

# Ankara Üniversitesi'nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılığın İlişkisi<sup>1</sup>

## The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Administrative Staff Working at Ankara University

Memduh YARAMIŞ<sup>2</sup>

Şakir ÇINKIR<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Ankara Üniversitesi'nde çalışan kadrolu idari personelin iş doyumu düzeyinin çeşitli değişkenler açısından belirlenerek örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemektir. Ölçme araçları Ankara Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan 359 idari personele uygulanmıştır. Veri toplama aracı olacak araştırmacılar tarafından geliştirilen "İş Doyumu Ölçeği" ile Balay (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Her iki ölçek için Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın alt amaçlarına yönelik olarak iki grup karşılaştırmalarında bağımsız gruplar için -t testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Pearson korelasyon katsayısı formülünden yararlanılmıştır.

Üniversite'de çalışan İdari personelin İş doyum düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca iş doyumu yüksek olan kadrolu idari personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin de olumlu yönde değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar kelimeler:* iş doyumu, örgütsel bağlılık, kadrolu idari personel, üniversite

### Abstract

The general purpose of this study was to determine, based on a diverse set of variables, the relationship between job satisfaction and organizational commitment among administrative staff working at Ankara University in the Republic of Turkey. The participants of the study included 359 administrative staff working in various positions within the university. After analysis of the data, Cronbach's alpha coefficients were calculated for the emerged sub-dimensions. In order to analyze the sub-questions of this study, a *t*-test for comparing two independent groups and one-way ANOVA for comparing more than two groups were calculated. The relationship between job satisfaction and organizational commitment was analyzed via Pearson's correlation coefficient formula.

When the relationship between job satisfaction and organizational commitment was analyzed a moderate relationship was discovered. It was concluded that administrative staff with high job satisfaction also have positive levels of organizational commitment.

*Key words:* job satisfaction, organizational commitment, administrative staff, university

<sup>1</sup> Bu araştırma Memduh YARAMIŞ'ın, Doç. Dr. Şakir ÇINKIR danışmanlığında gerçekleştirdiği "Ankara Üniversitesi'nde Çalışan Akademik Olmayan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılığın İlişkisi" isimli ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans projesinin bölümlerinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Sekreterlik Bürosu Şefi, yaramis@ankara.edu.tr

<sup>3</sup> Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Öğretim Üyesi, cinkir@ankara.edu.tr

## Giriş

Yoğun rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin sahip oldukları kaynakların başında insan gücü kaynağı gelmektedir. İnsan gücü kaynağının etkin ve verimli kullanılabilmesi örgütleri için çok önemlidir. Çalışanlardan yüksek performans ve verim elde edebilmenin yolu da onların mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı ile sevak yaptıkları bir işe sahip olmalarına bağlıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürüp gelişerek büyümesi, toplumun beklentilerine cevap verebilmesi, sahip olduğu insan gücünün bedenen, zihnen sağlıklı ve mutlu bireylerden oluşması ile doğrudan ilişkilidir. Örgütler, çalışanların maddi ve manevi açılarından gereksinim ve beklentilerini karşıladıkları oranlarda başarılı ve etkili olabilmektedirler (Açıkalın, 1998). Bu nedenle çalışanların işe karşı olan tutumları ve işten aldıkları doyum örgüt açısından önemlidir.

Çağdaş yönetimlerde, hizmetlerin etkinliği ve çalışan doyumunun sağlanması iki önemli hedef olarak ele alınmaktadır. Son yıllarda iş doyumunu davranış bilimcilerin üzerinde durduğu konulardan biri olarak etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavram olarak göze çarpmaktadır (Özaltın, Kaya, Demir ve Özer, 2002). İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işe karşı tutumları olup, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir. Uslu (1999) doyumunu zevk alma ve hoşlanma ile aynı anlamda kullanırken, iş doyumunu yüksek olan bireyin, işe karşı olumlu tutum sergilerken, iş doyumunu düşük olan bireyin ise olumsuz bir tutum sergilediğini belirtmektedir. Smith'e (1969) göre ise iş doyumunu, çalışanların işe karşı olan duygusal tepkileridir. Ya da çalışanların işten beklentileriyle ilgilidir. Doyum, zevk alma ve hoşlanma ile aynı anlamda kullanılabilir (Uslu, 1999).

Alanyazında iş doyumunu ile ilgili oldukça fazla tanım yapılmıştır. Mercer (1997, akt. Taşdan ve Tiryaki'nin 2008) 1935 yılında Hoppock'un “çalışanın işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal tepkidir” şeklindeki iş doyumunu tanımını başlangıç olarak kabul etmektedir. Locke (1983, akt. Uslu, 1999) iş doyumunu, işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Çetinkanat (2000) ise iş doyumunu, “...çalışanların önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucu...” olarak ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise işten elde edilen maddi getiriler ile çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir iş yapmanın sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001).

İş doyumunu doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bazı değişkenler bulunmaktadır. Başaran (2008), iş doyumunu etkileyen etkenleri işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı,

övülmek, çalışma koşulları, denetim, birlikte çalışılan işgörenler, örgüt ve yönetim, örgütün iklimi, işgörenin kişiliği başlıkları altında ele almaktadır. Ayrıca Başaran (2008), işten doyumla yakından ilgisi olan dört kavrama vurgu yapmaktadır. Bunlar güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönüllüğüdür. Çoğu kez bu terimler iş doyumunu ile iç içe bulunsalar da ayrıntıda ayrılırlar.

İş doyumunu ile birlikte örgüt için önemli bir yer tutan diğer kavramlardan biri de bağlılıktır. Bağlılık, işgörenin örgüte ve örgüt amaçları ile değerlerine bağlılığını ifade ederken, iş doyumunu işgörenin görevini gerçekleştirdiği belirli bir iş ortamını vurgulamaktadır (Mahmutoğlu, 2007). Örgütsel bağlılık, işgörenin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için yoğun çaba gösterip örgütte sürekli kalabilme arzusu olarak tanımlanabilir (Mowday, Porter, ve Steers, 1982, akt. Tok, 2004). Nayır (2011) ise örgütsel bağlılık tanımlarını inceleyerek Swailes, Robbins, Mowday, Steers ve Porter ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımlarında örgütsel amaçlara bağlılığın ön plana çıktığını; Mayer ve Allen'in örgütsel bağlılık türlerine vurgu yaptığını, Luthans'ın ise "sadaikat" kavramına önem verdiğini vurgulamış ve bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı "işgörenlerin örgütün amaçları ile özdeşleşerek bu amaçlara sadakatle bağlanması" olarak tanımlamıştır.

Alanyazında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri örgüt ve birey arasındaki bir bağlantıdan söz etmeleridir (Scholl, 1981, akt. Tok, 2004). Örgütsel bağlılık, bireyle örgüt arasında karşılıklı bir değişim sürecinde gerçekleşmektedir (Balcı, 2010). Terzi ve Kurt'a göre (2005), örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar, örgüte duygusal bağlı olma, örgütten ayrılmayla ortaya çıkacak kaybın göz önüne alınması ve örgütte kalma gerekliliği olarak üç ana hususu yansıtmaktadır (Mahmutoğlu, 2007):

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı görüşünün hakim olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı şekilde ele alınmasının nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların farklı bakış açıları ile konuya yaklaşımlarındandır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde daha çok durmuşlardır (Gül, 2003). Tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmasını ilk kez ortaya koyan Mowday'in sınıflandırmasıdır. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgüt değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ile çalışma istekliliğinin artmasından, davranışsal bağlılık ise işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007).

