



**Öğretim Elemanlarının İşlerinden Tatmin, Üniversitelerinden Memnun Ve
Gönüllü Olmalarındaki Öncüller:
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Araştırma**

**The Antecedent Of Job Satinsfaction, Satinsfaction From The University And
Extra-Role Behavior: A Survey On Mehmet Akif Ersoy University**

Ali Murat ALPARSLAN¹

Öz

Araştırmanın amacı öğretim elemanlarının iş tatminlerini, üniversiteden duydukları memnuniyeti ve fazladan rol davranışlarını açıklayan öncüllerin neler olduğunu belirlemektir. Araştırma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi mensubu 239 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket aracılığı ile gerçekleştirilen bu nicel çalışmada, öğretim elemanlarının iş tatminini olumlu yönde etkileyen öncüller sırasıyla akademik teşvik tutumu, öğretim elemanları arasındaki işbirliği/dayanışma ortamı ve idari faaliyetlerden duyulan memnuniyettir. Bunun yanında üniversitelerinden memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyen unsurlar sırasıyla; birimden memnuniyet, akademik teşvik, iş tatmini ve idari faaliyetlerden memnuniyet, algılanan örgütsel destek ve yönetim/diğer birimler ile iletişim boyutlarıdır. Öğretim elemanlarının kurumları adına gerektiğinden fazlasını yapma davranışları ise; en fazla işbirliği/dayanışma ortamından, daha sonra iş tatmininden ve son olarak da yönetimin akademik teşvike yönelik tavrından etkilenmektedir. Bu bulgulardan çıkarımla; öğretim elemanının memnun olması iş tatmini, akademik teşvikler, yönetici ve iş arkadaşları ile samimi ve sosyal ilişkiler, yöneticinin olumlu tutum ve davranışları, idari faaliyetlerin ve personelin etkinliği ile sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Fazladan Rol Davranışı, Üniversiteden Memnuniyet, Birimden Memnuniyet, Öğretim Elemanları

Abstract

The purpose of the research is to determine what are the antecedents of job satisfaction, satisfaction from the university and extra-role behavior of the academic staff. The research has been carried out on the 239 academic staff of Mehmet Akif University. In this quantitative study which is carried out via survey, the antecedents that are affecting positively the job satisfaction, respectively; the attitude of academic encouragement, the environment of collaboration/cooperation within the academic

¹ Yrd.Doç.Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr

staff and the satisfaction from the administrative affairs. In addition, the elements that are affecting positively the satisfaction from the university are respectively; satisfaction with the unit, the attitude of academic encouragement, job satisfaction, the satisfaction from the administrative affairs, perceived organizational support and the communication diversions with the administration and the other unities. The behaviors of the fact that the academic staff have made extra efforts more than necessary on behalf of their own university have been affected firstly by the environment of collaboration/cooperation at high level, secondly by job satisfaction and finally by the positive attitude of the administration towards academic encouragement. With the inference from these findings, the satisfaction of the academic staff can be enabled by the job satisfaction, academic encouragements, social relations with the manager and colleagues, the manager's positive attitudes and behaviors that are open to communication and the efficiency of the administrative personnel and administrative affairs

Keywords: Job Satisfaction, Extra-role Behavior, Satisfaction From University, Satisfaction From Unit, Academic Staff

1. GİRİŞ

Bilgi işçilerinin² üretken hale gelmeleri önemli bir oranda kişisel azimleri ve kendini yönlendirmeleri ile gerçekleşir. Üretmek adına daha motive olmaları için başarımları ve bu hissi duymaları; işlerinden tatmin olmaları gerekir (Drucker, 2009: 281). Bilgi işçileri olarak görülen akademik personel; insan kaynağının daha nitelikli hale gelmesi noktasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu yüzden akademik personelin niteliği, morali ve öz motivasyonu yüksek olmalıdır. Sosyal itibar ve sosyal refahını önemseyen akademik personelin nitelikli olabilmesi için genel olarak iş ve yaşam doyumunun yüksek olması, mutlu olması beklenir (Dost ve Cenkseven, 2008: 30; Yetiş vd., 2008, 43; Drucker, 2009). Örgütsel manada çok sayıda olumlu faktörü etkileyen ve tetikleyen iş tatmini, hem yükseköğretim kurumu hem de üniversite yönetimi tarafından “sağlanırsa iyi olur” bağlamında bir telkinden öte, bir gerekliliktir. Bilgi işçisi tanımı çerçevesinde düşünüldüğünde; akademisyenin bireysel güdülerini kurumun amaçlarına hizmet eder niteliğe getirmek, onun kalbini (duygusunu) kazanmak ile gerçekleşebilir. Çünkü akademisyenin hizmeti kendi elindedir ve iş tatmini de zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavramdır (Yetiş vd., 2008: 43). Optimum hizmetin sergilenmesi için onların istekli (gönüllü) hale getirilmesi ve üniversitelerinden/birimlerinden memnun olmaları sağlanmalıdır. Belirtmek gerekir ki bu araştırma; bundan önce yapılmış ve çoğunlukla demografik değişkenler ile ilişkileri sorgulanmış diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır. Bu araştırmada birey ile alakalı demografik (değiştirilemez) özelliklerden ziyade örgütsel faktörlerin (değiştirilebilir) iş tatmini, üniversite memnuniyeti ve gönüllü davranışlar üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. Akademik personel bağlamında düşünüldüğünde; örgütsel davranış açısından işe karşı geliştirilen bu olumlu tutum ve davranışların, nasıl artırılabilceğine, neler yapılabileceğine dair bir çıkarım yapılmaya çalışılmıştır. İlgili literatür

² Bilgi İşçileri: Hizmetlerini kendi elinde tutan kişiler; işçiden ziyade “profesyoneller” olarak görülen kişilerdir. Görevleri, resmi ve ileri düzeyde eğitim gerektirir. Bilgi işçilerinin çoğu; işini, bir yaşam olarak görür. Kendisine bir ast olarak değil bir profesyonel olarak davranılmasını ister. Zira bilgi toplumu patronlar ve astlardan ziyade kıdemliler ve yeniler toplumdur (Drucker, 2009).

taramasından hareketle belirlenen öncüller; fiziksel imkanlar, sosyal-kültür-sağlık faaliyetleri, akademik bilgiye erişim imkanları, eğitim kalitesi, idari faaliyetlerden memnuniyet, akademik teşvik, yönetim ve birimler arası iletişim, kararlara katılım, algılanan örgütsel destek ve işbirliği/dayanışma ortamıdır. Bu unsurların belirlenen bağımsız değişkenlere anlamlı etkisi, etkinin kuvveti ve yönü yapılan istatistiksel analizler ile ortaya konmuş, ilgili çıkarımlar, öneriler ve gelecek araştırma önerileri sonuç kısmında yorumlanmıştır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1 İş Tatmini

Öğretim elemanlarının mutlu, başarılı ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri iş tatmini/iş doyumudur (Dağdeviren vd., 2011: 74). Bu yüzden onların iş tatmini sağlamak, bu tatmini oluşturan ve tetikleyici unsurları belirlemek önemlidir. İş tatmini algılanan iş nitelikleri, çalışma ortamı ve işteki duygusal tecrübelerin bir değerlendirmesidir (McShane ve Glinow, 2010:109). Kişinin işiyle ve işinde yaşadığı tecrübeler ile ilgili hoş ve olumlu duygulanımıdır. Örgütsel davranış alanında en sık incelenen ve en önemli iş tutumlarından biridir. İşin karakteristiği (işin önemi, çeşitliliği, bıraktığı inisiyatif alanı, geribildirim alabilmesi) ödemeler, terfiler, yöneticinin teknik ve davranışsal desteği, çalışma arkadaşları arasındaki arkadaşlık ve sosyal etkileşimler iş tatmininin en önemli belirleyicileridir (Luthans, 2011:141, Robbins, 2003:19). Her iş için iş tatmininin belirleyicileri değişebilir. Yapılan bu çalışmada da öğretim elemanları için belirleyicilerin neler olduğu, bu belirleyiciler arasında nasıl bir öncelik sırası bulunduğu ortaya konulmaktadır. Bu belirleyicileri seçmek ve etkileri hakkında bir yorum sahibi olabilmek için daha önce öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırmalar ve bulguları incelenmelidir.

