

## İŞ TATMİNİ VE ORGANİZASYON YAPISI: KAMU ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR İNCELEME

Ali Ender ALTUNOĞLU\*  
Filiz KARAMAN†

### Öz

İş tatmini, sıkça çalışılan konulardan biridir. Ancak, çok az sayıda araştırma, çalışanların iş tatmini ile organizasyon yapısına ilişkin faktörler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Dahası, bunlardan çok azı akademisyenlerin iş tatmini üzerinedir. Bu çalışmanın amacı, bu boşluğu doldurabilmek ve Türkiye’de kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin örgüt yapılarından nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla anket çalışması uygulanmış ve anket formu sekiz kamu üniversitesinden 152 farklı öğretim elemanınca doldurulmuştur. Uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre prosedürlerin standartlaştırılmasının iş tatmini düzeyi üzerine negatif etkisi varken, bilgi akışının varlığı ve yaratıcılık değişkenlerinin etkileri pozitif olmuştur. İncelenen diğer iki değişkenin, otorite ve kontrol, etkisi açıklanamamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İş tatmini, organizasyon yapısı, formalleşme, kontrol.

### Abstract

#### **Job Satisfaction and Organisation Structure: An Empirical Study on Public Universities**

Job satisfaction is one the mostly studied subjects. However, a few research focused the relationships between job satisfaction and organization structural variables. Moreover, there are so few studies concerning with academics’ job satisfaction level. The aims of this research are to fill this gap and to point out how organizational variables might affect job satisfaction level of academics working in Turkish public universities. To achieve these aims, the data were collected from 152 academics working in different eight public universities.

---

\*Yrd.Doç.Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, İşletme Bölümü, 09800, Nazilli-AYDIN, aealtunoglu@adu.edu.tr.

†Yrd.Doç.Dr., Yeditepe Üniversitesi, İktisat Bölümü, Erenköy-İSTANBUL, filiz\_karaman@hotmail.com.

According to regression analysis results, while job satisfaction is positively related to information flow and innovation, there is a negative relationship between job satisfaction and standardization of procedures. The effects of authority and control over job satisfaction can not be explained in this research.

**Keywords:** Job satisfaction, structure, formalisation, control.

## GİRİŞ

İş tatmini konusu işletme biliminde en fazla araştırılan konulardan bir tanesidir. Bir çok çalışma, iş tatmininin farklı boyutlarını incelemiş ve iş tatmininin yine bir çok farklı değişkenle olan ilişkilerini açıklamaya çalışmıştır. Bu konunun yoğun şekilde çalışılma nedeni, iş tatmini yüksek olan çalışanların organizasyonun verimliliğine ve uzun dönemli başarısına olumlu etkisi olduğuna dair varsayımdır. Bunun aksine, düşük düzeyde iş tatmini olan çalışanların ise organizasyona olan katkılarının düşük seviyede olduğuna inanılır.

İş tatmini konusunda birçok çalışma çalışanların yaş, cinsiyet, unvan ve hizmet süreleri gibi demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır (Oshagbemi, 1999, Bilgiç 1998). Çok az sayıda araştırma, çalışanların iş tatmini ile organizasyon yapısına ilişkin faktörler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Dahası, bunlardan çok azı akademisyenlerin iş tatmini üzerindedir. Bu çalışma, bir yandan az incelenmiş olan iş tatmini ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, diğer yandan da Türkiye'deki üniversitelerde çalışan akademisyenlere yönelik bir analiz olacaktır. Doğaldır ki, iş tatmini düzeyine etki eden faktörler yalnızca örgütsel faktörler ile sınırlı değildir. İşin karakteristikleri veya bireyin özellikleri gibi kavramlar tarafından da belirlenebilir (Ting 1997, Bilgiç, 1998). Ama bu çalışmada kapsam daraltılarak yalnızca örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerine olası etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Son dönemdeki yönetim literatürü; gevşek emir komuta zinciri, güçlendirilmiş çalışanlar ve informal iletişim araçları gibi yaklaşımlar ortaya koymuş, ve bu yaklaşımlar merkezi olmayan örgütlenmelerin çalışanların tatminini ve örgütün performansını artırdığını göstermiştir (Peters ve Waterman, 1992). Fakat, bu konudaki literatür incelendiğinde bir paradoksun olduğu gözlenmektedir. Bürokratik modeli eleştirenler merkezi ve formel örgütlerde çalışmanın iş tatmini düzeyini düşürdüğünü iddia ederken (Walton, 1985: 60-2; Lawrence, 1985: 15-20), bazı akademisyenler örgüt yapısı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Stevens, Philipsen ve Diedericks, 1992: 46-7; Zetis, 1984: 315-6).

