

ÖĞRETİM ELEMANLARININ İŞ TATMİNİ: ANKARA'DA DEVLET VE ÖZEL ÜNİVERSİTE KARŞILAŞTIRMASI

Azize ERGENELİ

(Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi , İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)

Mehmet ERYİĞİT

*(Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi , İşletme Bölümü, 06532, ANKARA,
e-mail: eryligit@hacettepe.edu.tr)*

Özet:

Çalışanın işinden beklediği sonuç ile gerçekte işi yapması karşılığında edindiği sonuç arasındaki denge, bireyin işinden elde ettiği tatmin düzeyini ifade etmekte ve onun çalışmaya dönük olan istekliliğini etkilemektedir.

Bu çalışmada, Spector(1994) tarafından geliştirilen iş tatmini anketi, biri devlet ve diğeri özel olmak üzere Ankara'daki iki üniversitenin İşletme bölümlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyleri 9 farklı iş boyutu açısından değerlendirilmiş, toplam iş tatmini yüzdeleri, demografik özellikleri de gözönüne alınarak, çapraz tablolama yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta, özel üniversitede görev yapan öğretim elemanları işlerinden tatminsizlik duymadıklarını ifade etmiş olmalarına rağmen, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının özel üniversitede çalışanlara oranla toplam iş tatmini bakımından daha tatmin oldukları görülmüştür. Devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanları en fazla ücret, ek imkanlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri bakımından tatminsizlik yaşadıklarını ifade ederken, özel üniversitede tatminsizlik daha ziyade işleyiş prosedürleri boyutunda görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: İş tatmini, devlet üniversitesi, özel üniversite, öğretim elemanları.
Keywords: Job satisfaction, academic members, state university, private university.

Abstract:**Job Satisfaction of Teaching Personnel: Comparison of a State University and a Private Foundation University in Ankara**

Job satisfaction can be described as the balance between the employees' expected benefit after accomplishing a task and the actual benefits obtained.

Data was collected from a sample of full time academic members (teaching and research) of a private and state university business administration departments, using Spector's job satisfaction questionnaire. Job satisfaction levels of respondents were evaluated at nine different job dimensions by also taking account of differentials due to demographic variables. Results of the analysis indicated that, although academic members of the private university did not report any job dissatisfaction in total, state university academic members seemed to be more satisfied with their jobs. While academic members working for the state university stated highest dissatisfaction with their pay, fringe benefits, possible rewards and procedures, private university's academic members were mostly dissatisfied with procedures.

GENEL İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini veya iş doyumunu, çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap niteliğindedir (Oshagbemi, 2000). Smith ve arkadaşları iş tatminini, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları olarak tanımlamışlardır (Imparota, 1972). Bireyin işinden beklentileri ve işinden elde ettikleri arasındaki farklılık, bireylerin kişisel algılamaları temeline dayanmaktadır. Bu nedenle algı farklılıkları iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Locke (1969) iş tatminini, bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu, sonuçta iş tatmininin bireyin işinden kaynaklanan memnunluk verici bir durumu yansıttığını ifade etmiştir. Newby (1999)'nın Lawler'dan yaptığı alıntılarla iş tatmini, insanların ne kazanabilecekleri ve gerçekte ne kazandıkları arasındaki farklılık olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Wanous ve Lawler (1972), iş tatmininin psikologlar tarafından hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak kullanıldığını ifade ederek, toplam iş tatminini, o işe ilişkin tüm iş boyutlarının karşılıklı etkileşimi olarak ifade etmişler ve bu ifadeyi matematiksel olarak aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

$$T\ddot{I}T = \sum_{i=1}^n \dot{I}BT_i x \ddot{O}_i$$

Burada,

TİT : Toplam iş tatmini,

İBT_i : i. iş boyutuna ilişkin tatmin düzeyi,

Ö_i : i. iş boyutunun toplam iş tatmini içerisindeki önem derecesidir.

Bu formüle göre toplam iş tatmini, herbir iş boyutunun (örneğin ücret boyutunun) bireyde yarattığı tatmin düzeyi ile bu herbir boyutun toplam iş tatmini içerisindeki önemini gösteren önemlilik dereceleri ile çarpımlarının toplamını ifade etmektedir.

İş tatmini, bireylerin kendi işlerine karşı göstermiş oldukları psikolojik eğilimleri olup, bu psikolojik eğilimler, farklı tutum veya duyguların bir bileşimini içermektedir (Newby,1999).

Milburne ve Francis (1981) iş tatminini yöneticiler için bir bilgi kaynağı olarak ele almışlar ve iş tatmininin iki unsurdan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

- İçinde çalışılan çevreden kişinin elde etmeyi umduğu kazanç,
- Gerçekte kazanılanlardır.

Milburne ve Francis (1981) çalışanların bu iki unsuru karşılaştırdıkları zaman işleri hakkında hissettikleri düşüncelerin, iş tatmini veya tatminsizliğini ifade ettiğini savunmuşlardır.

Bireyin işinde kazandığı ödüller ve iş değerleri arasındaki uyum yüksek ise yüksek iş tatmini, aradaki uyum düşükse düşük iş tatmini gerçekleşmektedir. Centres ve Bugental'ın (1966) yapmış oldukları araştırmaya göre; kadın çalışanlar, işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatları kullanmakta daha istekli davranmaktadırlar. Bu durum, çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde de etki yapmaktadır. Çalışanların erkek veya kadın olmaları da, çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

İş Tatminine Bağlı Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

Maslow, iş tatminini insan ihtiyaçlarının derecesine bağlı olarak tanımlamaya çalışmıştır (Newby,1999). Maslow, insan ihtiyaçlarını beş grupta (*fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak*)

toplamaş ve onları ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak adlandırmıştır. Maslow'a göre insan ihtiyaçları, bir hiyerarşi içinde gerçekteşmektedir. Alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe bir üst düzey ihtiyaçın tatminine geçilememektedir. Dolayısıyla fizyolojik ihtiyaçları karşılanmayan bir çalışanın, ona sosyal bir ortam yaratılarak motive edilemeyeceği savunulur. Maslow, motivasyon sürecinde ilk işlemin ekonomik faktörlerin karşılanması olduğunu ve bunlar karşılanmadığı sürece motivasyon sürecinin başarıya ulaşamayacağını ileri sürmektedir. Buna göre, bireyin işinden tatmin olabilmesi için, o anda hangi ihtiyaç düzeyinde bulunduğu göz önüne alınmalıdır.

