

ANKARA ÜNİVERSİTESİ TÖMER'DE ÇALIŞAN AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN İŞ TATMİN DÜZEYİNİN VE İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ*

Yrd. Doç. Dr. M. Arcan Tuzcu
Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi



Öz

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, organizasyonun performansına olumlu katkılar sağladığı kadar, çalışanların bedensel ve psikolojik sağlığı ile motivasyonu açısından da son derece önemlidir. Çalışanlar işyerlerini sadece ekonomik beklentilerini karşılanacağı bir yer olarak görmezler. Burada aynı zamanda sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını da tatmin etmek isterler. Yönetimin ekonomik ve yasal olduğu kadar, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu çalışma da Ankara Üniversitesi TÖMER'e bağlı 9 şubenin ve bu şubelerde çalışan toplam 241 akademik ve idari personelin 14 faktöre dayalı olarak iş tatmin düzeyi ve iş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler t testi ve ANOVA ile değerlendirilmiş olup iş tatmini belirleyen herhangi bir demografik değişkene rastlanılmamıştır.

Anahtar Sözcükler: İş Tatmini, İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Demografik Faktörler, Ankara Üniversitesi TÖMER, Akademik ve İdari Personel

Determining the Factors Affecting Job Satisfaction and the Level of Job Satisfaction for Academic and Administrative Employees Working at Ankara University TÖMER

Abstract

Job satisfaction has a vital importance not only for the employee's positive contributions to the organizational performance, but also their physical and mental health, and their motivation. Employees do not consider the workplace merely a way to satisfy their economical expectations. They also want to fulfill their social and emotional needs. Hence, management has economical and legal responsibilities as well as duties to meet employee's social and emotional needs. This study investigates the job satisfaction level and its relation to demographic variables in 9 branches of Ankara University TÖMER based on 14 factors by using data from 241 academic and administrative staff. The data are analyzed with t test and ANOVA, and the results cannot present a demographic variable determining job satisfaction level.

Keywords: Job Satisfaction, Variables Determining Job Satisfaction, Demographic Variables, Ankara University TÖMER, Academic and Administrative Staff

* Makale geliş tarihi: 15.02.2016
Makale kabul tarihi: 13.03.2016

Ankara Üniversitesi TÖMER’de Çalışan Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Düzeyinin ve İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi

Giriş

İş tatmininin önemini günlük hayatta sıklıkla kullanılan şu ifade ile vurgulamak mümkün olabilir. Anonim hale gelmiş bu deyiş “Hayatta iki önemli seçim vardır: Bunlardan biri iş, diğeri ise eş seçimidir” şeklindedir. Gerçekten de insan hayatının önemli bir kısmını ilgilendiren bu seçimlerin ne kadar ciddi dönüm noktaları olduğunu belirtmeye gerek bile yoktur. İşte geçirilen sürenin ve bu sürecin etkilerinin, kimi zaman insanların eşleriyle bile geçirdiği zamandan daha uzun bir döneme denk geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Buradan hareketle nerede ve nasıl bir işte çalışıldığı, kişinin iş hayatını olduğu kadar özel yaşantısını da derinden etkileyebilecek, kişinin mutluluğu ile huzurunun ve buna bağlı olarak da iş motivasyonunun ve performansının önemli bir göstergesi haline gelebilecektir. Bu yönüyle iş tatmini fiziksel ve bedensel sağlığa ilişkin etkileriyle kişisel olduğu kadar örgütsel hatta toplumsal sonuçlar doğurmaya aday bir konudur.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; Ankara Üniversitesi’ne bağlı bulunan, otuz yılı aşkın bir geçmişe sahip, bir araştırma merkezi statüsü olduğu kadar dört yüzü aşkın çalışanıyla aynı zamanda bir dil okulu olarak da faaliyet gösteren Türkçe ve Yabancı Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi’nde (TÖMER) çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyini ve bu personelin iş tatminini belirleyen bireysel ve örgütsel faktörleri belirlemektir.

1. Literatür Taraması

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatminine yönelik olarak kapsayıcı bir tanım yapmanın güçlüklerine rağmen literatürde geçen şu tanımlamalara yer verilebilir. Imparota (1972: 304) ve Schermerhorn vd. (1994: 144) *iş tatminini çalışanların yaptıkları işler hakkında duyguları, işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi* olarak tanımlamaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41). Mercer’e (1997: 58) göre; *çalışanın işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal tepkidir*. Clegg, Hardy ve Nord (1998: 160) ise *bireyin işe veya işle ilgili deneyimlerine*

ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ulaştığı memnuniyet verici duygusal durum (Dikmen, 2003: 22) olarak tarif etmektedir. Ugboro ve Obeng (2000: 254) kişiyle çalışma hayatı ya da çalıştığı iş yerinin çalışma şartları arasındaki uyumun sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet ve kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu tutum olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği duygusal tepkilerdir (Koç vd., 2009: 14). Locke (1969) kişinin iş ve deneyimlerine ait değerlendirmelerinin duygusal sonucu, Erdoğan (1996) bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan ruh hali ve Şimşek vd. (2003) işten sağlanan maddi kazanımlar ile personelin birlikte çalışmaktan keyif aldığı meslektaşlarının ve ortaya bir eser çıkartmanın getirdiği mutluluk olarak tanımlamaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 122).

Tüm bu tanımlardan hareketle iş tatmininin kendisi kişinin yaptığı işe, işyerine, meslektaşlarına, aldığı ücrete veya çalışma koşullarına vb. nasıl bir anlam yüklediği ile ilgilidir. Bu yönüyle kişiseldir. Çalışanın yaşadıkları ve tecrübe ettikleri sonucunda zihninde oluşan duyguların bir ölçüde dış vurumudur. Hatta bu yönüyle maddi unsurlardan daha çok manevi unsurların bir yansımasıdır da denebilir. Ancak bu duygusal ortamın yalnızca kişinin işiyle ilgili ve işi süresince karşı karşıya kaldığı değişkenlere bağlı olmadığı, kişinin kim olduğuyula, nerede ve nasıl bir ortamda olmak istediğiyle ve beklentilerinin ne olduğuyula da ilgili bulunduğunun altının çizilmesi gereklidir.

1.2. Neden İş Tatmini?

Rekabet gerek üretim gerekse hizmet sektörü işletmeleri için kaçınılmaz bir çevre faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet koşullarında yaşanan hızlı değişime uyumun bir sonucu olarak, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılık duygularını arttıracak, onlar lehine adımlar atacak bir bakış açısına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminlerini sağlamak üretim sürecinin kendisi kadar önemlidir (Kök, 2006: 292).

Üretim işletmelerinden farklı olarak hizmet işletmeleri, emek yoğun üretim yapıları nedeniyle heterojen bir nitelik gösterirler. Hizmetlerin heterojen olma özelliği, üretim sürecinde makine, araç ve gereçlere kıyasla daha yüksek bir oranda emek kullanımından kaynaklanmaktadır (Üner ve Karatepe, 1996: 201). Bu özellik, üretilen hizmetin kalite ve standardizasyon açısından farklılık gösterebileceğini vurgular. Hizmet sektörü kadar bu sektör içinde faaliyet gösteren eğitim kurumlarının da en önemli kaynaklarından birisi, bu farkı yaratacak olan çalışanlarıdır. Diğer bir deyişle hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan birisi insandır.

Gerçekten de rekabetçi piyasa koşullarında işletmelerin başarılı olabilmelerinin ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmelerinin en önemli

koşullarından birisi hizmet sağlayıcıları olan çalışanların memnuniyetinin sağlanmasıdır. İş tatmini düşük olan bir çalışanın hizmet kullanıcılarına kaliteli bir hizmet sunması ve buna bağlı olarak müşteri tatmininin sağlanması oldukça zordur. Özellikle eğitim sektöründe bu durum daha da belirleyici olmaktadır. Eğitim kurumlarını rekabetçi ve özellikli kılan, sahip oldukları nitelikli ve iş tatminine ulaşmış eğitim kadrosudur. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini ile müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında bir ilişki bulunmaktadır (Toker, 2007: 93). Jerome ve Kleiner (2001) hizmet sektöründe hizmet sağlayıcılarla hizmetin kullanıcıları arasındaki ilişkinin başarılı olmasının en önemli nedenlerinden birisi olarak çalışanların iş tatmininin sağlanmasını göstermektedir (Koç, Boylu ve Arslantürk, 2009: 147).

1.3. İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Olarak Yönetimin ve Yöneticilerin Sorumlulukları

Çalışanları sadece bir üretim unsuru ve ekonomik bir değer olarak görmeyen, onları sosyal ve psikolojik yönüyle de dikkate alan anlayış, yöneticilerden çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermelerini beklemektedir. Bu bağlamda örgütler için iş tatmininin sağlanması, ekonomik temellere dayandığı kadar aynı zamanda sosyal bir görevdir (Toker, 2007: 93; Aksu, 2012: 61).

Altın'a (1996: 15) göre örgütlerin çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır. İlk yükümlülük ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, diğeri ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamaktır. Bu iki unsur iş tatmininin temelini oluşturmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40). Benzer bir şekilde Davis'e (1998: 97) göre de; eğer örgüt, çalışanlarla yalnızca şirket sözleşmeleri ile yasa ve yönetmeliklere dayalı olarak ekonomik bir çerçevedeki anlaşmaları dikkate alır ve yazılı olmayan psikolojik anlaşmalara önem vermezse, çalışanların işe olan ilgilerini kaybetmeye başlar (Keleş, 2007: 245). Çünkü çalışanlar da örgütü yalnızca ekonomik beklentilerini karşılayacak bir yer olarak görmemekte, aynı zamanda toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını giderebilecekleri bir ortam olarak düşünmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Bu yüzden yöneticilerin ekonomik olduğu kadar sosyal ve psikolojik amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için atmaları gereken en önemli adımlardan birisi, çalışanların işten zevk almalarını sağlayacak koşulların yaratılmasıdır. Çalışanlar iş tatmini sağladıklarında sadece görev tanımları içerisinde yer alan ve daha çok işin uzmanlık gerektiren yönüyle ilgili faaliyetleri değil, aynı zamanda kendinden beklenenin de ötesine giderek kurumun sosyal ve psikolojik ortamını geliştirmeye yönelik gönüllü eylemleri de gerçekleştirecekleridir (Bağcı, 2014: 59). Bu tutum sadece tanımlanmış işlerin

değil, örgütün gelişimine katkı sağlayacak isteğe bağlı uygulamaların sayısının artmasına da yardımcı olacaktır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların ekonomik olduğu kadar sosyal, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalışmalıdırlar (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 307).

1.4. İş Tatmini Ölçümünden ve İş Tatmininden Beklentiler

İş tatmini çalışanların işi ve işyeri hakkındaki duygu ve düşünceleri, işyerlerine yönelik beklentileri ve işlerine yönelik tutum ve davranışları hakkında fikir verebilecek çok önemli bir değişkendir (Yılmaz, Korkut ve Köse, 2010: 50).

İş tatminine yönelik bir ölçüm yapmanın ilk yararlarından birisi, yönetimin çalışanlarının o dönemdeki iş tatmin düzeylerini doğrudan belirleyebilmesidir. Bu şekilde yönetim mevcut ve potansiyel memnuniyetsizliklerin neler olduğunu daha da büyümeden anlama ve proaktif bir yaklaşım sergileyerek çözüm yolları üreterek sorunları tamamen çözmeye imkânına kavuşabilir.

Diğer taraftan bu tip bir ölçüm aynı zamanda “çalışanları dinleme” sürecidir. Bu süreç çalışanlarla kurulacak olan iletişimin ilk adımıdır. Bu yolla çalışanlar kendilerini ifade etme ve duygusal bir rahatlama imkânına kavuşacaklardır. Bu şekilde toplanacak bilgilerin dikkate alınması yoluyla çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesi, tüm sorunlara çözüm getirilemeye de çalışanların motivasyonunun ve moralinin yükselmesine yol açabilecektir (Baş, 2011: 106). Aynı zamanda bu süreç yönetime karşı bir güven duygusunun oluşmasına ve yönetimin sorunlara ilişkin politikalar üretebilmesine de katkı sağlayabilecektir.