## **I. İŞ TATMİNİ**

Locke (1976: 1300) iş tatminini “bireyin iş ve iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu duygular” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, bu tanıma göre, iş tatmini kişinin görevlerini yerine getirdiği spesifik çevreyi kapsamaktadır. Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır. İş çevresi kavramı işin karakteristikleri, organizasyon faktörleri ve çalışanın karakteristikleri gibi kavramları içermektedir.

Akademisyenler ders yükü, ücret gibi konularda tatmin olmadıklarını ifade etseler dahi yapılan çalışmalar onların genelde işlerinden zevk aldıklarını ortaya koymaktadır (Kinman, 2001: 483) Benzer bir sonucu Watts ve arkadaşları da (1991: 55-9) ifade etmişlerdir. Yaptıkları çalışmaya yanıt veren 850 üniversite çalışanı uzun mesai yaptıklarını, iş yükünün fazla olduğunu ve kendilerine desteğin az olduğunu ifade etmelerine karşın, katılımcıların yaklaşık %75’i işlerinden tatmin olduklarını, yalnızca %7’si tamamıyla tatminsiz olduğunu ifade etmiştir.

Literatüre bakıldığında iş tatmininin tek bir yöntem ile hesaplanmadığını görüyoruz. Ayrıca, iş tatmini, işin bir çok unsuru ile ilişkilendirilebilir. İş tatmini birkaç genel soru ile tanımlanabilir Wisniewski’nin (1990: 300) veya bireysel unsurların lineer toplamından elde edilebilir (Lewin ve Stokes, 1989: 753). Çalışanların iş tatminine ilişkin çalışmalar, özellikle tatmin olma ve olmama ile ilgili içsel ve dışsal olarak nasıl sınıflandırılacağına ilişkin farklı görüşler sunmaktadır. Herzberg’in (1987) çalışmasında, iş tatminini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrımın kökeni, temel insan ihtiyaçlarını başarıma ve bu başarı sonucunda elde edilen psikolojik gelişmeye dayanmaktadır. Üniversite çalışma hayatında, içsel faktörler direkt olarak fakülte ve günlük işlerle ilgilidir. Herzberg’in dışsal faktörlerinden bazıları ise organizasyon politikası, ücret ve çalışma şartlarıdır. Bu faktörler kişinin çalışma koşullarını içermektedir. Dışsal faktörlerin işin günlük seyrini ilk anda etkilememe gibi bir özellikleri vardır.

Rosenfeld ve Zdep’in (1971) çalışmalarında ise faktörler içsel veya dışsal olarak ayrıştırılmamıştır. Onlara göre bazı faktörler ayrılrsa bile, birçok kalem “nötr” olarak değerlendirilmelidir. Literatür, geleneksel olarak iş tatminini bir ölçek üzerinde göstermektedir. Bu ölçeğin yüksek puanlı kısmı tam tatmini, diğer düşük değerli kısmı ise düşük tatminsizliği belirtmektedir. Bu bakış açısı, tatmin veya tatminsizliğin aynı grup faktörler tarafından belirlendiğinin bir yansımasıdır. Herzberg’in içsel ve dışsal ayrımından ziyade bazı faktörlerin

tam olarak ayıramadığı için tek bir grup altında düşünülmesinin bir sonucudur. Bu çalışmada geleneksel yaklaşım benimsenmektedir ve iş tatmini düzeyi bir ölçek üzerinde göstermektedir. Temel gerekçe ise, iş tatminini etkileyen faktörlerin tam olarak içsel ve dışsal olarak ayıramayacağı ve böyle bir ayırımın hatalı sonuçlara götürebileceği düşüncesidir.

## II. ORGANİZASYON YAPISI

Literatürden organizasyon yapısı ile ilgili çalışmaları incelediğimizde, organizasyon yapısının çok boyutlu bir değişken olduğunu gözlemlemekteyiz. Organizasyon faktörleri genellikle davranışsal, yapısal ve demografik olarak sınıflandırılır. Davranışsal değişkenlerden olan katılım (Glisson ve Durick, 1988) ve liderlik (Bateman ve Strasser, 1984) iş tatminini etkileyen güçlü faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal değişkenlerden merkezileşme ve formelleşmenin de (Child, 1972: 174) yine ampirik olarak tatmin üzerinde etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Organizasyon yaşı, iş takımının büyüklüğü veya endüstri dalı gibi demografik faktörlerin ise iş tatminini etkilediği konusunda zayıf sayılabilecek bulgular vardır (Cotton ve Tuttle, 1986: 67-8)