Yapılan araştırmalarda; bilgi işçileri olarak görülen öğretim elemanlarının işleri ile ilgili olumlu tutumlar geliştirmesinde en baştaki öncüllerin kişisel gelişimleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, bilimsel çalışmalara katkısı ve öğrenciler ile kurdukları iletişim olduğu görülmüştür (Oshagbemi, 1997: 354; Şenel vd., 2004: 209; Acar vd., 2004: 101). Öğretim elemanları; işin niteliğinden kaynaklanan içsel motive edici faktörlerinin, dışsal faktörlerden daha güdüleyici olduğunu, bu işin onları maddi olarak değil, manevi olarak tatmin ettiğini ifade etmişlerdir (Oran, 1989; Kılıç ve Gümüşeli, 2010: 290; Topçu vd., 2012; Hotamışlı ve Ağca, 2010: 113; Acar vd., 2004: 101). Hadergorn (2000) ise özellikle öğretim elemanlarının iş doyumuna ilişkin kuramsal bir çerçeve ortaya koymuştur. Buna göre; başarı, onay, tanınma, sorumluluk, ilerleme gibi güdüleyiciler ve demografik değişkenler aracı değişkenler olarak sınıflandırılmıştır. Bunun dışındaki çevresel koşullar (meslektaşlar ile ilişkiler, öğrenci kalitesi, iletişim, yönetim tarzı) ve değişimler (yaşam tarzında, aile ile ilgili, kadro ve kıdemde, örgüt ikliminde, algılanan destek ve adalette, duygusal durumda değişim) iş tatminini tetikleyici değişkenler olarak belirlenmiştir. Yani bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerinde önemli olduğu ifade edilmektedir (Serinkan ve Bardakçı, 2007: 154). Örneğin Türkiye’de öğretim üyelerinin iş tatminlerinin altında yatan sebepleri araştıran Baş (2002) işin niteliğinin, akademik ortamın, yönetimin tutum ve davranışlarının, yönetim ve meslektaşlar ile iletişimin önemli olduğunu ifade etmiştir. Robbins (1993) de iş tatmininin işin karakteristiği (görev çeşitliliği, özerklik, önem, anlam, geribildirim), adalet, destekleyici

çalışma koşulları, destekleyici iş arkadaşları, örgüt politika ve yönetimi, kişilik ve iş uyumu alt boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. Kişisel (içsel) faktörlerin yanında kişiler arası ilişkiler, kararlara katılma, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel faktörler, özellikle örgütsel manada davranışsal faktörler iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahiptir (Tengilimoğlu, 2005).

Öğretim elemanlarının işlerinden tatmin olmalarındaki içsel faktörlerin öneminin yüksek olduğu bir gerçektir. Topçu vd. (2012: 19), akademisyenlerin akademik etkinliklerinin artırılması, yurtdışı bilimsel faaliyetlere katılma olanaklarının artırılması, kıdem ve unvanlarının önündeki engellerin azaltılması bireylerin psikolojik sağlıklarını iyileştireceğini belirtmiştir. Şenel vd. (2004: 208) yapmış olduğu çalışmada; çalışma koşullarının yetersizliği, diğer öğretim elemanları ile işbirliğinin azlığı, yetersiz iletişim ve yönetim ile ilgili sorunlar öğretim elemanlarının mesleklerine ilişkin olumsuz tutumları olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim ve iletişim ile ilgili sorunlar öğretim elemanları tarafından kariyer engeli olarak da görülmektedir (İnanlı vd., 2013: 231). Yine bu çıkarımı destekler nitelikte Kılıç ve Gümüşeli'nin (2010) öğretim elemanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışma arkadaşlarının birbirleri ile olan ilişkisi ve yöneticinin yönetim tarzı iş tatminin önemli yordayıcılarından olarak görülmüştür. Bakan ve Büyükmeşe (2004) de kurum imajı, yöneticilerin tutumu, çalışma arkadaşlarından memnuniyeti önemli yordayıcılar olarak dile getirmiştir. Hatta Topçu vd. (2012: 18) olumlu ve kaliteli sosyal ilişkilerin diğer çevresel koşulların dahi olumlu algılanmasına sebep olabildiğini ifade etmişlerdir. Özellikle meslektaşları ile güvene dayanan sağlıklı ve derinlikli ilişkiler bireylerin psikolojik durumunu iyileştirici etkenlerdir. Hatta bunu destekler nitelikte meslektaşlar arasındaki dedikodu, yok sayılma, değersiz görülme iş doyumunu önemli derecede olumsuz etkiler. Bu yüzden Konakay ve Altaş'ın (2011: 69) da dediği gibi öğretim elemanları arasında sinerjik etki oluşturulmalı, akademik ortam dışında kurumsal katılımın da olduğu sosyal aktiviteler düzenlenmelidir. Bunun yanında Dost ve Cenkseven (2008: 35) in yaptığı çalışmada üniversite yükselme ve atamalarda algılanan adalet, çalışanların değerli oldukları hissini oluşturulmasına yönelik çaba, sosyal ve bilgi erişim olanakları da iş tatminini etkileyen önemli değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim kademesinin akademisyenlere güven ve huzur telkin etmesi de tükenmişliğin yaşanmasını engelleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 90).

2.2.Fazladan Rol Davranışı

Araştırmada bir diğer bağımlı değişken olan fazladan rol davranışı (rol ötesi davranış, gönüllü davranış) olumlu bir iş davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranış hakkında geçmiş çalışmalarda yapılan tanımlamalar incelenmiştir. Buna göre fazladan rol davranışı; belirlenmiş rol gereksinimlerinin ötesine geçen, herhangi bir rol tanımı ile tanımlanmamış, gönüllü ve örgüt yararına gerçekleşen, sonunda herhangi bir ödül beklentisi içinde olunmayan ve aynı zamanda bu davranıştan ötürü cezalandırılmayan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için bireye, gruba ve örgüte yönelik olumlu davranışlar olarak ifade edilmiştir (Dyne ve LePine, 1998: 108; Somech ve Zahavy, 1999). Bilhassa örgüte bağlılık ve kişisel başarıma duygularıyla tetiklenen, isteğe bağlı bir davranış olduğu ifade edilmiştir (Organ, 1997: 86). Örgüt üyelerinin proaktif bir tavırdan sergiledikleri; yardım etme, yardım arama, yeni gelen grup üyesinin oryantasyonunda rol oynama, örgüt dışında örgüt üyesinin hakkında olumlu konuşma, problem çözmede

inisiyatif alma, fazladan görevleri şikayet etmeden yapma, örgütün kaynaklarını koruma, örgütü olası risklerden koruma, anlık işbirlikleri ve yapıcı/yenilikçi fikirler ve önerilerde bulunma, örgüt adına daha fazla bilgi ve yetenek kazanma bu davranışlar dahilinde görülmektedir (Katz, 1964: 131-146; Chiaburu vd., 2007: 2283, Chen vd., 2009: 120; Bowling, 2010: 119; Turnipseed ve Rassuli, 2005; Bateman ve Organ, 1983).