Başarılı bir yönetimin çalışanlarının iş tatminini sağlamaksızın ortaya çıkması düşünülemez (Bakan, 2009: 55). İşinden ve yöneticisinden tatmin olmamış bir çalışanın yüksek bir performans göstermesi beklenemez. İş tatminin sağlanmış olması örgütte sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının tesis edildiğinin en önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007: 93).

İş tatmini ile iş verimliliği arasında bir ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Schoderbek, Coiser ve Aplin (1991: 380), Caprara vd., (2003: 823), Sevimli ve İşcan (2005: 55), Nir ve Bogler (2008: 379) ve Liu ve Ramsey (2008: 1174) yüksek seviyede doyuma ulaşmış personelin performans ve faaliyetlerinde olumlu gelişmeler sağlanabildiğini ifade etmektedir (Koç vd., 2009: 14). Altaş ve Çekmecelioğlu (2007: 51) kendi çalışmalarında ulaştıkları gibi, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğuna yönelik

sonuçlara (Rusbelt ve Rogers, 1988; Mullins, 1993; Organ, 1998; Saari ve Judge, 2004) vurgu yapmaktadır.

İş tatmini ile yüksek performans arasındaki ilişkiyi bazı araştırmacılar dikkate değer bulmamakla birlikte, Coomber ve Barriball (2007) bu ilişkinin çok önemli olduğunu; Edwards vd. (2008), Latif vd. (2013) ve Pepera vd. (2014) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, Ziegler, Hagen ve Diehl (2012) yöneticilerin iş tatminlerinin iş performanslarının önemli bir belirleyicisi olduğunu, Funmiola, Sola ve Olusola (2013) iş tatmini boyutlarının iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Ulusal yazında ise Ceylan ve Ulutürk (2006), Gül, Oktay ve Gökçe (2008), Eğinli (2009), Erdoğan (2009), Üngüren vd. (2010), Çelen vd. (2010) ve Yazıcıoğlu (2010) da benzer sonuçlara ulaşmaktadırlar (Bağcı, 2014: 59).

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007: 50) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi (Organ ve Konovsky, 1989; Bateman ve Organ, 1983) aktardıkları çalışmalarda olduğu gibi, iş tatmininin, örgütsel etkinliği artıran ve kolaylaştıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının, önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır.

Yammarino ve Dubinsky (1987) yüksek iş tatmininin hastalıkları, stresi, gerginlikleri, kaygıyı, şikayetleri, işe gelmeme ve işten ayrılma düzeyini azalttığını, özgüveni, morali, performans ve verimliliği artırdığını belirtmektedir (Akyüz vd., 2011: 21).

İş tatmini sadece çalışana özgü değil aynı zamanda kişinin çalıştığı örgüte ve yaşadığı topluma ilişkin sonuçlar da doğurur. Bu yüzden iş tatmininin önemi sadece işe ilişkin olmasından değil, çalışanların aile ve arkadaş çevresi gibi yaşamın diğer alanlarını oluşturan yakın çevresini de etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Locke (1996) bu etki alanlarını yaşamdan elde edilen doyum, fiziksel sağlık, ruh sağlığı ve verim olarak sınıflandırmaktadır. Judge ve Locke (1993) ve Schmitt ve Mellon (1980) ise iş ve yaşam tatminlerinin birbirini etkilediklerini belirtmektedir (Kök, 2007: 296).

Son olarak Sergiovanni ve Stattatt (1998) öğretim elemanlarının iş tatminleri ile öğrencilerin başarısı arasında ilişkiye vurgu yapmakta, üniversite personelinin iş tatmininin önemine işaret etmektedir (Akt. Bilge vd., 2007: 32).

1.5. Madalyonun Öbür Yüzü: İş Tatminsizliği

İş tatmininin sağlanmış olması nasıl olumlu sinyaller veriyorsa, benzer bir şekilde bir örgütte koşulların kötüye gittiğini gösteren en önemli ipuçlarından biri, iş tatminin düşük olmasıdır (Örücü vd., 2006: 40). Hatırı

sayılır miktarda araştırma iş tatminsizliğinin sebep olduğu çok sayıda sonuca vurgu yapmaktadır.

İlk bulgulardan birisi iş tatmini ile yüksek personel devir hızı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkidir (Cavanagh (1990), Irvine ve Evans (1995) akt. Adıgüzel ve Keklik, 2011: 307). Andwers (2003: 3) iş gücü devir oranının artmasının iki önemli maliyet ortaya çıkarttığını belirtmektedir. İlki çalışanların örgüte kazandırılması için katlanılan eğitim ve geliştirme masrafları ve ayrıca ayrılan çalışanların yerine yenilerini bulmak için katlanılan giderler, ikinci ise örgütten kopuşun örgütte kalan diğer çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkidir (İşcan ve Timuroğlu, 2005: 124).

Vecchio (1995: 132) ve Dole ve Schroeder (2001: 235-236) iş tatminsizliği durumunda çalışanın verim ve performansının düşeceğini, işi sabote edebileceğini ve hatta işten ayrılabileceğini vurgulamaktadır (Erdil vd., 2004: 18). Bu bulguları destekleyen başka çalışmalar da bulunmaktadır. Clugston (2000: 483), Wong (2007: 104), Hazel (2010:376) ve Gibson (2011: 60) stres ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü, Laschinger vd. (2008) işe devam etme niyeti arasında pozitif ve Tsui vd. (1992: 563) işe devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin altını çizmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 79).

Currihan (1999: 497), Lambert vd. (2001: 236) ve Tuten ve Neidermeyer (2004: 27) iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Koç vd., 2009: 14). Bu bağlamda iş tatminini sağlayamayan örgütler; personel devir hızının artması, yüksek devamsızlık, düşük kurum bağlılığı, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, hırsızlık oranlarında yükselme, makine ve tesislere zarar verilmesi, zihinsel ve bedensel sağlığın kaybolması ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Keleş, 2007: 246).

Başaran (1998: 208) ayrıca iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamından ayırttığını, kendisini örgütün bir parçası olarak görmediğini belirtmektedir (Kök, 2007: 294). Bu sonuca paralel olarak Akıncı (2002: 8) iş tatminsizliğinin çalışanlar tarafından her konuyla ilgili olarak yapılan şikâyetler, örgüt hakkında olumsuz söylemler, diğer çalışanların moralini bozmaya yönelik girişimler ve iş yavaşlatma şeklinde sonuçları olabileceğini vurgulamaktadır. Aynı şekilde Bağcı (2014: 58-59) personelin iş tatmininin düşük olmasının, personelin çalışma ortamının ve iş arkadaşlarının huzurunu bozmaya yönelik davranışlarda bulunmasına ve örgütü benimsememesine neden olabildiğinin altını çizmektedir.

İş tatminsizliğinin kişinin bedensel ve psikolojik sağlığını ne kadar etki edebileceğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan birinde Miner

(1992: 119) iş tatmini düşük olan çalışanlarda uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrısı, stres, moral bozukluğu, hayal kırıklığı gibi tahribatların olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan iş tatminsizliğinin örgütün direncini zayıflatarak, iç ve dış tehditlere daha açık hale gelmesine neden olabileceğine işaret etmektedir (Kök, 2007: 295). Benzer şekilde Kök (2007: 297) ise bu etkileri iş gitmede isteksizlik, işten ayrılma, işten uzaklaşma isteği, işbirliği sağlayamama, yetersizlik duygusu, isabetsiz kararlar, işin miktar ve kalitesinde azalma olarak sıralamaktadır. Özkara, Yakın ve Ekinci (2008: 165) iş doyumsuzluğunun bıkkınlık, kavgacılık vb. örgüt içinde yaşanması istenmeyen davranışlara sebep olabileceği gibi ülser ve kalp rahatsızlıkları vb. psikosomatik hastalıklara dahi yol açabileceğine işaret etmektedir (Yılmaz, Korkut ve Köse, 2010: 53).

1.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İlgili yazında iş tatminini etkileyebilecek olan çok sayıda faktöre vurgu yapılmaktadır. Ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, işin niteliği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve yönetimin tutumu gibi bir takım faktörler araştırmacılar tarafından iş tatmininin ölçümünde daha çok kullanılan değişkenler olmakla birlikte tüm faktörler üzerinde genel bir kabulün olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bölümde herhangi bir sınıflandırmaya gitmeksizin ulusal ve uluslararası literatürde iş tatmininin belirlenmesine yönelik olarak kullanılan çeşitli faktörler belirtilecektir.

İlk yapılan çalışmalardan birinde Locke (1976) iş tatmininin belirlenmesinde şu değişkenleri dikkate almaktadır. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve yöneticinin çalışanları ile olan ilişkileridir (Bakan, 2009: 54). Burada iş tatminini belirleyen bir değişken olarak kişinin sahip olduğu değerlerin dikkate alınması, daha öncede belirtildiği gibi iş tatmininin kişisel bir yönü olduğuna işaret etmektedir.

Ulusoy (1993: 20) ve Erdoğan (1996: 234) iş tatminini etkileyen faktörleri: İşin niteliği, yönetim tarzı, denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, terfi ve ödüllendirme, gelişme olanakları, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler, örgütsel ortam, kararlara katılma, bilgi akışı, çalışana verilen değer ve iş güvencesi şeklinde ifade etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 28). Burada farklı değişkenlerin de dikkate alındığı görülmektedir. Bunlardan birisi olan gelişme olanakları, çalışanların örgüt içinde kişisel gelişimlerini sağlamaya yönelik olarak ne tip imkânlarla karşı karşıya olduklarını değerlendirmeleri ile ilgilidir. Çalışanlar işyerlerinin çalıştıkları bir “yer” olmaktan çıkıp yeni şeyler öğrenebilecekleri ve hatta öğretebilecekleri bir “okula” dönüşmesini arzu edebilirler.

Lam (1995: 74), Savery (1996: 19), Friday ve Friday (2003: 429-430), Crossman ve Abou-Zaki (2003: 369) ve Edvardsson ve Custavsson (2003: 149) ise iş tatminine etki eden faktörleri ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme, işin kendisi, kararlara katılma, çalışanların işleri üzerinde kontrolünün olması, stressiz çalışma ortamı şeklinde belirlemişlerdir (Erdil vd., 2004: 19). Her ne kadar tüm çalışanların sorumlu olduğu bir yönetim kademesi bulunsu ve çalışanlar bu kademelerdeki yöneticilerin emirlerini yerine getirmek zorunda olsa da, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine bir hareket alanı bırakmasını bekleyebilirler. Bu çalışanların yaptıkları işler üzerinde bir kontrol yetkisinin bulunması ile açıklanabilir. Sadece verilen emirleri yerine getirmek zorunda kalan, tanımlanmış dar hareket alanının dışına çıkamayan ve bu esneklikten yoksun çalışanlar mevcut durumu rahatsız edici olarak algılayabilirler. Bu da çalışanın iş tatmininin düşmesine neden olabilir.

Başka bir çalışmada Bingöl (2001) sözü edilen faktörleri; maddi kazanımlar, iş güvenliği, işin zevk vermesi, üretimde bulunmaktan doğan gurur, umut verici mesleki projeler, çalışanların yeteneği, iş yerindeki insani ilişkiler, yöneticilerin tutumu, sendikal ilişkiler ve destekleyici meslektaşların varlığı şeklinde açıklamaktadır (Bakan, 2009: 54). Burada belirtildiği gibi kişinin yıllarca emek verdiği işinden zevk alması ve ortaya çıkardığı şeyle “çorbada tuzunun olduğunu” düşünmesi, başarıya, üretken olma ve fayda sağlama gibi kişisel beklentilerin tatmini için son derece önemlidir.