Ting (1997:315) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin iş tatmininin yalnızca iş ve bireyin özellikleri ile değil aynı zamanda örgütün karakteristikleri ile de belirlenebileceği iddia edilmiştir. Yapmış olduğu çalışmada Ting, bireylerin örgüte bağlılıklarını ve çalışanların üstleri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini örgütün özellikleri olarak ele almıştır. Ampirik çalışmasının sonuçları, çalışma ortamındaki ilişkiler ve bireyin örgüte bağlılığı arttıkça iş tatmininin azaldığı yönünde olmuştur.

Stratejik karar sürecine katılan yöneticilerin örgütün geleceğine ilişkin önemli etkileri olduğuna inanılır ve karara katılımın yüksek olmasının, stratejik kararların uygulamasındaki hataları minimize eden bir yönetsel araç olarak görülmüştür (Nutt, 1992: 322). Kararlara katılım yöneticilerin, özellikle yetersiz bilgi ve örgüte yukarıdan bakma gibi hatalı algılamalardan uzak kalmalarını sağlayan bir araç olarak görülmüştür. Çalışanların karar sürecine katılmalarının iş tatminini artırdığına ilişkin literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Spector, 1986: 1013; Cotton vd., 1988: 18-9). Bu çalışmalar, kararlara katılımın çalışanların performansını artırdığını göstermiştir.

Örgütün bürokratik yapısının düzeyini ölçmek için, Finlay ve Marin'in (1995) kullanmış olduğu örgütsel değişkenleri adapte ederek çalışmamızda kullanacağız. Bu faktörler prosedürlerin standartlaşması, otorite, bilgi akışının varlığı, yaratıcılık ve kontroldür.

Bürokratik olmayan örgütler, çalışanlarının kuralları ihlal edip etmediğini gözlemlemek yerine onlara güvenirlir. Benzer şekilde, alt kademelerde örgütün sorunlarını çözmeye yönelik fikirlerin oluşmasını ve bunların hiyerarşinin alt basamaklarından üste doğru gelmesini desteklerler. Yeni fikirlere açıktırlar. Standart prosedürlere uymazlar ve otorite gevşekliği vardır.

### **III. BEKLENEN İLİŞKİLER**

Formelleşme en basit haliyle, işlerin yapılış anındaki prosedürler ve kuralların sayısı veya prosedürlerin ve beklentilerin hangi dereceye kadar tanımlandığı ile ilgilidir. (Altunoğlu, 2000: 109). Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça kurallara ve prosedürlere bağlı kalmalarının monotonluk seviyelerini artırabileceğini söyleyebiliriz (Eren, 2001: 256). Monotonluk sorunu ise çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyebilir. Akademisyenlerin eğitim ve zeka düzeyleri dikkate alındığında standart ve yazılı prosedürlere bağlı kalmalarının iş tatmini düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmekteyiz. Dolayısıyla;

*H1: Üniversiteler standart ve yazılı prosedürlere daha az bağlı kaldıkça, akademisyenlerin iş tatmini artar.*

Otorite düzeyi, bireylerin örgütün işleyişinde etkileri olup olmadığı ve ne dereceye kadar kendi işlerini yaparken karar verebildikleri ile ilgilidir. Amabile (1986: 17), Witt ve Boerkem (1989: 37) bireylerin kararlarını kendilerinin verebilmelerinin onların araştırma performanslarını ve yaratıcı çıktılar ortaya koyabilmelerini artırdığını ifade etmişlerdir. King, Anderson ve West (1992: 337) çalışmalarında, karara katılım düzeyinin artmasının değişime daha az tepkinin gösterilmesine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, karara katılıma önem verdikleri bilinmektedir (Eren, 2001: 256). Dolayısıyla, akademisyenlerin karar mekanizmalarına daha fazla katılma isteklerinin olduğunu iddia edebiliriz. Bu istemi karşılayabilecek bir üniversite yapılanması akademisyenlerin iş tatmini düzeyini artırabilir.

*H2: Üniversitelerde otorite düzeyi azaldıkça, iş tatmini düzeyi artar.*

Erdoğan'a (1999: 242) göre, yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt; kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Erdoğan'a göre iyi haberleşmenin olmaması iş tatminsizliğini doğurmakta, buna karşılık yeterli haberleşme her zaman iş tatminini beraberinde getirmemektedir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye verdiği önem artmaktadır.