Tatmin bir anlamda, çalışanın beklentisi ile elde ettiği sonuç arasındaki dengeyi ifade etmektedir.

Beklenti teorisinde Vroom; durumsal değişkenler ile kişisel değişkenlerin bireyin işinden tatmin olmasına veya tatminsizliğine birlikte neden olduklarını ifade etmektedir. Vroom, iş tatminini çıktının birey için taşıdığı değer ve beklenen çıktının çarpımı olarak tanımlamıştır (Newby, 1999).

Bir başka çalışmada toplam iş tatmininin, durumsal özellikler ve durumsal oluşlar gibi iki faktör tarafından belirlendiği öne sürülmüştür (Quarstein ve diğerleri, 1992). Araştırmacılar iş tatmininin en iyi şekilde, bu iki faktörün birlikte ele alınması ve analiz edilmesiyle tanımlanabileceğini belirtmişlerdir (Şekil 1). Bu faktörler tek başlarına ele alındıklarında ise, birlikte düşünölmeleri durumuna kıyasla daha az iş tatminini yansıtabilmektedirler.

Quarstein ve diğerleri (1992) yukarıdaki ifadeyi matematiksel olarak şu şekilde ifade etmişlerdir:

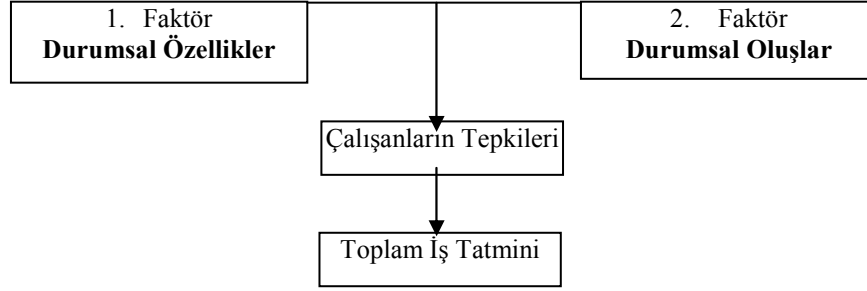
$$TİT = DÖ_t k_1 + DO_t k_2$$

Burada

TİT : toplam iş tatmini,
DÖ_t : işe ilişkin durumsal özellikler ile sağlanan toplam iş tatmini,
DO_t : işe ilişkin durumsal oluşlar ile sağlanan toplam iş tatmini,
k₁, k₂ : durumsal oluşlar ve durumsal özelliklerin toplam iş tatminine katkılarını gösteren katsayılardır.

Durumsal özellikler, çalışanın içerisinde buldukları çalışma koşulları, ücretleri, işlerinde yükselme fırsatlarının olup olmaması, ek ödemeler, yönetim politikaları gibi bütün çalışana sunulan benzer koşulları ifade etmektedir. Durumsal oluşlar ise, kısa süreli olan, içinde bulunulan ortamın

değiştirilmesiyle değişen, bazı durumlarda kişilere bağlı olarak gerçekleşen (örneğin; çalışma sırasında aniden kahve molası verilmesi, bir patronun çalışanına yaptığı işten dolayı teşekkür etmesi, vb.) ve iş tatminini etkileyen unsurlar bütünü olarak belirtilebilmektedir.



Şekil 1: İş Tatmininin Durumsal Oluşlar Teorisi

Kaynak: Vernon A. Quarstein, R.B. McAfee, and M. Glassman, “The situational occurrences theory of job satisfaction”, *Human Relations*, Vol.45, No:8, 1992: 859-873

Çalışanlar; ücret, yükselme fırsatları, çalışma koşulları ve yönetim anlayışı gibi unsurları durumsal özellikler olarak, işi kabul etmeden önce ve önşart niteliğinde değerlendirmektedirler. Durumsal oluşlarda ise, bu iş tatmini unsurları işe başladıktan sonra değerlendirilmektedir. Durumsal özellikler genellikle özel yönetim politikalarına (örneğin ücret politikaları ve yükselme fırsatlarına) bağlı ve yavaş değişme eğilimindeyken, durumsal oluşlar görece olarak geçicidirler. Durumsal oluşlar, duruma bağlı olarak gerçekleşmekte ve yönetim politikaları ile bağımlı olmadıkları için görece olarak hızlı bir şekilde değişmektedirler. Durumsal oluşlar ve durumsal özelliklere ilişkin faktörler, işte alınacak olan para miktarı ve iş değiştirme zamanı açısından da farklılıklar göstermektedirler.

Çalışanlar durumsal özellikler ($DÖ_t$) ve durumsal oluşlara (DO_t), ilişkin tatmin düzeylerini; Beklenti X Değer yaklaşımını kullanarak elde edebileceklerdir (Quarstein ve diğerleri, 1992).

Herzberg, 1959 yılında 203 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonucunda, çalışanlar üzerinde tatmin veya tatminsizlik yaratan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg bu çalışmasını yaparken, çalışanlara aşağıdaki iki soruyu sormuştur:

- İşinizle ilgili olarak, kendinizi çok iyi hissettiğiniz durumları anlatınız.
- İşinizle ilgili olarak, kendinizi son derece kötü hissettiğiniz durumları anlatınız.