Diğer bir çalışmada Özgen ve Öztürk (2001) iş tatminini oluşturan faktörleri bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olarak ikiye ayırmakta ve şu unsurlara dayandırmaktadır. Bunlar; işin genel görünüşü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları, iş güvenliği, yükselme olanakları, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların kararlara katılma derecesidir (Bakan, 2009: 54). Çalışanlar çabalarının karşılığı olarak adil ve uygun bir ödüllendirme sistemin olmasını ve gösterdikleri çaba karşılığında hak ettikleri ödül ile ödüllendirilmeyi beklerler. Ödüllerin dağılımı konusunda bir adaletsizlik algılamaları halinde çalışanların iş tatmini bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir.

Karaman ve Altunoğlu (2007: 111-133) çalışmalarında iş tatmininin belirlenmesi konusunda şu değişkenlerin altını çizmektedirler: Özgürce karar verebilme, yardım alabilme, karar sürecinde söz sahibi olma, mesleki projelerin uygulanabilmesi, teknik araçların yeterli olması, diğer çalışanlarla işbirliği, çalışma koşulları, ücret, görevlerin adil dağılımı ve görevin açıkça tanımlanması. Çalışma ortamında iş yapmayı sağlayan veya kolaylaştıran donanım eksikliği halinde, çalışanlar kendilerine verilen sorumlulukları yerine getiremeyecek en azından verilen hedeflere ulaşmakta zorlukla karşılaşacaklardır. Bu olanakların sağlanamaması çalışanın fazladan çaba sarf

etmesine, şikâyetlerinin artmasına, şevkini kaybetmesine ve dolayısıyla da iş tatmininin düşmesine neden olabilecektir. Aynı zamanda açıklığa kavuşturulmuş görev tanımları, çalışanların yetki ve sorumluluklarını bilmelerine ve bu çerçevede hareket ederek belirsizlik yaşamamalarına imkân sağlayabilmektedir. Karmaşık görev tanımları kişinin hareket kabiliyetini azalttığı gibi, karar verme sürecinde çatışma yaşamasına da neden olabilmektedir.

Toker (2007: 94) ise çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini ve buna bağlı olarak iş tatminlerini belirleyen değişkenler olarak şunları dile getirmektedir: Ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, verimlilik ve işin niteliği. İş ortamında kendisine destek olan bir arkadaş çevresinin varlığı ve sağlıklı bir örgüt içi iletişim, kişiler arası yardımlaşma yoluyla ortaya çıkabilecek zorlukların üstesinden daha kolay bir şekilde gelmeye imkân tanyacaktır. Bu nedenle iş tatmini açısından önemli bir değişken olarak dikkate alınmaktadır.

1.7. İş Tatmini ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde iş tatmini ile demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve hizmet süresi arasındaki ilişkiye yönelik yazın ele alınacaktır.

1.7.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çok farklı sonuçlara ulaşmaktadırlar. Bunlardan birisi erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla iş tatmini sağladıklarına yönelik bulgulardır (Hulin ve Smith, 1964; Sheppard ve Herrick, 1972; Sauser ve York, 1978; Rosenbach, Dailey ve Morgan, 1979; Wingard ve Patitu, 1993; Greenberg ve Baron, 1997 akt. Mercanlıoğlu, 2012: 131; Öncel, 1998; Çetinkanat, 2000 akt. Bilge vd., 2007: 33; Hrebiniak ve Alutto, 1972, Alvi ve Ahmed, 1987 akt. Sığırı ve Basım, 2006: 134; Koç, Boylu ve Arslantürk, 2009: 155). Öğretmen ve akademisyenlere yönelik olarak yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Friesen, Holdaway ve Rice, 1983; Varca, Shafer ve McCauley, 1983; Mccaslin ve Mwangi, 1994 akt. Bilge vd., 2007: 33). Dail vd. (1987: 187) ise akademisyen kadınların erkek meslektaşlarına göre daha düşük doyuma sahip olduklarını ancak akademi dışındaki meslekleri icra eden kadınlardan ise daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını dile getirmektedir (Önder ve Taş, 2009: 72). Kadınların daha düşük bir iş tatminine sahip olmalarının nedeni, kadınların

toplumsal yaşamda eş ve anne olarak üstlenmeleri beklenen rollerinin yarattığı baskının iş yaşamına yansımaları olabilir.

Yukarıda ileri sürülen görüşlerin aksine Hodson (1989) ve Kelly (1989) kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Benzer bir sonuca Dail vd., (1997: 187), Keser (2006) akt. Önder ve Taş (2009: 72); Can ve Soyer (2008) akt. Akyüz vd., (2009: 24) de ulaşmaktadır.

Bazı çalışmalarda ise kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeylerinde herhangi bir farklılığa rastlanmamaktadır (Bilgiç, 1998: 549-557 akt. Toker, 2007: 103; Aksu, 2012: 74; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 133; Musal, Elçi ve Ergin, 1995; Esen, 2001; Yıldız vd., 2003 akt. Bilge vd., 2007: 33; Sum, 2002: 73; Avşaroğlu, 2005: 121 akt. Önder ve Taş, 2009: 72; Önder ve Taş, 2009: 73). Bilge vd., (2007: 33) Heller, Clay ve Perkins'in (1993) çalışmalarında öğretim elemanlarının iş tatmininde, cinsiyetinin bir farklılık yaratmadığını aktarmakta ve kendi çalışmalarında da benzer bir sonuca ulaşmaktadır. Ayrıca Clark (1998) iş doyumu üzerinde beklentilerin önemli olduğunu, kadınların işe yönelik beklentilerinin erkeklerden daha düşük olduğunu ve aynı işte çalışan kadın ve erkeklerin eşit bir doyuma sahip olduğunu vurgulamaktadır (Önder ve Taş, 2009: 72).

1.7.2. Yaş

Carrel ve Elbert (1974: 368-373) ve Glenn vd. (1977: 189-193) yaş ile iş tatmini arasında bir ilişkiye işaret etmektedirler (Bakan, 2007: 103). Literatürde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin üç farklı şekilde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Sığı ve Basım, 2006;133). İlk görüş çalışanların yaşı arttıkça iş tatminlerinin de zamanla yükseleceği şeklindedir (Hunt ve Saul, 1975; Davis, 1984; Lee ve Wilbur, 1985; Brush, Moch ve Pooyan, 1987; Robbins ve Jugge, 2007). Benzer sonuçlara ulusal yazında Yıldız vd. (2003: 37), Çimen vd. (2005), Sevimli vd. (2005: 61) ve Keser (2006) de ulaşmaktadır (Akt. Önder ve Taş, 2009: 73; Koç, Boylu ve Arslantürk, 2009: 153; Toker, 2007: 102).

Diğer bir görüşe göre ise çalışma yaşamına başlayan işgörenlerin iş tatmini zamanla azalmaya başlar, bir süre sonra bu azalma son bulur ve stabil bir hal alır. Daha sonra ise giderek artmaya başlar. Bu durumda iş tatmini U şeklinde bir rota izler (Zeitz, 1990; Robbins ve Jugge, 2007). Genç çalışanların yükselme ve diğer çalışma koşullarına yönelik olarak aşırı bir beklenti içinde olmaları, onların beklentilerini karşılayamamalarından dolayı iş tatminlerinin daha düşük olmasına neden olabilmektedir (Toker, 2007). Son görüşe göre ise iş tatmini mesleğe başlanılan ilk yıllardan itibaren giderek artmaya başlar ve bir sürenin sonunda en yüksek noktasına ulaşır. Zirve noktasını bir süre koruduktan sonra ise giderek azalmaya başlar. Bu durumda ise iş tatmini ters bir U rotası takip etmiş olur (Bakan, 2009: 56). Bu görüşlerin aksine yaş ile iş tatmini

arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu, 2000; Yıldız, Yolsal, Ay ve Kıran, 2003: 38 akt. Bilge vd., 2007: 33; Gürbüz vd., 2000; Avşaroğlu, 2005: 122 akt. Önder ve Taş, 2009: 73; Dikmen, 2003: 31; Önder ve Taş, 2009: 73).

1.7.3. Çalışma Süresi

Bu faktör ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğunda çalışma süresi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair çeşitli bulgulara rastlanmaktadır. (Kasapoğlu, 1999; Çetinkanat, 2000; Esen, 2001 akt. Bilge vd., 2007: 33; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 133; Al-Aameri, 2000: 533; Aktay, 2010: 69 Akt. Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 94). Yıldız vd. (2003: 38), Çimen vd. (2005), Brush (1987: 146), Sevimli vd. (2005: 61), Çetinkanat (2001: 87) da iş doyumunun kıdemle doğru orantılı olarak arttığını ileri sürmektedir (Önder ve Taş, 2009: 73). Bu durumun nedenleri arasında (Yalçın, Öztürk ve Özgen, 2005);

- Çalışma yaşamında tecrübe kazanan işgörenin işini daha iyi yapabilecek bir birikime sahip olması ve bunun sonucunda daha iyi işler ortaya çıkarmasının vermiş olduğu mutluluk hissi,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın örgütten elde edebileceği kazanımların giderek artma ihtimali ve
- Süreç içerisinde kurum ile çalışan arasındaki bağın güçlenmesi sayılabilir.

Benzer bir görüşle Mercanlıoğlu (2012: 131) ücret ve çalışma şartlarına yönelik olarak iş deneyimi daha az olan çalışanların, kıdemli çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha düşük olduğu belirtmektedir. Bender vd. (2006: 266) ise kıdemli akademik çalışanların kıdemli idari çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu, her iki gruptaki kıdemsiz personelin ise benzer bir iş doyumuna sahip olduklarını belirtmektedir (Önder ve Taş, 2009: 73).

İş tatmini ile hizmet süresi arasında bir ilişki bulunmadığı yönünde bulgulara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Musal vd., 1995; Yıldız vd., 2003 akt. Bilge vd., 2007: 33; Dikmen, 2003: 31).

1.7.4. Eğitim Düzeyi

Diğer değişkenler gibi eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak da çok farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha az eğitilmiş çalışanlardan daha yüksek bir iş tatminine sahip olduğuna dair bulgulara rastlanılmaktadır (Aksu, 2012: 71; İşcan ve Timurluoğlu, 2007: 133; Keser, 2006 akt; Önder ve Taş, 2009: 73; Koç, Boylu ve Arslantürk, 2009: 155).

Diğer taraftan eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu farklı çalışmalarda ortaya konmaktadır (Toker, 2007; Bakan, 2009). Sum (2002: 64) ve Clark (1996) eğitim düzeyi arttığında beklentiler yükseldiği için eğitim ve iş doyumu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır (Önder ve Taş, 2009: 73). Benzer bir biçimde Gazioğlu ve Tansel (2002: 6) de eğitim düzeyi düşük olanların iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeyi yüksek olanlara kıyasla daha fazla olduğunu vurgulamaktadır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 94). Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların işlerinden beklentilerinin daha yüksek olabileceği düşünüldüğünde, bu çitayı yüksek beklentilerin örgüt tarafından tam anlamıyla karşılanabilme ihtimalinin düşmesi halinde, yüksek eğitilmiş çalışanların daha düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanlara kıyasla daha düşük bir iş tatminine sahip olmasına neden olabilmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki, yapılacak olan işin ne derece statik veya dinamik bir yapıya sahip olduğu ile açıklanabilir. Statik bir işin yapılması eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin, düşük düzeyde eğitim seviyesine sahip çalışanlara kıyasla daha düşük olmasına neden olabilecektir. Çünkü bu tip bir iş, yüksek eğitilmiş personelin beklentilerini karşılamaktan uzaktır. Diğer taraftan yeniliğe ve gelişime açık bir iş, nitelikli personelin gereksinimlerini karşılamaya daha uygundur. Bu durumda eğitilmiş personelin düşük eğitim profiline sahip çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olacağı söylenebilir (Yalçın, Öztürk ve Özgen, 2005).

