



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi



ISSN:2459-1149

**Article Type**  
Research Article

**Received / Makale Geliş**  
14.08.2020

**Published / Yayımlanma**  
30.11.2020

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2078>

**Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli / TÜRKİYE

**Öğr. Gör. Mustafa OF**

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, Kocaeli / TÜRKİYE

**Magsud MİRZAYEV**

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli / TÜRKİYE

**Citation:** Gündüz Çekmecelioğlu, H., Of, M. & Mirzayev, M. (2020). Akademik ve idari personelin iş tatmini sonuçlarının karşılaştırılması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(61), 3097-3108.

## AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN İŞ TATMİNİ SONUÇLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

### ÖZET

Üniversiteler, öğrencilerine verdikleri eğitimin ve yaptıkları bilimsel araştırmaların niteliği ile topluma verdikleri hizmetle bir ülkenin ekonomisinin kalkınmasında, büyüyerek rekabetçi olmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Ekonominin yapı taşları olan üniversitelerin geliştirilmesi akademik ve idari personelin geliştirilmesi ve iş tatmininin sağlanması ile yakından ilişkilidir. İş tatmini bireyin yaptığı işten, içinde bulunduğu ortam koşullarından ve yaptığı iş sonucunda elde ettiklerinden duyduğu memnuniyettir. İş tatmini bireyin mutlu ve sağlıklı olmasını sağladığı kadar, iş performansını etkilemektedir. Üniversitedeki akademik ve idari personelin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, üniversitenin eğitim ve araştırma hedeflerine ulaşmasında da çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, bir kamu üniversitesindeki akademik ve idari personelin iş tatminini etkileyen faktörler belirlenmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışmada akademik ve idari personelin iş tatminini etkileyen ve yapılan işten duyulan tatmin, eğitim ve araştırma imkânlarından, fiziksel çalışma koşullarından, yönetim politikalarından, iletişim, katılım ve aidiyetten duyulan tatmin düzeyleri incelenmekte ve karşılaştırılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Yönetim, Motivasyon

## COMPARISON OF ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE STAFF JOB SATISFACTION RESULTS

### ABSTRACT

Universities have a very important role in the development of a country's economy and in the development of a country's economy with the quality of the education they provide and the scientific research they develop and the service they provide to the society. The development of universities, which are the foundation of the economy, is closely related to the development of academic and administrative staff and to ensuring job satisfaction. Job satisfaction is the satisfaction felt by an individual from his / her job, the environmental conditions he / she is in and what he / she has achieved as a result of the job. Job satisfaction affects job performance as well as making the individual happy and healthy. Determining the factors affecting the job satisfaction of the academic and administrative staff of the university has a very important place in achieving the educational and research goals of the university. In this study, factors affecting the job satisfaction of academic and administrative staff in a public university were determined and the results were evaluated. The study examines and compares academic and administrative staff satisfaction with the job, education and research opportunities, physical working conditions, management policies, communication, participation and belonging.

**Keywords:** Job Satisfaction, Management, Motivation

## 1. GİRİŞ

Eğitim sektörünün en önemli kurumlarını oluşturan üniversiteler, dış çevreden kaynaklanan sosyal, teknolojik, ekonomik, politik değişim ve karmaşanın yarattığı baskı altında kalmakta ve bu baskıya karşılık, önemli sayılabilecek bir dizi değişim geçirmektedirler (Bartell, 2003: 43-44). Söz konusu değişim ve gelişmeler, üniversitelerin giderek kar merkezli, pazar odaklı ve "ticari" kurumlar haline gelmesini sağlamaktadır (Silver, 2003: 158). Üniversiteler, değişen iç ve dış koşullarla başa çıkma konusunda stratejik planlama yapma, stratejiler belirleme ve kendilerine rehberlik edecek kılavuz ilkeler

belirleme yönünde çalışmalar yapmakta (Sporn, 1996: 45); bunun yanında, çalışanlarına önem veren, katılımını sağlayan, bilgiyi paylaşan, eğitim ve gelişimi destekleyen güçlü bir kültür oluşturmaya çalışmaktadırlar (Fralinger ve Olson, 2007: 85; Bartell, 2003: 54). Başarılı üniversiteler özellikle bu çalışmalara daha fazla öncelik vermekte, yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen iş birliği ve katılıma dayalı bir kültür ile akademik ve idari personelin iş tatminini sağlamaya önem vermektedirler.

İş tatminini sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması ve iş tatminini sağlayan boyutların ölçülmesi, eksiklerin belirlenerek giderilmeye çalışılması ve bu konuda çalışanlarla iletişim kurulmasının akademik ve idari personel üzerinde önemi oldukça büyüktür. Bu durum akademik ve idari personelin iş tatmini duyarak, motive olmasını sağlamakta, eğitimin niteliğini arttırmakta, öğrencilerle daha iyi iletişim kurulmasını ve iş dünyasına yönelik nitelikli insan kaynağının kazandırılmasını sağlamaktadır. Diğer yandan iş tatmini, bilimsel çalışmaları hızlandırarak yayın kalitesini ve sayısını arttırmakta bunun yanında üniversitenin dünya ölçeğindeki iyi üniversiteler arasında yer almasına aracılık etmektedir.

İş tatmini yüksek olan akademisyenler, daha üretken hale gelecekler ve sonuç itibarıyla ülke ekonomisine kazandırdıkları eğitim, insan ve bilim çıktıları da çok daha nitelikli olacaktır (Anıl, İçli ve Kurtuldu, 2017:81). İş tatmini bireyin yaptığı işten, iş arkadaşlarından, yönetim politikalarından, aldığı ücret ve terfi imkânlarından duyulan tatmindir. İş tatmini çok boyutlu bir yapıya sahip olup bireyin haz seviyesine göre bu boyutların sayısı değişebilir. Birey, çalıştığı işten beklentileri karşılandığında, genellikle olumlu duygular yaşar. Bu olumlu duygular ise iş tatminini temsil eder. İş tatminini oluşturan unsurların çok boyutlu olması, iş tatmininin ölçümünü zorlaştırmaktadır. Örneğin bir çalışan, idareciden memnun olurken çalışma şartlarından memnun olmayabilir (Özsoy, Uslu Karakiraz ve Aras, 2014: 235). Literatür çalışmalarında, iş tatmini ile ilişkilendirilen iş öğelerinin adeti beşten (Hackman ve Oldham, 1980), on üçe (Rice., McFarlin ve Bennett,1989:591-598) kadar değişim göstermekte olup (Karaman ve Altunoğlu, 2007:110) bu unsurlar kavramsal çerçevede irdelenecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Tatmini

