

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN İŞ ÖZELLİKLERİ, LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTE BAĞLILIK AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Mustafa KÖSEOĞLU

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yardımcı Doçent Dr.

THE COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR MANAGERS IN TERMS OF JOB CHARACTERISTICS, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract: This paper is an exploratory study that attempts to shed light on differences between the public and private sectors. The responses included 48 managers from a wide spectrum of manufacturing organizations in the two sectors. Specifically, it was hypothesized to find significant differences between public and private managers on: a) perception of all aspects of job characteristics; b) perception of top management leadership style; c) perception of organizational commitment. Results support the second hypothesis but provide only partial support and no support for the first and third hypotheses respectively.

Keywords: Job Characteristics, Leadership, Organizational Commitment

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN İŞ ÖZELLİKLERİ, LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTE BAĞLILIK AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Özet: Bu makale, kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları açıklamaya yönelik bir çalışmadır. Cevaplar kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 48 işletme yöneticisinden elde edilmiştir. Özellikle, a) iş özelliklerinin boyutları; b) tepe yönetiminin liderlik tarzı; ve c) örgüte bağlılığı algılamada kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki önemli farkları bulmak için hipotezler formüle edildi. Sonuçlar ikinci hipotezi desteklemekte fakat birinci hipotez için kısmi destek sağlarken, üçüncü hipotezi desteklememektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Özellikleri, Liderlik, Örgütsel Bağlılık

I. GİRİŞ

Örgütler ortak faaliyet yoluyla belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araç personelin davranışlarıdır. Personelin örgütsel davranışı görevinin istediği nitelikte olduğunda görevindeki başarı da sağlanabilecektir. Örgütsel araştırmalarda kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar araştırılması gereken önemli konulardan biridir [1]. Kamu ve özel sektör arasındaki karşılaştırmalarla ilgili araştırmalar, kamu sektöründe verimliliği geliştirmek [2], profesyonel çalışanlarla yeteneklerini artırmak [3] gibi çeşitli amaçlar doğrultusunda yönlendirilir. Kamu sektörünün etkisi, çalışanların profesyonellik etkisine bağlıdır [4]. Kamu sektörü sadece yüksek derecede emek yoğun işletmeler değil, aynı zamanda çok sayıda profesyonel çalışan işletmelerdir [3]. Yüksek kalitede kamu personeli ve kamu örgütüne sahip olmak, bir ülkenin doğal kaynaklarını daha iyi kullanmak ve özel sektörün rekabet gücünü artırmak için gereklidir [5]. Uluslararası alanda kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkları araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır [6]. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin organizasyon içindeki işlerini, üstünlüklerini

ve ilişkilerini algılamalarına göre kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkları araştırmaktır.

II. HİPOTEZLER

Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların davranış ve tutumları, yönetsel uygulamalar ve örgüt proses ve yapılarına göre kamu ve özel sektör işletmeleri değişik farklılıklar göstermektedir [7]. İki sektör arasındaki farklılıkları ortaya kaymak için, mülkiyet (kamu veya özel), sermayenin kaynağı (kamu veya özel), dış etkenlerin şekli (siyasi veya piyasa şartları), stratejik kuruluşlar (müşteri, [8] tedarikçi gibi) veya faaliyet alanı (hizmet veya imalat) gibi değişik varyasyonlar üzerinde çalışmalar yapıldı [8]. Kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütler, hükümet tarafından desteklenen, piyasa ve sosyal çevre tarafından etkilenen, tekeli bir çevrede faaliyet gösteren ve fiziksel varlığı olmayan hizmetler sunarlar. Böylece, kamu sektöründeki örgütler piyasa yeniliklerinden mahrum olup yüksek düzeyde bürokratik kontrole sahiptirler.