*H3:* Üniversite içindeki iletişim kanallarının daha açık olması, akademisyenlerin iş tatminini artırır.

Erdoğan'a (1999:241) göre denetim ilişkisi çalışanı katılımdan uzaklaştırmakta, eğer alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun formel yapısına göre ortaya çıkan yönetici-çalışan ilişkisi çalışanın örgütüne yönelik aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda iş tatmini ile örgütteki kontrol sistemi arasında beklenen ilişki şu şekildedir.

*H4:* Üniversitelerde akademisyenlerin kurallara uyup uymadıklarını kontrol düzeyi azaldıkça, iş tatmini düzeyi artar.

King, Anderson ve West (1992: 333) çalışmalarında, yaratıcılığın bilimsel araştırma verimliliğinde önemli bir faktör olduğunu söylemişlerdir. Abbey ve Dickson (1983: 366), yaratıcılık için gerekli olan örgüt iklimi ve bilimsel araştırma performansı arasında korelasyon olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde West ve Smith'de (1998: 267) örgüt içerisindeki formelleşme düzeyinin ve yaratıcılık için sağlanan desteğin bilimsel araştırma verimliliğini daha etkin hale getirdiğini göstermişlerdir. Akademisyenlerin bilimsel araştırma verimliliğinin kariyerlerini etkileyeceğini düşünürsek, bu çalışmaların ışığı altında, iş tatmini ile yaratıcılığın desteklenmesi konusunda aşağıda (H5) belirtilen ilişkiyi bekleyebiliriz.

*H5:* Üniversite yönetimleri problemlere yönelik yaratıcı çözümleri daha fazla aradıkça, akademisyenlerin iş tatmini artar.

## **IV. METODOLOJİ**

### **IV.1. Katılım**

İş tatmini üzerindeki örgütsel faktörlerin etkilerini ölçmek amacıyla, bazı kamu üniversitelerinden yalnızca bir fakülte çalışma kapsamı içine alınmıştır. Sekiz kamu üniversitesinden toplam 152 öğretim elemanı bu anketi tamamlayarak göndermiştir.

Her ne kadar Mackay (1995: 215) "eski" ve "yeni" üniversitelerin personel politikalarının farklı olduğunu belirtse de, bu çalışmada üniversiteler iki gruba ayrılmamıştır. Bu faktör, farklı kategorilerdeki üniversite çalışanlarının iş tatmin düzeyini açıklamada önemli olabilir. Ama, bu çalışmanın amacı, farklı kategorideki üniversitelerin personel politikalarının

etkisini belirlemekten ziyade, kamu üniversitelerinin ortak örgüt yapılanmalarını analiz etmeye yöneliktir.

#### **IV.2. Anket**

Anket formu toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan ilk dört soru öğretim elemanlarının demografik özelliklerinden bazıları (yaş grubu, cinsiyet, eğitim düzeyi ve unvan) belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise, bireylerin iş tatmini düzeyini ölçmek üzere Wisniewski'nin (1990: 300) çalışmasından uyarlanan altı soru sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular 5 ölçekli Likert tipi sorulardır. Sorular şöyledir:

1. Bir akademisyen olarak işinizden ne kadar tatminkarsınız?
2. Akademisyen olarak göreve başladığımızdaki beklentilerinize göre bu iş şu anda sizi ne kadar tatmin ediyor?
3. Tekrar bir iş seçecek olsanız akademisyenliği tercih eder miydiniz?
4. Bütün faktörleri dikkate alırsanız şu andaki işiniz sizi ne kadar tatmin ediyor?
5. Sizin için işinizde başarılı olmak, hayatın diğer alanlarındaki başarıyla karşılaştırıldığında ne kadar önemlidir?
6. İşiniz sizin için bir stres kaynağı mıdır?

Ankete katılan akademisyenlerin verdikleri yanıtların değerlerinin aritmetik ortalamaları alınmış ve analize bu ortalama değerlerle devam edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, örgütsel faktörleri ölçmek amacıyla on adet soru oluşturulmuştur. Bu sorular, Finlay ve Marin'in (1995: 437-8) çalışmasından adapte edilerek 5 ölçekli Likert tipi sorular olarak hazırlanmıştır. Çalışmada ölçülen ilk örgütsel faktör olan prosedürlerin standartlaşması üç soru ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Otoriteye ilişkin sorulan soru yalnızca bir tanedir. Bilgi akışının varlığı üç soru ile ölçülürken örgütün kontrol mekanizması bir soru ile değerlendirilmiştir. Son örgütsel değişken olan yaratıcılık ise iki soru ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 1, bu çalışmada kullanılan değişkenlerin analizlerde kullanılan kısaltmalarını göstermektedir.