İş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin önemli bir belirleyicisidir (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous,1988:599). İş tatmininin yüksek olması işten ayrılma oranı ile devamsızlığı düşürmekte, öte yandan kurumsal verimliliği arttırmaktadır (Shalley, Gilson, Blum, 2000; Witt, 1989). Kurumların başarılı olması ve rekabetçi pazarda devamlılığının sağlanması, çalışanların memnuniyet düzeylerine bağlılık göstermektedir. İşinden memnun olan çalışanlar işlerine değer katmakta, mal ve hizmetin kalitesini arttırmakta, iş ile ilgili sorunların çözümünde inisiyatif kullanmakta ve yaratıcı fikirler oluşturarak kurumsal başarıya aracılık etmektedir. İşinden tatmin olmayan çalışanlar ise işten ayrılma eğilimi göstermekte ve olumsuz tutumlar sergileyebilmektedir.

İş tatminini, farklı şekillerde tanımlayan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Hackman ve Oldham (1975), iş tatminini “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, yapılan işin niteliği, yönetimin tutumu gibi iş ve iş şartlarının ya da ücret ve iş güvenliği gibi işten elde edilen sonuçların, kişi tarafından algılanması sonucunda oluşan bir değerlendirmedir. Bireyin iş ve iş koşullarına ilişkin algıları, normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenir ve buna karşı içsel tepkiler oluşur. Algılama, değerlendirme sonucunda oluşan bu içsel tepkiler iş tatmini ya da iş tatminsizliğini ortaya çıkarır (Schneider & Snyder,1975:318). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans,1994:114). İş ortamındaki deneyimlerin çalışanın üzerinde bıraktığı olumlu etkiler kişinin işinden gerekli tatmini bulmasına ve işi ile iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olmasına olanak sağlar (Erdoğan, 1991: 376). Tatmin olan çalışanlar, gözlemleri ve duygusal deneyimlerine dayanarak işlerine yönelik daha olumlu değerlendirmeler yaparlar. İş tatmini, iş ve iş çevresine yönelik farklı hallere yönelik tutumların toplamıdır. Örneğin çalışma arkadaşlarımızdan hoşlanabilir ancak iş yükümüzden daha az memnun olabiliriz (Mehtap, 2016: 74). Duyguları denetim altında tutmak, bireylerin iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Yani bir anlamda yüzeysel davranış sergileme sonucu oluşan duygusal çelişki, bireylerin iş tatminleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Deniz, 2018:30).

İş tatminini oluşturan farklı boyutlar bulunmaktadır. Bu kapsamda Smith, Kendall ve Hulin beş önemli boyuttan bahsetmektedir.

1. İşin kendisi: Yapılan işin kişiye öğrenme fırsatı veren, sorumluluk alma şansı veren bir iş olması,
2. Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi,
3. Yükselme fırsatı: Hiyerarşik yapıda yükselme olanağının bulunması,
4. Yönetim: Yöneticilerin kişileri destekleyen bir tutuma sahip olması,
5. İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal anlamda destekleyici davranışlara sahip olması (Luthans, 1994:114).

Verimli ve başarılı bir örgütsel yapıya sahip olmak isteyen kurum, çalışanların ihtiyaçlarına değer verip dikkate almalı; çalışanların, yükselen bir performans ortaya çıkartmasına katkıda bulunan etkenlere yönelik gerekli önemi ve hassasiyeti göstermelidir.

Üniversitelerin yapısına bakıldığında, bünyesinde akademik ve idari olmak üzere iki tür personel çalıştırdıkları görülmektedir. Üniversitelerde çalışan personel, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na ek olarak 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'na tabidirler. Akademik personelin özlük hakları, ücretleri, atama ve terfileri 657 Sayılı kanun yanında 2547 Sayılı Kanun'la da düzenlenmektedir. Dolayısıyla üniversitelerde iş memnuniyeti akademik ve idari personel açısından farklı şekillerde gerçekleşebilir. Ancak, iş memnuniyeti tüm çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir (Paksoy, 2007,139). Literatürde akademik ve idari personelin memnuniyet düzeylerini araştıran bazı çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri olan, Erdem'in (2005) Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan araştırmaya bakıldığında akademik ve idari personelin, iş tatmini unsurlarından en çok "iş güvenliği"nden, en az "ücret" politikasından memnun oldukları görülmektedir. Çalışmanın sonucuna göre iş doyumu ve doyumsuzluk seviyelerinde "örgütsel faktörler" daha baskın rol oynamaktadır. Akademik ve idari personelin iş doyumunda "cinsiyet", "yaş", "eğitim durumu", "medeni durum", "mesleki kıdem ve farklı konumlar" gibi bireysel faktörler, "iş doyumunu"nu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca akademik ve idari personelin iş doyum etkenlerine göre iş doyum seviyeleri arasında ciddi bir fark bulunmayıp iş doyum seviyeleri "orta" derecededir.

Koçoğlu'nun (2015) çalışmasında akademisyenlerin sahip olduğu çocuk sayısı, tecrübe seviyesi ve medeni haline göre, iş memnuniyeti seviyeleri farklılık göstermezken, yaş grubu, akademik unvan ve çalıştığı birime göre iş memnuniyeti seviyeleri farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Diğer bir sonuca göre, fakülte ve yüksekokullarda çalışan akademisyenlerin, meslek yüksekokullarındaki çalışanlara göre, işlerinden daha az memnun oldukları tespit edilmiştir.

Işık'ın (2019) çalışmasında Karabük Üniversitesinde çalışan idari personellerin kurumdan memnuniyet düzeylerinin sosyodemografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği; özellikle cinsiyetin, eğitim durumunun, yaşın, kamuda ve kurumda toplam çalışma süresinin, çalışan memnuniyetini önemli düzeyde etkilediği görülmüştür.