Diğer taraftan çalışanların eğitim düzeyi ile iş tatminleri arasında bir ilişki olmadığı yönünde sonuçlara da rastlanmaktadır (Bilgiç, 1998: 549-557 akt. Toker, 2007: 104; Efeoğlu, 2006: 100 akt. Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 94).

2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmanın ilk amacı, TÖMER'e bağlı dokuz şubede çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır. Bu şekilde hangi şubelerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenerek, sonuçların muhtemel nedenleri üzerinde durulacaktır. Diğer taraftan şubelerde var olan akademik ve idari personel ayırımından yola çıkarak, farklı statüdeki personel arasında iş tatmin düzeyleri açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılacaktır. Bu yolla şubelerin ve personelin iş tatmin düzeylerini belirleyerek, TÖMER yönetimi için politika üretmekte kullanılacak veriler elde edilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla;

Şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark olup olmadığının testi için;

H₁: Şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır.

Kadrolu akademik personel ile sözleşmeli akademik personelin iş tatmin puanları arasında fark olup olmadığının testi için;

H₂: Kadrolu akademik ve sözleşmeli akademik personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Kadrolu ve sözleşmeli tüm akademik personel ile idari personelin iş tatmin puanları arasında fark olup olmadığının testi için;

H₃: Akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Kadrolu akademik personel ile idari personel arasında iş tatmin puanları açısından fark olup olmadığının testi için;

H₄: Kadrolu akademik ve idari personel arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır.

Sözleşmeli akademik personel ile idari personel arasında iş tatmin puanları açısından fark olup olmadığının testi için;

H₅: Sözleşmeli akademik ve idari personel arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır.

şeklinde yukarıda belirtilen alternatif hipotezler oluşturulmuştur.

İkinci aşamada, üç farklı statüdeki (kadrolu akademik, sözleşmeli akademik ve idari) personelin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve TÖMER'den önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadığı gibi demografik özelliklerinin, bu personelin iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla oluşturulan hipotezler çok uzun olduğu için bulgular bölümünde belirtilmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Koordinatörlüğünce kabul edilen “Ankara Üniversitesi Türkçe ve Yabancı Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin (TÖMER) Marka Değerinin Belirlenmesi” başlıklı Alt Yapı Projesi'nin TÖMER çalışanlarına yönelik kısmına ilişkin bulguları içermektedir. Bu kapsamda çalışmada TÖMER'de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyi ve bu personelin iş tatminini belirleyen demografik ve örgütsel faktörler belirlenmeye çalışılacaktır.

TÖMER, 1984 yılında yabancılara Türkçe öğretmek amacıyla kurulmuş ilk kurumdur. 1989 yılından itibaren İngilizce, Fransızca ve Almanca öğretimine başlayan TÖMER'de bugün bu dillerin dışında İspanyolca, Portekizce, İtalyanca, Rusça, Japonca, Çağdaş Yunanca, Bulgarca, Boşnakça,

Sırpça, Hırvatça, Çince, Arapça, Lehçe, Korece, Farsça dilleri ve Osmanlı Türkçesi olmak üzere yirmi farklı dil öğretilmektedir.

3.1. Araştırma Örnekleme

TÖMER, Merkez Şube (Genel Merkez) ile Ankara, Antalya, Alanya, Bursa, Samsun İzmir ve İstanbul (Taksim ve Kadıköy) şubeleriyle dokuz farklı noktada faaliyet göstermektedir. TÖMER'in merkez ve şubelerinde 130'u idari, 300'ü akademik personel olmak üzere toplam 430 kişi çalışmaktadır. Akademik personel kadrolu ve sözleşmeli olarak iki farklı statüde istihdam edilmektedir. Akademik personelin üçte biri kadrolu, geriye kalanı ise sözleşmeli personeldir.

Bu araştırmanın evrenini TÖMER şubelerinde çalışan bu 430 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Ancak şube müdürleri ve yardımcıları ile şubelerde Türkçe, İngilizce ve Yabancı Diller şeklinde sınıflandırılan birimlerin sorumluları ve yardımcıları araştırma evreninden çıkarılmıştır. Bunun nedeni yürütülen araştırmada çalışanların şubelerde yöneticilik yapan bu personeli de değerlendirmesine yönelik sorular bulunmasından dolayıdır. Şubelerde belirtilen pozisyonlarda yöneticilik yapan personel sayısı 25'dir. Benzer bir şekilde mesailerini TÖMER'de yapmalarına rağmen temizlik şirketi adına çalıştıkları için 25 taşeron firma çalışanı da araştırma evreninden çıkarılmıştır. Geriye kalan 380 personel içinden örnekleme yapılmamış, tam sayım ile anketler kendi kendine doldurma yöntemine göre uygulanmıştır. 380 personel içinde 105 idari personelin 76'sı (% 72.4'si) ve 275 akademik personelin 165'i (%60'ı) çalışmaya katılmıştır. İdari personelin temsiliyetinin en düşük olduğu şube Taksim olup bu şubede idari personelin katılım oranı % 37.5'dir. Beş şubede idari personelin çalışmaya katılım oranı % 100'dür. Akademik personel dikkate alındığında en düşük katılım oranı % 39 ile Kadıköy Şubesi'ndedir. Akademik personel katılımının en yüksek olduğu şube ise % 95 ile Bursa'dır.

Katılımcıların yaşları 21 ile 60 arasında değişmekte olup katılımcıların yaş ortalaması 36'dır. Katılımcıların cinsiyetine, eğitim düzeyine, hizmet süresine ve TÖMER'den önce başka bir yerde çalışıp çalışmadıklarına ilişkin dağılımlar Tablo 1'de izlenebilir.

Tablo 1: Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	%	TÖMER'den başka bir kurumda çalışma	Sayı	%
Kadın	149	62	Evet	159	66
Erkek	92	38	Hayır	82	34
Toplam	241	100	Toplam	241	100

Eğitim	Sayı	%	TÖMER'de çalışma süresi	Sayı	%
İlk ve ortaokul	7	3	1 yıldan kısa	19	8
Lise	31	13	1-5 yıl	72	30
Üniversite	152	63	6-10 yıl	34	14
Yüksek lisans	46	19	11-15 yıl	31	13
Doktora	5	2	15 yıl üzeri	85	35
Toplam	241	100	Toplam	241	100

Ankete 76'sı idari, 42'si kadrolu akademik ve 123'ü sözleşmeli akademik personel olmak üzere toplam 241 kişi katılmıştır. Çalışmaya katılan akademik ve idari personelin şubelere göre dağılımı Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Şubeler Bazında Çalışmaya Katılan Personelin Dağılımı

Şube	Personel	Çalışan Sayısı
Merkez	İdari	26
	Toplam	26
Ankara	Kadrolu Akademik	22
	Sözleşmeli Akademik	42
	İdari	19
	Toplam	83
Alanya	Sözleşmeli Akademik	6
	İdari	3
	Toplam	9
Antalya	Kadrolu Akademik	5
	Sözleşmeli Akademik	5
	İdari	6
	Toplam	16
Bursa	Kadrolu Akademik	3
	Sözleşmeli Akademik	16
	Toplam	19
Kadıköy	Sözleşmeli Akademik	9
	İdari	5
	Toplam	14

Taksim	Kadrolu Akademik	1
	Sözleşmeli Akademik	29
	İdari	3
	Toplam	33
İzmir	Kadrolu Akademik	10
	Sözleşmeli Akademik	9
	İdari	10
	Toplam	29
Samsun	Kadrolu Akademik	1
	Sözleşmeli Akademik	7
	İdari	4
	Toplam	12
Toplam	Kadrolu Akademik	42
	Sözleşmeli Akademik	123
	İdari	76
	Toplam	241

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Öncelikle, tüm şubelere gidilerek personel ile yapılandırılmış formlar aracılığıyla odak grup çalışmaları yürütülmüştür. Bu görüşmelere Alanya, Bursa, Samsun ve Antalya şubelerinde personelin tamamına yakını, Ankara, İzmir ve İstanbul'daki şubelerde yapılan ikişer toplantıya ise yaklaşık 30'ar kişi katılmıştır. Bu nitel görüşmeler, kurumu tanımaya imkân sağlamıştır. Bu şekilde 150'ye yakın bir personel ile yüz yüze görüşme ve çalışanlar tarafından iş tatminini oluşturan unsurların neler olduğuna yönelik bir saptama yapmak mümkün olabilmiş aynı zamanda da şubelerin fiziksel koşulları gözlemlenebilmiştir.

Bu görüşmelerin ardından elde edilen bulgulara dayalı olarak şekillendirilen anket sorularının oluşturulmasında Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Weiss, vd., 1967 akt. Kök, 2006; Yumuşak vd., 2012), İş Tanımlama Ölçeği (Hulin, vd., 1982; Parsons ve Hulin, 1982 akt. Toker, 2007), İş Doyumu Ölçeği (Wisniewski, 1990, akt. Karaman ve Altunoğlu, 2007 ile Spector, 1997 Akt. Yılmaz vd., 2010) ile Çalışan Temelli Marka Değeri Modeli (King ve Grace, 2008) kullanılmıştır. Oluşturulan anket soruları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmıştır. Sözü edilen bu çalışmalarda pilot uygulamalar yardımıyla ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri aşağıda sırasıyla verilmektedir.

Yaygın olarak kullanılan ve iş tatmini etkileyen faktörleri yirmi farklı kategoride sınıflandıran Minnesota İş Tatmin Ölçeği bu yönüyle iş tatminine yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede; işin kişinin yeteneklerini kullanmasına izin verme derecesi, çalışanın işten aldığı başarıma duygusu, işte faal kalabilme derecesi, ilerleme imkânı, diğer insanlar üzerinde otorite kurabilme derecesi, işletme politikaları, ücret, iş arkadaşlarıyla iyi geçinebilme, yaratıcı olabilme imkânı, bağımsızlık, ahlaki değerlere uygunluk, takdir edilme, çalışanın aldığı kararları uygulama imkânı, güvenli bir işe sahip olma, başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı, ast-üst ilişkilerinin uyum içinde olması, yöneticilerin teknik yeterliliği, sosyal statüye sahip olma, iş çeşitliliği ve çalışma şartları iş tatminini belirleyen değişkenler olarak dikkate alınmaktadır Ölçeğin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0.83'tür.

İş Tanımlama Ölçeği; iş tatminini oluşturan faktörleri iş arkadaşları, yönetim, ücret yükselme ve işin yapısı şeklinde kategorize etmektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik değeri 0.82 olarak tespit edilmiştir.

İş Doyumu Ölçeği; ücret, terfi, yönetim, yan ödeme-ek gelir, ödül, çalışma şartları ve kurallar, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim olmak üzere dokuz ana maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.83'dür.

Çalışan Temelli Marka Değeri Modeli ise şu faktörleri kapsamaktadır: Bilgi üretimi, bilgiyi yayma, görev belirginliği, markaya bağlılık, marka vatandaşlığı davranışı, çalışan memnuniyeti, çalışanın işinde kalma niyeti, olumlu konuşan çalışan, yönetim desteği, kurumsal sosyalleşme, çalışanın işe karşı edindiği tavır ve çalışan katılımı. Bu çalışmada faktörlerin güvenilirlikleri 0.89 ile 0.96 arasındadır.