**Tablo-1: Değişkenlerin Tanımlanması**

Kodlama	Değişkenler
Tatmin	İş Tatmini
Prosedür	Prosedürlerin Standartlaşması
Otorite	Otorite
Bilgi	Bilgi Akışının Varlığı
Kontrol	Kontrol
Yarat	Yaratıcılık

**IV.3. Veri Analizi**

Tablo 2’de, örneklemin demografik değişkenlerinin karşılaştırması gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, örneklemin yaş bakımından en yoğun olduğu grup 30-39 yaş grubudur. Cinsiyet bakımından erkeklerin oranı daha yüksek çıkmıştır. Unvan bakımından ise en büyük grubu %42.7’lik bir oranla araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumunun 2002-2003 yılı (<http://www.yok.gov.tr/istatistikler/istatistikler.htm>, 10.03.2004) istatistiklerine bakıldığında devlet üniversitelerinde çalışan toplam 69,234 öğretim elemanının 43,569’unun erkek olduğu görülmektedir. Aynı istatistikler, araştırma görevlilerinin devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının içerisinde %38.3’lük orana sahip olduğunu göstermektedir. Bu oranlara göre, çalışmada kullanılan örneklemin devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarını doğru bir şekilde yansıttığını söyleyebiliriz.

**Tablo-2: Demografik Değerler**

		Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Yaş</b>	20-29	37	24.3
	30-39	94	61.8
	40-49	11	7.2
	50-59	8	5.3
	60 ve üstü	2	1.3
<b>Cinsiyet</b>	Bay	109	71.7
	Bayan	43	28.3
<b>Ünvan</b>	Profesör	10	6.5
	Doçent	8	5.3
	Yardımcı Doçent	40	26.3
	Öğretim Görevlisi	28	18.5
	Araştırma Görevlisi	65	42.7
	Diğer	1	0.7

Tablo 3, çalışmaya katılan 152 akademisyenin, çalışmada incelenen değişkenlere göre belirtmiş olduğu seçeneklerden oluşturulan ortalama ve standart sapma değerlerini vermektedir.



**Tablo-3: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
Tatmin	2.80	0.6938
Prosedür	2.97	0.9329
Otorite	3.34	1.2505
Bilgi	3.50	1.0179
Kontrol	2.84	1.0864
Yarat	2.87	0.7963

Coefficient alpha değeri, çok sorulu ölçeklerde güvenilirliği ölçmek için en sık kullanılan formüldür (Peter, 1979: 6-7). Bu çalışmada kullanılan çok sorulu ölçekler iş tatmini, prosedürlerin standartlaşması, bilgi akışının varlığı ve yaratıcılık değişkenleridir. Tablo 4, bu değişkenlere ait ölçeklerin coefficient alpha değerlerini vermektedir. Nunnally (1978) çalışmasında, coefficient alpha değerinin 0.50 değerinin üzerinde olması halinde güvenilir olacağını belirtmiştir. Tablo 4’de görüldüğü gibi, çalışmada kullanılan çok sorulu değişkenlerin coefficient alpha değerleri bu kriterin üzerindedir. Dolayısıyla değerlerin, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliğini sağladığını söyleyebiliriz.

**Tablo-4: Coefficient Alpha Değerleri**

	Coefficient Alpha Değeri
Tatmin	0.77
Prosedür	0.73
Bilgi	0.85
Yarat	0.52

Tablo 5, incelenen organizasyon yapısı değişkenleri ile oluşturulan iş tatmini ölçeği arasındaki pearson korelasyon katsayılarını vermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi; iş tatmini ile prosedürlerin standartlaşması, bilgi akışının varlığı ve yaratıcılık değişkenleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Prosedürlerin standartlaşması değişkenine ilişkin korelasyon katsayısı  $r = -0.163$  ( $p < 0.05$ ) dir. İş tatmini ile bilgi akışının varlığı arasındaki korelasyon katsayısı ise  $r = 0.230$  ( $p < 0.01$ ) olarak görülmektedir. Yaratıcılık değişkeni ise  $r = 0.238$  ( $p < 0.01$ ) gibi bir korelasyon katsayısı ile açıklanmıştır. Diğer iki organizasyon yapısı faktörleri, otorite ve kontrol ile iş tatmini arasında korelasyon bulunamamıştır.