Herzberg, çalışmasının sonunda yaklaşık olarak 4000 cevabı analiz ederek çift faktör kuramını geliştirmiştir.

Herzberg, çift faktör modeli olarak adlandırdığı teorisini oluştururken, iki grup faktör tanımlamıştır. Birinci grup faktörler, motive edici faktörleri, diğer bir deyişle iş tatminine neden olan faktörler setini ifade etmektedir. Herzberg, hijyen faktörler olarak adlandırılan ikinci grup faktörlerin işin kendisi ile doğrudan ilgili olmadığını ve bu faktörlerin yapılan işi çevreleyen durumları ifade ettiğini savunmuştur. Hijyen faktörler çalışma ortamında olması zorunlu faktörlerdir. Bu nedenle hijyen faktörlerin varlığı iş tatminine neden olmamaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu, kişinin işinden duyduğu tatmini azaltmakta ve tatminsizliğe neden olmaktadır. Motive edici faktörler iş tatminine neden olan faktörlerdir. Hijyen faktörlerin varlığı, iş tatminsizliğini önleyerek, motive edici faktörlerin tatmin düzeyine etki etmesine ortam hazırlamaktadır (Robbins, 1993).

Herzberg'e göre tatmine ve tatminsizliğe neden olan faktörler birbirinden farklıdır. Diğer bir ifade ile, tatmin olma duygusu motivatör faktörlerle ilişkili iken, tatminsizlik duygusu hijyen faktörlerle ilişkili bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: Herzberg'in Çift Faktör Modeli

İş Tatminine Neden olan Faktörler	Hijyen Faktörler
Tanınma	Ücretler
Başarı	Çalışan - amir ilişkisi
Bireyin kendini geliştirebilme olanağı	İş güvenliği
Sorumluluk	Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri
İşin kendisi	Firma politikaları ve yönetim
	Çalışma koşulları
	Bireysel faktörler
	Sahip olunan statüler

Hijyen faktörlerde yapılacak iyileştirmeler, sadece çalışanların tatminsizliğini önlemektedir. Bireyin mutsuz olmasını önlemek veya kişiyi mutlu kılmak, her zaman çalışanın işinden tatmin olduğu anlamına gelmemektedir. Oshagbemi(1997b) tarafından üniversite öğretim elemanları arasında yapılmış bir çalışmada, öğretim elemanları 3 grupta toplanmıştır. Birinci grup; mutlu çalışanlar, ikinci grup; tatmin olmuş çalışanlar ve üçüncü grup ise mutsuz çalışanlardır. Bu çalışmada, mutlu çalışanlar ifadesinin işinden tatmin olmuş anlamına gelmediği belirlenmiştir. Birey, işinde çalışmaktan çeşitli nedenlerden dolayı mutlu olabilmekte, ancak işinde tatmin olmasına neden olabilecek bazı faktörlerin eksikliği, işinden tatmin olmasını engelleyebilmektedir.

Lindsay ve diğerleri (1967) Herzberg'in çift faktör modelini değerlendirirken, bireyin işinden tatmin olabilmesini, motive edici faktörler ile bu faktörler dışındaki bazı potansiyel hatalar veya bu faktörlerin toplamının bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Tatminsizliğini ise; hijyen faktörler gibi potansiyel bazı faktörlerin toplamının bir fonksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Lindsay ve diğerleri (1967) motive edici ve hijyen faktörler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunmaktadır.

Herzberg'in çift faktör modeli iş tatmininin iki kutuplu modeline dönüştürüldüğünde iş tatmini veya tatminsizliği, motive edici faktörler, hijyen faktörler ve motive edici-hijyen faktör bileşimleri ve çeşitli faktörlerin bir bileşkesi olarak açıklanabilmektedir. Sonuçta tatmin veya tatminsizliğin hangi oranlarda motive edici faktörler, hijyen faktörler veya motive edici-hijyen bileşimi faktörlerden kaynaklandığı, bu faktörlere ait katsayılar ile açıklanabilmektedir (Lindsay ve diğerleri, 1967).

Herzberg çift faktör modelini geliştirirken, bazı yanlış varsayımlarda bulunmuştur. Bütün çalışanlar benzer karakterlere sahip olmadıkları gibi olayları algılamaları da farklıdır ve olayları algıladıkları biçiminde de tepki vermektedirler (Graham ve Messner 1998). Çalışanların farklı işlerde çalışmaları nedeniyle karşılaşacakları durumlar da farklılık göstermektedir. İş tatminini azaltan veya çalışanların tatminsizliğini arttıran faktörlerin ortadan kaldırılması veya azaltılmasında kullanılan yöntemler de, çalışanlara veya çalışılan ortama göre farklılık göstermektedir.

Locke(1969), Herzberg'in çift faktör modelini; motive edici-hijyen faktörler ve insan ihtiyaçları arasında paralellik olmaması, kişiler arasındaki bireysel farklılıkları gözardı etmesi ve motive edici-hijyen faktörlerin sınıflandırılma sistemi açısından eleştirmektedir.

Hulin ve Smith(1967), Herzberg'in teorisini üç teori başlığı altında incelemişlerdir. Bu araştırmacılar toplam tatmini tanımlarken, Herzberg'in çift faktör modelindeki motive edici faktörleri içsel faktörler, hijyen faktörleri ise dışsal faktörler olarak tanımlamışlardır. Bu çalışma ile geliştirilen üç teori şunlardır:

1. **Teori:** İçsel faktörler iş tatminine neden olurken, dışsal faktörler iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Herbir içsel faktörün toplam iş tatmini ile olan korelasyon değerleri toplamı, dışsal faktörlerin toplam iş tatmini ile olan korelasyon değerleri toplamlarından daha büyük olduğu durumda, tatmin söz konusu olmaktadır. Dışsal faktörlerin toplam tatminsizlikle olan korelasyon değerleri toplamı

toplam iş tatmini ile olan korelasyon toplamlarından büyük olduğu durumda ise, tatminsizlik söz konusu olmaktadır.

