarıma aykırı bile olsa kamu için faydalı olanı yaparım.	1	2	3	4	5
	7.	Kamu hizmetinin devamlılığını sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.	1	2	3	4	5
	8.	Karşılığında ödeme yapılmasa dahi halka hizmet ettiğimde kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
İş Tatmini	9.	İşim bana başarıma duygusu veriyor.	1	2	3	4	5
	10.	İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
	11.	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	1	2	3	4	5
	12.	İşimden genel olarak tatmin duymaktayım.	1	2	3	4	5
	13.	Bu kurumda yaptığım işin niteliğinden tatmin duyuyorum.	1	2	3	4	5
Kişî-Örgüt Uyumu	14.	Bu kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	15.	Bu kurumun insanlara bakışıyla / yaklaşımıyla ilgili değerleri ile kişisel değerlerim aynıdır.	1	2	3	4	5
	16.	Bu kurumun adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.	1	2	3	4	5
	17.	Bu kurumun dürüstlük konusundaki değerleri ile benim değerlerim aynıdır.	1	2	3	4	5