Küskü'nün (2003) "Yükseköğretimde Çalışan Memnuniyeti: Türk Akademik ve İdari personel örneği" adlı çalışma sonuçlarına göre, "akademik ve idari çalışanların memnuniyeti" ile ilgili olarak, "mesleki memnuniyet", "çalışma ortamı memnuniyeti", "ücret tatmini", "meslektaş ilişkileri memnuniyeti", "meslektaş rekabet düzeyi memnuniyeti" ve "diğer çalışma grubu memnuniyeti" gibi etkenler arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, çeşitli boyutlardaki memnuniyet seviyeleri yeteri kadar yüksek çıkmamıştır. Fakat bunun yanında katılımcılar en çok "Mesleklerinden" ve "Kurumda Yaptıkları İşten" memnuniyet duymakta; bunları "Meslektaşların Rekabet Seviyesinden Memnuniyet" ve "Meslektaşla İlişkilerden Memnuniyet" boyutları takip etmektedir. Bahsi geçen boyutlar, genel memnuniyet seviyesi üzerinde olumlu etkiler gösterdiğinden, memnuniyet boyutlarındaki iyileştirme faaliyetleri, çalışanların sahip olduğu genel memnuniyet seviyelerinin iyileştirip yükselmesine sebep olacaktır.

Hong, Lim, Tan ve Othman (2012) Malezya Sarawak Üniversitesi akademik ve idari personelinin iş memnuniyeti düzeylerini iş memnuniyetinin altı boyutu üzerinde araştırmışlardır. Tanıtım, denetim, çalışmanın kendisi, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı ve ücret avantajlarının iş memnuniyeti düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Çalışma sonuçları hem akademik hem de idari personelin mütevazı düzeyde iş memnuniyeti sağladığını göstermiştir. Akademik ve idari personel arasındaki iş memnuniyeti

düzeylerinde, akademik personelin idari personele göre daha fazla memnun olduğu tespit edilen “işin kendisi” boyutu dışında diğer boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet ve uzmanlık alanının iş memnuniyetini etkilemede önemli faktörler olmadığı da tespit edilmiştir.

Dost'un (2012) çalışmasında akademisyenlerin iş memnuniyetinin haftalık ders yüküne, lisansüstü eğitim yerine (Türkiye veya başka bir ülke) ve İngilizce yeterlilik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Ayrıca, iş memnuniyeti düzeyleri, üniversite türüne, algılanan akademik yeterliliğe, aile yaşamından ve kişisel hobilere ayrılan zamana göre önemli ölçüde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tai'in (2014) çalışmasında Tayvan'daki kamu ve özel üniversite personelleri arasındaki iş memnuniyeti düzeyleri, maaş, çalışma ortamı ve diğer unsurlara ilişkin memnuniyet düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını araştırmak ve sonuçların karşılaştırılması amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda özel üniversite personeli kişilerarası ilişki ve öz değerden çok memnun olduğu gözlemlenmiştir. Devlet üniversitesi personeli maaş refahı ve genel iş memnuniyetine göre özel üniversite personelinde önemli ölçüde daha yüksek iş memnuniyeti sergilediği tespit edilmiştir.

Acar, Nemutlu, Gürhan ve Liman (2004)'ın çalışmasında Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi araştırma görevlilerine yönelik, demografik verilerin elde edilmesi ve araştırma görevlilerinin işleri ile ilgili memnuniyet seviyelerinin ortaya çıkartılması ele alınmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, araştırma görevlilerinin %91,6'sı gerçekleştirdikleri işin maddi açıdan yeterli bulmadığını belirtirken, %41,3'ü de manevi açıdan yeterli bulmadığını belirtmiştir.

Naseem ve Salman'ın (2015) çalışmasında Pakistan Abbottabad bölgesinde kamu ve özel olmak üzere dört kolejnin akademik personelin iş memnuniyetini belirlemek amacıyla 84 akademisyenden basit rastgele örnekleme tekniği ile veriler elde edilmiştir. Analiz sonucunda akademik personelin, iş memnuniyeti seviyesini etkileyen önemli etkenler olarak iş arkadaşları, yöneticileri ile ilişkileri, ücret ve iş güvenliğinden daha fazla memnun olduğu ortaya çıkmıştır.

## 2.1.1. İş Tatminini Oluşturan Boyutlar

### 2.1.1.1. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları

Yönetim tüm kurumların en önemli ve ayırt edici unsurudur (Drucker,1999:80).Yönetim, gerek kurumun gerekse çalışanların performansını arttıran; bunun yanında çalışanların iş tatminini örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurdur. Yönetim uygulama ve politikaları ile örgütün stratejik hedeflerine ulaşması yönünde ilkeli ve adaletli bir yapı meydana getirerek, çalışanın performansını, iş memnuniyetini ve motivasyonunun arttırılmasını sağlamakta, çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi, örgütsel bağlılığın tesis edilmesi yönünde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim örgüt içinde yukarıya ve yukarıdan aşağıya ve yatay anlamda iletişimi sağlamak, kurum içi iletişim düzeyini çok yönlü bir şekilde yapılandırmak ve iletişim düzeyini yükseltmek, şeffaf olmak, kurum içi birim ve çalışanların koordinasyonunu sağlamak durumundadır. Yöneticiler, çalışanların motivasyonu arttıracak kültürel, sosyal ve sanat etkinliklerini desteklemek, çalışanların eğitim seviyelerine göre fırsat eşitliği çerçevesinde eğitim planlarını yaparak imkânlar meydana getirmek ve bireysel kariyer hedeflerinin sağlanabilmesi için gelişim ve yenilenmelerine destek sağlamak, iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde çalışanların kendilerini güvenli bir ortamda çalışma hissine kapılabileceği bir iş ortamı meydana getirmek vb. faaliyetler düzenlemek ve bu konulara önem vermeleri gerekmektedir (Höbel ve Karkin, 2013:136).