Araştırmacılar örgütsel bağlılık boyutlarını farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç

boyutu vardır. Duygusal bağlılık boyutu “bireyin kendisini örgütü ile özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün üyesi olmaktan mutlu olduğu bir durumu”dur (Mowday, Steers, & Porter, 1982). Duygusal bağlılık, kenetlenme bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Gruba ait olduğunu hissetmek, grup üyeleri ile ilişkide bulunmak kişiyi doyuma ulaştırmaktadır (Tok, 2004). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılma durumunda sahip olduklarını kaybedecekleri ve iş seçeneklerinin sınırlı olması nedeni ile kendilerini mecbur hissederek örgütte kalmaya devam etmeleri durumudur. Normatif bağlılık, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesinde işgörenlerin hissettiği sorumluluk duygusudur. İşgörenlerin örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğu düşüncesinden ortaya çıkmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

Alanyazında örgütsel bağlılık ve boyutları üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında; O'Relly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta değerlendirdiği görülmektedir. *Uyum*, örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır ve yüzeysel bir bağlılığı ifade eder. İşgören bir şeyi inandığı için değil ceza ya da ödül beklentisi içinde mecbur olduğu için yapar (Balci, 2010). *Özdeşleşme boyutunda*, işgören örgüte ve diğer işgörelere yakın olmak istemektedir. İşgören örgütün değerlerine saygı gösterir ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyar (O'Relly ve Chatman, 1986., akt:Nayır, 2011). *İçselleştirme boyutu* bağlılığın son aşamasıdır. Bu boyutta işgörenin kendi amaçları ile örgütün amaçları aynıdır. İçselleştirme işgörenin değerleri ile örgütsel değerlerin uyum içinde olması, örgütsel değerlerin işgörenin tutum ve davranışlarına yansması durumudur (Balci, 2010).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumunu, işgörenin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000). Sonuçta, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir.

Çalışanın örgütün yaşaması için, örgütün can ve mal varlığını zarara uğratmaması, koruması, geliştirmesi davranışlarını göstermeleri ve örgütten ayrılmamaları gerekmektedir (Başaran, 2008). Üniversite içerisinde yetişen akademik olmayan kadrolu idari personelinde sistem içerisinde tutularak örgüt amaçlarına ulaşılmasında etkin rol oynaması sağlanmalıdır. Son yıllarda çalışmaya konu olan personelin Ankara Üniversitesi'nden başka kurum veya kuruluşlara geçme yönünde eğilimleri olduğu görülmektedir. Rektörlükten alınan 24.05.2012

tarikh ve B.30.2.ANK.0.71.01.00-903[31-23048]/23601-20848 sayılı yazıda son beş yıl içinde 390 kadrolu idari personelin naklen ayrıldığı bilgisine yer verilmektedir. Verilen sayıyı beş yıla paylaştığımızda 78 rakamına ulaşılmaktadır. Elde edilen bu rakam küçümsenemeyecek boyuttur.

Bu araştırmada Ankara Üniversitesi'nde görev yapan kadrolu idari personelin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığına bakabilmek amacıyla aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kadrolu idari personelin iş doyumunu ile ilgili algıları yapılan iş, yönetim (liderlik), çalışma koşulları ve sosyal olanaklar alt boyutlarında nasıldır?
2. Kadrolu idari personelin iş doyumunu ile ilgili algıları personelin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, medeni durum ve çalıştığı birim değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Kadrolu idari personelin örgütsel bağlılık ile ilgili algıları uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında nasıldır?
4. Kadrolu idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri, personelin cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, hizmet sınıfı, görev yaptığı birim ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Kadrolu idari personelin iş doyumunu algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Kadrolu idari personelin kurumlarında iş doyumunu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?
7. Kadrolu idari personelin iş doyumlarını artırmak için yöneticilerinden beklentileri nelerdir?

İş doyumunun örgütlerin temel unsuru olan insan kaynaklarının etkinliğinin ve performansının artırılmasında oynadığı rol araştırmanın önemini artırmaktadır. Literatürde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak üniversitede görev yapan ve akademik olmayan idari personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmanın sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Üniversitelerde etkili bir eğitim ve öğretim hizmetinin sunulmasında idari personelin oynadığı rol yadsınamaz. Üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken akademik ve idari personelin görüşlerine başvurarak öz- değerlendirme yapmaktadır. Son yıllarda üniversitelerde de çalışan idari personeller çalışma koşulları daha iyi olan kamu kurumlarına geçiş arayışına girmiştir. Bu çalışma sonucunda farklı kurum veya kuruluşlara geçiş eğiliminin nedenlerinin elde edilecek

bulgularla ortaya konulması ve yetişmiş işgörenin kurumdan ayrılma nedenlerini ortadan kaldırmaya ilişkin önerilerin getirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Ankara Üniversitesi'nde çalışan kadrolu idari personelin iş doyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma "ilişkisel tarama modeli"nde yapılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Ankara Üniversitesi'nde çalışan akademik olmayan kadrolu idari personel oluşturmaktadır. Ankara Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan 24.05.2012 tarih ve B.30.2.ANK.0.71.01.00-903[31-23048]/23601-20848 sayılı yazısı ile idari personelin kadrolarının birimler itibariyle dağılımına ve toplam olarak 5236 kadrolu idari personelinin bulunduğuna ilişkin bilgiye ulaşılmıştır. Araştırmacı tarafından Üniversite birimlerinde görev yapan kadrolu idari personelin gönüllülük esasına dayanılarak doldurması üzere toplam 775 adet ölçeğin dağıtımı yapılmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan 411 adet ölçek araştırmacı tarafından teslim alınmıştır. Değerlendirmeye toplam 359 adet ölçek alınmıştır.

#### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Araştırmada öncelikle Ankara Üniversitesi'nde çalışan kadrolu idari personelin iş doyumunu düzeyini ortaya koymak üzere araştırmacılar tarafından "Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği" geliştirilmiştir. İdari personelin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Balay'ın (2000) geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yazardan izin alınarak kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerinde yer alan "okul" ifadesi ölçeğin üniversite çalışanlarına uygulanacağından dolayı "kurum" olarak değiştirilerek kullanılmıştır.

#### Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği

Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği'nde, her bir faktörün güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla, Kaiser –Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmıştır. 34 madde ile yapılan analiz sonucunda KMO=.919 Barlett küresellik testi sonucunun ( $\chi^2:5766,439$ ;  $p < .001$ ) ve anlamlılık değerinin .000 çıkması açılımlayıcı faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan grup büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir. Madde toplam korelasyonları birinci faktörde, .43 ile .67; ikinci faktörde .45 ile .70; üçüncü faktörde

59 ile .83 ve dördüncü faktörde .57 ile .75 arasında değişmektedir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranları da birinci faktör için %16.22, ikinci faktör için %14.57, üçüncü faktör için %11.17 ve dördüncü faktör için %8.93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans oranı ise %50.89'dur. Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı .94 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik değeri 34 maddelik ölçek için oldukça güvenilirdir.

Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeğinde yer alan ifadelerle kadrolu idari personelin katılım düzeyini ölçmek üzere 53 madde olarak tasarlanmıştır. Ölçek beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum ifadeleri yer almıştır. Ölçek uzman görüşü alındıktan sonra Ankara Üniversitesi'nde görev yapan kadrolu idari personel üzerinde uygulanmıştır. Dönen ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

“Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği” için KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermesi nedeniyle, Açımlayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri için kabul düzeyi (0.40) temel alınmıştır. Buna göre faktör yük değeri .40'ın altında olan ve faktörler arasında binişiklik gösteren 19 madde ölçekten çıkarılmıştır ve kalan 34 madde ile analiz tekrar edilmiştir.

#### *Örgütsel Bağlılık Ölçeği*

Balay (2000) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde 27 madde olarak yer almaktadır. İlgili ölçeğin birinci faktörü için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93'tür. Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Hedef grup farklı olduğu için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde, her bir faktörün güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktörde, .50 ile .81; ikinci faktörde .52 ile .83 ve üçüncü faktörde .49 ile .78 arasında değişmektedir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranları da birinci faktör için %22.15, ikinci faktörde için %16.88 ve üçüncü faktör için %14.84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans oranı ise %58.38'dir. Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Bu değerler 27 maddelik ölçek için oldukça güvenilirdir.

## Verilerin Analizi

Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanan verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında öncelikle Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ortaya çıkan alt boyutlardan Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın alt amaçlarına yönelik olarak iki grup karşılaştırmalarında bağımsız gruplar için -t testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Pearson korelasyon katsayısı formülünden yararlanılmıştır. Katılımcıların açık uçlu sorulara verdiği yanıtlar tek tek incelenerek içerik analizi yapılmıştır.

## Bulgular ve Yorum

Yapılan faktör analizi sonucunda bir araya toplanan ölçek ifadelerine bakılarak isimlendirilen alt boyutlara göre en alt değer ve en üst değerlere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1.

*Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının En Alt ve En Üst Değerlerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	$S_x$	Puan Sırası
Sosyal Olanaklar	47	Ankara Üniversitesi Türkiye’deki diğer Üniversiteler içinde saygın bir konumdadır.	3,29	1,28	1
	32	Ulaşım (geliş-gidiş) olanakları yeterlidir.	1,91	1,37	14
Yönetim (Liderlik)	10	Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak zamanında yapılır.	3,22	1,29	1
	19	Birimimizdeki idari kadro sayısı yeterlidir.	2,63	1,46	9
Çalışma Ortamı	26	İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.	3,11	1,35	1
	24	Çalıştığım ortam sağlıklıdır.	2,86	1,41	6
Yapılan İş	1	İşimi severek yaparım.	3,85	1,19	1
	9	Yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçip nasıl sonuçlanacağını bilirim.	3,74	1,16	5
	4.	Bu kurumda yaptığım çalışmaların mesai saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2,96	1,41	1
Uyum	7.	Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.	2,96	1,43	2
	5.	Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	2,12	1,22	8
Özdeşleşme	10.	Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	2,95	1,24	1
	15.	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.	2,07	1,23	8
İçselleştirme	17.	Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3,45	1,16	1
	21.	Zamanımın çoğunu kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	2,26	1,18	11

N=359



Tablo 1’de Üniversitede görev yapan kadrolu idari personelin sosyal olanaklar alt boyutunda verilen ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında 1.91 ile 3.29, yönetim (liderlik) alt boyutunda aritmetik ortalamalarının 2,63 ile 3.22, çalışma ortamı alt boyutunda aritmetik ortalamaların 2.86 ile 3.11, yapılan iş alt boyutunda aritmetik ortalamalarının 3.74 ile 3.85, uyum alt boyutunda aritmetik ortalamalarının 2.12 ile 2.96, özdeşleşme alt aritmetik ortalamalarının 2.07 ile 2.95 ve içselleştirme alt boyutunda yer alan ifadelerle bakıldığında aritmetik ortalamalarının 2.26 ile 3.45 arasında değiştiği görülmektedir.

Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doymu Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin uygulandığı kadrolu idari personelin ortalama puanlarının -t testi sonuçlarına göre anlamlı fark bulunan hizmet sınıfı, görev yapılan birim, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerine ilişkin istatistikler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2.

*Üniversitede görev yapan idari personel iş doymu ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin değişkenlere göre -t testi sonuçları*

Boyutlar	Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	$S_x$	sd	t	p
Sosyal Olanaklar	Görev Yapılan Birim	Eğitim-Öğretim Hizmeti Veren Birimler	281	35.91	11.77	353	-2.48	<b>.014</b>
		İdari Hizmet Veren Birimler	74	39.62	10.27			
Yönetim (Liderlik)	Medeni Durum	Evli	262	25.86	8.35	341	-2.105	<b>.036</b>
		Bekâr	81	28.09	8.32			
Çalışma Ortamı	Görev Yapılan Birim	Eğitim-Öğretim Hizmeti Veren Birimler	281	17.72	6.38	353	-2.125	<b>.034</b>
		İdari Hizmet Veren Birimler	74	19.47	6.03			
Yapılan İş	Görev Yapılan Birim	Eğitim-Öğretim Hizmeti Veren Birimler	281	15.06	3.62	353	-2.388	<b>.017</b>
		İdari Hizmet Veren Birimler	74	16.12	2.41			
Uyum	Görev Yapılan Birim	Eğitim-Öğretim Hizmeti Veren Birimler	281	21.06	7.32	353	3.143	<b>.002</b>
		İdari Hizmet Veren Birimler	74	18.12	6.53			
Özdeşleşme	Eğitim	İlk ve Ortaöğretim	143	21.27	7.56	356	2.083	<b>.038</b>
		Yükseköğretim	215	19.72	6.41			
İçselleştirme	Cinsiyet	Kadın	134	31.64	9.26	355	-2.214	<b>.027</b>
		Erkek	223	34.08	10.50			
	Eğitim	İlk ve Ortaöğretim	143	34.73	10.43	356	2.430	<b>.016</b>
		Yükseköğretim	215	32.10	9.77			

Tablo 2’de verilen değerlere bakıldığında kadrolu idari personelin görev yapılan birim ve medeni durum değişkenleri bakımından sosyal olanaklar alt boyutunda ( $t_{(353)}=2.48$ ;  $p<.05$ ),

yönetim (liderlik) alt boyutunda medeni durum değişkeni bakımından ( $t_{(341)}=2.105$   $p<.05$ ), çalışma ortamı alt boyutunda görev yapılan birim değişkeni bakımından ( $t_{(353)}=2.125$ ;  $p<.05$ ), yapılan iş alt boyutunda görev yapılan birim değişkeni bakımından ( $t_{(353)}=2.388$ ;  $p<.05$ ), uyum alt boyutunda görev yapılan birim değişkeni bakımından ( $t_{(353)}=3.143$ ;  $p<.05$ ), özdeşleşme alt boyutunda eğitim değişkeni bakımından ( $t_{(356)}=2.083$ ;  $p<.05$ ), içselleştirme alt boyutunda cinsiyet ( $t_{(356)}=2.214$ ;  $p<.05$ ) ve eğitim ( $t_{(356)}=2.430$ ;  $p<.05$ ) değişkenleri bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin uygulandığı kadrolu idari personelin ortalama puanlarının -t testi sonuçlarına göre anlamlı fark bulunan kıdem değişkenine ilişkin istatistikler Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3.