Batı kültürüne sahip olmayan kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılığı araştıran çalışmalar benzer farklılıkları ortaya koymalarına rağmen, bu

ülkelerin bazılarında kamu işletmeleri tüketim malları üretmekte ve piyasalarda rekabet etmektedirler [6]. Literatürde iki sektör arasındaki birçok farklılık ortaya konmasına rağmen, bu çalışmada iş özellikleri, liderlik tarzı ve örgüte bağımlılık görüşü üzerinde durulmuştur. İş özelliklerine ilişkin daha önce yapılan çalışmalar gösteriyor ki, kamu sektöründeki işler beceri farklılığı, görev kimliği, görev ehemmiyeti, geri besleme ve otonomi gibi iş özelliğinin ana boyutları bakımından özel sektördeki işlerden daha kısıtlayıcıdır. Ayrıca yapılan çalışmalarda örgüte bağlılık açısından da farklılıklar olduğunu göstermekte ve kamu çalışanları özel sektörde çalışanlardan daha düşük düzeyde bağlılık göstermektedir. Buraya kadar yapılan tartışmalar dikkate alındığında, kamu sektöründe çalışan yöneticilerin kendi işlerini, kendi üstünlük tarzlarını ve kendi ilişkilerini daha düşük skorlarla yürüttüklerini bekleriz. Özellikle, a) iş özelliklerinin bütün boyutlarını, b) tepe yönetiminin liderlik tarzı ve c) örgüte bağlılığı algılamada kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymak için bu üç hipotez üzerinde çalışılmıştır.

III. METODOLOJİ

Araştırma, Doğu Karadeniz Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarını hedef almıştır. Bilgi toplamak amacıyla 46 sorudan oluşan bir anket formu düzenlenmiş ve yukarıda belirtilen altı ilin Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 119 firmanın üst düzey yöneticilerine gönderilmiştir. Çalışmaya işçi sayısı 50 den az olan firmalar dahil edilmemiştir. Gönderilen 119 anket formu 59 firma yöneticisi tarafından cevaplanmış olmasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirmeye tabi tutulan firma sayısı 48 olup %40 oranındadır. Anketi tam olarak cevaplayan firmaların 14'ü kamu sektöründe 34'ü ise özel sektörde faaliyet göstermektedir. Firmaların faaliyet alanlarına göre dağılım oranları şöyledir. Gıda, İçki ve Tütün (%35.4), Makine (%10.4), Metal (%12.5), Orman Ürünleri (%22.9), Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi (%10.4), Kimya ve Petrol Ürünleri (%2) ve Çömlekçilik ve Cam Sanayi (%6.25).

Kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin işletmedeki ortalama hizmet süresi 14 yıl, özel sektör de ise 9.5 yıldır. Anket kapsamında bulunan kamu işletmelerindeki yöneticilerin %52'si 39-49, %48'i 50 ve daha yukarı yaşta, özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin %11'i 31-39, %47'si 30-49 ve %48'i ise 50 ve daha yukarı yaşta. Ayrıca, kamu sektöründeki yöneticilerin %57'si üniversite mezunu, özel sektördeki yöneticilerin %49'unun üniversite mezunu olduğunu tespit edilmiştir. İş özelliklerinin ölçümü konusunda [9] tarafından geliştirilen iş teşhisi anketi, liderlik tarzının ölçülmesi konusunda Korman [10] tarafından geliştirilen liderlik tarzının ölçümü ve örgüte bağlılığın ölçümü