Fazladan rol davranışı; destekleyici(cesaret verme, teşvik etme), engelleyici(olumsuz konuşmalara izin vermeme, örgütü ve mensuplarını koruma), yakınlık gösterici (diğerkâmlık, iyi ilişkiler kurma, sürdürme, idare etme) ve mücadele edici (değişime ve yeniliğe gitme, öneriler sunma, engeller ile mücadele etme, sessiz kalmama) davranış olarak 4 boyutta incelenmiştir. Destekleyici davranış proaktif bir şekilde ortaya çıkar, engelleyici davranış ise korumacı ve önleyici bir yapıdadır. Yakınlık gösterme davranışı insani ilişkileri gözetip, işbirliği ruhunu vurgularken mücadele davranışı değişime destek veren, yeni öneriler ve uğraşları ifade etmektedir (Dyne ve LePine, 1998: 108). Tüm bu boyutların ortak özelliği, gönüllü bir şekilde yapılması, örgüte fayda sağlaması ve gerçekleştirildiğinde biçimsel olarak ne ödüllendirme ne de cezalandırma olmamasıdır.

Özellikle bilgi işçilerinin kurumları için çalışmak “istemeleri”, “gönüllü” olmaları gerekir (Drucker, 2009: 293). Bu isteğin oluşması için duygusal boyut ağır basar. İş tatmini de çalışanların genel duygulanımını göstermekte ve işe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etki oluşturabilmektedir (Dağdeviren vd., 2011: 73). Bu yüzden öğretim elemanlarının kurumları için gönüllü olmaları, iş tatminlerini sağlamaktan geçer. Bu durum fazladan (ekstra) bir çaba olarak değil, bir gereklilik olarak görülmelidir. Bu yüzden öğretim elemanını ilgisiz ve uyumsuz olmasını önlemek adına; iş doyumunun yüksek olması, hatta “bilgi işçisi” olduğu için gönüllü davranışlar da sergilemesi gerekmektedir (Yetiş vd. 2008, 43). Beden işçisinin üretken olabilmesi için işçiye işin nasıl yapılacağını söylemek yeterlidir. Ancak bilgi işçisi için davranışlarda değişiklik yapmak gerekir. Davranışlardaki değişikliklerden kasıt sadece öğretim elemanının kendi davranışlarından değil, tüm kuruluştan gelmesi gerekir (Drucker, 2009: 304). Bu bağlamda yöneticilerin, meslektaşların, idari personelin üzerine düşen, odaklanması gereken hususlar mevcuttur. İşte bu hususların neler olduğu, birbirlerine kıyasla hangi hususların daha önemli olduğu bu araştırmayla ortaya konmaya çalışılmıştır.

3. METODOLOJİ

3.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında tüm öğretim elemanları (profesör dr., doçent dr., yardımcı doçent dr., araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, okutman, uzman) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Uyg. ve Arş. Merkezi Müdürlüğü tarafından hazırlanan anket, üniversitenin resmi internet sitesi aracılığı ile bilişim ağı ortamında oluşturulmuş ve birimlere gönderilen resmi yazılar ile tüm akademik personele duyurulmuştur. Duyuruyu takip eden 1 ay boyunca anketin gönüllü kişilerce doldurulması beklenmiştir. Mevcut durumda üniversite mensubu 642 akademik personelden 239’u anketi uygulamış, böylece ankete dönüş %37 oranında gerçekleşmiştir. Araştırma evrenine dair istatistiki bir çıkarım yapabilmek adına yeterli görülen rakam 0.95 güven aralığında 241’dir (surveysystem.com). Bu bağlamda 239 sayısı yeterli bir sayı olarak değerlendirilebilir. Ancak katılımcıların unvanlarına göre

dağılımı da önemlidir. Üniversite bünyesinde 2013 yıl sonu itibari ile çalışan 26 profesör dr., 50 doçent dr., 157 yardımcı doçent, 173 öğretim görevlisi, 37 okutman, 29 uzman ve 170 araştırma görevlisi bulunmaktadır. Bu araştırmaya katılan akademik personelin sayısı ise 4 profesör dr., 23 doçent dr., 60 yardımcı doçent dr., 93 öğretim görevlisi, 21 okutman, 14 uzman ve 23 araştırma görevlisidir. Araştırma örneği, araştırma evrenine göre uygun bir dağılım göstermektedir. Bunun yanında belirtilmelidir ki katılımcıların kimliklerinin ifşa olması endişeleri gözetilerek yaş, cinsiyet, çalışma süresi vb. demografik bilgileri araştırma tasarımında yer almamış, gerekli de görülmemiştir.

3.2.Araştırmanın Anketi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma anketi 2013 yılından başlayarak 2017 yılına kadar, her yıl düzenli olarak üniversite akademik personeline uygulanacaktır. Üniversite üst yönetimi de anketi hazırlama, inceleme ve onaylama süreci içerisinde bizzat bulunmuştur. Bu hassasiyet ile birçok farklı gözün ayrıntılı bir şekilde incelediği, birçok çeşitli faktörü kendisinde barındırır biçimde bir anket oluşturulmuştur. Araştırmanın anketinde, katılımcıların üniversiteleri ile ilgili; fiziksel/teknik imkânların yeterliliği, eğitim kalitesi, kütüphane ve bilgi erişimi, sosyal, kültürel ve sağlık faaliyetlerin etkinliği, akademik çalışmalara verilen teşvik, iletişimin açıklığı, atamalardaki objektiflik, idari faaliyetlerin etkinliği hakkında memnuniyetlerini belirlemeye yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bir akademik personelin üniversitesi ile ilgili önemli verebileceği tüm unsurlar araştırmaya dâhil edilmeye çalışılmıştır. Bu unsurlar ve ifadeler Ege Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planlama Çalışması kapsamındaki memnuniyet anketinden, Gazi Üniversitesi 2009-2013 Stratejik Planlama Çalışması kapsamındaki memnuniyet anketinden, Giresun Üniversitesi 2010-2014 Stratejik Planlama Çalışması kapsamındaki memnuniyet anketinden, Ankara Üniversitesi memnuniyet araştırması anketinden, Dokuz Eylül Üniversitesi akademik personel memnuniyet anketinden hazırlanmıştır. Özellikle üniversitelerin stratejik planlama faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri akademik personel memnuniyet anketleri değerlendirilmiştir. Katılımcılardan 5'li Likert ölçeğine göre ifadelerle katılıp katılmadıklarını "1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum" ölçeğinde puanlandırmaları istenmiştir. Bu ifadeler, tanımlayıcı istatistiksel analizler ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu analizlere geçmeden "veri tarama" işlemi kapsamında; veri setinin güvenilirliğini bozan uç değerlere sahip veriler ve %15'inden fazlası doldurulmayan veriler veri setinden çıkarılmıştır. Bu nitelikte, toplamda 14 anket tespit edilmiş, daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlar almak adına analizlere geriye kalan 225 anket verisi ile devam edilmiştir.