2. **Teori:** İş tatmininin sağlanabilmesi için; toplam iş tatmini ile içsel faktörler arasındaki korelasyon değerlerinin toplamının, dışsal faktörler ile olan korelasyon değerleri toplamından daha büyük olması gerekir. İş tatminsizliği için ise; toplam tatminsizliğin dışsal faktörler ile olan korelasyon değerleri toplamı, içsel faktörler ile olan korelasyonları toplamından daha büyük olmalıdır.

3. **Teori:** Herbir içsel faktör ile toplam iş tatmini arasındaki korelasyon değerinin aynı içsel faktör ile toplam tatminsizlik arasındaki korelasyon değerinden büyük olduğu durumlarda, iş tatmini sağlanabilmektedir.

Üçüncü teori ile birinci teori temelde aynı şeyi söylemektedir. Herbir içsel faktörün toplam iş tatmini ile olan korelasyonları toplamı, aynı faktörlerin toplam tatminsizlik ile olan korelasyon değerlerinden büyükse, toplamının da büyük olması gerekmektedir. Bu nedenle, birinci teori ile üçüncü teori içiçedir. Üçüncü teoriyi savunmanın anlamı; birinci teoriyi desteklemektir.

Bu teorilerin test edilmesi aşamasında ücret faktörü, mevcut sınıflandırmalar (içsel-dışsal) dışında bırakılmıştır.

Iris ve Barret (1972) büyük bir kimya fabrikasında rastgele seçilmiş iki bölümde bulunan birinci seviye ustabaşları arasında "İş Tanımlayıcı Endeks-The Job Descriptive Index(JDI)" uygulamışlar ve yaptıkları istatistiki analizler sonucunda, işe verilen önem ve çalışanların yaşam tatmini (life satisfaction) arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Çalışma sonucuna göre; seçilen gruplardan birisinde ücret ödemeleri ile kişilerin toplam iş tatmini arasında güçlü bir ilişki saptanırken, diğer grupta, ödenen ücretler ile genel olarak iş, boş zaman, aile yaşamı veya yaşam tatmini arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bu grupta, ücretler dışında işin tüm boyutlarının toplam iş tatmini ile olan ilişkileri ortaya konulmuştur.

İş Tatmini Ölçeklerinde Ele Alınan Boyutlar

İş tatmini konusunda tartışılan konulardan biri, iş tatmininin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu konusudur. İş tatmininin tek boyutlu olması; bireyin işinden dolayı ya tatmin duyması ya da tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir. Çok boyutlu olmasından kasıt ise; bireyin, işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olurken, diğer bazı nedenlerle tatminsizlik duymasındır. Örneğin, işin doğası boyutundan tatmin olurken, yönetim

boyutundan veya iletişim boyutundan dolayı tatminsizlik yaşayabilmesi kastedilmektedir.

İş tatminini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş birçok endeksten en çok kullanılanı, Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen “İş Tanımlayıcı Endeks” dir. (The Job Descriptive Index; kısaltması JDI) (Imparota, 1972). JDI, iş tatminini beş farklı iş boyutu çerçevesinde ölçmektedir. Bu boyutlar; yükselme, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir. JDI’deki toplam sonucun toplam iş tatmini düzeyini vereceği savunulmuştur. Diğer bir anket, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmini Anketi”dir. (The Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) (Imparota, 1972). Bu endeks, 20 farklı iş boyutuna bağlı olarak bireysel iş tatminini veya tatminsizliğini ölçmeye çalışmaktadır. Bu ölçekte sorgulanan iş boyutları; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, ilerleme, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, firma politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardımdır.

Spector (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini anketi, birbirleri ile ilişkili olan dokuz iş boyutunun her biri için bireyin iş tatminini ve toplam iş tatmini düzeyini ölçülmektedir. İşe ilişkin bu dokuz iş boyutu, şunlardır;

- **Ücret:** Örgütün, emeği karşılığında çalışana yapmış olduğu nakit ödemeler iş tatmini sağlamakta önemli bir etken olmasına rağmen, temelde çalışanlar, ücretlerini başka kişilerin aldıkları ücretler ile kıyasladıklarında elde ettikleri sonuçlar nedeniyle tatmin ya da tatminsizlik duyabilmektedirler. Çalışanlar yalnızca kendi ücretlerinin düşüklüğünden değil, almış oldukları ücretin diğer çalışanların, özellikle de aynı grup içerisindeki diğer çalışanların ücretlerine oranla daha az olması nedeniyle işlerinden tatminsizlik duymaktadırlar. İhtiyaçların, zevk ve tercihlerin bireyden bireye değişmesi nedeniyle, paranın anlamı da, bu istek ve ihtiyaçların tatmini için ne ölçüde bir araç olduğuna bağlı olarak, bireyler tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Bu farklı algılama, bireyin, işine ilişkin ücret boyutundan tatmin veya tatminsizlik duymasına neden olmaktadır.

- **Yükselme:** Çalışana sunulabilecek fırsatlardan biri olarak değerlendirilebilecek unsurlardan en önemlisi, çalışanların, başarıları sonucunda işlerinde yükselme olanaklarıdır. Yükselme kavramından kasıt, çalışanın örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanağının var olup olmamasıdır. Eğer birey, yapacağı başarılı çalışmalar sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilirse, bu olumlu sonuç, kişinin iş tatminine de olumlu şekilde yansiyacaktır. Yükselme kavramı da ücret gibi bireyden bireye farklı

boyutlarda algılanmaktadır. Bazı çalışanlara göre yükselme psikolojik bir gelişmeyi ifade ederken, bazılarında göre daha fazla para kazanma anlamına gelebilmektedir. Bu algılama farklılığı da, kişilerin yükselme boyutundan elde ettikleri tatmin veya tatminsizliği etkileyebilmektedir.