*Üniversitede Görev Yapan İdari Personel İş Doyumu Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kıdem Değişkenine göre Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sosyal Olanaklar	Gruplar arası	1564.909	5	312.982	2.39	<b>.038</b>	1-4 yıl - 20-24 yıl
	Gruplar içi	44934.134	343	131.003			
	Toplam	46499.043	348				
Özdeşleşme	Gruplar arası	794.468	5	158.894	3.546	<b>.004</b>	1-4 yıl – 15-19 yıl
	Gruplar içi	15370.563	343	44.812			5-9 yıl – 15-19 yıl
	Toplam	16165.031	348				

Kıdem değişkenine göre sosyal olanaklar alt boyutunda 1-4 yıllık kıdeme sahip olan personelin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=41.25$ ), 20-24 yıl kıdeme sahip personelin puanlarının ortalamasından ( $\bar{X}=34.63$ ) anlamlı şekilde, özdeşleşme alt boyutunda 1-4 yıllık ( $\bar{X}=22.39$ ) ve 5-9 yıllık ( $\bar{X}=22.45$ ) kıdeme sahip olan personelin ortalama puanlarının, 19-20 yıl kıdeme sahip olan personelin ( $\bar{X}=18.28$ ) ortalama puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu Tablo 3 incelendiğinde görülmektedir.

Uygulanan ölçekte katılımcılara “Genel olarak şu anki iş yerinizde geçirdiğiniz çalışma süresini düşündüğünüzde ulaştığınız doyum/memnuniyet düzeyini 10 üzerinden değerlendiriniz” şeklinde bir ifade verilerek doyum/memnuniyet düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yaptıkları değerlendirmelere ilişkin t– Testi sonuçları aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.

*Hizmet Sınıfı, Görev Yapılan Birim, Cinsiyet, Eğitim ve Medeni Durum Değişkenlerine göre doyum/memnuniyet düzeyine ilişkin -t Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S <sub>x</sub>	sd	t	p
Hizmet Sınıfı	Genel İdari Hizmet Sınıfında Görev Yapanlar	232	6.08	1.99	327	.444	.657
	Diğer Hizmet Sınıflarında Görev Yapanlar	97	6.19	1.77			
Görev Yapılan Birim	Eğitim-Öğretim Hizmeti Veren Birimler	266	5.89	1.95	332	3.50	.001
	İdari Hizmet Veren Birimler	68	6.79	1.67			
Cinsiyet	Kadın	127	6.16	1.81	334	.504	.615
	Erkek	209	6.05	2.01			
Eğitim	İlk ve Ortaöğretim	132	6.11	2.09	335	.143	.887
	Yükseköğretim	205	6.08	1.83			
Medeni Durum	Evli	244	6.02	2.03	321	.768	.443
	Bekâr	79	6.22	1.53			

Tablo 4 incelendiğinde Görev yapılan birim değişkeni bakımından doyum/memnuniyet düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $t_{(332)}=3.50$ ;  $p<.05$ ). Buna göre görev yapılan birim değişkeninde idari hizmet veren birimlerde (Rektörlük, Merkezler ve SKS) görev yapan kadrolu idari personelin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}= 5.89+\bar{1}.95$ ) eğitim öğretim hizmeti veren birimlerde (Fakülteler, Meslek Yüksek Okulları ve Enstitüler) görev yapan kadrolu idari personelin puanlarının ortalamasından ( $\bar{X}=6.79+\bar{1}.67$ ) anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

#### Açık Uçlu Soruların Analizi

Katılımcılar tarafından açık uçlu sorulara verilen yanıtlara ilişkin içerik analizi sonuçları tablolaştırılarak görüşmelerden elde edilen temel ifadeler, ortaya çıkan tema başlıkları altında verilmiştir.

Tablo 5.

*“Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunu olumlu etkileyen faktörler nelerdir yazınız?” sorusuna ilişkin içerik analizi.*

GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN +TEMEL İFADELER (Ana içerik, ilgili alıntılardan özetlenerek formüle edilmiştir)	ORTAYA ÇIKAN TEMALAR (Alıntılardan ortaya çıkan konular)	TOPLAM GÖRÜŞ SAYISI
<b>Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunu olumlu etkileyen faktörler nelerdir yazınız?</b>		
Yaptığım işin takdir edilmesi (P1-P14-P134-P307-P378-P525-P539-P690-P727-P729-P731-P739)		
İşimi iyi yaptığım zaman mutlu oluyorum (P106-P107-P537-P654)		
İşimi severek yapıyorum (P79-P204-P463-P702)	Bireysel faktörler	29
İşimle ilgili fikrimin alınması (P134- P165- P307)		
Personel olarak tanınarak değer verilmesi (P134-P307-P468-P544-P689-P759)		

İşle ilgili teknik donanımın yeterli olması (P8-P90-P371-P526-P528-P756-P757-P758) Akademik personelle uyum içinde çalışıyor olmak (P128-P309-P537) İş arkadaşları ile kurulan olumlu ilişkiler (P16-P18-P31-P32-P33-P40-P113-P128-P251-P309-P324-P325-P326-P335-P392-P415-P451-P463-P497-P520-P526-P541-P555-P582-P643-P646-P649-P655-P657-P662-P671-P689-P702-P715-P723-P747-P751-P759) Sağlıklı ve rahat bir çalışma ortamı (P1-P2-P8-P13-P16-P28-P40-P79-P148-P325-P371-P442-P493-P522-P543-P651-P662-P701-P723-P751-P756-P757-P758) Üniversite ortamında çalışmanın kişisel gelişimde etkili olması (P28-P40-P125-P304-P306-P582)	Çalışma ortamından kaynaklı Faktörler	78
İş arkadaşları ile yapılacak sosyal etkinliklerin düzenlenmesi. (P101-P515-P555) Servis imkânı olursa iş doyumunu olumlu etkiler (P101-P515) Sosyal olanaklar (P21-P28-P304-P529)	Sosyal olanaklara ilişkin faktörler	9
Adil iş yükü dağılımı (P16-P125-P306-P537-P687-P747) Birlikte çalışılan personelin nitelikli olması (P16-P28-P40-P172-P381-P543-P701-P709) İş tanımlarının yapılması (P473-P679) Nitelikli yöneticilerle çalışıyor olmak (P172-P381-P543-P544-P545) Personele güven duyulması (P326-P369-P556-P690-P727) Yöneticilerin personele karşı olumlu tutumları (P5-P28-P32-P33-P306-P336-P342-P361-P369-P392-P434-P468-P473-P522-P526-P528-P556-P649-P651-P678-P729-P738-P750) Yöneticilerle kurulan olumlu ilişkiler (P8-P16-P18-P251-P309-P324-P516-P541-P655-P689-P702-P738-P744-P751)	Yönetimden kaynaklı faktörler	63
Çalışmanın ödüllendirilmesi (P32-P33-P527-P731) Ücret (P131-P136-P473-P515-P562-P659-P685-P688)	Ödül ve ücretten kaynaklı faktörler	12
Olumlu bir yön bulamıyorum (P29-P71-P83-P257-P546-P647-P648-P698-P730-P760)		11

“P” kadrolu idari personeli rakamlar ise ölçek numarasını ifade etmektedir

Katılımcılar tarafından “Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunu olumlu etkileyen faktörler nelerdir yazınız?” sorusuna ilişkin içerik analizi sonuçları verilmektedir. Buna göre çalışma ortamından kaynaklı faktörlere ilişkin 78 görüş bildirilirken, yönetimden kaynaklı faktörlere 61, bireysel faktörlere 31, ödül ve ücretten kaynaklı faktörlere 12, sosyal olanaklara ilişkin faktörlere 9 görüş bildirilmiştir. İş doyumunu etkileyen olumlu bir faktör bulunmadığına ilişkin de 11 görüş bildirilmiştir.