### 2.1.1.2. Fiziksel Çalışma Koşulları

*Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etkileme imkânının olması, güvenlik durumlarından emin olma, iş ortamında ve iş ortamı aracılığı ile dış ortamda sosyal ilişkileri arttırma, çalışma ortamlarının fiziksel bakımdan iyi seviyede olması ve sıkıntısız bir çalışma ortamı, iş memnuniyetini olumlu yönde etkilerken, iş ortamının ısı değerleri, nem durumu, havalandırma sistemi, ışık ve gürültü seviyeleri, çalışma saatleri ve dinlenme araları, işyerinin fiziksel konumu, iş yerinin temizlik ve kalite bakımından durumu, iş ortamı için gerekli olan alet ve teçhizatın yeterli olması gibi çalışma ortamıyla ilgili özellikler iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).*

Çalışma şartları; hem bireysel konfor hem de işin istenilen normda gerçekleştirilmesi bakımından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanları, işlerinden haz elde edecek ve daha konforlu bir fiziksel ortamı daima talep etmektedirler. Örneğin, çalışma ortamlarında bulunan ısı, ışık, nem ve havalandırma değerlerinin standardın üzerinde veya altında olması çeşitli fiziksel ve ruhi sorunlara yol açabilecektir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:19).

*Schulze (2005) tarafından kadın akademisyenlerin iş memnuniyeti üzerine yaptığı çalışmada, iş memnuniyetine yol açan etkenlerin özerklik ve esnek çalışma saatleri olduğunu ortaya koymuştur. Schulze'nin 2006 yılında yaptığı çalışmada ise, iş memnuniyeti ile fiziksel koşullar ve destek arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma iki farklı yükseköğrenim kurumundaki Beşeri Bilimler Bölümü ile sınırlı kalmıştır. Mammen (2006) tarafından yükseköğrenim kurumlarından birinde Fen Fakültesi'nde akademik personelin hizmet şartları ile işlerinden memnuniyeti üzerine yapılan bir vaka çalışmasındaki bulgularında iş memnuniyetinin son derece düşük olduğu tespit edilmiştir (Akt: Ngonyama ve Ruggunan, 2015:48).*

### 2.1.1.3. Eğitim, Geliştirme ve Araştırma İmkânları

Akademisyenlik, Türkiye'deki bireylerin birçoğunun arzu ettiği elit mesleklerden biridir. Akademisyenlerin çalıştığı yükseköğretim kurumlarında toplumun talep ettiği görevlerini başarıyla ifa edebilmeleri ancak işini severek ve özümseyerek yapan akademik kadro ile mümkün olabilir. Yeterli çalışma şartlarının oluşmadığı, eğitim ve geliştirme imkânlarının sınırlı olduğu durumlarda iş tatmini azalacak, kurumlar hedeflenen amaçlara istenilen seviyede varamayacak ve bu durumun sonucu olarak uzun vadede ülke kalkınması ve büyümesine negatif olarak yansiyacaktır. Çalışanların işlerini belirlenen seviyede yapmasını sağlayacak asgari şartların gerçekleştirilemediği bir örgüt ortamında, hedeflere varılması bir yana çalışanların örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, hali hazırda bulunan kapasitelerini bile özgürce kullanmaktan kaçınacaklardır (Sağlam, 2007:53). Gerek akademik gerekse idari personelin işini daha iyi yapması ve kendini gerçekleştirmesi için eğitim ve gelişim imkânlarının artırılması, bu alana yönetimce önem verilmesi ve gerekli kaynakların yönlendirilmesi, özellikle ülkenin en önemli yapı taşları ve gelişmenin merkezi konumundaki üniversiteler açısından oldukça önemlidir.

### 2.1.1.4. İletişim

Üniversiteler, eğitim örgütleri içerisinde en üst sırada yer alan örgütlerdir. Toplumsal yapıda kapladığı önem oldukça büyüktür. Bu kurumlarda çalışan akademik personelin gerek kendilerini yetiştirmeleri ve gerekse öğrencilerin eğitilmesi açısından kurumlarındaki iletişim yapısı son derece önem arz etmektedir.

Üniversitelerin örgüt tasarımı, iletişim etkinliklerini kolay bir hale getirebilecek veya zorlaştıracak bir etkiye sahip olabilir. Örneğin üniversitenin yapısı, yüksek öğretimin teknolojik ilerlemesi ve istenen hedefleri ile net bir şekilde bağdaştırılmadığında iletişim zorlaşacaktır. Ayrıca, örgüt yapısının alt birimlerinin görev kapsamlarının açık bir şekilde belirlenmemesi, örgüt iletişimi bakımından çeşitli aksamalara neden olabilecektir (Gizir, 2007:255).

Ölçer ve Koçer'in (2015) "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir İnceleme" adlı çalışmalarının sonuçları; akademisyenlerin daha çok yüz yüze iletişim kanalını kullandıkları, iş ilişkilerinde grup ve takım çalışmaları yerine bireysel çalışmaya yöneldikleri, öğrenci ve yönetimle irtibatlarında biçime dayalı iletişim kanalını kullandıkları, yönetimle olan ilişkilerinde güvene dayalı bir ilişki içerisinde bulunmadıkları, akademik konulardaki eleştirilerinde biçime uymayan iletişimi tercih ettikleri, farklı bölümlerdeki meslektaşlarıyla irtibatlarının sınırlı olduğu, kuruma bağlılık seviyelerinin ve motivasyonlarının da düşük olduğudur. Araştırmanın genel sonucuna göre kurum, ortak amaç ve hedeflerinde kararsız olduğu ortaya çıkmıştır.

### 2.1.1.5. Katılım ve Aidiyet

Modern yönetim düşüncesi, kurumların rekabetçi olabilmesi ve varlığını sürdürmesi için değişime önem vermesi ve uyum sağlaması gerekliliğine, diğer kurumlarla yapılacak iş birliğine, maliyetleri azaltmaya, farklılaştırma yapmaya, yeni ürün geliştirmeye, dış kaynak kullanarak en iyi girdi, ürün ve hizmeti sağlamaya ve böylelikle kaliteyi arttırmaya önem vermektedir. Bütün bunları gerçekleştirmenin

en önemli yolu çalışanları güçlendirmekten ve katılımı sağlamaktan geçmektedir. Kararlara ve yönetime katılım, çalışanların motivasyonlarını iş tatminlerini arttırırken, kurum açısından doğru kararlar alınmasını, sorunların çözülmesini ve kalitenin arttırılmasını sağlamaktadır.