konusunda Cook & Wall (1980) [11] tarafından geliştirilen örgüte bağlılık anketi türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ankette yer alan değişkenlerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. 21 sorudan oluşan iş özellikleri, beceri çeşitliliği (çalışanın üstlendiği görevde farklı beceri ve yetenekleri kullanma fırsatına sahip olması), görevle özdeşleşme (çalışanın nihai ürüne katkısını görebilmesi), görevin ehemmiyeti (çalışanın üstlendiği görevi örgüt açısından önemli hissetmesi), geri bildirim (çalışanın performansına ilişkin geri bildirim alabilmesi), otonomi (çalışanın görevine ilişkin özerkliğe sahip olması) ve diğerleri ile temas olmak (çalışanın diğer çalışanlarla temas halinde olması) üzere altı boyutta verilmiştir. Liderlik tarzı ile ilgili 16 soru, çalışanların görevlerini kontrol etmede ve bu görevleri yerine getirirken belirsizlik düzeyini azaltmada, kendi güçlerine benzer olarak örgüt gücünün algılanması üzerine yoğunlaşır. Örgüte bağlılığa ilişkin 9 soru, yöneticilerin örgüt içindeki rolleri doğrultusundaki duyguları üzerinde yoğunlaşır.

IV. ANALİZ SONUÇLARI

Her iki sektörden iş özellikleri, liderlik ve örgüte bağlılığa ilişkin alınan cevaplar faktör analizine tabi tutuldu. Tablo 1-3 sonuçları göstermektedir. Her bir faktörün toplam varyansın ne kadarını açıkladığını ve özdeğer sonuçları tablodan görülmektedir. Kamu ve özel sektör karşılaştırılması bu faktörlere göre yapılmıştır. Faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 4 de gösterilmektedir. Gruplar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 5 de verilmiş olup, analizlerin detayları aşağıda verilen hipotez testlerinde sunulmuştur.

VI.1 HİPOTEZ-I

Bu hipotezin amacı, iş özelliklerinin bütün boyutlarını algılamada kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. İş özelliklerine ait değişkenlerin faktör analizine tabi tutulması sonucunda toplam varyansın yaklaşık %84.7'sini açıklayan anlamlı dört faktör elde edilmiştir. Birinci faktör, beceri çeşitliliği ve geri bildirim, ikinci faktör, görev ehemmiyeti ve diğerleri ile temas etmek ve üçüncü faktör, görevle özdeşleşme olarak yeniden adlandırılmıştır. Dördüncü faktör 21 değişkenin hiçbiri ile yüksek ölçüde korelasyona sahip olmadığından kullanılmamıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %72.9'unu açıklarken, farklılığın güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha katsayıları sırasıyla 0.81, 0.54 ve 0.65 dir. Kamu ve özel sektör karşılaştırılması sonucu iki sektör arasındaki en önemli farklılığın görev ehemmiyeti ve diğerleriyle temas etmek olduğunu göstermektedir ($F=69.93$, $p<0.00$). Hipotez-I kısmı olarak desteklenmiştir.

IV.2 HİPOTEZ-II

Bu hipotezin amacı, tepe yönetiminin liderlik tarzını algılamada kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Liderlikle ilgili 16 değişkene faktör analizi uygulandığında, özdeğeri 1'den büyük olan ve varyansın %79.05'ünü açıklayan bir

tane faktör elde edilmiştir. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı 0.87'dir. Tablo 5'de verilen ANOVA sonuçları, sektörler arasında önemli derecede farklılık olduğunu göstermektedir ($F=11.71$, $p<0.00$). Bu sonuçla Hipotez-II desteklenmektedir.