**Tablo-5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		Tatmin	Prosedür	Otorite	Bilgi	Kontrol	Yarat
Tatmin	Pearson Cor.	1.000	-.163*	.027	.230**	-.101	.238**
	Sig. (2-Tailed)		.045	.737	.004	.214	.003
Prosedür	Pearson Cor.	-.163*	1.000	-.098	-.419**	.145	-.338**
	Sig. (2-Tailed)	.045		.231	.000	.074	.000
Otorite	Pearson Cor.	.027	-.098	1.000	.265**	.148	.096
	Sig. (2-Tailed)	.737	.231		.001	.069	.238
Bilgi	Pearson Cor.	.230**	-.419**	.265**	1.000	-.312**	.348**
	Sig. (2-Tailed)	.004	.000	.001		.000	.000
Kontrol	Pearson Cor.	-.101	.145	.148	-.312**	1.000	-.211**
	Sig. (2-Tailed)	.214	.074	.069	.000		.009
Yarat	Pearson Cor.	.238**	-.338**	.096	.348**	-.211**	1.000
	Sig. (2-Tailed)	.003	.000	.238	.000	.009	

\* 0.05 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (2 taraflı)

\*\*0.01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (2 taraflı)

## V. BULGULAR

Organizasyon yapısı faktörlerinin iş tatmini düzeyi üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla regresyon analizi kullanılacaktır. Tablo 6, analizde kullanılan bağımlı değişken (iş tatmini düzeyi) ile bağımsız değişkenler arasındaki değerleri vermektedir.

Tablodan da görüldüğü gibi, iş tatmini ile PROSEDÜR arasındaki regresyon katsayısı negatif ve anlamlıdır. Bu sonuç bize, iki değişken arasında istatistiksel bir bağıntının olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgu, çalışmamızda beklenen (H1) ilişkinin tersi yönünde bir sonuçtur. Beklenenin aksine, üniversiteler standart ve yazılı prosedürlere daha fazla bağlı kaldıkça, akademisyenlerin iş tatmini artar. Bu bulgu Stevens, Philipsen ve Diedericks, (1992: 46-7) ve Zetis (1984: 315-6) gibi akademisyenlerin sonuçları ile örtüşmektedir. Onlara göre örgüt yapısı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo-6: Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken Tatmin)**

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F Testi	Beta	T	Sig.
Prosedür	0.163	0.27	4.105	-0.121	-2.026	0.045
Otorite	0.027	0.001	0.113	1,5e-02	0.336	0.737
Bilgi	0.230	0.053	8.382	0.157	2.895	0.004
Kontrol	0.101	0.010	1.561	-6,E-02	-1.249	0.214
Yarat	0.238	0.056	8,980	0.207	2,997	0.003

İş tatmini düzeyi ve OTORİTE arasındaki ilişkiye baktığımızda bağıntının anlamlı olmadığını görmekteyiz. Çalışmamızdaki beklentimiz, üniversitelerde otorite düzeyi azaldıkça, iş tatmin düzeyi artar şeklindeydi. Bazı akademisyenler bireylerin kendilerinin karar verebilmelerinin onların araştırma performanslarını ve yaratıcı çıktılar ortaya çıkarabilmelerini artırdığını ifade etmişlerdir (Amabile, 1986: 20; Witt ve Boerkem 1989: 37). King, Anderson ve West (1992: 337) çalışmalarında, karara katılım düzeyinin artmasının değişime daha az tepkinin gösterilmesine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmalardan yola çıkarak ortaya koymaya çalıştığımız ilişkiye ulaşamadık.

Araştırmamızdaki üçüncü hipotez, “üniversite içindeki iletişim kanallarının daha açık olması, akademisyenlerin iş tatminini artırır” şeklindeydi. Tablodaki değerlere bakıldığında bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç bize üniversitelerde akademisyenlerin birbirlerine bilgi verebileceği ve sistemli bir iletişim ağı kurulduğunda iş tatmini düzeylerinin artacağını göstermektedir.

Çalışma sonuçlarına baktığımızda, “üniversitelerde akademisyenlerin kurallara uyup uymadıklarının kontrol düzeyi azaldıkça, iş tatmin düzeyi artar” şeklindeki hipotezimizin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını görmekteyiz. Erdoğan’a (1999: 241) göre denetim ilişkisi çalışanı katılımdan uzaklaştırmakta, çalışanlar alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Her yaptığı denetlenen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Fakat, çalışmamız bu beklentiyi doğrular nitelikte değildir ve değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz edemeyiz.