3.3. Güvenilirlik Analizleri

TÖMER'de yönetim kadrosu üç kategoriden oluşmaktadır. En tepedeki yapı; merkez müdürü ve yardımcılardan oluşmaktadır. Orta kademe yönetim, şubelerdeki şube müdürü ve yardımcılardan oluşmaktadır. Alt kademe yönetimde ise şubelerde çalışan akademik personelin bağlı bulunduğu birimin (dilin) sorumlusu ve yardımcıları bulunmaktadır. Bu nedenle merkezde bulunan idari personel doğrudan merkez müdürü ve yardımcılardan talimat almaktadır. Şubede çalışan akademik ve idari personel, şube müdürü ve yardımcılara bağlı olarak çalışmaktadır. Son olarak şubede görevli akademik personel bağlı buldukları birimin sorumlu ve yardımcılara da ayrıca tabi olmaktadır. Bu nedenle merkez ve şubelerdeki akademik ve idari personelin bağlı buldukları farklı yönetim kademelerini değerlendirmeleri için üç farklı anket oluşturulmuş ve her bir anket kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Soru formlarında

akademik ve idari personele ortak sorular sorulduğu gibi, sadece kendi pozisyonlarını ilgilendiren sorular da sorulmuş ve iş tatmini ölçeğinde kullanılmıştır. İş tatmin skorları her bir çalışan için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizleri, iş tatmininde kullanılan faktörleri oluşturan bütün sorular esas alınarak üç anket için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Buna göre şubede çalışan akademik ve idari personel için hazırlanan soru formları çok güvenilir (cronbach's alpha=0.96) bulunurken, merkez idari personeli için hazırlanan soru formlarının güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde (cronbach's alpha=0.6) bulunmuştur.

4. Bulgular

TÖMER çalışanlarının iş tatmin düzeyi; üretimde bulunmaktan doğan gurur, işin niteliği, bağımsızlık, destekleyici meslektaş, insani ilişkiler, işin zevk vermesi, gelişme olanakları, ücret, görevin açıkça tanımlanması, uygun ödüllendirme sistemi, takdir, teknik araçların yeterli olması, çalışma koşulları ve yönetim yaklaşımı olmak üzere 14 faktör kullanılarak ölçülmüştür. Bu amaçla katılımcılara toplam 25 soru sorulmuştur. Veri toplama aracı olan anketler, TÖMER'in merkez ve şubelerine belirtilen hedef kitleye uygulanmak üzere gönderilmiş, çalışanlara dağıtımının yapılması sağlanmış ve olası yanlış katılımı engellemek için doldurulmuş anket formlarının kapalı zarfta teslim edilmesi istenmiştir. Bütün anketler tek bir merkezde toplandıktan sonra, IBM SPSS Statistics 22 istatistik paket programı yardımıyla veri girişleri yapılmıştır. Yönetim kademesinde görev yapan personelin, birim, şube ve genel merkez olmak üzere üç ayrı kategoride değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmanın analizleri, sözü edilen paket program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevaplar 100 üzerinden puanlandırılmıştır. Daha sonra faktörler için elde edilen iş tatmin puanlarının ortalaması alınarak personele ait iş tatmin puanları elde edilmiştir. Elde edilen TÖMER personeline ait iş tatmin puanlarının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel olarak araştırılmıştır. Bunun için öncelikle, Kolmogrov-Smirnov testi ile normallik değerlendirmesi yapılmış ve iş tatmin puanlarının normal dağıldığı görülmüştür ($z=0.593$, $p=0.873$). Buna bağlı olarak gruplar arası fark kontrolü iki grup için 'bağımsız örneklem t testi', ikiden fazla grup için 'tek yönlü varyans analizi (ANOVA)' ile araştırılmıştır.

4.1. Şubelere İlişkin Bulgular

Şube ve personel grupları bazında iş tatmin puanları ortalamaları Tablo 3'de verilmektedir. Buna göre iş tatmin puanı ortalamalarının; kadrolu akademik personel için 64.5, sözleşmeli akademik personel için 61.7 ve idari

personel için 57.9 olduğu görülmektedir. Tüm çalışanların iş tatmin puanı ortalaması ise 60.9 olarak hesaplanmaktadır. İş tatmin puanları normal dağılım gösterdiğinden, hipotezler parametrik testler yardımıyla test edilmiştir. İki grubun kıyaslanması için yapılan t testlerden önce varyansların eşitliği Levene's Test ile sınanmıştır. Elde edilen sonuca göre ilgili t değeri yorumlanmıştır.

Tablo 3: Şubeler Bazında Personelin Tatmin Puanı Ortalamaları

Şube	Tatmin Puanı Ortalamaları
Merkez	55.7
Ankara	58.5
Alanya	71.6
Antalya	76.4
Bursa	64.1
Kadıköy	58.9
Taksim	56.2
İzmir	65.2
Samsun	60.2
Tüm Şubelerdeki Kadrolu Akademik Personel	64.5
Tüm Şubelerdeki Sözleşmeli Akademik Personel	61.7
Tüm Şubelerdeki İdari Personel	57.9
Şubelerdeki Toplam Personel	60.9

Şubelerin iş tatmin puanları arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak şu hipotez oluşturulmuştur.

H_1 : Şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır.

ANOVA sonuçlarına göre, şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark olduğu görülmektedir ($p=0.000$). Hangi şube veya şubelerin farklı olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Dunnett T3 testinin sonuçlarına göre, Merkez şubenin, Antalya ($p=0.000$) ve Alanya'dan ($p=0.018$); Ankara'nın Antalya'dan ($p=0.000$); Alanya'nın Ankara ($p=0.05$) ve Taksim'den ($p=0.036$); Antalya'nın Merkez ($p=0.000$), Ankara ($p=0.000$) ve Taksim şubelerinden ($p=0.000$) farklı olduğu görülmüştür. Bu şubelere ait ortalama tatmin puanları ise Tablo 3'te belirtilmektedir. İdari personel'in tatmin düzeyi en yüksek olan şube Alanya iken, Antalya kadrolu ve sözleşmeli akademik personelin iş tatmin düzeyinin en yüksek olduğu şubedir. Antalya'yı hiç kadrolu akademik personeli bulunmayan Alanya şubesi takip etmektedir. İş tatmin düzeyi en düşük olan

şubeler ise Merkez, Ankara ve Taksim Şubeleridir. Burada dikkat çekici olan nokta, iş tatmininin en düşük olduğu bu şubelerde çalışan idari personelin, dokuz şubede faaliyet gösteren idari personelin % 65'ini, akademik personelin ise % 61'ini oluşturuyor olmasıdır.

Tablo 4'te şube personelinin genel iş tatminini oluşturan faktörlere ilişkin olarak hesaplanan faktör puanları verilmektedir.

Tablo 4: Şubelere Göre İş Tatminini Belirleyen Faktörlerin Puanları

Şube	Ücret	Gurur	İşin Zevk Vermesi	Bağımsızlık	Destekleyici Meslektaş	İnsani İlişkiler	Gelişme Olanakları	Açık Görev Tanımı	Ödüllendirme Sistemi	Takdir	Teknik Donanım	Çalışma Koşulları	İşin Niteliği	Yönetimin Yaklaşımı	Şube Puanı
Merkez	27.7	77.5	61.2	60.8	69.8	50.8	48.7	87.1	23.2	50.0	60.4	45.8	64.5	42.6	55.7
Ankara	22.9	84.0	81.0	76.6	73.6	66.4	59.7	89.6	22.22	17.9	31.6	45.4	72.3	48.4	58.5
Alanya	28.7	86.1	88.8	91.6	83.3	88.8	77.7	88.8	41.6	40.0	66.6	66.6	75.9	64.6	71.6
Antalya	34.3	90.6	93.3	86.6	83.3	80.0	75.7	96.8	51.6	61.1	76.5	79.6	80.2	77.1	46.4
Bursa	26.3	94.7	92.1	80.5	61.8	59.2	75.0	97.3	31.9	29.6	38.1	59.2	77.1	66.6	64.1
Kadıköy	26.7	75.0	73.2	64.2	73.0	62.5	66.9	97.9	41.0	50.0	44.6	48.2	69.0	54.4	58.9
Taksim	26.3	85.4	95.8	83.3	76.4	50.6	75.0	95.8	18.0	22.5	15.2	20.0	76.5	46.8	56.2
İzmir	34.4	90.8	84.1	81.6	75.8	59.4	62.9	94.1	35.7	45.3	44.1	60.0	74.4	69.1	65.2
Samsun	39.5	87.5	77.0	58.3	75.0	64.5	67.7	85.4	27.2	33.3	25.0	31.2	80.5	72.1	60.2
Toplam	27.4	85.1	82.2	76.1	73.9	62.3	64.4	91.8	27.7	28.9	39.0	47.0	73.3	54.9	60.9

4.2. Çalışanlara İlişkin Bulgular

Çalışanlara ilişkin bulgular 3 alt başlıkta ele alınacaktır. İlk olarak kadrolu akademik, sözleşmeli akademik ve idari personel arasında iş tatmin düzeyleri arasında bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. İkinci kısımda çalışanlara ait yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve hizmet süresi vb. demografik değişkenlerin personelin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Son bölümde ise iş tatminini oluşturan 14 farklı faktöre ait ortalama puanlar en düşüğe doğru sıralanmaktadır.

4.2.1. Farklı Statüdeki Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu çerçevede aşağıda üç farklı kategorideki personelin iş tatmin düzeyleri arasında bir fark olup olmadığı dört hipotez aracılığıyla araştırılmıştır. İleri sürülen hipotezler ve elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

H₂: Kadrolu akademik ve sözleşmeli akademik personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Elde edilen sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur. Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kadrolu akademik ve sözleşmeli akademik personel arasında iş tatmin puanları açısından fark yoktur ($p=0.160$). Kadrolu akademik personelin iş tatmin düzeyi 64.5 olup, sözleşmeli personelin 61.7’dir. Her iki grubun da iş tatmini orta düzeydedir.

Tablo 5: Kadrolu ve Sözleşmeli Akademik Personelin İş Tatmin Puanları Arasındaki İlişki Sonuçları

	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	5.224	0.024	1.260	163	0.209
Eşit olmayan varyans			1.418	89.830	0.160

H₃: Akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark olup olmadığına dair sonuçlar Tablo 6’da sunulmaktadır. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre akademik ve idari personel arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır ($p=0.015$). Akademik personelin iş tatmin puanı 62.4 iken idari personelin iş tatmin puanı 57.9’dur.

Tablo 6: Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Puanları Arasındaki İlişki Sonuçları

	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	3.870	0.050	2.462	240	0.015
Eşit olmayan varyans			2.219	117.066	0.028

H₄: Kadrolu akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Kadrolu akademik personel ve idari personelin iş tatmin puanları karşılaştırılması ile ilgili sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kadrolu akademik personel ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır ($p=0.011$). Kadrolu akademik personelin

iş tatmin puanı 64.5 iken idari personelin puanı 57.9'dur. Akademik ve idari personel arasında ortaya çıkan farka paralel bir şekilde, kadrolu akademik personel ile idari personel arasında da bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 7: Kadrolu Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Puanları Arasındaki İlişki Sonuçları

	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	7.524	0.007	2.239	118	0.027
Eşit olmayan varyans			2.578	116.296	0.011

H₅: Sözleşmeli akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Tablo 8, sözleşmeli akademik personel ve idari personelin iş tatmin puanlarına ilişkin değerlendirmeyi sunmaktadır. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre sözleşmeli akademik personel ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark yoktur (p=0.091).