Tablo 1: İş Özelliklerine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Beceri çeşitliliği				
1. Becerilerin çeşitliliği	<u>0.59</u>	0.19	-0.09	-0.11
2. Yüksek düzeyli beceriler	<u>0.56</u>	0.14	-0.10	-0.16
3. Basit düzeyli beceriler	-0.11	0.16	0.26	-0.27
Görevle özdeşleşme				
1. Nihai sonucu görebilme	0.42	-0.13	-0.19	0.11
2. Kısmen tamamlanan bir iş	0.44	-0.08	<u>0.49</u>	0.09
3. Bütünüyle tamamlanan bir iş	0.05	-0.16	<u>0.54</u>	-0.22
Görevin ehemmiyeti				
1. Sonuçlar diğerlerini önemli derecede etkiler	0.39	<u>0.53</u>	0.18	-0.33
2. Sonuçlar birçok personeli etkiler	0.41	0.11	0.30	-0.23
3. İş önemlidir	0.06	0.33	0.14	0.19
Geri bildirim				
1. Yöneticiler konuya ilişkin bilgi edinmemizi sağlar	<u>0.73</u>	-0.23	0.05	0.13
2. Yöneticiler geri bildirim yapar	<u>0.63</u>	-0.08	-0.15	0.36
3. Üstler geri bildirim yapar	<u>0.49</u>	-0.22	0.08	0.21
4. İş bilgi sağlar	<u>0.67</u>	-0.05	-0.11	0.07
5. İş fırsat sağlar	<u>0.55</u>	-0.03	0.06	0.14
6. İş az bilgi verir	-0.16	-0.43	0.27	-0.09
Özerklik				
1. İş nasıl çalışılacağı konusunda özerklik sağlar	0.24	0.12	0.07	0.22
2. İş öncelik kullanmaya imkan verir	-0.03	0.13	0.31	0.19
3. İş önemli derecede serbestlik sağlar	0.25	0.05	-0.04	-0.15
Diğerleriyle temas				
1. İş diğerleriyle yakından çalışmayı gerektirir	0.16	<u>0.69</u>	0.13	0.11
2. İş diğerleriyle işbirliğini gerektirir	0.32	0.12	0.07	0.02
3. İş tek başına çalışmayı gerektirir	0.08	0.20	0.27	0.16
Özdeğer	3.40	1.28	1.12	1.03
Güvenirlilik katsayısı	0.81	0.54	0.65	
Varyans yüzdesi	43.8	15.6	13.5	11.8

Tablo 2: Liderlik Tarzına İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

	Faktör 1
1. Kural ve prensipler vardır	<u>0.55</u>
2. Personel çalışma standartlarını anlar	<u>0.69</u>
3. Örgüt iyi performansı ödüllendirir	<u>0.73</u>
4. Ödül sistemi açık ve tutarlıdır	<u>0.68</u>
5. Uzun vadeli amaçlar	<u>0.73</u>
6. Örgüt resmi olarak uzun vadeli hedefler için tereddüt içindedir	<u>-0.45</u>
7. Örgüt problemleri açık bir şekilde ifade edilir	<u>0.66</u>
8. Görevler mümkün olduğu kadar ilginç hale getirilir	<u>0.49</u>
9. Performansı artırmak için çaba sarfedilir	<u>0.77</u>
10. Örgüt lideri tek yetkilidir	<u>0.48</u>
11. Personel kontrol hissine sahiptir	<u>0.51</u>
12. Personelin bağımsız karar verme yetkisi vardır	<u>0.43</u>
13. Görevler bireysel öncelik için fırsat sağlar	<u>0.59</u>
14. Örgüt fırsatlara karşı olumsuzdur	<u>-0.44</u>
15. Örgüt öğrenme deneyimi olarak hataları kullanır	<u>0.51</u>
16. Planlar açık bir şekilde ifade edilir	<u>0.76</u>
Özdeğer	5.43
Güvenirlilik katsayısı	0.87
Varyans yüzdesi	79.05

IV.3 HİPOTEZ-III

Bu hipotezin amacı, örgüte bağlılığın algılanmasında kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılığa ilişkin 9 değişkenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda 6 değişkenin yüksek derecede korelasyona sahip olduğu tek bir faktör elde edilmiştir. Bu

faktör varyansın %76.7'sini açıklarken, güvenirlik katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır. Olumsuzluk belirten değişkenler (bu örgütten ayrılmak istiyorum, bu örgüte yardım için gönüllü değilim, hiçbir arkadaşşıma bu örgütte katılmayı tavsiye etmem) bu faktör tarafından temsil edilmemektedir. Tablo 5 sektörler arasında önemli bir farklılık olmadığını göstermektedir (F=0.82). Bu sonuçla Hipotez-III desteklenmemektedir.