Bu araştırmada, üniversite ile ilgili yukarıdaki unsurların yanında; üniversite memnuniyet anketlerinde bulunmayan, örgütsel davranışa dair faktörlere ve ifadeler de yer verilmiştir. Özellikle çalışanların en önemli iş tutumlarından olan iş tatminini etkileyebilecek etmenler incelenmiştir. Ayrıca iş tatmininin ötesinde personelin fazladan rol davranışı gerçekleştirmesinde hangi unsurların daha etkili olabileceği de araştırılmıştır. Bağımlı değişkenlerin iş tatmini ve fazladan rol davranışı olduğu araştırma modelinde bağımsız değişkenler -ilgili literatür de incelenerek- yönetsel memnuniyet bağlamında "algılanan örgütsel destek" ve mesai arkadaşlarından memnuniyet bağlamında "işbirliği/dayanışma" tutumları olarak belirlenmiştir. Bu tutum, davranış ve algılamalar ilgili yazında daha önce sıklıkla kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok kez sınanan ölçekler aracılığı ile ölçülmüştür. Bu noktada

belirtmek gerekir ki bu ölçek maddeleri; akademik personelin çalıştığı birim baz alınarak hazırlanmıştır. Çünkü akademik personel rektöründen önce çalıştığı birimin dekanını veya müdürünü yönetici olarak, aynı birimde çalıştığı insanları mesai arkadaşı olarak algılayacaktır. Akademik personelin iş tutumlarında birimindeki yönetici ve çalışanlar, rektör ve yardımcılardan daha etkili olacaktır. Maddeler bu varsayıma göre uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeği Zak (1975)'in iş tatmini ölçeğinden, fazladan rol davranışı Somech and Zahavy (2000)'nın kuruma yönelik fazladan rol davranışı ölçeğinden, algılanan örgütsel destek Eisenberger vd. (1990) çalışmasından ve son olarak iş arkadaşları arasında işbirliği/dayanışma da Memduhoğlu and Saylık'ın (2012) informal ilişkiler ölçeği ve Ackfeldt ve Wong'un (2006) işbirliği ölçek boyutu çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Yine katılımcılardan 5'li Likert ölçeğinde, ifadeleri "1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum" puanlandırması istenmiştir. Ayrıca şu da belirtilmelidir ki bu ölçekler eğitimciler için hazırlanan ölçüm araçlarıdır. Daha önce başka araştırmalarca yapılmış olmasına rağmen, bu çalışma kapsamında da ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini sınamak ve böylece doğru ifadeler ile analize başlamak amacıyla tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu faktörler üzerinde faktör analizleri yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. İlgili bulgular da Tablo 2'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İlk olarak öğretim elemanlarının üniversiteleri ile ilgili fiziksel/teknik imkânların yeterliliği, eğitim kalitesi, kütüphane ve bilgi erişimi, sosyal, kültürel ve sağlık faaliyetlerin etkinliği, akademik çalışmalara verilen teşvik, iletişimin açıklığı, atamalardaki objektiflik, idari faaliyetlerin etkinliği hakkında memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bu faktörleri belirlemeye yönelik olarak kullanılan 25 ifadenin ortalama puanları, standart sapmaları, her bir faktörün ortalama puanı ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. İlgili veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Üniversite İle İlgili Faktörler, İfadeler, Ortalama Puanlar ve Güvenilirlik

	Ort.	S.S.	α^*
<i>Fiziksel İmkânlar</i>	<i>3.884</i>	<i>1.14</i>	
Çalıştığım ortamın fiziksel (derslik, ofis gibi) şartlarını yeterli buluyorum.	3,937	1,20	<i>.74</i>
Çalıştığım ortamın teknik (bilgisayar, internet, yazıcı, büro malzemesi) şartları yeterli buluyorum.	3,831	1,34	
<i>Sosyal, Kültür ve Sağlık Faaliyetleri</i>	<i>3.388</i>	<i>1.04</i>	
Üniversitenin sunduğu yemek ve kafeterya hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılıyor.	3,751	1,26	
Üniversitenin sunduğu sağlık hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılıyor.	3,466	1,28	<i>.78</i>
Üniversitenin sunduğu dinlenme ve spor hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılıyor.	2,942	1,45	
Üniversitenin sunduğu kültür ve sanat hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılıyor.	3,360	1,36	
<i>Akademik Bilgi Erişimi</i>	<i>3.701</i>	<i>1.07</i>	
Üniversitenin sağladığı kütüphane hizmetlerini yeterli buluyorum.	3,806	1,30	<i>.62</i>
Üniversitemizde araştırma için internetten sağlanan veri tabanlarından memnunuz.	3,614	1,33	
<i>Yönetimin Akademik Teşvik Tutumu</i>	<i>3.890</i>	<i>1.05</i>	
Üniversite yönetiminin çalışma alanlarımızla ilgili konulara yeterli önemi gösterdiğini düşünüyorum.	3,826	1,20	<i>.84</i>

Üniversite yönetimi akademik çalışmayı teşvik edici bir tavır sergilemektedir.	4,128	1,15	
Uygulanan akademik performans ödüllendirme sisteminin verdiği desteği yeterli buluyorum.	3,715	1,24	
<i>Yönetim ve Birimlerle İletişim</i>	3.998	.90	
Üniversite yönetimi ile iletişimimde bana değer verdiğini hissediyorum.	4,040	1,16	.82
Birim içi ve birimler arası iletişimi yeterli görüyorum.	3,751	1,19	
Üniversite yönetimi iletişime açık bir tavır sergilemektedir.	4,204	1,06	
<i>İdari Faaliyetlerden Memnuniyet</i>	4.294	.84	
İdari işlerimi (ek ders formu teslimi, evrak alımı ve teslimi, pasaport çıkartma, hasta sevk kâğıdı, özlük işleri gibi) ilgili personeller aracılığıyla rahatlıkla gerçekleştirebiliyorum.	4,413	,90	.85
İdari işlerin gerçekleştirilmesi yönünden üniversite idari personelin memnunum.	4,257	,993	
İdari işlerin gerçekleştirilmesi yönünden üniversite idari yönetiminden memnunum.	4,213	,994	
<i>Kararlara Katılım</i>	3.946	1.15	
Birimde akademik konularda planlama yapılırken ve kararlar alınırken herkesin katılımı sağlanmaktadır.	3,804	1,31	.85
Birimde sorunlara çözüm bulma noktasında yapıcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı hâkimdir.	4,088	1,15	
<i>Eğitim Kalitesi</i>	3.619	.86	
Öğrenci odaklı bir eğitim sistemi benimsenmektedir.	3,951	1,11	
Genel olarak öğrencinin niteliğinden memnunum.	2,862	1,31	.80
Öğrencilere yönelik eğitim danışmalığı ve rehberlik hizmetleri yeterli oranda sunulmaktadır	3,746	1,06	
Öğretim elemanlarının akademik yetkinliklerini yeterli buluyorum.	3,751	1,16	
Eğitim programlarımız(lisans-lisansüstü) ve ders içeriklerimiz çağın gereklerine uygun olduğunu düşünüyorum.	3,786	1,13	

****Cronbach Alpha Katsayısı***

Tablo 1'den görüldüğü üzere üniversitenin sunmuş olduğu hizmetler arasında öğretim elemanlarının en memnun olduğu hizmet idari faaliyetlerin işleyişi olarak görülmektedir. Hem idari personel bazında hem de idari yönetim bazında öğretim elemanlarının önemli düzeyde memnuniyetleri söz konusudur (m=4.294) Özellikle kendilerini ilgilendiren ek ders formu teslimi, evrak alımı ve teslimi, pasaport çıkartma, hasta sevk kâğıdı alma, özlük işleri gibi faaliyetleri ilgili idari personel aracılığı ile rahatlıkla gerçekleştirdiği yönünde eğilim mevcuttur (m=4.413). Bu hizmetten sonra üniversitenin fiziki imkânlarından duyulan memnuniyet düzeyi (m=3.884) ve akademik bilgiye erişimi hizmetinden duyulan memnuniyet düzeyi (m=3.701) gelmektedir. Personel üniversitenin sağladığı mekân imkânlarından memnun görünmektedir (m=3.937). Ayrıca kütüphane hizmetinin de kısmen olumlu olduğunu belirtmektedir (m= 3.806). Akademik personelin algıladığı eğitim kalitesi de kısmen olumlu olarak görülmektedir (m=3.619). Özellikle öğrenci odaklı bir üniversite bulunduğu yönünde bir kanaat oluşmuş durumdadır (m=3.951). Ancak öğrenci kalitesi noktasında kısmen bir memnuniyetsizlik söz konusudur (m=2.862). Eğitim programları ve ders içerikleri, öğretim elemanlarının yetkinlikleri ve rehberlik hizmetleri kısmen yeterli görülmüştür. Ancak ifade edilmelidir ki daha önce üniversite genelinde yapılan öğrenci memnuniyet anketinde bahsedilen rehberlik ve kariyer danışmalık hizmetinin oldukça yetersiz olduğu öğrenciler tarafından ifade edilmiştir.