Eğitim kurumlarında çalışan bir akademik personel, yalnızca sınıfta ders anlatan, yöneticilerin verdiği kararları uygulayan birer çalışan olmak yerine; öğrencileri, kendisini ve kurumu ilgilendiren her türlü karar alımında, bu kararların en önemli uygulayıcıları olarak, söz sahibi olma durumunda bulunmalıdırlar. Bu durum, örgütte değişim hızını artırır, değişimin sürdürülebilir olmasını sağlar, aynı zamanda kurumda demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da katkısı olur (Can ve Bayramoğlu, 2016:105).

Çalışanları işine ve çalıştığı örgüte bağlayan etkenler bireyden bireye değişiklik gösterebilmektedir. Bireylerin psikolojik yapıları, eğitim düzeyleri, beklentileri bu faktörleri belirleyen unsurlardandır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmada birçok etmen rol oynar. Bunlar kadrolaşma, işe alma ve seçme ile başlayan motivasyon, personel güçlendirme, eğitim geliştirme, ücret, kararlara katılma, iletişim olarak devam eden bir süreci kapsamaktadır (Erdoğan, 2006:98).

### 3. BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNDEKİ AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN İŞ TATMİNİ ANALİZİ

Bu çalışma; Türkiye'nin 80.000 civarında öğrenci kapasitesi ile üniversiteler camiasında önemli bir yer kaplayan, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren devlet üniversitelerden birinde gerçekleştirilmiştir. 2019-2023 stratejik planının hazırlık çalışmaları esnasında akademik ve idari personel, öğrenci, dış paydaş memnuniyet anketleri tasarlanmış ve yapılmaya başlanmıştır. 6 aylık sürelerle memnuniyet anketleri tekrar yapılmaya ve sonuçları gözden geçirilmeye başlanmıştır. Bu araştırmanın konusunu teşkil eden iş tatmini ve tatmini etkileyen faktörlerin incelenmesine temel teşkil eden ölçek 2019 Haziran ayında akademik ve idari personelce gönüllülük esasına dayalı olarak ve isim belirtilmeksizin bilgi işlem ve personel dairelerinin işbirliği neticesinde personele doldurtulmuş ve veriler toplanmıştır. Anket 483 akademik personel ve 518 idari personel katılım sağlamıştır. Anketin "Yönetim Politikaları ve Uygulamaları", "İşten Memnun Olma", "Fiziksel (Çalışma) Koşulları", "Eğitim, Geliştirme ve Araştırma Olanakları", "İletişim", "Katılım ve Aidiyet" olmak üzere altı farklı alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlarda toplan 47 ifade bulunmaktadır. Ankette yer alan maddeler "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım", "Memnunum" ve "Çok Memnunum" olmak üzere beş farklı dereceye sahiptir. Dereceler sırası ile 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak puanlamıştır. Aşağıda yer alan Tablo 1, anketin alt boyutlarına ilişkin madde sayısını göstermektedir.

**Tablo 1.** Akademik ve İdari Personelin İş Memnuniyeti Anketi Alt Boyutları ve İfade Sayıları

Alt Boyutlar	İfade Sayısı
Yönetim Politikaları ve Uygulamaları	8 (1-8)
İşten Memnun Olma	5 (9-13)
Fiziksel (Çalışma) Koşulları	10 (14-23)
Eğitim, Geliştirme ve Araştırma Olanakları	11 (24-34)
İletişim	6 (35-40)
Katılım ve Aidiyet	7 (41-47)
<b>Toplam</b>	<b>47</b>

#### 3.1. Akademik ve İdari Personelin İş Tatmini Analizi

Kamu üniversitesinde akademik ve idari personel olarak çalışanların iş memnuniyeti algılarının ölçülmesi amacıyla yapılan çalışmaya toplam 483 akademik personel katılım sağlamış, ölçeğin güvenilirliği 0,98 olarak tespit edilmiştir ayrıca 518 idari personel katılım sağlamış, ölçeğin güvenilirliği 0,97 olarak tespit edilmiştir. Akademik ve idari personelin iş ve iş ortamı şartlarına ilişkin memnuniyeti;

- Yönetim politikalarından duyduğu tatmin,
- İşten duyduğu tatmin,
- Eğitim, araştırma ve geliştirme olanakları ve uygulamalarından duyulan tatmin,
- Fiziksel çalışma koşullarından duyulan tatmin,

- İletişim koşullarından duyulan tatmin,
- Katılım ve aidiyet

olmak üzere altı boyut altında değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre;

**Tablo 2.** Akademik ve İdari Personelin İş Tatmini Boyutları (Faktörlerine) İlişkin Boyutlar

Akademik ve İdari Personele İlişkin İş Tatmini Boyutları	Ölçülen Değerler (%)	
	Akademik Personel	İdari Personel
Yönetim politikalarından duyulan tatmin	66	61
İşten duyulan tatmin	82	67
Eğitim, araştırma ve geliştirme olanakları ve uygulamalarından duyulan tatmin	62	58
Fiziksel çalışma koşullarından duyulan tatmin	67	66
İletişim koşullarından duyulan tatmin	69	68
Katılım ve Aidiyet	67	64
<b>Ortalama</b>	<b>69</b>	<b>64</b>

### 3.1.1. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları

Yönetim politikaları ve uygulamaları, üniversitenin çalışanlarına değer vermesi, objektif bir şekilde değerlendirmesi, terfilerde açık ve objektif olunması, sorunlara yapıcı yaklaşım geliştirilmesi, takdir etme ve üniversitenin amaç, vizyon ve stratejilerinden duyulan memnuniyet ile ilgilidir. Akademik personelin yönetim politika ve uygulamalarından duyduğu tatminin %66 olduğu görülmektedir. Akademik personelin bu alandaki tatmin düzeyine bakıldığında, personelin desteklenmesi ve motive edilmesinden, sorunlara yapıcı yaklaşımlar geliştirilmesinden, üniversitenin vizyonu, amaç ve stratejilerinden tatmin duydukları, terfi sisteminin açık ve objektif olmasından ve çalışanların objektif bir şekilde değerlendirilmesinden dolayı tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Yönetimin idari personeline değer vermesi ve bu alanda yönetimin yapmış olduğu çalışmaların idari personelde meydana getirdiği iş tatmini %61 olarak ölçülmüştür. İdari personelin en çok terfi sistemindeki tarafsızlık noktasında memnuniyetinin az olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin personeli motive etmesi ve desteklemesi idari personelin en çok memnun olduğu durum olarak ortaya çıkmıştır.