Tablo 6.

*Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunuzu olumsuz etkileyen faktörler nelerdir yazınız?” sorusuna ilişkin içerik analizi.*

SORUNUN KAPSAMI GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN +TEMEL İFADELER (Ana içerik, ilgili alıntılardan özetlenerek formüle edilmiştir)	ORTAYA ÇIKAN KONULAR (Alıntılardan ortaya)	TOPLAM GÖRÜŞ SAYISI
--	--	---------------------------

		çıkan konular)	
<b>Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunuzu olumsuz etkileyen faktörler nelerdir yazınız.</b>			
Personel sayısının yetersizliği (P1-P28-P361-P414-P519-P729-P751)			
Gereksiz bürokrasi (P9-P31-P33)			
Çalışan personele daha çok iş verilerek çalışmaya iş verilmemesi (P28-P79-P167-P204-P727)			
Yöneticilerin sert tutumları (P32-P132-P133-P155-P679-P739)	Yönetimden kaynaklı faktörler	56	
Yöneticilerin yetersizliği (P198-P306-P371-P463-P582-P597-P647-P658-P698-P716-P756-P757-P758)			
Yöneticilerle iletişim kurma zorluğu (P70-P251-P414-P516-P655)			
İşin gerektirdiği donanımsal yetersizlik (P31-P40-P128-P165-P280-P306-P324-P361-P369-P371-P378-P452-P525-P729-P751-P757-P758)			
Çalışma arkadaşlarının yetersizliği (P8-P18-P22-P131-P335-P369-P381-P452-P543-P653-P659)			
Akademik personelin idari personele karşı olumsuz tutum ve davranışları (P33-P251-P451-P702-P730-P731-P744)	Çalışma ortamından kaynaklı faktörler	47	
Stresli çalışma ortamı (P13-P442-P648-P652-P657-P662)			
Çalışma ortamından kaynaklı sorunlar (P90-P101-P128-P172-P251-P280-P324-P342-P343-P367-P392-P413-P414-P463-P522-P525-P537-P647-P659-P730-P731-P747-P764)			
Personel olarak tanınmama, değer verilmeme (P83-P126-P134-P439-P446-P597-P646-P649)	Tanınmama ve takdir edilmeme	21	
Yapılan işlerden dolayı takdir edilmeme (P14-P57-P79-P83-P132-P134-P198-P439-440-P515-P597-P648-P687)			
Ulaşımın sağlanması için servis imkânının olmaması (P21-P101-P325-P343-P418-P435-P515-P526-P539-P541-P542-P543-P582-P648-P670-P671-P733)			
Başka kurumlarla karşılaştırıldığında sosyal olanakların yetersiz kalması (P12-P134-P473-P541)	Sosyal olanaklardan kaynaklı faktörler	24	
Üniversitece sunulan sosyal olanakların pahalı olması. (P16-P21-P307)			
Akademik personelin ayrıcalıklı görülerek idari personelin göz ardı edilmesi (P16-P82-P82a-P125-P126-P127-P128-P148-P67-P251-P321-P451-P475-P482-P689-P690-P702-P715-P716-P742-P760)	Eşit davranılmamasından kaynaklı faktörler	46	
Yöneticilerin bazı personele tarafı davranması (P29-P167-P306-P371-P415-P468-P536-P546-P597-P646-P698-P727-P756-P757-P758)			
Görevde yükselmelerde kayırmacılık yapılması (P28-P32-P133)			
Adil olmayan iş yükü dağılımı (P1-P28-P155-P678-P679-P716-P750-760)			
İş tanımlarının yapılmamış olması ((P8-P537-P546-P562-P730-P731-P733)	İşten kaynaklı faktörler	8	
Yapılan işin rutin olması (p155)			
Maddi yetersizlikler (P8-P21-P28-P40-P127-P165-P306-P329-P343-P381-P418-P515-P525-P539-P41-P543-P685-P711-P733)	Ücret	19	

“P” kadrolu idari personeli rakamlar ise ölçek numarasını ifade etmektedir

Katılımcılar tarafından “Kurumunuzda/biriminizde iş doyumunuzu olumsuz etkileyen faktörler nelerdir yazınız.” sorusuna ilişkin içerik analizi sonuçları verilmektedir. Buna göre yönetimden kaynaklı faktörlere 56 görüş bildirilirken, çalışma ortamından kaynaklı faktörlere 47, eşit davranılmamasından kaynaklı faktörlere 43, sosyal olanaklardan kaynaklı faktörlere 24, tanınmama ve takdir edilmemeye ilişkin 20, ücrete ilişkin 19 ve işten kaynaklı faktörlere 8 görüş bildirilmiştir.

Tablo 7.

“İş doyumunuzu artırmak için yöneticilerinizde beklentileriniz nelerdir? Lütfen yazınız.”  
sorusuna ilişkin içerik analizi.

GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN +TEMEL İFADELER (Ana içerik, ilgili alıntılardan özetlenerek formüle edilmiştir)	ORTAYA ÇIKAN KONULAR (Alıntılardan ortaya çıkan konular)	TOPLAM GÖRÜŞ SAYISI
<b>İş doyumunuzu artırmak için yöneticilerinizde beklentileriniz nelerdir? Lütfen yazınız.</b>		
Adil iş yükü dağılımı (P2-P8-P18-P29-P31-P89-P108-P107-P361-P371-P378-P536-P539-P541-P544-P546-P562-P644-P645-P646-648-P690-P715-P723-P744-P750)		
Nitelikli personel sayısının arttırılması (P1-P129-P652-P653)		
İş tanımlarının yapılması (P8-P306-P321-361)		
Yöneticilerle sağlıklı iletişim kurulacak ortamın sağlanması (P82-P134-P468-P493-P522-P582)		
Çalışan ile çalışmayan bir tutulmamalı (P123/P204-P306-P325-P326-P647-P715-P731-P750)	Yönetimden beklentiler	91
Yöneticilerin eksiklikleri uygun dille söyleyerek düzeltilmesini sağlaması (P9-P28-P132-P304-P324-P468)		
Personelini koruyan ve destekleyen yönetici (P-13-P57-P79-P83-P155-P251-P304-P324-P371-P481-P520-P537-P552)		
Rektör ve Dekan seçimlerinde oy kullanma hakkı verilmeli (P28-P43-P125-P128-P552-P742)		
Yöneticilerin empati kurarak davranış sergilemeleri (P106-P132-P155-P187-P325-P371-P434-P442-P481-P497-P515-P527-P536-P648-P658-P690-P727)		
Sosyal tesislerden ücretsiz veya düşük ücretle yararlanma imkânı (P16-P21-P40-P306-P309-P329-P733)		
Servis imkânının sağlanması (P21-P43-P90-P147-P369-P463-P525-P526-P542-P570-P671-P733-P742)	Sosyal olanaklara ilişkin beklentiler	37
Personelin kaynaşmasını sağlayacak sosyal etkinlikler düzenlenmeli (P28-P90-P101-P304-P378-P481-P522-P526-P545)		
Daha iyi yemek hizmetinin verilmesi sağlanmalı (P16-P43-P90-P369-P542-P555-P659)		
Sağlık hizmetlerinde personele öncelik verilmesi (P21)		
Rahat bir çalışma ortamının sağlanması (P31-P32-P33-P40-P90-P123-P132-P172-P251-P304-P343-P369-P413-P414-P463-P651-P654-P751)		
Teknolojik gelişmelere ayak uydurulmasını (P32-P33-P133-P165-P257-P343-P367-P452-P525-P702)	Çalışma ortamına ilişkin beklentiler	37
İşin gerektirdiği donanımın sağlanması (P132-P257-P309-P343-P369-P414-P452-P525-P702)		
Akademik personel ile idari personel arasında ayrıcalıklı davranılmaması (P29-P123-P125-P126-P128-P148-P198-P321-P451-P520-P522-P678-P716-P730-P731)	Eşit davranılmaya ilişkin beklentiler	35
Görevde yükselmelerde ve diğer konularda iltimas yapılmaması. (P89-P123-P133-P198-P321-P335-P539-P644-P645-P646-P648-P678-P702-P715-P716-P727-P757-P758-P760)		
Yapılan işten dolayı takdir edilmek. (P13-P26-P28-P106-P155-P165-P167-P204-P304-P306-P325-P392-P468-P481-P541-P711-P739)		
Personel olarak tanınarak değer verilmesi (P79-P107-P125-P165-P167-P187-P306-P415-P442-P468-P520-P522-P657-P659-P688-P689-P738-P759)	Takdir ve tanınmaya ilişkin beklentiler	41
Personelin fikirlerine değer verilerek dikkate alınması (P14-P40-P132-P134-P468-P759)		
Hizmet içi eğitimler düzenlenmeli (P14-P22-P204-P306-P324-P420-P482-P651)	Eğitime ilişkin beklentiler	8