Tablo 8: Sözleşmeli Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Puanları Arasındaki İlişki Sonuçları

	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	2.511	0.115	1.698	199	0.091
Eşit olmayan varyans			1.604	134.100	0.111

4.2.2. Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde personelin demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı test edilecektir. Bu değişkenlerden ilki cinsiyettir. Oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

H₆: Tüm personel içerisinde cinsiyete göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₇: Akademik personel içerisinde cinsiyete göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₈: Kadrolu akademik personel içerisinde cinsiyete göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₉: Sözleşmeli akademik personel içerisinde cinsiyete göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₀: İdari personel içerisinde cinsiyete göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Tablo 9'da belirtilmemekle birlikte kadrolu ve sözleşmeli akademik personelin de cinsiyet bakımından iş tatmin puanları arasında bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre fark görünmemektedir. Tüm p değerleri > 0.05 olduğu için personel hangi kategoride olursa olsun, personelin cinsiyeti ile iş tatmin puanları arasında bir fark yoktur. Diğer bir deyişle cinsiyet, farklı statüdeki personelin iş tatmin düzeyinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 9: İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Sonuçları

Cinsiyet -İdari Personel	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	0.114	0.737	-1.174	0.244	0.224
Eşit olmayan varyans			-1.163	0.249	0.249
Cinsiyet - Akademik Personel	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	0.163	0.687	-0.260	151	0.795
Eşit olmayan varyans			-0.256	66.890	0.799
Cinsiyet - Tüm Personel	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	2.212	0.138	-0.305	230	0.761
Eşit olmayan varyans			-0.297	159.426	0.767

İkinci olarak ele alınan demografik değişken yaştır. Bu değişkene ilişkin olarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H₁₁: Tüm personel içerisinde yaş bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₂: Akademik personel içerisinde yaşa göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₃: Kadrolu akademik personel içerisinde yaşa göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₄: Sözleşmeli akademik personel içerisinde yaşa göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₅: İdari personel içerisinde yaşa göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Çalışanların yaşına göre iş tatmin puanları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Tablo 10'da, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki dikkate alınmıştır. Yaş grupları 21-34, 35-44 ile 45 ve üstü olmak üzere 3 grupta ele alınmaktadır. Tüm p değerleri > 0.05 olduğu için personel hangi kategoride olursa olsun, personelin yaşı ile iş tatmin puanları

arasında bir fark yoktur. Örneğin, tüm personel için hesaplanan $F_{(2; 179)}$ değeri 2.694; p değeri ise 0.070'tir. Bu nedenle iş tatmininin, personelin yaşına bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle yaş, farklı statüdeki personelin iş tatmin düzeyinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 10: İş Tatmini ile Yaş Arasındaki İlişki Sonuçları

İlişki	F	Serbestlik Derecesi Gruplar Arası	Serbestlik Derecesi Gruplar İçi	p değeri
Yaş - Kadrolu Akademik Personel	3.084	2	25	0.063
Yaş - Sözleşmeli Akademik Personel	1.309	2	87	0.275
Yaş - İdari Personel	1.250	2	59	0.294
Yaş - Akademik Personel	2.716	2	115	0.070
Yaş - Tüm Personel	2.694	2	179	0.070

Üçüncü demografik değişken eğitim düzeyidir. Bu değişkene ilişkin olarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H₁₆: Tüm personel içerisinde eğitim düzeyine göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₇: Akademik personel içerisinde eğitim düzeyine göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₈: Kadrolu akademik personel içerisinde eğitim düzeyine göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₁₉: Sözleşmeli akademik personel içerisinde eğitim düzeyine göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₂₀: İdari personel içerisinde eğitim düzeyine göre iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Çalışanların eğitim seviyelerine göre iş tatmini puanları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Çalışma kapsamında eğitim kategorileri; ilkökul, ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora biçiminde gruplandırılarak soru formunda yer almıştır. İlkokul ve doktora mezunu personel sayısı 5'den az olduğu için, ilkökul ile ortaokul ve yüksek lisans ile doktora grupları birleştirilerek toplam dört grup üzerinden ANOVA yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 11'de sunulmuştur. Tüm p değerleri > 0.05 olduğu için personel hangi kategoride olursa olsun, personelin eğitim düzeyi ile iş tatmin puanları arasında bir fark yoktur. Örneğin, tüm personel için yapılan değerlendirmede hesaplanan $F_{(3; 235)}$ değeri 0.864; ilgili p değeri ise

0.460 olarak bulunmuştur. Buradan, iş tatmininin tüm personelin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle eğitim düzeyi farklı statüdeki personelin iş tatmin düzeyinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 11: İş Tatmini ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Sonuçları

İlişki	F	Serbestlik Derecesi Gruplar Arası	Serbestlik Derecesi Gruplar İçi	p değeri
Eğitim Düzeyi - Kadrolu Akademik Personel	2.351	1	37	0.134
Eğitim Düzeyi - Sözleşmeli Akademik Personel	0.814	1	118	0.369
Eğitim Düzeyi - İdari Personel	0.757	3	71	0.522
Eğitim Düzeyi - Akademik Personel	2.171	1	157	0.143
Eğitim Düzeyi - Tüm Personel	0.864	3	235	0.460

Personele ilişkin kişisel bir değişken olarak ele alınan hizmet süresi ile ilgili olarak ileri sürülen hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H₂₁: Tüm personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₂₂: Akademik personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₂₃: Kadrolu akademik personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₂₄: Sözleşmeli akademik personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

H₂₅: İdari personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır.

Çalışanların hizmet sürelerine göre iş tatmini puanları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar, Tablo 12'de yer almaktadır. Kadrolu akademik personel hariç, p değerleri > 0.05 olduğu için personel hangi kategoride olursa olsun, personelin hizmet süresi ile iş tatmin puanları arasında bir fark yoktur. Örneğin, tüm personel için yapılan değerlendirme sonucu, F_(4, 229) değeri 0.399; p değeri ise 0.810 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir deyişle hizmet süresi, kadrolu akademik personel hariç olmak üzere farklı statüdeki personelin iş tatmin düzeyinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 12: İş Tatmini ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişki Sonuçları

Hizmet Süresi –Kadrolu Akademik Personel	F	p değeri	t	sd	p değeri
Eşit varyans	0.373	0.545	-2.972	38	0.005
Eşit olmayan varyans			-2.859	6.684	0.026

İlişki	F	Serbestlik Derecesi Gruplar Arası	Serbestlik Derecesi Gruplar İçi	P değeri
Hizmet Süresi - Sözleşmeli Akademik Personel	1.373	4	109	0.248
Hizmet Süresi - İdari Personel	0.593	3	72	0.621
Hizmet Süresi - Akademik Personel	0.932	4	149	0.447
Hizmet Süresi - Tüm Personel	0.399	4	229	0.810

Soru formunda hizmet süreleri; 1 yıldan az, 1-5, 6-10, 11-15 ve 15 yıl üstü biçiminde gruplandırılarak sorulmuştur. Kadrolu akademik personel, hizmet sürelerinde 5'den az gözlem bulunduğu ve 6-10 yıl arasında hizmeti olan kadrolu akademik personel bulunmadığından, 5 yıldan az ve 10 yılın üstünde hizmeti olanlar olmak üzere iki gruba indirgenmiştir. 5 yıldan az ve 10 yılın üstünde hizmeti olan kadrolu akademik personelin iş tatmin puanları arasında bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0.005$). 10 yılın üstünde hizmeti olan kadrolu akademik personelin iş tatmin düzeyleri 5 yıldan az hizmeti olan kadrolu akademik personele göre daha yüksektir.

Son olarak, personelin TÖMER'den önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıklarına ilişkin olarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

H₂₆: Tüm personel içerisinde TÖMER'den başka bir yerde çalışmış olanlar ve çalışmamış olanlar arasında iş tatmin puanları bakımından fark vardır.

H₂₇: Akademik personel içerisinde TÖMER'den başka bir yerde çalışmış olanlar ve çalışmamış olanlar arasında iş tatmin puanları bakımından fark vardır.

H₂₈: Kadrolu akademik personel içerisinde TÖMER'den başka bir yerde çalışmış olanlar ve çalışmamış olanlar arasında iş tatmin puanları bakımından fark vardır.

H₂₉: Sözleşmeli akademik personel içerisinde TÖMER'den başka bir yerde çalışmış olanlar ve çalışmamış olanlar arasında iş tatmin puanları bakımından fark vardır.

H_{30} : İdari personel içerisinde TÖMER'den başka bir yerde çalışmış olanlar ve çalışmamış olanlar arasında iş tatmin puanları bakımından fark vardır.

Tablo 13'te belirtilmemekle birlikte kadrolu ve sözleşmeli akademik personelin TÖMER dışında başka bir yerde çalışıp çalışmaması bakımından iş tatmin puanları arasında bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre fark görünmemektedir. Tüm p değerleri > 0.05 olduğu için personel hangi kategoride olursa olsun, personelin TÖMER dışında başka bir yerde çalışıp çalışmaması ile iş tatmin puanları arasında bir fark yoktur. Diğer bir deyişle personelin TÖMER dışında başka bir yerde çalışıp çalışmaması farklı statüdeki personelin iş tatmin düzeyinin bir belirleyicisi değildir. Akyüz vd., (2009: 25) de daha önce başka bir kurumda çalışmanın iş tatmini ile herhangi bir ilişkisi olduğunu bulamamışlardır.

Tablo 13: İş Tatmini ile TÖMER Dışında Başka Bir Yerde Çalışıp Çalışmama Arasındaki İlişki Sonuçları

Başka Yerde Çalışma - İdari Personel	F	p değeri	t	sd	P değeri
Eşit varyans	0.135	0.715	-1.182	72	0.241
Eşit olmayan varyans			-1.206	35.370	0.236
Başka Yerde Çalışma - Akademik Personel	F	p değeri	t	sd	P değeri
Eşit varyans	6.468	0.012	-0.258	157	0.797
Eşit olmayan varyans			-0.272	147.965	0.786
Başka Yerde Çalışma - Tüm Personel	F	p değeri	t	sd	P değeri
Eşit varyans	4.756	0.030	-1.195	238	0.233
Eşit olmayan varyans			-1.278	196.921	0.203

4.2.3. Çalışanların İş Tatminini Belirleyen Faktörlere İlişkin Puanları

Araştırmanın son bölümünde iş tatminini etkileyen faktörlere ilişkin olarak akademik ve idari personelin faktör puanları hesaplanmıştır. Faktör puanları şubelerdeki tüm personel için en düşükten en yükseğe doğru sıralanmıştır. Bu durum Tablo 14'te izlenebilir.

Tablo 14: Akademik ve İdari Personelin İş Tatmini Faktör Puanları

İş Tatminini Belirleyen Faktörler	Kadrolu Akademik	Sözleşmeli Akademik	İdari Personel	Toplam
Ücret	35.2	21.1	33.0	27.3
Uygun ödüllendirme sistemi	30.0	26.3	27.7	27.4
Takdir	33.8	26.4	28.1	28.1
Teknik araçların yeterli olması	36.9	34.0	51.9	40.2
Çalışma koşulları	57.1	44.6	45.4	47.1
Yönetimin yaklaşımı	63.6	56.2	49.2	55.2
İnsani ilişkiler	63.1	68.0	54.7	63.0
Gelişme olanakları	70.5	72.0	49.2	64.6
İşin niteliği / kendisi	75.5	77.0	68.0	73.9
Destekleyici meslektaş	72.0	77.9	70.9	74.7
Bağımsızlık	82.7	82.4	64.5	76.9
İşin zevk vermesi	88.7	90.9	69.5	83.7
Üretimde bulunmaktan doğan gurur	90.2	87.2	82.8	86.3
Görevin açıkça tanımlanması	95.8	93.2	89.0	92.4
Toplam	64.5	61.7	58.1	61.0

5. Tartışma

Yapılan analizler sonucunda, “şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark yoktur” şeklindeki yokluk hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle “H₁: Şubeler arasında iş tatmin puanları açısından fark vardır.” hipotezinin doğru olduğuna karar verilmiştir. Merkez şubenin, Antalya ve Alanya’dan; Ankara’nın Antalya’dan; Alanya’nın Ankara ve Taksim’den; Antalya’nın Merkez, Ankara ve Taksim şubesinden farklı olduğu görülmüştür.