- **Yöneticiler:** Yöneticinin tutum ve davranışları, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yöneticinin otokratik veya demokratik stilde davranış göstermesi, çalışanların beledikleri yöneticilik biçimi ile uyumlu olmadığında, onların tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir.

- **Ek İmkanlar:** Parasal ve parasal olmayan (taşıma, yemek, vb. gibi) imkanların olması veya olmaması, bireylerin tatmin veya tatminsizlik duymalarına neden olabilmektedir.

- **Olası Ödüller:** Tanınma ve iyi bir iş yapıldığında o iş için bir ödül alma olasılığının bulunması, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

- **İşleyiş Prosedürleri:** Örgüt içerisindeki işlerin işleyişi ve bu işlere ilişkin politika ve prosedürler, iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Örgüt içerisindeki yazılı ya da yazılı olmayan kural ve prosedürlerin bir işin yapılmasını ne derecede zorlaştırıyor veya kolaylaştırıyor olması da, bireyin tatminini etkileyebilecek unsurlardandır.

- **İş Arkadaşları:** Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içerisindeki sosyal veya teknik düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması, tatmin düzeyini değiştirebilmektedir.

- **İşin Kendisi:** Bu kavram, bireylerin ilgilerini çeken, hoşlarına giden bir işde çalışıyor olmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir. Yapılan işin rutin olmaması, sürekli bir biçimde değişmesi, çoğu zaman farklı düzey ve çeşitlilikte sorunlar ile karşılaşılması, çalışanların farklı bilgi düzeyleri ve tecrübelerinden yararlanılma olanağı doğurmaktadır. Bu durum, bazı çalışanların tatminini artırırken, bazılarının tatminsizlik duymasına neden olabilmektedir.

- **İletişim:** Çalışanın örgütteki ast-üst ya da aynı düzeyde olduğu diğer bireylerle iletişimin arzu edilen düzeyde olması, iş tatmini düzeyini etkileyebilmektedir.

Toplam iş tatmin düzeyi, bu dokuz iş tatmini boyutuna ilişkin tatmin düzeylerinin toplamı olarak ifade edilmesinde bir sakınca bulunmayan bir bileşkesi tarafından ortaya konulmaktadır.

Hipotezler

Çalışmanın amacı; Ankara’da çalışma kapsamına alınan bir özel ve bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının iş tatmini hakkında ne ölçüde birbirlerinden farklılaştıklarını belirleyebilmektir. Bu bakış açısı altında şu hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanları ile özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır.

H₂: Cinsiyet ve yaş bakımından öğretim elemanlarının toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında, devlet üniversitesinde ve özel üniversitede çalışan öğretim elemanları arasında farklılıklar vardır.

H₃: Devlet üniversitesinde ve özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının iş boyutları bakımından iş tatminleri arasında farklılık vardır.

Yöntem

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi için gereken verilerin anket yöntemi ile toplanmasına karar verilmiştir. Bu amaçla oluşturulan anket, iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, Spector (1994) tarafında geliştirilen iş tatmini anketi uyarlanarak kullanılmıştır. Bu bölümde, dokuz iş boyutunu dörder soru ile değerlendirmeye çalışan toplam 36 soruya yer verilmiştir. Bu soruların değerlendirilmesinde altılı Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; (1) kesinlikle katılmıyorum ile (6) kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında derecelendirilmiştir.

Anketin birinci bölümündeki sorularla temsil edilmeye çalışılan her bir boyutun toplam sayısal değeri, 4 ile 24 arasında değişmektedir. Toplam sonuç ise sayısal olarak 36 ile 216 arasında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme aşamasında her bir soruya atanan sayısal değerler, ters işaretli sorulara ilişkin ölçek değerleri ters çevirildikten sonra toplanmaktadır. Yüksek toplamı sonuçlar yüksek iş tatminini ifade etmektedir.

İkinci bölüm, anketi değerlendirenleri cinsiyet ve yaşa göre ayırabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin pilot uygulamasında tüm sorulara yönelik ‘‘Cronbach alfa’’ değeri 0.8181 olarak bulunmuş ve böylece uygulama başlatılmıştır.

Örnekleme

Anket, biri devlet diğeri özel olmak üzere Ankara’daki iki niversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümleri’nde görev yapan ğretim elemanlarına uygulanmıştır. Uygulamanın yapılabilmesi için izin alınabilen bu iki niversitenin İşletme bölümlerindeki tüm ğretim elemanlarına anket soruları dağıtılmıştır. Anketin geri dönüş oranı, devlet niversitesinde %75, zel üniversitede ise %69 dur. Anket, devlet niversitesinde toplam 45 kişiye dağıtılmış ve bunlardan 34’ geri dönmüştür. Özel niversitede ise toplam 13 kişiden 9’u ankete cevap vermiştir.

Çalışmaya katılan ğretim elemanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet ve Yaşa Göre; Devlet niversitesinde ve özel niversitede Görev Yapan ğretim Elemanları

CİNSİYET	YAş				Toplam
	25’den Az	26-35	36-45	46 +	
ERKEK	2	16	2	3	23
KADIN	6	10	3	1	20
Toplam	8	26	5	2	

Değerlendirme

Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar çapraz tablolama yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Böylece ankete katılan ğretim elemanlarının yüzde kaçının işlerinden tatmin oldukları ya da tatminsizlik duydukları veya iş tatmini açısından kendilerini nötr durumda hissettikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurulan hipotezlerle ilgili olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

H₁: Devlet niversitesinde alışan ğretim elemanları ile özel üniversitede çalışan ğretim elemanlarının toplam iş tatmini birbirinden farklıdır.