Tablo 3: Örgüte Bağlılığa İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

	Faktör 1
1. Bu örgütte çalışmaktan gururluyum	<u>0.61</u>
2. Bu örgütten ayrılmak istiyorum	0.09
3. Bu örgüte yardım için gönüllü değilim	0.11
4. Bu örgüte tahammül ediyorum	<u>0.54</u>
5. Bu örgütün bir parçasıyım	<u>0.77</u>
6. Bu örgüt için gayret göstermeyi sevmiyorum	<u>0.78</u>
7. Ekstra para için bu örgütü değiştirmem	<u>0.51</u>
8. Hiçbir arkadaşşıma bu örgüte katılmayı tavsiye etmem	0.09
9. Bu örgüte katkı yapmaktan mutlu olurum	<u>0.76</u>
Özdeğer	2.71
Güvenirlilik katsayısı	0.83
Varyans yüzdesi	76.7

Tablo 4: Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5
1. Liderlik	-	-	-	-	-
2. Bağlılık	0.21	-	-	-	-
3. Çeşitlilik & Geri Bildirim	0.44	0.19	-	-	-
4. Ehemmiyet & Temas	0.35	-0.07	0.18	-	-
5. Görevle Özdeşleşme	-0.11	-0.13	0.20	0.09	-

Tablo 5: Varyans Analiz Sonuçları

	Kamu (n=14)	Özel (n=34)	Toplam (n=48)	F	p
Çeşitlilik & Geri Bildirim	3.41 (0.57)	3.79 (0.63)	3.55 (0.61)	2.53	-
Ehemmiyet & Temas	2.75 (0.95)	4.11 (1.61)	3.40 (1.15)	69.93	0.00
Görevle Özdeşleşme	3.40 (0.83)	3.27 (1.07)	3.32 (0.95)	0.92	-
Liderlik	3.09 (0.51)	3.48 (0.57)	3.25 (0.53)	11.71	0.00
Bağlılık	4.23 (0.51)	4.17 (0.83)	4.19 (0.62)	0.82	-

V. SONUÇ VE YORUMLAR

Bu çalışmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rasgele seçilen bir işletme grubundan elde edilen sonuçlara dayanarak iki sektör arasındaki farklılık ortaya koymaya çalışılmıştır. İki sektör arasındaki farklılığı ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde, farklı tasarım, farklı ölçüm ve farklı bağımlı değişkenlerin kullanılmasından dolayı bu çalışmalar arasında karşılaştırma yapabilmek oldukça zor görülmektedir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla, bu çalışmada benzer değişkenler kullanılmıştır. İki sektör arasındaki en önemli farklılıklardan biri, liderlik tarzında görülmektedir. Özel sektör yöneticileri, teşvik edici fırsatlar, ilginç görevler, performansa dayalı ödül ve çalışanların katılımı gibi liderlik tarzının farklı görüşleri üzerinde daha pozitif sonuçlar vermektedir. Oysa kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde performansa dayalı ödül sistemi çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. “Sonuçlar diğerlerini önemli derecede etkiler” ve “iş diğerleriyle yakından çalışmayı gerektirir” hariç diğer değişkenler bakımından iki sektör arasında önemli bir farklılık yoktur. Bu sonuçlar literatürde verilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir [12]. Diğer taraftan, kamu çalışanları iş özelliklerine ait değişkenlerden beceri çeşitliliği ve geri bildirim için skorların ortalaması beşli likert ölçek ortalamasının üstünde olması ümit verici olarak bulunmuştur (3.41). Benzer şekilde, kamu yöneticilerinin “görevle özdeşleşme” değişkenine ait skorlarının ortalaması genel ortalamasının üstünde olduğu