Antalya ve Alanya şubeleri, hem personel sayısı (Alanya’da 12, Antalya’da 20) hem de öğrenci sayısı açısından TÖMER’in en küçük şubelerinden biridir. Her iki şubenin teknik donanımı bir hayırsever tarafından yenilenmiştir. Diğer taraftan özellikle Ankara ve İstanbul gibi büyük şubelerle kıyaslandığında öğrenci sayısının azlığından dolayı idari iş yükü daha azdır. Personel sayısının azlığı ve karşılıklı kurulan sağlıklı bir iletişim ortamı ile her iki şubede de bir aile ortamının yaratıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hatta Alanya Şubesi’nde şube personeli iş ortamı dışında da birlikte olmakta, karşılıklı aile ziyaretleri ve piknik vb. sosyal etkinlikler düzenlemektedirler. Her iki şubede de, şube ve birim yöneticileri ile çalışanlar arasında iyi ilişkilerin

kurulduğu gözlenmektedir. Buradan hareketle bu iki şubedeki tatmin puanlarının yüksek çıkması şaşırtıcı olmamıştır.

Merkez, Ankara ve Taksim şubelerinde ise yukarıdaki manzaradan çok farklı bir durum söz konusudur. Ankara ve Taksim şubesi hem personel sayısı hem de öğrenci sayısı bakımından en büyük iki şubedir. Ankara şubesindeki personel sayısı 150'den fazladır. Taksim şubesinde ise bu sayı 60'ın üzerindedir. Ankara şubesi, mevcut talebin dışında Türkçe öğrenmek isteyen yabancılar, Yurt Dışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı ve Afgan Hükümeti vb. ile yapılan protokoller ve Ankara Üniversitesi öğrencileri ve personeli için sunulan cazip fiyatlı dil kursları ile yüzlerce kursiyere hizmet vermektedir. Akademik ve idari kadronun bu anlamda iş yükü daha fazladır. Merkez şube için de benzer bir durum söz konusudur. Genel müdürlük olarak faaliyet gösteren Merkez şube, bağlı bulunduğu Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü ve Ankara Üniversitesi Rektörlüğü'nün dışında merkeze bağlı bulunan tüm şubelerin idari iş yükünü yüklenmiş durumdadır. Taksim şubesi ise, fiziksel imkânları olarak neredeyse tüm şubeler içinde en kötü durumda olanıdır. Üstelik şube yönetimi ile personel arasında ciddi problemlerin olduğu gözlenmiştir. Üstelik geçim koşulları dikkate alındığında İstanbul'da çalışan bir personelin, yaşam koşulları görece olarak daha kolay olan Alanya, Antalya, Samsun veya Bursa'daki şubelerde çalışan personel ile aynı ücreti alıyor olması da başka bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, akademik ve idari personel açısından iş tatminin değerlendirilmesi, "H₃: Akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark yoktur." şeklindeki yokluk hipotezinin reddedilmesi sonucunu doğurmuştur. Bir başka deyişle, "H₃: Akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır." alternatif hipotezi yönünde karar verilmiştir. Buna göre TÖMER'de görev yapan akademik personelin iş tatmini idari personelden daha fazladır. Çalışmanın bir sonraki aşaması, akademik personeli kadrolu ve sözleşmeli olarak ikiye ayırarak iş tatmin puanlarını idari personel ile kıyaslamaktır. Burada, "H₄: Kadrolu akademik ve idari personelin iş tatmin puanları arasında fark vardır." alternatif hipotezi doğrultusunda bir sonuç bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, kadrolu akademik personelin iş tatmininin idari personele göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Akademik personel ile idari personel arasında da iş tatmin düzeyleri arasında bir farkın doğması beklenen bir sonuçtur. İdari personel özellikle bazı şubelerde yoğun bir iş yükünün üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Kendini tekrarlayan bir işi yürüten, zaman zaman içinden çıkılması oldukça güç bir mevzuat ile karşı karşıya kalan idari personel, buna rağmen iş doyumuna ulaşmasını sağlayacak olanaklardan da çoğu zaman mahrum kalabilmektedir. Şöyle ki; akademik personel, uzmanlık bilgisini kullanma ve geliştirme olanaklarına idari personelden daha fazla sahiptir. Sonuçta TÖMER Ankara

Üniversitesi'ne bağlı bir uygulama ve araştırma merkezidir ve farklı proje ve çalışmalarla akademisyenler çok daha çeşitlilik içeren, gelişim olanaklarına açık bir mesleği icra etmektedirler. Diğer taraftan hizmet sundukları kişiler çoğunlukla üniversite öğrencileri olmakla birlikte bürokrasi, bankacılık veya akademi vb. farklı kesimlerden gelen kişilere hitap etmektedirler. Akademik ve idari personel arasında belirtilen bu nedenlerden dolayı iş tatmin puanları arasında bir farkın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Ne var ki, kadrolu ve sözleşmeli akademik personelin iş tatmin puanları birbirinden farklı değildir. Kadrolu akademik personel, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na tabi olarak "okutman" statüsünde, haftada asgari on iki saat ders vermekle yükümlü öğretim elemanı olarak çalışmaktadır. TÖMER'de yaklaşık her üç kişiden biri bu statüdedir. Diğer statüyü oluşturan sözleşmeli akademik personel, 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren her yıl imzaladıkları tip sözleşmeye göre; verdikleri ders saati üzerinden bir gelir elde etmektedir. Ancak bu iki statü arasında çok ciddi farklar bulunmaktadır. Kadrolu akademik personel, haftalık 12 saatlik ders yükünü doldurduğunda aylık sabit belirli bir maaş almaktadır. Ancak sözleşmeli akademik personel sözleşme karşılığı haftada 24 saat derse girdiğinde dahi kadrolu akademik personelin elde ettiği kadar gelire sahip olamamaktadır. Üstelik çalışma koşullarında hiçbir farklılık bulunmamaktadır. Diğer taraftan kadrolu akademik personele, tabi oldukları kanun gereği haftalık ders yüklerini aşmaları halinde hafta sonu ve akşam saatlerinde verdikleri ek dersler için % 60'lık zamlı ek ders ücreti ödenmekte iken, sözleşmeli personelin girdikleri tüm dersler ek ders yükünü aşıp aşmadığına bakılmaksızın zamsız ödenmektedir. Çok sık yaşanmamakla birlikte tecrübe edilen diğer bir sorun da şudur. Kurslara olan talep akademik takvime paralel olarak mevsimlik bir talep göstermektedir. Diğer bir deyişle okulların tatil olduğu dönemlerde öğrenci talebi azalmaktadır. Bu durumda işgücü fazlası ortaya çıkabilmekte ve sözleşmeli akademik personel, imzalamış olduğu haftalık ders saatinin altında derse girebilmektedir. Bu durumda da anlaşmış olduğu haftalık ders saati üzerinden değil, fiili olarak vermiş olduğu ders saati üzerinden ücret almaktadırlar. Bu da sözleşmeli akademik personel için, her ay belirlenen ders yüklerinin, sözleşmelerinde belirtilen ders yükünün altında kalıp kalmayacağı belirsizliğini beraberinde getirmektedir. İki farklı statüdeki akademik personelin ekonomik kazanımları arasında yasal, ancak kurum içi huzuru bozabilecek bir fark ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı bu iki grup arasında iş tatmin düzeyi açısından bir farkın ortaya çıkması beklenmiştir.

Diğer taraftan her ne kadar kadrolu akademik personelin kadrosu, sürekliliği gibi algılansa da kadrolu akademik personelin kadrosu da her yıl yenilenmektedir. Bertz ve Judge (1994) üniversitelerde sürekli veya geçici statüde çalışmanın iş tatmini için belirleyici bir değişken olduğu dile

getirmektedir (akt. Bilge vd., 2007: 33). Bu unsur iki farklı akademik statü arasındaki farkın beklendiği gibi çıkmamasının nedenlerinden biri olabilir.

Sözleşmeli akademik personel ve idari personelin iş tatmin puanları açısından yapılan kıyaslamada da bir fark tespit edilememiştir. Sözleşmeli akademik personelin iş tatmininin kadrolu akademik personele göre daha düşük olması nedeniyle, bu personelin iş tatmini ile idari personelin iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın çıkmaması beklenebilir.

İş tatmin puanları ortalamalarının değerlendirilmesi sonucunda farklılık gösteren bir diğer değişken ise TÖMER'deki hizmet süreleridir. Yapılan analizler sonucunda, "H₂₃: Kadrolu akademik personel içerisinde TÖMER'deki hizmet süreleri bakımından iş tatmin puanları arasında fark vardır." hipotezi yönünde karar verilmiş; ilgili yokluk hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, hizmet süresi arttıkça kadrolu akademik personelin iş tatminin de arttığı gözlemlenmiştir. Literatür taramasında da belirtildiği gibi bu bulguyu destekleyen çok sayıda çalışma mevcuttur (Kasapoğlu, 1999; Çetinkanat, 2000; Esen, 2001 akt. Bilge vd., 2007; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Al-Aameri, 2000; Aktay, 2010 Akt. Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Yıldız vd. (2003), Çimen vd. (2005), Brush (1987), Sevimli vd. (2005), Çetinkanat (2001) da iş doyumunun kıdemle doğru orantılı olarak arttığını ileri sürmektedir (Önder ve Taş, 2009).

Çalışmada belirtilen yaşla (Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu, 2000; Yıldız, Yolsal, Ay ve Kiran, 2003 akt. Bilge vd., 2007; Gürbüz vd., 2000; Avşaroğlu, 2005 akt. Önder ve Taş, 2009; Dikmen, 2003; Önder ve Taş, 2009), cinsiyetle (Bilgiç, 1998 akt. Toker, 2007; Aksu, 2012; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Musal, Elçi ve Ergin, 1995; Esen, 2001; Yıldız vd., 2003 akt. Bilge vd., 2007; Sum, 2002; Avşaroğlu, 2005 akt. Önder ve Taş, 2009; Önder ve Taş, 2009; Bilge vd., 2007; Heller, Clay ve Perkins, 1993), eğitim düzeyiyle (Bilgiç, 1998 akt. Toker, 2007; Efeoğlu, 2006 akt. Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013) ve başka bir kurumda çalışıp çalışmamayla (Akyüz vd., 2009) iş tatmini arasındaki ilişkiyi test eden diğer hipotezler ise reddedilememiştir. Diğer bir deyişle sözü edilen değişkenlerin, TÖMER'de çalışan akademik ve idari personelin iş tatminini belirlemediği ortaya çıkmıştır. Literatür de bu sonuçları destekleyen, yukarıda belirtilen çalışmalara işaret etmektedir.

Bu değişkenlerle iş tatmini arasında ilişki bulan çalışmaların da olduğu düşünüldüğünde, neden bu tip bir sonuca ulaşılmış olabileceği konusunda şu tip bir değerlendirme yapılabilir. İlişki bulunamamasının nedeni olarak; hem akademik hem de idari personelin zamana bağlı olarak elde ettikleri kazanımlara çok fazla anlam atfedilmemesi gösterilebilir. Şöyle ki özellikle sözleşmeli akademik personel açısından bakıldığında tabi oldukları sözleşme gereği, 1 yıllık personel ile 20 yıllık personel arasında ücret veya yıllık izin gibi

kazanımlar açısından hiçbir fark yoktur. Diğer taraftan okutman olarak görev yapan akademik personelin, öğretim üyelerinin sahip olduğu yardımcı doçent, doçent veya profesör gibi unvan ve kadrolara sahip olamamaları, bu unvan ve kadroların olası getirilerinden yararlanamamalarına neden olmaktadır. Akademik personelin elde ettiği birikim ve tecrübe bir kenara bırakılırsa, meslek yaşamı boyunca benzer bir iş temposuyla çalışmaktadırlar. Yaşın ve hizmet süresinin getirebileceği saygı ve kabul görme gibi muhtemel sonuçların bu çalışmada belirleyici olmadığı görülmektedir. Kaldı ki saygı görme ve benimsenme vb. kazanımlar her zaman yaşa ve hizmet süresine bağlı değildir.