Son olarak ise sağlık, kültür ve sosyal imkânlardan memnuniyet düzeyi gelmektedir (m=3.388). Bu düzey kısmen ortalamanın üstünde olsa dahi diğerlerine göre düşük görülmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki bu faktördeki maddelerin standart sapmaları yüksek gerçekleşmiştir. Yani bu maddelere verilen

cevap değişkenliği daha fazladır. Memnuniyetsizliği yorumlarken bu bilgi de göz önünde bulundurulmalı, memnun olan önemli bir kesimin yanında, aynı şekilde memnun olmayan da önemli bir kesimin olduğu belirtilmelidir. Bu hizmetler içerisinde en memnun olunan hizmet yemek ve kafeterya hizmetleridir (m=3.751). Ancak bunun dışındaki faaliyetlerden duyulan memnuniyet kısmen düşük görülmüştür. Üniversitede daha önce yapılan öğrenci anketlerinde de aynı hizmetler ile alakalı memnuniyetsizlik belirtilmiştir. Özellikle spor ve dinlenme imkânları yetersiz olarak algılanmaktadır (m=2.942). Bunun sebebi yeni inşa edilen bir yerleşkede yaşamak olabilir. Bunun yanında üniversitenin ilgili dönem içerisinde çok sayıda etkinlik gerçekleştirdiği bilinmekte, ancak bu etkinliklerle ilgili memnuniyet dahi kısmen düşük çıkmaktadır (m=3.360). Bu bilgi; etkinliklerin içerik ve niteliklerinin sorgulanması gerektiği aynı zamanda bu etkinliklerin merkezde olmayan birimlere de yansımalarının gerekli olduğu yorumunu yapılabilir.

Üniversitenin sunmuş olduğu somut hizmetlerin yanında, üniversite yönetimi ve mesai arkadaşları ile ilgili unsurların genel memnuniyeti önemli derecede etkilediği ilgili literatür değerlendirmesinden de görülmektedir. Bundan hareketle akademik personelin hizmet verdiği birimlerdeki iletişim, kararlara katılım ve akademik çalışmaları teşvik edici tutum ve faaliyetler hakkındaki memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. İlk olarak üniversite yönetiminin iletişime açık bir tavır sergilediği katılımcıların cevaplarından açık bir şekilde anlaşılmaktadır (m=4.204). Akademik personel yönetim ile kurduğu iletişimlerde kendine değer verildiğini hissetmektedir (m=4.040). İletişimden duyulan memnuniyet haliyle kararlara katılımında da görülmüştür (m=3.946). Personel sorunlar karşısında yapıcı ve demokratik bir çözüm anlayışını algılamaktadır (m=4.088). Kararlara herkesin katılımı noktasında da memnun gözükmeyle beraber, bu maddenin standart sapmasının yüksek olduğu belirtilmelidir (m=3.804, s.s.=1.31). Son olarak yönetimin akademik çalışmalara memnuniyetle karşılanan bir teşvikî söz konusudur (m=4.128). Personelin çalışma alanlarına verilen destek ve akademik performans desteği kısmen olumlu karşılanmaktadır.

Akademik personelin iş tatminini ve fazladan rol davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemek, bu bağımlı değişkenlerin üzerinde algılanan örgütsel desteğin ve işbirliği/dayanışma ortamının etkisini incelemek amacıyla ilgili algı, tutum ve davranış değişkenleri daha önce geçerliliği sağlanmış ölçekler ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği adına tekrar bu örneklem bağlamında da faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece ilgili faktörüne hizmet etmeyen, faktör yükü 0.50'nin altında bulunan maddeler analiz dışı bırakılmış, analize kalan maddeler ile devam edilmiştir.

Tablo 2. Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	α^*
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>		33.217	.96
Birim yöneticilerinin genel tutum ve yaklaşımları olumludur.	,901		
Herhangi bir problemim olduğunda birimdeki üst yönetimim bana yardımcı olmaya çalışır	,900		
Birimdeki üst yönetim fikirlerime değer gösterir ve gerektiğinde değerlendirir.	,881		
Karşılaştığım sorunları birim yöneticime kolaylıkla iletebilmekteyim.	,879		

Birimimde bana değer verildiğini hissedebiliyorum.	,861	
Birimdeki üst yönetim benim iş yerindeki mutluluğuma önem verir.	,824	
Birimde akademik çalışmayı teşvik edici bir anlayış bulunmaktadır.	,715	
<i>İş Tatmini</i>		<i>17.552 .77</i>
İşim bana, en iyi yapabileceğim şeyleri yapma fırsatı vermektedir.	,835	
İşimi severek yapıyorum.	,779	
Yaptığım çalışmalar sonucunda, gerçek bir iş başarıma duygusuna ulaşabiliyorum.	,696	
İşimi iyi yapmam, hayatımdaki en önemli övünç kaynaklarımdan biridir.	,671	
İşimde yaptıklarımın manevi karşılığını alabiliyorum.	,663	
<i>Fazladan Rol Davranışı</i>		<i>11.997 .72</i>
Okulun imajı artsın veya sarsılmasın diye ekstra çaba sarf ediyorum.	,804	
Görev ve sorumluluklarım gerektirmediği halde ekstradan birçok işi yapıyorum.	,738	
Üniversitenin veya birimin iyiliği için önerilerde bulunuyorum.	,732	
<i>İş Birliği/Dayanışma Ortamı</i>		<i>11.865 .76</i>
Birimde öğretim elemanları arasında birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla düzenlenen planlı faaliyetler bulunmaktadır (Örneğin kutlamalar, yemekler).	,732	
Birimimde insanlar en az şahsi başarıları kadar birimin başarısı için gayret göstermektedir.	,662	
Öğretim elemanı arkadaşlarım için kendi görev ve sorumlulukları olmayan işlerde dahi gönüllü olarak çalışırım	,611	
<i>Toplam Açıklanan Varyans: 74.632</i>		<i>Eigen Value: Algılanan Örgütsel Destek: 5,979</i>
<i>KMO: ,926</i>		<i>İş Tatmini: 3,159, Fazladan Rol Davranışı: 2,160</i>
<i>*Cronbach Alpha Katsayısı</i>		<i>İş Birliği/Dayanışma Ortamı: 2,136</i>