Başarılar ödüllendirilmeli (P13-P26-P28-P79-P155-P306-P321-P325-434) Ücretin iyileştirilmesi. (P306-P473-P525-P711)	Ödül ve ücretin iyileştirilmesine ilişkin beklentiler	13
Gerçekleşmeyeceğini düşündüğüm için bir beklentim yok (P71-P698)	Beklentisi olmayanlar	2

“P” kadrolu idari personeli rakamlar ise ölçek numarasını ifade etmektedir

Katılımcılar tarafından “İş doyumunuzu artırmak için yöneticilerinizde beklentileriniz nelerdir? Lütfen yazınız.” sorusuna ilişkin içerik analizi sonuçları verilmektedir. Buna göre yönetimden beklentilere 91, takdir ve tanınmaya ilişkin beklentilere 41, sosyal olanaklara ilişkin beklentilere 37, çalışma ortamına ilişkin beklentilere 37, eşit davranılmaya ilişkin beklentilere 35, ödül ve ücretin iyileştirilmesine ilişkin beklentilere 13, eğitime ilişkin beklentilere 8 görüş bildirilmiştir. Gerçekleşmeyeceği düşünüldüğü için bir beklenti içinde olunmadığına yönelik 2 görüş bildirilmektedir.

Tablo 8

*Üniversitede Görev Yapan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıklarının Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler	n	r	p
Toplam İş Doyumu	359	.353	.000
Toplam Bağlılık	359	.353	.000

Tablo 8’e göre üniversitede görev yapan kadrolu idari personelin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir,  $r=.353$ ,  $p<.001$ . Buna göre kadrolu idari personelin iş doyumunu düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça iş doyumunun da artacağı söylenebilir.

**Tartışma ve Sonuç**

Araştırma bulgularına bakıldığında idari personelin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyini olumlu ve ya olumsuz olarak etkileyen birçok etken olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda, bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenmektedir (Saklan, 2010). İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon katsayısı .353 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunu düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de doğru orantılı olarak artmaktadır.

Ankara Üniversitesi’nde görev yapan idari personel kendi üniversitesini Türkiye’deki diğer üniversiteler içerisinde saygın bir konumda görmektedir. Göreviyle ilgili bilgilendirme ve duyuruların zamanında yapıldığını, ancak yaptığı işlerin kendisinden sonraki aşamalarıyla

nasıl sonuçlandığına yönelik bilgilendirilmediğini söylemektedirler. İdari personel çalışma ortamının sağlıklı olmadığını düşünmekte ve birimindeki personel sayısının yetersiz olduğuna dikkat çekmektedir. İşini yaparken kullandığı teknolojik araç-gerecin yeterli olduğu, işini severek yaptığını fakat işine ulaşımında (geliş-gidiş) sıkıntılar yaşadığı araştırma bulgularından ortaya çıkmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda kurum yöneticileri tarafından iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapıp ortaya konularak personelin işiyle ilgili olarak kendisinden sonraki aşamaları görmeleri hakkında bilgi sahibi olması sağlanabilir. Çalışma ortamlarında yeni düzenlemelere gidilerek odaların kapasitelerine göre personel yerleştirilmesi, çalışma masaları arasında geçiş sağlanabilecek şekilde odaların dizaynı ve yeterli derecede odanın havalandırmasını sağlayabilmek için klimalar ile donatılması önerilebilir. İdari personelin yaşadığı, işe ulaşım sorunu ise, kurum yöneticileri tarafından servis ya da servis hizmeti alımı yolunun seçilmesi ile giderilebilir.

Ankara Üniversitesi'nde görev yapan idari personel, kurumun bir parçası olmaktan dolayı gurur duyduğunu ve kurumun başarısı için kendisinden beklenenin ötesinde çaba gösterdiğini belirtmektedir. Kurum ile ilgili işlerin kendisinden mesai saatleri içerisinde beklenmesini istemektedir. Bu nedenle kurum yöneticileri tarafından yapılan planlamaların mesai saatleri göz önüne alınarak yapılması, mesai saatleri dışına çıkan çalışmalarda görev alan personele mesai ücretinin ödenmesine yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir. Aldfer'in ERG teorisinde varlık gereksinimi olarak belirttiği yiyecek, su, koruma, fiziksel güvenlik gereksinimlerinin karşılanması ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliğinin sağlanması ile olabilir (Çetinkanat, 2000)

İş doyumunun sosyal olanaklar, çalışma ortamı ve yapılan iş alt boyutlarında görev yapılan birim bakımından, yönetim alt boyutunda ise medeni durum değişkenlerine göre idari personelin algılarının farklı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda görev yapılan birim, özdeşleme alt boyutunda eğitim, içselleştirme alt boyutunda ise cinsiyet ve eğitim değişkenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kıdem değişkenine göre ise iş doyumunu sosyal olanaklar alt boyutunda 1-4 yıl ile 20/24 yıl arası kıdeme sahip olanlar, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunda ise 1-9 yıl ile 15-19 yıl kıdeme sahip olan idari personelin algılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde algılardaki bu değişikliklerin sebeplerine ilişkin araştırmalar yapılarak çıkan sonuçlar yapılan planlamalarda dikkate alınabilir.