Devlet üniversitesi öğretim elemanlarının %11,8'i işinde tatminsizlik yaşamakta, %47'lik bir kısmı nötr ve geri kalan %41.2'lik bir kısmı ise işinde tatmin olmuş olduklarını belirtmişlerdir.

Özel üniversite öğretim elemanları arasında işinden tatminsizlik yaşayan herhangi bir kişi bulunmamasına rağmen, bu kişilerden işinde tatmin olanların yüzdesi (%33,3) devlet üniversitesindeki akademik personelden daha azdır. Özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının %66.7'lik bir kısmı, işlerinde ne tatmin ne de tatminsizlik yaşamakta olduklarını ifade etmişlerdir.

H₂: Cinsiyet ve yaş bakımından öğretim elemanlarının toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında, devlet ve özel üniversitede çalışan öğretim elemanları arasında farklılıklar vardır.

Tablo 3: Cinsiyet ve Yaşa Göre Öğretim Elemanlarının Tatmin Düzeyi: Devlet Üniversitesi ve Özel Üniversite Karşılaştırması

	Yaş		Nötr	Tatmin	Tatminsizlik
ERKEK	25'den Az	Özel			
		Devlet	50.0%	50.0%	
	26-35	Özel	66.7%	33.3%	
		Devlet	53.8%	38.5%	7.7%
	36-45	Özel			
		Devlet	50.0%	50.0%	
46 +	Özel	50.0%	50.0%		
	Devlet		100.0%		
KADIN	25'den Az	Özel			
		Devlet	33.3%	50.0%	16.7%
	26-35	Özel	75.0%	25.0%	
		Devlet	33.3%	33.3%	33.3%
	36-45	Özel			
		Devlet	66.7%	33.3%	
46+	Özel				
	Devlet	100.0%			

Devlet üniversitesinde çalışan 25 yaşından genç kadın öğretim elemanlarının %16.7'si işinden dolayı tatminsizlik yaşarken, aynı yaş grubundaki erkek öğretim elemanlarının hiçbiri işinden dolayı tatminsizlik yaşamamaktadırlar. Devlet üniversitesinde çalışan ve 26-35 yaş grubunda olan kadın ve erkek öğretim elemanlarının özel üniversitede çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Aynı yaş grubunda özel üniversitede çalışanların hiçbiri işinden tatminsizlik duymadığını ifade ederken, devlet üniversitesinde çalışan kadın öğretim elemanlarının %33.3'ü

tatminsizlik duyduklarını, erkek öğretim elemanlarının %7.7'si ise işlerinden dolayı tatminsizlik yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Devlet üniversitesinde çalışan 36-45 yaş grubundaki erkek öğretim elemanlarının (%50.0) aynı yaş grubundaki kadın öğretim elemanlarına (%33.3) göre işlerinden daha tatmin oldukları saptanmıştır. Devlet üniversitesinde çalışan 46 yaş üzeri kadın öğretim elemanlarının %100'ü nötr durumda olduklarını ifade ederken, devlet üniversitesinde aynı yaş grubunda çalışan erkek öğretim elemanlarının %100'ü tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Özel üniversitede çalışan 46 yaş üzeri öğretim elemanlarının %50'si tatmin olduklarını belirtirken, %50'si ise nötr olduklarını ifade etmişlerdir.

H₃: Devlet üniversitesinde ve özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının iş boyutları bakımından iş tatminleri arasında farklılık vardır.

Tablo 4, çalışma kapsamına alınan devlet üniversitesi ve özel üniversitedeki ankete cevap veren öğretim elemanlarının iş tatmin boyutlarına göre t-değerlerini ve Tablo 5 çalışma kapsamına alınan devlet üniversitesi ve özel üniversitedeki ankete cevap veren öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerini göstermektedir.

Tablo 4: İş Boyutlarına Göre Devlet, Özel ve Devlet-Özel Üniversite t-değerleri

İş Tatmin Boyutu	Özel Üniversite (t-değeri)	Devlet Üniversitesi (t-değeri)	Devlet Üniversitesi ve Özel Üniversite (t-değeri)
Ücret Boyutu	13.118*	16.547*	19.456*
Yükselme Boyutu	14.171*	24.027*	27.977*
Yönetim Boyutu	11.980*	23.729*	26.875*
Olası Ödüller Boyutu	16.800*	22.451*	26.395*
Ek Ödemeler Boyutu	43.007*	16.576*	19.898*
İşleyiş Prosedürleri Boyutu	26.944*	28.009*	31.070*
İş Arkadaşları ile ilişkiler Boyutu	21.353*	28.687*	32.586*
İşin Kendisine İlişkin Boyut	17.670*	39.467*	43.581*
İletişim Boyutu	15.103*	25.111*	27.589*
Toplam Olarak Ele Alındığında	16.800*	41.035*	49.252*

*: $p \leq 0.05$ (%95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı)

Tabloda ücret boyutuna bakıldığında, özel üniversitede çalışan öğretim elemanları (%22.2) devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarına (%14.7) göre daha tatmin olmuş görünmektedirler. Buna karşın, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının tatminsizlik düzeylerinin (%55.9) özel

üniversitede çalışanların tatminsizlik düzeylerinden (%22.2) daha fazla olduğu görülmektedir.

Yükselme boyutu açısından bakıldığında, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının özel üniversitede çalışanlara oranla daha tatmin oldukları görülmektedir.

Yönetim boyutunda ise, devlet üniversitesinde çalışanların tatmin düzeyinin (%70.6), özel üniversitede çalışanlara oranla (%55.6) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın, özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının %22.2'si yönetim boyutu açısından tatminsizlik yaşarken, devlet üniversitesinde çalışanların yalnızca %8.8'i tatminsizlik duymaktadırlar.