Yapılan faktör analizi bulgularına bakıldığında; faktörlerin ilgili maddeleri ile birlikte doğru gruplarda toplandığı görülmektedir. Bu faktör ortalama puanları üzerinden verilerin normal dağılıma uygun olduğu da sınınmıştır. Faktör analizinde her bir maddenin faktör yükü de oldukça yüksek durumdadır. Bunun yanında her faktörün toplam açıklanan varyans içerisinde ayrı ayrı yüzdelere bakıldığında, faktörlerin varyans yüzdelere %10'unun üzerinde olduğu, toplam varyansın da %75 gibi oldukça yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Eigen Value değerleri de 2'nin üstündedir. Ayrıca Cronbach alpha (α) katsayısı tüm faktörler için tek tek incelenmiştir. Bu katsayılar da her bir faktörün güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra kurulacak regresyon modellerinin daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Kurulan ilk regresyon modelinde öğretim elemanlarının iş tatminleri üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik olarak geriye doğru (backward) regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılma amacı; bağımlı değişken üzerinde etkili olan tüm bağımsız değişkenleri modele katarak, bağımlı değişkeni en yüksek açıklayan bağımsız değişkenleri tespit edebilmektir. Bu analizde ilk önce tüm bağımsız değişkenler modele girer, daha sonra her aşamada açıklama oranını düşüren ve anlamlı etkisi olmayan değişkenler teker teker modelden çıkarılarak, en yüksek düzeltilmiş R^2 elde edilinceye kadar devam eder. Bu analizi yaparken göz önüne alınması gereken önemli bir gösterge R^2 ve düzeltilmiş R^2 değerleridir. Bilinmelidir ki regresyon modelinde bağımsız değişken sayısı arttıkça R^2 değeri yükselme yönelimlidir. İşte bu etkiyi kontrol eden ve bağımsız değişken sayısını dikkate alarak modelin açıklama gücünü gösteren değer düzeltilmiş R^2 değeridir. Bu açıklamalar yönünde incelenen, iş tatminin bağımlı değişken olarak alındığı model tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Regresyon Analizi (1) Bulguları

Model	Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	β	Sig. (anl.)	F Değeri	R2	Düzeltilmiş R2
<u>1</u>	(Constant)		,000	30,482	,456	,441
	Akademik Teşvik	,340	,000			
	Yönetim ve Birimlerle İletişim	,057	,539			
	İşbirliği/dayanışma	,211	,005			
	İdari Fal. Memnuniyet	,149	,017			
	Algılanan Örgütsel Destek	,143	,212			
	Kararlara Katılım	-,070	,531			
<u>2</u>	(Constant)		,000	36,606	,455	,443
	Akademik Teşvik	,370	,000			
	İşbirliği/dayanışma	,212	,005			
	İdari Fal. Memnuniyet	,160	,007			
	Algılanan Örgütsel Destek	,164	,130			
	Kararlara Katılım	-,077	,492			
	<u>3</u>	(Constant)		,000	45,749	,454
Akademik Teşvik		,366	,000			
İşbirliği/dayanışma		,195	,006			
İdari Fal. Memnuniyet		,159	,007			
Algılanan Örgütsel Destek		,111	,143			
<u>4</u>	(Constant)		,000	59,962	,449	,441
	Akademik Teşvik	,392	,000			
	İşbirliği/dayanışma	,250	,000			
	İdari Fal. Memnuniyet	,180	,002			

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Yukarıda bulguları yer alan geriye doğru (backward) regresyon analizi(1)'inde bağımlı değişken iş tatmini olarak belirlenmiştir. Tüm değişkenler modele dâhil edilmiş ve düzeltilmiş R² 'si en yüksek modele ulaşılmaya çalışılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü üzere ilk olarak iletişim faktörü modelden ayrılmıştır. Daha sonra kararlara katılım ve son olarak algılanan örgütsel destek faktörü modelden çıkmıştır. Modelden çıkış öncelikleri bağımlı değişken üzerindeki açıklama etkisinin düşüklüğüne göre belirlenmektedir. Düzeltilmiş R² 'si en yüksek olan modelde bağımlı değişkeni en yüksek açıklayan bağımsız değişkenler sırasıyla akademik teşvik, işbirliği/dayanışma ortamı ve idari faaliyetlerden memnuniyet düzeyidir. Algılanan örgütsel destek modelde bulunmakta ancak iş tatminine anlamlı bir etkide bulunmamaktadır (r=.250, p>0.05). Oldukça olağan bir sonuçtur ki; akademik işlerinden duydukları tatmini olumlu yönde en fazla işlerini yapmaya verilen teşvik etkilemektedir(r=.392, p<0.001). Bir sonraki etkileyen unsur ise iş arkadaşları arasındaki işbirliği ve dayanışma ortamıdır (r=.250, p<0.001). Birden fazla araştırmacı ile çalışılabilen/çalışılması gereken akademi hayatında bu faktörün etkisi yadsınmamalıdır. Son olarak ise idari faaliyetlerden memnuniyet iş tatminini olumlu yönde etkileyen unsurdur (r=.180, p<0.001). Bu etki diğerlerine göre az olsa da önemsenmesi gereken bir bulgudur. Çünkü idari faaliyetler ve bürokratik işlemler akademik personelin işini gerçekleştirmesinde kolaylaştırıcı, hızlandırıcı veya engelleyici, zorlaştırıcı bir unsur olabilir. Bu araştırmada idari faaliyetlerden memnuniyetin olumlu yönde yüksek olduğu görülmüştür. Bu memnuniyetin akademik personelin iş tatminini artırıcı yönde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4. Regresyon Analizi (2) Bulguları

Model	Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	β	Sig. (anl.)	F Değeri	R2	Düzeltilmiş R2
<u>1</u>	(Constant)		,000	28,697	,481	,464
	Akademik Teşvik	,165	,046			
	Yönetim ve Birimlerle İletişim	,058	,523			
	İşbirliği/dayanışma	,646	,000			
	İdari Fal. Memnuniyet	,025	,685			
	Algılanan Örgütsel Destek	,104	,354			
	Kararlara Katılım	-,132	,232			
<u>2</u>	(Constant)		,000	33,581	,480	,466
	Akademik Teşvik	,166	,043			
	Yönetim ve Birimlerle İletişim	,069	,425			
	İşbirliği/dayanışma	,645	,000			
	Algılanan Örgütsel Destek	,105	,348			
	Kararlara Katılım	-,129	,240			
	İş Tatmini	,186	,005			
<u>3</u>	(Constant)		,000	40,235	,479	,467
	Akademik Teşvik	,129	,056			
	İşbirliği/dayanışma	,645	,000			
	Algılanan Örgütsel Destek	,134	,205			
	Kararlara Katılım	-,136	,215			
	İş Tatmini	,191	,004			
<u>4</u>	(Constant)		,000	49,785	,475	,466
	Akademik Teşvik	,137	,041			
	İşbirliği/dayanışma	,615	,000			
	Algılanan Örgütsel Destek	,039	,593			
	İş Tatmini	,195	,003			
<u>5</u>	(Constant)		,000	66,499	,474	,467
	Akademik Teşvik	,128	,048			
	İşbirliği/dayanışma	,634	,000			
	İş Tatmini	,200	,002			