Araştırmaya katılanlar, iş doyumunu düzeylerini etkileyen olumsuz etkenleri, personel sayısının yetersizliği, gereksiz bürokrasi, işini iyi yapan personele daha çok yüklenilmesi,



yöneticilerden kaynaklı (yöneticinin yetersizliği, sert tutumları, yöneticilerle iletişim kurma zorluğu gibi) faktörleri, akademik personelin idari personele karşı tutumları ve akademik personelin ayrıcalıklı görülmesi, görevde yükselmelerde kayırmacılık yapılması, yönetici (Rektör-Dekan) seçimlerinde oy sahibi olunmaması, servis imkânının bulunmaması şeklinde sıralamaktadırlar. Beklentiler arasında ise adil iş yük dağılımı, yöneticilerle sağlıklı iletişim ortamları, yönetici (Rektör-Dekan) seçimlerinde oy kullanma, tanınma ve takdir, akademik-idari kadrolar arasında ayrıcalık gözetilmemesi yer almaktadır. Görevde yükselmelerin çalışanın işteki başarısı ile paralel bir şekilde ilerlemesi olanaklı kılınarak çalışanların örgütsel adaletin varlığına inanmaları ile iş doyumunun gelişmesi sağlanabilir (Eğinli, 2009). İdari personeli de kurumun bir parçası olarak görüp, gerçekleştirilmesi planlanan iyileştirmelerde akademik personel gibi idari personelin de yararlanabilmeleri gerektiği düşüncesiyle hareket edilmelidir.

Bu çalışmada Ankara Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin iş doyumunun düzeyinin çeşitli değişkenler açısından belirlenerek örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelendiğinden, iş doyumunu etkileyebilecek diğer değişkenler kapsam dışında bırakılmıştır. Bu bakımdan benzer konularda yapılacak çalışmalarda örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, diğer örgütlerde olduğu gibi, amacı etkili bir eğitim ve öğretim hizmeti sunmak olan üniversitelerin amaçlarını istenen düzeyde gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarının maddi, manevi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaları önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde çalışan idari personelin iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerin, kurum yöneticileri tarafından dikkate alınması, geleceğe yönelik insan gücü planlamalarında idari personelin beklentilerinin de göz önünde tutulması idari personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

### **Kaynaklar**

- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı. Ankara.
- Balcı, A. (1983). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. Mart 03, 2011 tarihinde Ankara Üniversitesi Web Sitesi: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/513/6370.pdf> adresinden alındı
- Başaran, İ. E. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınevi.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (7 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(29), 37-61.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-51.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.
- Fraenkel, J., & Wallen , N. (2006). How to design and evaluate research in education (6 b.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), 73-83.
- Locke, E. (1983). "Nature and Causes of Job Satisfaction" Handbook of Industrial and organizational Psychology. (ed) Durnette, John Wiley and Sons. USA.
- Mahmutoğlu, A. (2007, Aralık). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Doktora Tezi. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and The Secondary Headteacher=The Cretion of a Mdoel of Job Satisfaction. School Leadership and Manegement, 17(1).
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Relations, 1, 61-89.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.
- Nayır, F. (2011, Haziran). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı. Ankara.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance Idendification and Internalization and Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.

- Özaltın, H., Kaya, S., Demir, C., & Özer, M. (2002). Türk Silahlı kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf tabiplerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi,. 423-427.
- Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: “Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Smith, P., Kendall, C., & Hulin, L. M. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* Chicago: Rand McNally Edwin A. Locke. *Nature And Causes of Job Satisfaction*. (J. W. Dunette, Dü.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tok, T. N. (2004). İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı. Ankara.
- Uslu, M. (1999). Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı. Konya.

### **Extended Abstract**

#### **Introduction**

Those who most often plan the activities of public and private organizations and attempt to accomplish the determined goals of these organizations are the administrative staff employees. Organizations which maintain and develop their employee assets, as well as work to respond to societal expectations most often have physically healthy and mentally happy employees. Therefore, employees' attitudes towards their work and overall job satisfaction are extremely important considerations for organizations.

The role of job satisfaction as an essential element for improving job performance and providing effective human resources is of utmost importance. When the related literature was examined, it was recognized that considerable research relating to the topic of job satisfaction and organizational commitment has been conducted. However, it was also recognized that

that little research has been conducted regarding the direct relationship between job satisfaction and organizational commitment among the administrative staff employed by Ankara University.

In order for organizations to stay strong, their employees should not be liable to the life or property of their employer. Instead, they should work to protect and improve the organizations assets and should also show commitment through their actions. In other words, they should not leave organizations (Basaran, 2008). It is important to work to keep administrative staff within the university system and encourage them to play an active role in achieving the organizations' objectives. In recent years, a trend of transferring to another institution or organization was observed among many of the study participants working at Ankara University. Based on the document prepared by Ankara University's Rector Office on May 24, 2012, #B.30.2.ANK.0.71.01.00-903[31-23048]/23601-20848, it was observed that the total of 390 administrative staff had left the university over the prior five years. On average, this calculates to a total of 78 employees which left the organization each year. This is not a small number and represents the quantity of employees whose transfer was approved by the university. Thus, predicting that a higher number of the university's administrative staff had an interest in leaving the university would not be wrong. At the completion of this study, one objective was to better understand the motives leading to the employee trend of transferring to different institutions or organizations. Another objective was to determine and provide recommendations for the cessation of the migration of trained and experienced employees from the organization.

#### Purpose

In this study, in order to investigate the relationship between job satisfaction and organizational commitment of administrative staff employed by Ankara University, the following questions were asked:

1. What are the administrative staff employees' job satisfaction perceptions for the sub-dimensions of job, management (leadership), working conditions and social opportunities?
2. Is there any variation among administrative staff employees' job satisfaction perceptions based on their gender, seniority, education level, marital status and working unit?
3. What are the administrative staff employees' perceptions of organizational commitment for compliance, identification and internalization subscales?

4. Is there any variation among the administrative staff employees' level of commitment to job based on their gender, education level, seniority, types of work, working unit and marital status?
5. Is there a significant relationship between administrative staff employees' job satisfaction perceptions and organizational commitment levels?

#### Method

In this study, an attempt was made to reveal the relationship between job satisfaction and organizational commitment among administrative staff employed by Ankara University. A "screening model" was utilized in this study because the research attempted to uncover an existing condition. The total of 359 people working in various units of Ankara University participated in the study on a voluntary basis by filling out research survey scales.

In order to collect the research data, a "Job Satisfaction of Administrative Staff Working at Universities Scale" developed by the researcher and an "Organizational Commitment Scale" developed by Balay (2000) were utilized. Also, a "Working in the University Administrative Staff Job Satisfaction Scale" was developed. The first part of the "Job Satisfaction of Administrative Staff Working at Universities Scale" queried participants regarding their demographic information. In the second part of the scale, statements revealing Ankara University's administrative staff employees' level of job satisfaction were listed. The third part of the scale queried the administrative staff regarding their satisfaction level in a Likert scale format ranging from 1 point to 10 points. Additionally, three open-ended questions were included as part of the scale. The term of "school" in the Organizational Commitment Scale was substituted with the term of "institution" since the scale was used with university employees.

The data analysis of the research data was conducted using the SPSS 15.0 software program. Cronbach's alpha coefficients were calculated for sub-dimensions emerged after data analysis. In order to analyze the sub-questions of the study, a *t*-test for comparing two independent groups and one-way ANOVA for comparing more than two groups was used. The relationship between job satisfaction and organizational commitment was analyzed via Pearson's correlation coefficient formula.