Eğitim düzeyine dayalı olarak bir farkın bulunamaması konusunda ise şu söylenebilir. Belirtildiği üzere personelin % 84'ü en az üniversite mezunudur. İlkokul ve ortaokul mezunlarının oranı ise yalnızca % 3'dür. Bu yönüyle personelin eğitim profili homojendir. Bu nedenle eğitim düzeyi açısından ankete katılanlar arasında ciddi bir ayrışmanın ortaya çıkması için uygun bir dağılım söz konusu olmamış olabilir. Cinsiyet konusuna gelince; bu değişkene ilişkin ulusal ve uluslararası yazında çok farklı sonuçlar elde edildiği düşünüldüğünde elde ettiğimiz sonucun olası olduğu düşünülmektedir. Son olarak daha önce başka bir yerde çalışan ve çalışmayan personelin iş tatmini düzeyinde bir farklılığın olmaması, personelin daha önceki çalıştığı yerdeki çalışma koşullarının daha iyi mi yoksa daha kötü mü olduğunun ve bu durumun personel üzerinde yarattığı etkinin bilinmemesi bu konuda bir değerlendirme yapmayı güçleştirmektedir.

Son olarak bulgular bölümünün üçüncü kısımda yer alan, iş tatminini oluşturan faktörlere ilişkin olarak şu şekilde değerlendirmeler yapılabilir. Vurgulandığı üzere TÖMER'de ücret ve ücrete ilişkin düzenlemeler, başta akademik personel arasında olmak üzere çok ciddi bir rahatsızlığa neden olabilecek bir değişkendir. Elde edilen bulgular hem akademik hem de idari personelin en önemli tatminsizlik nedeninin bu olduğunu göstermektedir. Buna paralel olarak özellikle kamu kurumlarında eksikliği çok sık yaşanan bir durum uygun bir ödüllendirme sisteminin olmamasıdır. Bu eksiklik çalışanlar arasında adalet duygusunu zayıflatan faktörlerden biridir. Çabalarının ödüllendirilmediğini gören çalışanların iş tatmininin bundan olumsuz etkilendiğini söylemek şaşırtıcı olmaz. 18 Aralık 2015 tarihinde resmi gazetede yayınlanan Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği ile bu tatminsizliğin belli bir ölçüde çözülebileceği düşünülebilir. Kadrolu akademik personel için söz konusu olabilecek bu teşvik, TÖMER'de çalışan kadrolu ve sözleşmeli akademik personel arasındaki ücret uçurumunu ortadan kaldıracak bir çözüm sunmayacaktır. Bu noktada akademik personele 2015 yılında yapılan iyileştirme zammı kadrolu akademik personele ciddi bir kazanım sağlarken, ironik bir biçimde aynı kurumda benzer çalışma koşullarında çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel arasındaki ücret uçurumunun daha da açılmasına neden

olmuştur. Sözleşmeli personelin tabi olduğu düzenleme nedeniyle, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'na eklenen madde ile 1 Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe giren yükseköğretim tazminatından yararlanma imkânı olamamıştır.

Maddi beklentilerin tatmini kadar önemli bir başka değişken çalışanların takdir edilmesidir. Başarıları ve başarılı olanları ön plana çıkaran, öven, değer biçen ve onurlandıran bir toplumsal kültüre sahip olmadığımız gerçektir. Bu sonucun TÖMER'de de hissedilen bir duygu olduğuna şüphe yoktur. Kanımızca yönetimin maddi olarak çalışanlara sağladıklarının bir sınırı olabilmekle birlikte takdir kaynaklarının bir sınırı yoktur. Yeter ki bu kaynağın değeri bilinebilsin. Düşünülecek olursa elmas kömürden meydana gelir, elması değerli kılan tüm özellikleri, oluşumu sırasında ortaya çıkan şartlara bağlıdır. Yönetimin sınırsız “takdir kaynağını” arayacak, bulacak ve işleyecek bir bakış açısına sahip olması gerekir ki; iş tatminsizliğinin bu nedeni iş tatmininin en güçlü unsurlarından birine dönüşebilsin. Ancak görülmektedir ki; yönetimin yaklaşımına yönelik olarak çalışanlarda oluşan duygu, bunun çok fazla gerçekleşmediğine işaret etmektedir. Bu konu, yönetimin çalışanlarıyla kurduğu ilişkileri gözden geçirmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Son olarak, fiziksel koşullar ve teknik donanım hizmet kalitesini sağlamanın araçlarından biridir ve parasal kaynaklar yaratılabildiği takdirde temini en kolay olabilecek araçlardır. Üstelik yapılan bu tip harcamaların “masraf” olarak değil “yatırım” olarak görülmesi şarttır. Hem hizmet sağlayıcılarının performanslarını ve buna bağlı olarak hizmet kalitesini artırmak açısından hem de hizmet kullanıcıların TÖMER’i tercih etmelerini sağlamak açısından bu faktör büyük önem taşımaktadır.

Gelişme olanakları açısından bakıldığında idari personelin bu imkânı oldukça sınırlı bulduğu, diğer taraftan akademik personelin bu faktöre dayalı iş tatmin düzeyinin, genel iş tatmin puanının üzerine olduğu görülmektedir. İdari personelin rutin iş yükünün sebep olabileceği tatminsizliği azaltmak için bu konuda idari personele yönelik mesleki ve meslek dışı eğitimlere ağırlık verilmesi, idari personelin bu konudaki tatminsizliğini azaltabilir.

Yapılan işin niteliği, destekleyici meslektaşların varlığı, işini yaparken bağımsız hareket edebilme olanağına sahip olma, yapılan işten zevk alma, ortaya çıkarılan üretimden gurur duyma ve yapılan işe yönelik açık bir görev tanımının olması şeklinde ifade edilen faktörlere ilişkin olarak hem akademik hem de idari personelin iş tatmin puanlarının, genel iş tatmin puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle akademik personel için, sözü edilen bu faktörler açısından bir tatmin sağlandığı söylenebilir. Daha önce de vurgulandığı gibi akademik personelin yaptığı işin; rutinin dışına çıkan, çeşitlilik ve serbestlik içeren bir yönünün olmasının ve öğretmekten duyulan hazzın, burada akademik personelin iş tatmin duygularına olumlu yansıtıldığı görülmektedir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde de şikâyet konusu olan

unsurlara rağmen akademik personelin işini ne kadar sevdiği gözlemlenebilmiştir.

Sonuç

TÖMER'in marka değerinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülen bilimsel bir araştırma projesinin çalışanlara yönelik bulgularının değerlendirildiği bu çalışmada; iş tatmininin veya tatminsizliğinin bireysel olduğu kadar örgüte yönelik sonuçları üzerinde durulmuştur. Hâlihazırda yedi farklı şehirde on şubede, 400'ü aşkın çalışanıyla 30 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren TÖMER, tescilli markasıyla Ankara Üniversitesine hem ekonomik hem de prestij olarak katkı sağlamaktadır. Bu katkının giderek büyüebilmesi ancak ve ancak eğitim hizmetini sunan akademik ve idari personelin beklentilerine cevap verebilmekten geçmektedir. Diğer bir deyişle personelin iş tatmininin sağlanması, özelde TÖMER'in genelde ise Ankara Üniversitesi'nin mevcut ve gelecek başarılarının çok önemli bir aracıdır. Buradan hareketle yönetimin çalışanların iş tatmin düzeylerinin ne seviyede olduğunu belirlemesi ve eksik olduğu düşünülen noktaları iyileştirmeye yönelik adımlar atması bu nedenle önem taşımaktadır. Bu çalışmada TÖMER'e bağlı şubelerin ve bu şubelerde çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyleri ve iş tatminini oluşturan faktörlerin neler olduğu belirlenmiş ve yönetime bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın bir diğer katkısı; çalışanların iş tatmin düzeyi ile çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve TÖMER'den başka bir yerde çalışıp çalışmaması arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik bulgularıyla akademik yazına olan katkısıdır. Belirtilen değişkenler ile iş tatmini arasında bir ilişkiye rastlanılamamıştır. Bu sonuçlar daha önce ulusal ve uluslar arası yazında elde edilen benzer sonuçlara destek olmaktadır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda bu faktörlerin neden ve ne şekilde bu etkiyi yarattıklarının araştırılması mümkün olabilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, Orhan ve Belma Keklik (2011), "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29: 305-318.
- Akyüz, Cemil, Serap Koçak, Yasin Balaban, İbrahim Yıldırım ve Gedik Tarık (2009), "Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği", *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 12: 20-26.

- Altaş, Sevinç ve Hülya Çekmecelioğlu Güngöz (2007), "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Öneri*, 7 (28): 47-57.
- Akıncı, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4: 1-25.
- Aksu, Nedim (2012), "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1): 59-79.
- Bağcı, Zübeyir (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkileri", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 58-72.
- Bakan, İsmail (2009), "Çalışanların "Yöneticilerden Tatmin" ve "Genel Tatmin" Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Öneri*, 8 (31): 53-67.
- Baş, Türker (2011), "Anket Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu", <http://www.yeniik.com/wp-content/uploads/IKAnket1.pdf> (08.02.2016).
- Bilge, Filiz, Yasemin Akman ve Hülya Kelecioğlu (2007), "Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32: 32-41.
- Brush, Donald H., Michael K. Moch ve Abdullah Pooyan (1987), "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction", *Journal of Occupational Behavior*, 8 (2): 139-155.
- Davis, Keith (1988), *İşletmede İnsan Davranışı* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 199) (Çev. Kemal Tosun vd.).
- Dikmen, Çiğdem (2003), "Örgüt Yapısının Hastanelerde İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, 45: 21-33.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1): 17-26.
- Hodson, Randy (1989), "Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied?", *The Sociological Quarterly*, 30 (3): 385-399.
- Hunt, John W. ve Peter N. Saul, (1975) "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 48 (2): 88-92.
- İşcan, Faruk ve Kürşat Timuroğlu (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 119-135.
- Karaman, Filiz ve Ali Ender Altunoğlu (2007), "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1): 109-120.
- Keleş, Necla (2007), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13: 243-263.
- Kelly, James D. (1989), "Gender, Pay and Job Satisfaction of Faculty in Journalism", *Journalism Quarterly*, 66 (2): 446-452.
- King, Ceridwyn ve Debra Grace (2008), "Building and Measuring Employee-Based Brand Equity", *European Journal of Marketing*, 44 (7/8): 938-971.
- Koç, Hakan, Yasin Boylu ve Yalçın Arslantürk (2009), "İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1): 143-158.
- Koç, Hakan, İrfan Yazıcıoğlu ve Hüseyin Hatipoğlu (2009), "Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28: 13-22.

- Kök Bayrak, Sabahat (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1): 291-310.
- Lee Raymond ve Elizabeth R. Wilbur (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Human Relations*, 38 (8): 781-791.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012), "Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Öneri*, 10 (37): 21-138.
- Mercer, David (1997), "Job Satisfaction and The Secondary Head Teacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction", *School Leadership and Management*, 17 (1): 57-67.
- Önder, Emine ve Ali Taş (2009), "Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük Personelinin İş Doyum Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Milli Eğitim*, 184: 71-81.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır (2006), "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (1): 39-51.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Adana: Nobel Kitabevi).
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2007), *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice-Hall).
- Sıgrı, Ünal ve Nejat Basım (2006), "İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12: 131-154.
- Tekingündüz, Sabahattin ve Dilaver Tengilimoğlu (2013), "Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi", *Sayıştay Dergisi*, 91: 77-103.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 1: 23-45.
- Toker, Boran (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107.
- Ugboro, Isaiah ve Kofi Obeng (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5 (2): 247-272.
- Üner, Mithat ve Osman Karatepe (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 185-208.
- Yılmaz, Bülent, Şelale Korkut ve Eda Köse (2010), "Ankara'daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma", *Bilgi Dünyası*, 11 (1): 49-80.
- Yumuşak, Sedat, Sibel Özafşarlıoğlu ve Harun Yıldız (2012), "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4 (2): 56-79.
- Zeitz, Gerald (1990), "Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective", *Human Relations*, 43 (5): 419-438.