Özel üniversitede çalışan öğretim elemanları ek imkanlar boyutundan dolayı herhangi bir tatminsizlik yaşamazken, devlet üniversitesinde çalışanların %61.8'i, ek imkanlar boyutu açısından tatminsizlik yaşadıkları görülmektedir.

Tablo 5: İş Boyutlarına Göre Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyleri: Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması

İŞ BOYUTLARI	NÖTR		TATMİN		TATMİNSİZLİK	
	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel
Ücret Boyutu	29,4%	55,6%	14,7%	22,2%	55,9%	22,2%
Yükselme Boyutu	26,5%	44,4%	52,9%	44,4%	20,6%	11,2%
Yönetim Boyutu	20,6%	22,2%	70,6%	55,6%	8,8%	22,2%
Ek Ödemeler Boyutu	35,3%	66,7%	2,9%	33,3%	61,8%	
Olası Ödemeler Boyutu	38,2%	44,4%	11,8%	22,3%	50,0%	33,3%
İşleyiş Prosedürleri Boyutu	41,2%	11,1%	17,6%		41,2%	88,9%
İş Arkadaşları ile İlişkiler Boyutu	14,7%	55,6%	82,4%	44,4%	2,9%	
İşin Kendisine İlişkin Boyut	5,9%	22,2%	94,1%	77,8%		
İletişim Boyutu	14,7%	44,4%	70,6%	33,4	14,7%	22,2%

Olası ödüller boyutuna bakıldığında, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının (%50.0), özel üniversitede çalışanlara (%33.3) oranla daha fazla tatminsizlik yaşadıkları ve bu boyut açısından devlet üniversitesinde çalışanların %11.8'inin ve özel üniversitede çalışanların %22.3'ünün tatmin oldukları görülmektedir.

Diğer taraftan, özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının %88.9'u işleyiş prosedürleri boyutundan dolayı tatminsizlik yaşarken devlet üniversitesinde öğretim elemanlarının sadece %41.2'sinin tatminsizlik duydukları ve %17.6'sının ise bu boyutta tatmin oldukları görülmektedir.

İlişkiler boyutu açısından ise devlet üniversitesinde çalışanların %82.4'ü tatmin olduklarını ifade ederken, özel üniversitede çalışanlara bakıldığında, bu oranın %44.4 olduğu görülmektedir.

Devlet üniversitesinde çalışan akademik personelin en fazla tatmin olduğu (%94.1) iş boyutu işin doğasıdır. Özel üniversitede çalışanların ise yalnızca %77.8'i, bu iş boyutu nedeniyle tatmin olduklarını ifade etmişlerdir. Tüm iş boyutları dikkate alındığında, her iki üniversitede çalışan öğretim elemanlarının hiçbirinin bu iş boyutundan dolayı tatminsizlik yaşamadığı görülmektedir.

Son olarak, iletişim boyutunda, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının (%70.6) özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarına (%33.4) oranla daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Ankara'daki bir özel ve bir devlet üniversitesinin işletme bölümlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemek ve varsa farklılıklarını görebilmek üzere yapılan bu çalışmanın sonuçları şunlardır:

1) Devlet üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının yarıya çok yakın bir kısmı (%47) işlerinden duydukları toplam iş tatminini nötr olarak ifade ederken, yarıya yakın bir diğer kısmı (%41.2) işlerinden tatmin olduklarını ifade etmişlerdir. Özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının yarıdan fazla bir kısmı ise (%66.7) iş tatminini nötr olarak tanımlarken, %33.3'ü işlerinden tatmin olduklarını ifade etmişlerdir.

2) Cinsiyet ve yaş bakımından devlet üniversitesinde ve özel üniversitede çalışan öğretim elemanlarının toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında, devlet üniversitesinde çalışan 26-35 yaş grubundaki kadın öğretim elemanlarının %33.3'ü işlerinde tatminsizlik yaşadıklarını ifade ederken, devlet üniversitesinde çalışan aynı yaş grubunda bulunan erkek öğretim elemanlarının yalnızca %7.7'si işinden dolayı tatminsizlik duyduklarını ifade etmişlerdir. Devlet üniversitesinde çalışan kadın öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin düştüğü gözlenirken, erkek öğretim elemanlarında ise yaş ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin arttığı gözlenmiştir. Özel üniversitede çalışan kadın ve erkek öğretim elemanlarından hiçbiri işinde tatminsiz olduğunu ifade etmemişlerdir.

Sloane ve Ward(2001) üniversite akademik personeli üzerinde yaptıkları kapsamlı bir iş tatmini çalışmasında kadın ve erkek personel arasında iş tatmini

açısından önemli bir fark olmadığını görmüşlerdir. Ancak analiz, yaş gruplarına göre gerçekleştirildiğinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; genç erkek akademisyenler genç kadın akademisyenlere oranla işlerinde çok daha tatmin olurken, yaşlı kadın akademisyenler emsalleri erkek akademisyenlere oranla işlerinde çok daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmadan çıkan sonuçlar da Sloane ve Ward'ın çalışmasını destekler niteliktedir.

3) Ücret boyutu itibarıyla; devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanları, özel üniversite öğretim elemanlarına oranla çok daha fazla tatminsizlik duyduklarını belirtmişlerdir.

Yükselme boyutunda, devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanları, özel üniversite öğretim elemanlarına oranla iş tatmini bakımından daha tatmin olmuş görünmekle beraber, bu boyutta tatminsiz olduklarını ifade eden eleman sayısı da devlet üniversitesinde daha fazladır. Öte yandan, özel üniversitede çalışanlardan yükselme boyutunda tatminsizlik duyanların dışında kalan elemanlar, kendilerini yarı yarıya tatmin olmuş ve tatmin açısından nötr olarak değerlendirmişleridir.

Yönetim boyutunda iş tatmini düzeyi, açık bir farkla devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarında, tatminsizlik düzeyi ise özel üniversite öğretim elemanlarında daha yüksek bulunmuştur.