#### Results

Arithmetic averages of expressions on social facilities sub-scale were between 1.91 and 3.29 for the administrative staff working at Ankara University. The other means ranged between 2.63 and 3.22 for management (leadership), between 2.86 and 3.11 for working environments, between 3.74 and 3.85 for kind of job, between 2.12 and 2.96 for compliance,

between 2.07 and 2.95 for identification and between 2.26 and 3.45 for internalization subscales.

There was a significant difference in the variables of administrative staffs' working units and marital status in terms of social opportunities sub-scale ( $t(353) = 2.48; p < .05$ ). Also, a significant difference was observed in the management (leadership) subscale for marital status variable ( $t(341) = 2.105; p < .05$ ), in working environment sub-dimension for working unit variable ( $t(353) = 2.125; p < .05$ ), in type of job dimension for working unit variable ( $t(353) = 2.388; p < .05$ ), in compliance sub-dimension for working unit variable ( $t(353) = 3.143; p < .05$ ), in identification sub-dimension for education level variable ( $t(356) = 2.083; p < .05$ ), in internalization sub-dimension for gender ( $t(356) = 2.214; p < .05$ ) and education ( $t(356) = 2.430; p < .05$ ).

It was seen that according to the seniority variable, the mean scores of administrative staff with 1 to 4 years of seniority ( $\bar{X}=41.25$ ) was significantly higher than the mean scores of administrative staff with 20 to 24 years of seniority ( $\bar{X}=34.63$ ) in the social opportunities dimension. Also, the mean scores of the administrative staff with 1 to 4 years of seniority ( $\bar{X}=22.39$ ) and 5 to 9 years of seniority ( $\bar{X}=22.45$ ) were significantly higher than the mean scores of the administrative staff with 19 to 20 years of seniority ( $\bar{X}=18.28$ ) for the identification sub-dimension. There was not a significant difference in the levels of satisfaction ( $t(332) = 3.50; p < .05$ ) for the working unit variable. Accordingly, in the working unit variable the average score ( $\bar{X}= 5.89+1.95$ ) of staff providing administrative service (Rector's Office, Centers and SCH) was significantly higher than the average score of staff providing service related to education (Faculties, Vocational Higher Education Schools and Institutes) ( $\bar{X}=6.79+1.67$ ).

The participants were asked to provide written responses to the question "What are the factors that positively affect job satisfaction in your organization/unit?" Their responses were given based on content analysis results. According to their responses there were 78 opinions on working environment factors, 61 opinions on management factors, 31 opinions on personal factors, 12 opinions on awards and salaries and 9 opinions on social opportunity related factors. Additionally, 11 people stated that there was not a positive factor effecting their job satisfaction.

The participants were asked to provide written responses to the question "What are the factors that negatively affect job satisfaction in your organization/unit?" Their responses were given based on content analysis results. According to their responses there were 56

opinions on management, 47 opinions on work environment, 43 opinions on not being equally treated, 24 opinions on social opportunities, 20 opinions on not being recognized and appreciated, 19 opinions on salary and 8 opinions on work related factors.

The participants were asked to provide written responses to the question "What expectations do you have from your managers in order to improve your job satisfaction?" Their responses were given based on content analysis results. According to their responses, there were 91 opinions about expectation from management, 41 opinions about appreciation and recognition, 37 opinions regarding social opportunities and work environment, 35 opinions about the expectation of equal treatment, 13 expectations for giving awards and increasing salaries and 8 expectations regarding education. There were also two opinions stating that they did not have expectations since they did not believe that it would happen.

When the relationship between job satisfaction and organizational commitment was investigated, a moderate, positive and significant relationship was observed  $r = .353$ ,  $p < .001$  for administrative staff working at Ankara University. Accordingly, it can be concluded that when administrative staff employees' job satisfaction increases their organizational commitment also increases.

#### Discussion and Conclusion

The correlation coefficient between job satisfaction and organizational commitment was calculated as .353. This value reveals a statistically significant relationship between organizational commitment and job satisfaction. In line with an increased job satisfaction level, the organizational commitment level also increases.

According to the administrative staff, Ankara University has a respectable position among all universities currently operating in Turkey. These employees stated that they did receive task-related information and timely announcements; however, they were dissatisfied with not being informed about the next stages and/or results of their completed tasks.

The administrative staff considered their working environment as unhealthy and that they had to complete tasks with an insufficient number of employees. The findings of the study did determine that employees' found the technological devices adequate and they do enjoy doing their jobs. However, administrative staff did state that they experienced difficulties in terms of transportation relating to the university (arrival and departure).

Based on these findings, it is recommended that Ankara University employers and managers conduct thorough job analysis, as well as, provide better descriptions and updates relating to the day-to-day duties and tasks carried out by the administrative staff. In addition, the working environments can be re-designed and an adequate number of employees can be

appointed to each room according to office capacity. Other recommendations are to provide enough space between desks in order to facilitate transition and ensure ventilation by having an air conditioning unit in each office. Another problem stated by the staff was inadequate transportation to and from work. In order to solve this difficulty, managers of the organizations can determine and provide transportation solutions.

Administrative staff working at Ankara University stated that they were proud of being a part of the organization and that they work beyond what is required of them in order to improve the university. Thus, they requested that tasks related to their jobs should be scheduled so that they can be completed during standard work hours. Therefore, it was recommended that supervisors consider normal working hours when planning and scheduling time on task. Also, if the staff employees' do work overtime hours then they should be compensated appropriately.

Administrative staff had different perceptions for job satisfaction in terms of social opportunities, work environment and types of work sub-dimensions. They also had different perceptions based on marital status variables in terms of management sub-dimension. The other differences were observed for working unit in the sub-dimension of organizational commitment, for education in the sub-dimension of identification, and for gender and education in the internalization sub-dimension. There were also differences based on the seniority variable. For instance, job satisfaction level in social opportunities varied among administrative staff with 1 to 4 and 20 to 24 years of seniority. These employees' perceptions of organizational commitment in identification sub-dimension were varied based on the years of working experiences, between 1-9 years and 15-19 years. Further research can be conducted concerning the reasons for changes in perceptions over time. Taking into account of these studies' findings can also be helpful for successful organizations with staff having high level of job satisfaction and organizational commitment levels.

According to the participants not having enough number of personnel, unnecessary bureaucracy, giving more work to employees who work appropriately, issues related to managers (managers' incompetency, tough attitude and difficulties when communicating with managers, etc.) attitudes of academic staff to administrative staff, seeing academic staff as privileged, experiencing favoritism in promotion, not being able to vote for elections of managers (University President and Dean) and not having a service for transportation were the factors negatively affecting their level of job satisfaction.

Their expectations were a fair distribution of work load, effective communication with managers, voting for elections of managers (University President and Dean), recognition and



appreciation and not having privileges between academic and administrative staff. Administrative staff should be seen as part of the institution. Thus, when future events and developments were determined and planned administrative staff should be considered as well.

In this study whether there was a relationship between job satisfaction and organizational commitment was investigated. Findings of the study showed that there was a statistically moderate relationship between the levels of job satisfaction and organizational commitment. The above mentioned factors, affecting administrative staff employees' job satisfaction negatively or positively, should be taken into consideration by the managers of organizations. Additionally, bearing in mind of administrative staff employees' expectations, when determining the future plans, helps improving their job satisfaction and organizational commitment in a positive direction.