### 3.1.2. İşten Duyulan Tatmin

Ankete katılan akademik personelde en yüksek memnuniyet düzeyinin “İşten Duyulan Tatmin” etkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin iş tatmini düzeyi %82 oranındadır. İdari personelin işten duyduğu tatmin %67 oranında olup akademik personele göre düşüktür. Gerek akademik personelin gerekse idari personelin yeteneklerine göre bir işte çalışıyor olmaktan, işinin farklı türde görevler içermesi bakımından, işinin toplum nezdinde saygın olmasından dolayı daha çok tatmin duydukları, işini yaparken gerekli kararları alabilme imkânına sahip olma noktasında memnuniyetinin en az olduğu gözlemlenmiştir. Farklı olarak idari personelin yaptığı işin monotonluğa sahip olma noktasında memnuniyetsiz olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.1.3. Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Olanakları ve Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet

Ankete katılan akademik personelde en düşük memnuniyet düzeyinin %62 oranı ile “Eğitim, Gelişim ve Araştırma Olanakları” etkeninde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, akademik personelin yurt dışı bilimsel toplantı ve etkinliklere ayrılan desteği az bulmasıdır. Son yıllarda akademik araştırma ve yurtdışı seyahat yönünde verilen desteğin azaltılması akademik personelin tatminini azaltmaktadır. Diğer yandan, araştırma için sağlanan elektronik veri tabanı yeterliliği, akademik personelin en çok memnun olduğu durum olarak ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, araştırma için sağlanan elektronik veri tabanı yeterliliği olma durumudur.

Ankete katılan idari personelde en düşük memnuniyet düzeyinin benzer şekilde “Eğitim, Gelişim ve Araştırma Olanakları” etkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre idari personel bu unsurdan %58 oranında memnuniyet duymaktadır. Bulgulara göre, bu unsur kapsamında idari personelin mesleki ve kişisel gelişiminin arttırılmasını sağlayacak eğitimlerin sunulması noktasında memnuniyetsiz olduğu ve aldığı eğitimlerin işine ve kişisel gelişimine katkısını yetersiz bulduğu görülmektedir.

### 3.1.4. Fiziksel Çalışma Koşullarından Duyulan Memnuniyet

Ankete katılan akademik personelde eğitim ve gelişim olanakları unsurundan sonra tatminin düşük olduğu ikinci unsur %67 oranı ile fiziksel çalışma koşullarından duyulan tatmindir. Bu durum incelendiğinde tatminsizliğin daha çok yemekhane hizmetleri, yeşil alan ve medikososyal hizmetlerinden duyulan tatminsizlik olduğu görülmektedir. Diğer yandan fiziksel çalışma koşulları kapsamında en çok tatmin duyulan alan, çalışma ortamının temiz ve düzenli olma durumudur. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, Mediko-Sosyal hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgilidir.

Ankete katılan idari personelde ortalamaya göre yüksek değerlere yakın bir değerde gözlenen memnuniyet düzeyinin “Fiziksel Çalışma Koşulları” etkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre idari personelin %66 oranında fiziksel çalışma koşullarından duyduğu memnuniyet oranı tespit edilmiştir. Bulgulara göre idari personelin en çok yemekhane hizmetleri noktasında memnuniyetinin en az olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışma ortamının ısıtma ve soğutma sisteminin yeterli olması, idari personelin en çok memnun olduğu durum olarak ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, Mediko-Sosyal hizmetlerinin yürütülmesi durumudur.

### 3.1.5. İletişim Koşullarından Duyulan Memnuniyet

Ankete katılan akademik personelde ortalamaya yakın olarak gözlenen memnuniyet düzeyinin “İletişim” etkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin %69 oranında iletişim koşullarından duyduğu memnuniyet oranı tespit edilmiştir. Tablo 2’deki verilere göre akademik personelin en çok akademik personelin memnuniyetine önem verilmesi noktasında memnuniyetinin en az olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yöneticilere ulaşabilme kolaylığı durumu, akademik personelin en çok memnun olduğu durum olarak ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, akademik personelin memnuniyetine önem verilmesi durumudur.

Ankete katılan idari personelde en yüksek değer olarak gözlenen memnuniyet düzeyinin “İletişim” etkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre idari personelin %68 oranında iletişim koşullarından duyduğu memnuniyet oranı tespit edilmiştir. Verilere göre idari personelin en çok ihtiyaç duyulduğunda ilgili birimlerle rahatlıkla iletişim kurulması noktasında memnuniyetinin en az olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yöneticilere ulaşabilme kolaylığı durumu, idari personelin en çok memnun olduğu durum olarak ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, çalışanları bilgilendirme toplantılarının yapılması durumudur.

### 3.1.6. Katılım ve Aidiyet

Akademik personelin, iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri olan katılım ve aidiyet unsurundan %67 oranında tatmin duyduğu görülmektedir. Katılım ve aidiyet unsuruna bakıldığında; akademik personelin, en çok yöneticilerin önemli kararlar alırken akademik personelin görüşünü alması noktasında memnuniyetsiz olduğu gözlemlenmektedir. Diğer yandan akademik personelin, üniversitenin mensubu olma ve üniversitenin amaç ve değerlerinin kişisel amaç ve değerleri ile örtüşmesinden dolayı daha çok memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, kurum içindeki sosyal ve bilimsel etkinliklerin düzenlenmesine önem verilmesi durumudur.