Bağımlı Değişken: Fazladan Rol Davranışı

Yapılan ikinci regresyon analizinde bağımlı değişken olarak fazladan rol davranışı kullanılmıştır. Bir önceki regresyon analizindeki (1) bağımlı değişken olan iş tatmini bu araştırmada bağımsız değişken konumuna getirilmiştir. Yapılan geriye doğru (backward) regresyon analizinde 5 model oluşmuştur. Bu modellerin içerisinde en yüksek düzeltilmiş R² değerine 5. modelde ulaşılmıştır. Bu modeldeki bağımlı değişkenler akademik teşvik, işbirliği ve dayanışma ortamı ve iş tatmini değişkenleridir. Bağımlı değişkenlerin üzerinde tüm bu bağımsız değişkenlerin anlamlı etkileri olmakla beraber, en yüksek etki işbirliği/dayanışma ortamı değişkenine aittir ($r=.634$, $p<0.001$). Sosyal bilimler bağlamında düşünüldüğünde oldukça yüksek bir etki mevcuttur. Personel diğer mesai arkadaşları ile iyi iletişimi(formal/informal) işbirliği ve dayanışma ruhu; insanların kendilerini kurumlarına, hizmet alıcılarına daha fazla vermelerini, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını sağlamaktadır. Tersinden düşünüldüğünde iş yerinde insanlar arasındaki ayrımcı, kutuplaştıran, birbirlerinden uzaklaştıran olumsuz bir ortam, kimsenin kurumu ve öğrencileri için fazladan bir çaba göstermemesine sebep olabilir. İşte personel arasındaki olumlu ilişkiler ekstra çaba adına bu kadar önemlidir. Bunların yanında diğer işinden tatmin olursa fazladan rol davranışı gösterme yönelimlidir. Bunun dışındaki diğer değişkenlere bakıldığında sırasıyla iş tatmini fazladan rol davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı, akademik teşvikin ise olumsuz ve anlamlı etkileri mevcuttur. Akademik teşvikin etkisi kısmen daha az ve olumsuz olmakla

beraber ($r=-.128$, $p<0.05$), iş tatminin etkisi anlamlı ve biraz daha fazladır ($r=.200$, $p<0.01$). Yani akademik personelin kendisini kurumuna, öğrencilerine, işine daha çok vermesi için çalışma arkadaşları arasında işbirliği ve dayanışma iklimini hissetmesi, yaptığı işten tatmin olması gerekmektedir. Ancak dikkat çekici olan bulgu ve teşvik arttıkça akademik personel daha bireyci olabilmekte, daha kendi işine yoğunlaşabilmekte, belki de artan çalışması yüzünden kendi iş tanımını dışına çıkmaya çok istekli olmayabilmektedir.

Tablo 5. Regresyon Analizi (3-4) Bulguları

Model 1			Model 2		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	β	Sig. (anl.)	Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	β	Sig. (anl.)
Birimden Memnuniyet	,590	,000	İş Tatmini	,473	,000
Akademik Teşvik	,236	,000	Algılanan Örgütsel Destek	,380	,000
İş Tatmini	,177	,003	Yönetim ve Birimlerle İletişim	,285	,000
İdari Fal. Memnuniyet	,109	,033	Akademik Teşvik	,150	,065
Algılanan Örgütsel Destek	-,096	,326	İşbirliği/Dayanışma Ortamı	,062	,386
İşbirliği/Dayanışma Ortamı	-,074	,324	Sosyal, Kültür ve Sağlık	-,057	,345
Sosyal, Kültür ve Sağlık	-,062	,258	Bilgiye Erişim	-,057	,220
Kararlara Katılım	,048	,589	Kararlara Katılım	,041	,692
Bilgiye Erişim	-,046	,426	Fiziksel Mekân	,035	,563
Yönetim ve Birimlerle İletişim	,037	,623	İdari Fal. Memnuniyet	,013	,831
Fiziksel Mekân	,000	,987			
Bağımlı Değişken: Üniversiteden Memnuniyet R2 : .673, Düzeltilmiş R2 : .656 F: 39.837			Bağımlı Değişken: Birimden Memnuniyet R2 : .546, Düzeltilmiş R2 : .525 F: 25.730		

Analizlerin son aşamasında üniversiteden memnuniyet ve çalışılan birimden memnuniyet değişkenlerinin ayrı ayrı bağımlı değişken olduğu iki ayrı model regresyon analizinde değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen tüm unsurlar bağımsız değişken olarak modellerdeki yerlerini almıştır. Böylece tüm unsurlar beraberken birbirlerine göre hangi unsurun daha önemli bir etkileyici olduğunu görmek mümkün olacaktır. Ayrıca sadece üniversiteden memnuniyetin etkileyicilerini tespit etmeye yönelik olan model 1’de; birimden memnuniyet değişkeni, bağımsız değişken olarak yerini almıştır. Model 1’e bakıldığında üniversiteden memnuniyeti istatistiksel manada anlamlı biçimde etkileyen faktörler sırasıyla; birimden memnuniyet düzeyi, akademik teşvik ve iş tatmini düzeyidir. Görüldüğü üzere akademisyenlerin üniversiteden genel memnuniyet düzeylerinin yüksek olması için, birimlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yüksek olması gerekmektedir ($r=.590$, $p<0.01$). Yine üniversite yönetim politikalarının akademik teşvike dair olumlu tutum ve davranışları; üniversiteden memnuniyette önemli bir belirleyici durumdadır ($r=.236$, $p<0.001$). Son olarak da, akademisyenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyleri üniversitelerinden memnuniyetlerine olumlu tesir etmektedir ($r=.177$, $p<0.05$).

Model 2’de de akademik personelin çalıştıkları birimlerden duydukları memnuniyet düzeyleri bağımlı değişken olarak alınmıştır. Zira görülmüştür ki üniversiteden duyulan genel memnuniyetin en önemli belirleyicisidir. Bu yüzden birimden duyulan memnuniyet düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen unsurları tespit etmek daha da önem kazanmıştır. Bu amaçla oluşturulan modelde birimden memnuniyet düzeyini en fazla etkileyen unsurlar sırasıyla iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve iletişim

unsurlarıdır. İş tatmininin birimin memnuniyeti üzerindeki etkisi yüksek düzeydedir ($r=.473$, $p<0.001$). Özellikle akademik personelin iş tatmininin yüksek tutulması tüm analizlerde öne çıkan bir bulgudur. Bu yüzden iş tatminini artıran unsurları (işbirliği/dayanışma ortamı, akademik teşvik ve idari faaliyetlerden memnuniyet) göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci bir faktör personelin birim yöneticisinden algıladığı örgütsel destektir. Bulgulara göre birimden duyulan memnuniyet düzeyinin önemi bir belirleyicisi durumundadır ($r=.380$, $p<0.001$). Son olarak yönetimin iletişime açık tavrı ve personel ile kurduğu iletişimdeki samimiyeti ve birim içerisindeki iletişim birimden memnuniyetin olumlu yönde anlamlı bir etkileyicisidir ($r=.285$, $p<0.001$).

5.SONUÇ

Öğretim elemanlarının işlerinden ve üniversitelerinden duydukları tatmin ve mutluluk duygusu, onların daha üretken olmalarını, kurumları ve öğrencileri adına daha fazlasını yapmaya istekli olmalarını sağlayabilir. İşte bu olumlu duygu ve davranışların sağlanması için üniversitenin, yönetimin ve diğer çalışma arkadaşlarının (idari ve akademik personel) üzerine düşen sorumluluklar olmalıdır. Meslek gereği içsel faktörler (başarma, kişisel gelişim, araştırma, geliştirme, katkı, öz denetim, kendini yönlendirme vb.) ile daha fazla güdülendiği belirtilen bilgi işçilerinin, toplumumuzda örgütsel faktörlerden de bir hayli etkilendiği düşünülmektedir. Toplulukçu bir kültürde yaşadığımız, sosyal etkileşime önem veren bir yapıda olmamız bu değerlendirmeyi yapmamızda önemli bir etkidir. Bu nedenden ötürü yönetimin desteği, değer verilme hissi, demokratik/katılımcı tavır, iş arkadaşları arasındaki işbirliği ve iletişim yadsınmaması gereken önemli unsurlardır. Bunların yanında tabi ki içsel faktörlere hizmet eden ve üniversitenin sağlayabileceği akademik teşvik, akademik bilgiye erişim, eğitim kalitesi, sosyal-kültürel faaliyetlerin etkinliği ve fiziksel imkânlar da öğretim elemanlarını mutlu eden, işinde ve işyerinde daha tatmin olmasını sağlayan en önemli unsurlardandır.