Araştırmadaki son hipotez yaratıcılık ve iş tatmini düzeyi arasındaydı. Regresyon analizi sonuçları hipotezi doğrulamaktadır. Beta katsayısı pozitif ve anlamlıdır. Bu ilişki korelasyon analizi ile de doğrulanmaktadır (Tablo 5). Bu sonuca göre, “üniversite yönetimleri problemlere yönelik yaratıcı çözümleri daha fazla aradıkça, akademisyenlerin iş tatmini artabilir” diyebiliriz. Benzer sonuç King, Anderson ve West’in (1992: 337) çalışmalarında ifade edilmiştir.

## **SONUÇ**

İyi eğitilmiş ve yetenekli insanları üniversite dünyasına kazandırmak ve dolayısıyla Türkiye’nin yüksek öğrenimdeki kalitesini artırmak için iş tatmini konusunun daha fazla önemsenmesi gerektiğini düşünüyoruz. Bu nedenle araştırma, organizasyon yapısı unsurlarının iş tatmini düzeyini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre prosedürlerin standartlaşması, bilgi akışının varlığı ve yaratıcılık değişkenleri iş tatmini

düzeyini etkilemektedir. Bu değişkenlerden bilgi akışının varlığı ve yaratıcılığın iş tatmini üzerine etkileri pozitif iken, prosedürlerin standartlaştırılmasının etkisi beklenenin tersine negatif olmuştur.

Modern yönetim biçimleri bize; gevşek emir komuta zinciri, güçlendirilmiş çalışanlar ve informal iletişim araçları gibi yaklaşımlarla oluşturulan merkezi olmayan örgütlemelerin çalışanların tatminini ve örgütün performansını artırdığını açıklamaya çalışırlar. Bu yaklaşımlar, prosedürlerin standartlaştırılması yerine esnek yönetim biçimlerini benimserler. Örneğin West ve Smith'in (1998: 274) İngiliz üniversitelerinde yaptığı çalışmalarında buldukları sonuç, departmanların daha az formelleştiği ve daha az bürokrasinin olduğu durumlarda, araştırma yapma oranlarının arttığı ve dolayısıyla iş tatmininin arttığını göstermektedir. Karşı bir görüş ise, örgüt yapısı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğudur (Stevens, Philipsen ve Diedericks, 1992: 46-7; Zetis, 1984: 315-6). Çalışmamızdan çıkan sonuç, ikinci yaklaşımı destekler niteliktedir. Bu sonuç değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken bir faktör de, çalışanların örgütün hangi kademesinde olduğu ile ilgilidir. Kline ve Boyd (1991: 311) çalışmalarında; iş tatmini ve örgüt yapısı arasındaki ilişkinin, örgütün farklı kademelerinde farklı bir şekilde ortaya çıkabileceğini iddia etmişlerdir. Prosedürlerin standartlaşması ile ilgili çelişkili sonuçlar, örgüt hiyerarşisi içinde düşünülerek incelenebilir.

Bilgi akışının varlığı, yukarıda belirtildiği gibi sistemli bir bilgi ağı ile ilgilidir. Bu ağ, hem akademisyenler arasındaki bilgi akışını kapsarken, hem de yönetim ve birimler ve şahıslar arasındaki ağı kapsar. Çalışmadan çıkan sonuç, böyle bir ağın varlığının akademisyenlerin tatmin düzeyini artırdığı şeklindedir. Haberleşmenin akademi dünyasında önemli bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

Yaratıcılığı destekleyen bir üniversite yapısının, beklendiği gibi, akademisyenlerin tatmin düzeyini artırdığını görmekteyiz. Bu sonuç, West ve Smith'in (1998: 273) yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile aynı doğrultudadır. Akademisyenler için kariyer gelişiminin ne kadar önemli olduğunu düşünürsek, bu bulgunun şartırtıcı olmaması gerekmektedir.