İdari personelin katılım ve aidiyet koşullarından duyulan memnuniyet düzeyinin %64 oranında olduğu görülmektedir. Akademik personele göre daha düşük olan bu değer özellikle idari personelin bu unsur kapsamında en çok yöneticilerin önemli kararlar alırken idari personelin görüşünü alması noktasında memnuniyetsiz olduğu ve kurum içerisinde sosyal etkinlikleri yetersiz buldukları görülmektedir. Bulgulara göre idari personelin, üniversitenin amaç ve hedefleri ile kişisel değerlerinin uyumlu olmasından daha çok memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Kararsız olanların en yüksek olduğu durum, “katılım ve aidiyet” kapsamında memnuniyetin az olduğu duruma benzer şekilde bilimsel ve sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ile karar alımında fikirlerin sorulması hususudur.

## 4. SONUÇLAR

Bu çalışma Türkiye’nin en büyük öğrenci kapasitesine sahip devlet üniversitelerden birinde gerçekleştirilerek, akademik ve idari personelin iş tatminleri ve bu tatmini etkileyen yönetim politikaları ve uygulamaları, işten memnun olma, fiziksel çalışma koşulları, eğitim, araştırma ve geliştirme



olanakları, iletişim, katılım ve aidiyet gibi unsurlar hakkındaki düşünceleri kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Üniversitelerin en önemli unsurları olan akademik ve idari personelin iş tatminleri ve bu tatmini etkileyen faktörlere ilişkin algı ve görüşlerinin önemsenmesi ve buna yönelik çözümler geliştirilmesi, üniversitelerin üstlenmiş oldukları eğitimin geliştirilmesi, bilimsel araştırma ve yayın kalitesinin artırılması ve topluma katkı rollerini daha iyi gerçekleştirmelerini sağlayacak ve sonuç olarak ekonomik kalkınma ve büyümenin gerçekleşmesine aracılık edecektir.

Akademik personelin iş tatmini düzeyinin %69 olduğu görülmektedir. İdari personelin iş tatmini boyutlarının ortalamasının ise %64 olduğu görülmektedir. Akademik ve idari personelin iş tatmini ve bunu etkileyen faktörler kapsamlı olarak değerlendirildiğinde iki grup arasında bazı benzerlik ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Öncelikle akademik personelin en çok tatmin duyduğu faktörün %82 oranı ile işten duyulan tatmin olduğu, bu faktörün idari personelde ikinci unsur olduğu görülmektedir. Akademik personel; işinin farklı görevler içerdiği, işi için gerekli yeteneklere sahip olmaktan, karar verme imkânı tanınmasından, işinin kişisel gelişimine katkı sunmasından, monotonluk içermemesinden dolayı tatmin duymaktadır. İdari personel ise daha çok “iletişim” boyutundan tatmin duymakla birlikte, işten memnun olma durumu %67 oranındadır. Bunun nedeni, işlerini monoton bulmaları ve toplum nezdinde saygın olma konusunda duydukları şüphe oluşturmaktadır. İş tatmininde işin ön plana çıkması oldukça dikkat çekici ve gerek akademik gerekse idari personel açısından doğru bir saptamadır. Birey; çalışma hayatında önce yaptığı iş, daha sonra iş çevresi ile kendisini tanımlar. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’nde iş; saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişkili iken Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’nde, motivasyon ağırlıklı bir faktör olarak görülmekte, işin ne derece önemli olduğu ve motivasyon ağırlıklı potansiyeli açıkça belirtilmektedir.

Araştırma sonuçları gözden geçirildiğinde çarpıcı sonuçlardan biri de “iletişim” faktörü ile ilgilidir. Akademik personel açısından iş tatminini etkileyen ikinci önemli değişken iletişim iken, idari personelde bu birinci değişkendir ve her iki grupta da iletişim olanaklarından duyulan tatmin ortalama %68 düzeyindedir. Akademik personelin iş tatmini duyduğu faktör ilk olarak her ne kadar iş unsuru olsa da her iki grup açısından yöneticilere kolay ulaşabilme, üniversitenin farklı birimleri ile iletişim kurabilme, ilgili konularda bilgilendirilme oldukça önemlidir. İş tatmininde önemli bir diğer unsur olan “katılım ve aidiyet”; karar alımında personelin görüşlerinin alınması, önerilerin dile getirilebilmesi, başarıların kutlanması, kuruma aidiyet duyma, kurum değerleri ile kişisel değer ve amaçlar arasındaki uyum ile ilgilidir. Bu konuda akademik ve personelin iş tatmini düzeyi %67 ve %63’tür. Akademik personelin tatmin düzeyi daha yüksek olmakla birlikte her iki grup, karar alımında görüş alınmasından, düzenlenen sosyal etkinliklerden daha az tatmin olmaktadır. Farklı olarak akademik personel terfi olanaklarının adil olması durumundan ve bireysel başarıların kutlanmasından daha az tatmin olmaktadır. Ancak her iki grup üniversitenin mensubu olmaktan kurumsal amaçlar ile bireysel amaçların uyumundan tatmin olmaktadır. Tatmin yada tatminsizlik konularının bu şekilde ortaya çıkarılması yöneticiler açısından neyin yapıp yapılmayacağını nelere önem verilmesi gerektiğini çok iyi bir şekilde belirlemektedir.

Her iki grubun fiziksel çalışma koşullarından duyulan tatmini değerlendirildiğinde akademik personelde bu oran %67, idari personelde ise %66 düzeyindedir. Çalışma ortamını düzenli ve temiz bulmalarına rağmen sosyal ve yeşil alanların yetersizliğinden, yemekhane hizmetlerinden ve mediko sosyal faaliyetlerinden duyulan tatmin daha azdır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri de bir eğitim ve araştırma örgütü olan üniversitelerin gerek akademik gerekse idari personelinin; üniversitenin “eğitim, araştırma ve geliştirme olanaklarından” duydukları tatminin çarpıcı bir şekilde düşük olmasıdır. Akademik personelin bu faktörden duyduğu tatmin % 62, idari personelin ise % 58’dir. Yöneticilerin ivedilikle dikkate almaları gerekli olan noktalardan biri olan bu alandaki tatminsizlik, yurtiçi ve yurtdışı kongre ve toplantılara verilen desteğin çok az olması, yabancı dildeki gelişim için imkân sağlanmaması ve bilimsel yayını teşvik edici yenilikçi bir tutum sergilenmesi konusunda katılımcıların olumsuz yargılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu konudaki tatminin sağlanması için neler yapılabileceği gayet açıktır. Kaynak tahsisi ve destekleyici tutumların her yerde paylaşılması ve çalışanlara üst yönetimce duyurulması gerekmektedir.