Ek ödemeler açısından özel üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanlarından hiçbiri tatminsizlik duymazken, devlet üniversitesinde çalışanlar, belirgin bir farkla tatminsizliklerini ifade etmişlerdir.

Olası ödemeler boyutunda da tatminsizlik düzeyi, devlet üniversitesi öğretim elemanlarında özel üniversitedekilere oranla daha yüksektir.

Öte yandan, iş tatminini işleyiş prosedürleri bakımından değerlendiren özel üniversite öğretim elemanları, çok büyük bir çoğunlukla bu konudaki tatminsizliklerini dile getirmişlerdir.

İş arkadaşları ile ilişkiler boyutunda ise, özel üniversite öğretim elemanları bir tatminsizlik değerlendirmesi yapmamışlar, ancak buna karşın, devlet üniversitesi öğretim elemanları büyük bir çoğunlukla tatmin olduklarını ifade etmişlerdir.

İşin kendisi, hem devlet ve hem de özel üniversite öğretim elemanlarının yüksek oranda iş tatmini duyduklarını belirttikleri bir boyut olarak diğer boyutlardan farklılaşmaktadır. Bu bakımdan tatmin oranı, özellikle de devlet

üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları için, neredeyse tama yakın bir oran olarak öne çıkmaktadır.

İş tatmininin son bir boyutu olarak ankette yer verilen iletişim boyutuna ilişkin sorular itibarıyla bir değerlendirilme yapıldığında ise, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının önemli bir yüzdesinin, bu açıdan işlerinden tatmin olduklarını ifade ettikleri anlaşılmıştır.

Bu sonuçlar, çalışmaya katılan öğretim elemanlarından devlet üniversitesinde görev yapmakta olanların daha çok ücret, ek ödemeler, olası ödemeler gibi maddi boyutlarda ve işleyişe ilişkin prosedürler boyutunda tatminsizlik duyduklarını; özel üniversite öğretim elemanlarının ise en büyük tatminsizliği yönetim ve işleyiş prosedürlerinde hissettiklerini ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgulara göre, devlet üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarına işlerinde tatmin duygusunu veren iş boyutlarının başında işin kendisi gelmekte ve bunu, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iletişim, ayrıca aynı oranla yönetim ve yükselme boyutları izlemektedir. Anketleri değerlendirerek görüş bildiren öğretim elemanlarından özel üniversitede çalışanlar ise iş tatminini, en çok işin kendisi boyutunda ve kısmen de yönetim boyutunda duyduklarını hissetmektedirler.

Bu çalışmaya katılan bütün öğretim elemanlarının toplam iş tatminine etki eden dokuz iş boyutu içinde, “işin kendisi” boyutu ön plana çıkmaktadır. Maddi olanaklar nedeniyle tatminsizliklerini ifade eden devlet üniversitesi öğretim elemanlarının neredeyse tamamını tatmin eden iş boyutu da işin kendisidir.

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre yapılan bu değerlendirmelerin, diğer üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları için de geçerli olup olmadığı, ancak daha geniş kapsamlı bir çalışma ile mümkün olabilecektir. Böyle bir çalışma sonucunda elde edilecek verilerin üniversite öğretim elemanlarının sorunlarının çözülmesinde daha etkili olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Centers, R., Bugental, D. E., “Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments of the Working Population”. **Journal of Applied Psychology**, 1966, 50, pp:193-197.
- Graham, M.W., Messner, P.E., “Principals and Job Satisfaction”, **International Journal of Educational Management**, Vol:12, No:5, 1998, pp:196-202.
- Hulin, C. L., Water, L.K., “Regression Analysis of Three Variations of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, vol:55, no:3, 1971, pp:211-217.
- Hulin, C.L., Smith, P.A., “An Empirical Investigation of Two Implications of Two-Factor Theory of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, vol:51, no:5, 1967, pp: 396-402.
- Imparota, N., “Relationship Between Porter’s Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index”, **Journal of Applied Psychology**, 1972, Vol. 56, No:5, pp: 397-405.
- Iris, B., Barret, G.V., “Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance”, **Journal of Applied Psychology**, vol:56, no:4, 1972, pp: 301-304.
- Lindsay, G.A., Marks, E., ve Gorlow, L., “The Herzberg Theory. A critique and Reformulation”, **Journal of Applied Psychology**, vol:51, no:4, 1967, pp: 330-339.
- Locke, E. A., “What is Job Satisfaction” **Organizational Behavior and Human Performance**, vol:4, 1969,pp: 309-336.
- Milburne, G., Francis G. J. “All About Job Satisfaction”, **Supervisory Management**, 1981, vol:26, No:4, pp:35-43.
- Newby, J.E. “Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia”, **Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University** 1999.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B. Glassman, M., “The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction”, **Human Relations** , vol:45, no:8, 1992, pp:859- 873.
- Oshagbemi, T., “Job Satisfaction and Dissatisfaction in Higher Education”, **Education + Training** , vol: 39, no: 9, 1997, pp.354-359.
- _____, “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, **Journal of Managerial Psychology**, vol:12, no:8, 1997, pp.511-519.

- _____, "Job Satisfaction Profiles of University Teachers", **Journal of Managerial Psychology**, vol:12, no:1, 1997, pp:27-39.
- _____, "Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers", **Women in Management Review**, vol:15, no:7, 2000, pp:331-343.
- Robbins, S. P., **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, Prentice Hall International Editions, 1993.
- Sloane, P.J., Ward, M. E., "Cohort Effects and Job Satisfaction Of Academics", **Applied Economics Letters**, vol:8, 2001, pp: 787-791.
- Spector, P. E., "Job Satisfaction Survey", Copyright, 1994,
<http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jssovr.html>
- Wanous, J.P., Lawler III, E.E., "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, vol:56, no:2, 1972, pp: 95-105.