Bu araştırmanın, Türkiye'de kamu üniversitelerinde örgüt yapısı faktörlerinin iş tatminini nasıl etkilediğine ilişkin literatüre bir katkı sağladığı düşüncesindeyiz. Fakat şunu da belirtmeliyiz ki, iş tatmini düzeyi yalnızca örgüt yapısı değişkenleri ile açıklanamaz. Bu konuda ileride yapılacak çalışmaların anketlerini düzenlerken, demografik değişkenlerin etkileri de ölçülebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Abbey, A., ve Dickson, J.W. (1983) R&D Work Climate ve Innovation in Semi-Conductors, **Academy of Management Journal**, 25, 362-368.
- Altunoğlu, A.E. (2000) Effects of Environment, Structure and Past Performance on Strategic Decision Processes: An Empirical Investigation, **Doktora Tezi**, Leicester Univesity, Leicester.
- Amabile, T. (1986) Social Influences on Creativity: The Effects of Contract for Reward, **Journal of Personality and Social Psychology**, 50, 14-23.
- Bateman, T., ve Strasser, S. (1984) A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, **Academy of Mangement Journal**, 27, 95-112.
- Bilgiç, R. (1998) The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**, 132(5), 549-558.
- Child, J. (1972) Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, **Administrative Science Quarterly**, 17, 163-176.
- Cotton, J.L., ve Tuttle, J.M. (1986) Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Reseach, **Academy of Management Review**, 11, 55-70.
- Cotton, J.L., Vollrath, K.L., ve Froggart, M.L., Lengnick-Hall, M.L., ve Jennings, K.R. (1988) Employee Participation: Diverse forms and Different Outcomes, **Academy of Management**, 13, 8-22.
- Erdoğan, İ. (1999) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5.
- Eren, E. (2001) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı.
- Finlay, W., ve Marin, J.K. (1995) Organizational Structure and Job Satisfaction, **Administration & Society**, 27(3), 427-451.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988) Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 33, 61-81.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, September-October, 109-120.

- King, N., Anderson, N ve West, M.A. (1992) Organizational Innovation: A Case Study of Perceptions and Processes, **Work and Stress**, 5, 331-339.
- Kinman, G. (2001) Pressure Points: A Review of Research on Stressors and Strains in UK Academics, **Educational Psychology**, 21(4), 473-490.
- Kline, T.J.B., Boyd, J.E. (1991) Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels, **Journal of General Psychology**, 118(4), 305-317.
- Lawrence, P.R. (1985) The History of Human Resource Management in American Industry, In R. Walton ve P. Lawrence (der.), **HRM Trends and Challenges** Boston, M A : Harward Business School Press, 15-34.
- Lewin, I., ve Stokes, J.R. (1989) Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity, **Journal of Applied Psychology**, 74, 752-758.
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.C. Dunnette (der.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, 1297-1349
- Mackay, I. (1995) The Place of Personnel in Higher Education, **Higher Education Quarterly**, 49(3), 210-228.
- Nunnally, J.C. (1978) **Psychometric Theory**, New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P.C. (1992) Helping Top Management Avoid Failure During Planned Change. **Human Resource Management**, 31, 319-344.
- Oshagbemi, T. (1999) Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction, **Personnel Review**, 12(1/2), 108-123
- Peter, J.P. (1979) Reliability, A Review of psychometric basics and recent marketing practices, **Journal of Marketing Research**, 16(February), 6-17.
- Peters, T.J., ve Waterman, R.H. (1982) **In Search of Excellence**, New York, Warner Books.
- Rosenfeld, M. Ve Zdep, S.M. (1971) Intrinsic-Extrinsic Aspects of Work and Their Demographic Correlates, **Psychological Reports**, 28, 359-362.
- Spector, P.E. (1986) Perceived control by employees, **Human Relations**, 11, 1005-1016.
- Stevens, F., Philipsen, H. ve Diedericks, J. (1992) Organizational and Professional Predictors of Physician Satisfaction, **Organization Studies**, 15, 35-49.

- Ting, Y. (1997) Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, **Public Personnel Management**, 26(3), 313-325.
- Walton, R.E. (1985) Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality. In R. Walton ve P. Lawrance (Eds.), **HRM Trends and Challenges**, Boston, M A : Harward Business School Press, 35-65.
- Watts, W.D., Cox, L., Wright, L.S., Garrison, J., Herkimer, A., and Howze, H.H. (1991) Correlates of Drinking and Drug use by Higher Education Faculty and Staff; Implications for Prevention, **Journal of Drug Education**, 21, 43-64.
- West, M.A. and Smith, H. (1998) Research Excellence and Departmental Climate in British Universities, **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, 713, 261-282.
- Wisniewski, W. (1990) The Job Satisfaction of Teachers in Poland, **Comparative Education**, 26, 299-306.
- Witt, L.A., and Boerkem, M.N. (1989) Climate for Creative Productivity as a Predictor of Research Usefulness and Organizational Effectiveness in an R&D organization, **Creativity Research Journal**, 2, 30-40.
- Zeitz, G. (1984) Bureaucratic Role of Characteristics and Member Affective Response in Organizations, **Sociological Quarterly**, 25, 301-318.
- <http://www.yok.gov.tr/istatistikler/istatistikler.htm> (10.03.2004)