görülmektedir (3.40). Örgüte bağlılık açısından sonuçlar incelendiğinde, kamu ve özel sektör yöneticileri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yukarıda bulunan sonuçlara bağlı olarak genel bir değerlendirme yapılmak istenirse, bir ülkenin ya da bir işletmenin ekonomik yeterliliği sadece kaynakların bulunmasına bağımlı değil aynı zamanda bu kaynakların etkin kullanımına bağlıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, Türkiye gibi doğal kaynakları zengin olan birçok ülkede, yöneticilerin becerilerinin düşük olmasından dolayı gerekli ekonomik büyüme sağlanamamıştır. Gelişmekte olan ülkelerin çoğu teknolojinin yanında batının yönetsel maharetlerini de ithal etmeye çalışmaktadırlar. Daha önce yapılan çalışmaların sonuçları, ekonomik büyümeyi başarmada ve özel sektörün rekabet gücünü artırmada hükümetlerin aktif rol oynadığını göstermektedir [5] Bu nedenle, Türkiye de kamu sektörünün yeniden yapılanması, kamu yönetimini etkin ve verimli hale getireceği ve kaynak israfını engelleyeceği düşünülecek olursa, kamu reformunun gerekliliği daha iyi anlaşılıyor. Bir toplumun bütün kesimleri karşılıklı etkileşim içerisinde. Dolayısıyla, kamu sektörünün çok yetkin olmadığı bir ülkede özel sektörün de iyi performans göstermesi beklenemez.

Sonuç olarak, Türkiye ciddi bir yapılanma sürecinden geçiyor. Bu yeniden yapılanmanın ne sadece kamuya ne de sadece makro konularla sınırlı

kalamayacağı görülmektedir. Mutlaka mikro ölçekte de değişim olmak zorundadır. Yeniden yapılanma sürecine ayak uyduramayan işletmeler, yeni dönemde sahnedeki yerlerini değişime ayak uydurabilenlere terk etmek zorunda kalacaklardır. Bu değişimin sadece özel sektör işletmelerine yönelik olarak algılanmamalıdır. Özel sektör kuruluşları kadar kamu yönetiminin de şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi ilkeler etrafında yeniden yapılanması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] PERRY, J. & RAINEY, H. (1988). The public-private disdinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13 (2), 182-201.
- [2] SOLOMON, E. (1986). Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organisational climate. *Juornal of Applied Psychology*, 71 (2), 247-259.
- [3] CHERNISS, C. & KANE, J. (1987). Public sector professionals: Job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. *Human Relations*, 40, 125-136
- [4] EMMER, M. & TAHER, W. (1992). Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement. *American Review of Public Administration*, 22, 37-48.
- [5] PORTER, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harward Business Review*, Mar.- Apr., 73 79.
- [6] ARYEE, 1992; CACİOPPE & MOCK, 1984; LACHMAN, 1985).
- [7] BALDWIN, J. (1987) Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personel Management*, 16 (2), 181-193
- [8] RAINEY, H. (1984). Organizational theory and political science: Organizational typologies, political variables and policy studies. *Policy Studies Journal*, 13, 5-22.
- [9] HACKMAN, G. R. & OLDDHAM, G. R. (1975). Development of the job diognostic survey. *Journal of Applied Psychology*, no. 60.
- [10] KORMAN, A. (1994). Measure of organizational leadership style. Unpublished manuscript, Baruch College, City University of New York.
- [11] COOK, J. & WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personel need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53,39-52.

[12] ARYEE, S. (1992). Private and public sector professionals: A comparative study of their perceived work experience. *Group & Organisation Management*, 17, 72-85.



Mustafa KÖSEOĞLU
Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF
Trabzon.

(0462) 377 34 80

mkoseoglu@ktu.edu.tr.

Mustafa KÖSEOĞLU is an associate professor of production and operations management. He holds a Ph.D. degree in business administration from the University of Staffordshire, England. His current research interests are in the areas of just in time production, quality control, total quality management