Üniversitelerde eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin yürütülmesi ve ülke kalkınmasına aracılık edilmesinde akademik ve idari personelin rolü çok büyüktür ve bu iki grubun yaptığı iş birbirini tamamlamakta ve desteklemektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini araştırmaları yönetim için hazine değerinde büyük bir bilgi ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları dikkatli bir şekilde değerlendirildiğinde tatminin ve tatminsizliğin nedenleri ile birlikte yöneticilerin neler yapması gerektiği açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma tek bir kurumda yapılması açısından bazı sınırlayıcı noktalara sahip olmakla birlikte, üniversiteler dünyasında benzer sorunlar yaşanmaktadır. Diğer yandan sorunlar aynı olmasa bile, her kurum ülke ekonomisinin bir yapı taşıdır ve bu yapı taşlarının geliştirilmesi, içerideki çalışanların iş tatminlerine sıkı sıkıya bağlıdır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A., NEMUTLU, E., GÜRHAN, G. ve LİMAN, V. (2004). Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Araştırma Görevlilerinin İş Memnuniyeti ve Bunu Etkileyen Faktörler. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 95-106.
- ANIL, K.N., İÇLİ, E. G. ve KURTULDU, G. (2017). Akademisyenlerin İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi Örneği, II Uluslararası Yükseköğretimde Mesleki Eğitim ve Öğretim Sempozyumu*.
- BARTELL, M. (2003). Internationalisation of Universities: A University Culturebased Framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- BOZKURT, T. ve TURGUT, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler. *Öneri Dergisi*, 12(10), 57-66.
- CAN, E. ve BAYRAMOĞLU, A. (2016). "Ortaöğretimde Okul Yönetimine Katılım", *Eğitim Yönetimi Araştırmaları*, (104-125), Ankara: Pegem Yayınları.
- DENİZ, G. (2018). *Duygusal Emek*. Editör: Enver Aydoğan, *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar*, (19-36). Ankara: Gazi Kitabevi.
- DOST, T. M. (2012). Job Satisfaction of Turkish Academics According to a set of Occupational and Personal Variables. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4918-4922.
- DRUCKER, P.F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- ERDEM, A. R. (2005). Eğitim Fakültesinde Çalışana Akademik ve İdari Personelin İş Doyumu: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(21), 126-137.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, Z. S. ve ERAT, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- ERDOĞAN, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 242, 376
- ERDOĞAN, S. (2006). *Yeni Yönetim Anlayışı Açısından Aidiyet Duygusu ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- FRAINGLER, B & OLSON, V. (2007). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. *Journal of College Teaching and Learning*, 4(11), 85-98.
- GİZİR, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Drgisi*, 50, 247-268.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley
- HONG, S.K., LIM, M. J., TAN, W.K. & OTHMAN, A. E. A. (2012). Job Satisfaction Among Academic and Administrative Staff in Universiti Malaysia Sarawak. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 59, 1-7.

- HÖBEL, Z. ve KARKIN, N. (2013). Üniversite İdari Personelinin Yönetmel ve Örgütsel Sorunları; Pamukkale Üniversitesi (PAU) Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 135-159.
- IŞIK, S. (2019). *Üniversitelerde Çalışan İdari Personellerin Memnuniyeti ne İlişkin Bir Araştırma: Karabük Üniversitesi Örneği*. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- KARAMAN, F. ve ALTUNOĞLU, E. A. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 4(1), 109-120.
- KOÇOĞLU, M.C. (2015). Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (OÜSBAD)*, 16-35.
- KÜSKÜ, F. (2003). Employee Satisfaction in Higher Education: The Case of Academic and Administrative Staff in Turkey. *Journal of Career Development International*, 8(7), 347-356.
- LUTHANS, F. (1994). *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- MAMMER, K.J. (2006). Higher Education Academic's Satisfaction With Their Terms and Conditions of Service and Their Job Satisfaction: A Case Study. *South African Journal of Higher Education*, 20 (4), 466-477.
- MEHTAP, Ö. (2016). "İş Yerinde Duygular, Tutumlar ve Stres", *Örgütsel Davranış*, 66-83, (Çev. Edt, Günsel, A. ve Bozkurt, S.), Ankara: Nobel Yayınları.
- NASEEM, I. & SALMAN, M. (2015). Measuring the Job Satisfaction Level of the Academic Staff. *Journal of Business and Financial Affairs*, 4(2), 1-6.
- NGONYAMA, T. & RUGGUNAN, S. (2015). Worker Participation and Job Satisfaction Amongst Academic and Administrative Staff at a South African University. *Journal of Governance and Regulation*, 4(1), 47-56.
- ÖLÇER, N. & KOÇER, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir İnceleme. *Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- ÖZSOY, E., USLU, O., KARAKİRAZ, A. ve ARAS, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- PAKSOY, H. M. (2007). Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(9), 138-151.
- RICE, R. W., McFARLIN, D. B. & BENNETT, D. E. (1989). Standards of Comparison and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 591-598.
- RUSBELT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G. & MAINOUS, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599- 627.
- SAĞLAM, Ç.A. (2007). Akademisyenlerin İş Güdülenmesinde "Hijyen" ve "Güdülenme" Faktörlerinin Önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(6) 52-57.
- SCHNEIDER, B. and SNYDER, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climat. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- SHALLEY, C., GDLSON, L. and BLUM, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- SILVER, H. (2003). Does a University Have a Culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169.
- SPORN, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education Journal*, 32, 41-61.
- TAI, F. M. (2014). Job Satisfaction of University Staff. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10(1), 51-64.

WITT, A. L. (1989). Sex Differences Among Bank Employees Dn The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfactio. *Journal Of General Psychology*, 116 (4), 419-426.