Üniversitenin, özellikle de yeni gelişen bir üniversitenin gelişimi açısından bu kişilerin sadece kendi rol tanımındaki gerekleri gerçekleştirmeleri yetmeyebilir. Bu yüzden fazladan çaba göstermeleri, daha fazla sorumluluk almak istemeleri ve fazladan katkı sağlamaları gerekmektedir. İnsanları bu tutum ve davranış içine sokabilmek, onların duygusal alanına ulaşabilmek ile mümkündür. Bu yüzden işlerinden duydukları tatmin kadar sosyal ilişkiler (yönetim ve çalışma arkadaşları ile), “kaliteli, güvene dayanan ve samimi” bir iletişim, adalet ve suiistimal edilmeme hissi ön plana çıkmaktadır. Sadece üniversitenin sağlayacağı teknik düzeydeki imkanlar ile, toplulukçu bir kültürde insanların gönüllü olması sağlanamayabilir. Bu yüzden hem imkânları hem de sosyal iletişimi gözetken topyekûn bir tavır ortaya konulmalı, yönetim ile öğretim elemanlarının, öğretim elemanları ile yine meslektaşlarının daha yakın ve samimi ilişkiler oluşturması sağlanmalıdır. Bu noktada idari faaliyetlerin ve idari personelin de önemi unutulmamalıdır. İdari faaliyetlerin hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı etkisi, idari personelin çözüm üreten ve proaktif tutumu öğretim elemanlarının üniversiteden duydukları memnuniyeti artıracaktır.

Yapılan bu araştırmada üç temel husus önemsenmiştir. Bunlar; iş tatmini, üniversiteden/birimlerinden memnuniyet ve öğretim elemanlarının kurumları adına gerçekleştirdikleri fazladan rol davranışlarıdır. Bu bağlamda her bir husus ayrı ayrı bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. İlk olarak öğretim elemanlarının iş tatminlerini istatistiki açıdan etkileyen öncüller

tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgulara göre iş tatminini en fazla açıklayan değişken akademik teşviklerdir. Yani öğretim elemanının işinden tatmin olması için yine işi ile alakalı destek alması gerekmektedir. İçsel güdüleyicilerin, bu meslek adına önemi bir kez daha ortaya konmuştur. Bilimsel çalışmalara katkı sağlamak, daha çok ve daha nitelikli araştırmalar yapabiliyor olmak, yapılan bu bilimsel katkıyı yurt içi ve yurt dışında sunabiliyor olmak işlerinden duydukları tatmini en fazla açıklayan ve artıran değişken olarak karşımıza çıkmıştır. İstatistiki olarak anlamlı bir diğer öncül ise; öğretim elemanları arasındaki işbirliği ve dayanışmadır. İşbirliği ve dayanışmadan neyi kast ettiğini anlayabilmek için ilgili anket maddelere tekrar değinmek gerekebilir. Maddelere göre; eğer çalışanlar akademik ortam dışında diğer sosyal ortamlarda çeşitli vesileler ile buluşuyor, sosyal içerikli bir zaman geçiriyor, birbirlerine yardım etmek için gönüllü oluyor ve kurum adına işbirliği ve dayanışma ruhu içerisinde ortak hareket içinde bulunuyorlarsa işlerinden duydukları tatmin de fazla gerçekleşmektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte Lacy ve Sheean (1997: 305) da çalışmasında üniversitedeki iletişim atmosferi, birlik duygusu, meslektaşlarla ilişkiyi kapsayan çalışma ortamı iş memnuniyetinin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Yapılan bir diğer araştırmada da öğretim elemanlarını rahatsız eden en önemli unsur “iş ortamındaki kişiler arası olumsuz ilişkiler” olarak görülmüştür (Dost ve Cenkseven, 2007: 209). Bu çalışmada ortaya konan, iş tatminini anlamlı bir biçimde açıklayan diğer unsur ise idari faaliyetlerden memnuniyet durumudur. Öğretim elemanının şahsi idari işlerinin idari personel tarafından kolaylaştırılması, üniversite idari işlerinin daha sade ve hızlı işletilmesi ve iletişim kurulan idari personelden ve idari yönetimden memnuniyet iş tatminini diğer bahsedilen unsurlara kıyasla az da olsa etkilemektedir.

Öğretim elemanlarının kurumları adına fazladan rol davranışı gerçekleştirmesi için öncüllerin neler olduğu bir diğer araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bulgular göstermektedir ki; çalışma arkadaşları arasındaki işbirliği ve dayanışma ortamı, fazladan rol davranışlarına oldukça yüksek düzeyde olumlu etkide bulunmaktadır. İş tatminine de etki eden bu unsurun oldukça önemli olduğu bu bulgu ile de desteklenmiştir. Öğretim elemanları birbirlerine güveniyor, dayanışma içerisinde çalışıyor sadece akademik değil sosyal paylaşımlarda da bulunuyorlarsa, birbirleri ve kurum için daha fazlasını yapar hale gelebilirler. Çünkü çalışma arkadaşlarıyla olan duygusal bağ arttıkça, bu durum kuruma olan sevgi ve bağlılığı da olumlu etkilemektedir. İş tatmininin de fazladan rol davranışına anlamlı ve olumlu etkisi görülmüştür. Zira işinden ihtiyaç duyduğu tatmini alamayan öğretim elemanının fazladan rol davranışlarına yönelmesi de beklenemez. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerin hem iş tatminine, hem de fazladan rol davranışına olumlu ve anlamlı etkileri göz önüne alındığında ne derece önemli bir unsur olduğu tekrar ifade edilmelidir.

Son olarak öğretim elemanlarının üniversiteden ve birimlerinden ayrı ayrı memnuniyet duyma öncülleri ve bu öncüllerin birbirlerine göre kıyaslaması yorumlanabilir. Öğretim elemanının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin bir mensubu olmaktan duyduğu memnuniyeti, istatistiki olarak anlamlı ve en fazla açıklayan unsur biriminden duyduğu memnuniyettir. Bunları sırasıyla akademik teşvik tavrı, idari faaliyetlerden memnuniyet ve iş tatmini etkilemektedir. Bu bulgulara göre üniversitede birim yönetimlerinin ve yöneticilerin öğretim elemanın tüm üniversiteyi değerlendirmeleri yönündeki etkilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Biriminden memnun olan öğretim elemanı üniversitesinden de

genel olarak memnun olmaktadır. Bu yüzden uygulamalar, faaliyetler, etkinlikler, yönetim desteği ve sosyal ilişkiler/iletişim birim bazında iyi yönetilmelidir. Bu noktada birimden memnuniyeti açıklayan değişkenlerin neler olduğunun bilinmesi önem kazanmıştır. Bunları belirlemeye yönelik olarak kurulan modelde birimden memnuniyeti en fazla açıklayan ve olumlu etkisi olan değişken iş tatminidir. Bu noktadan da iş tatminini açıklayan değişkenleri tekrar akla getirmek gerekebilir: akademik teşvik, işbirliği/dayanışma ortamı, idari faaliyetlerden memnuniyet. Birimden memnuniyeti olumlu etkileyen diğer değişkenler ise algılanan örgütsel destek ve yönetim ve diğer birimlerle iletişim unsurlarıdır. Görüldüğü üzere birim yönetimlerine düşen sorumluluk oldukça önemli ve etkili bulunmuştur. Birim yöneticilerinin öğretim elemanlarına olumlu tutum ve yaklaşımları, onlara yardımcı olabilme niyeti, onlara değerli oldukları hissini vermesi, ulaşılabilir olmaları ve iletişime açık tavırları birimden duyulan memnuniyeti anlamlı düzeyde artırmaktadır. Tengilimlioğlu, (2005: 30) da yaptığı araştırmada insana yönelik liderlik yaklaşımın eğitimciler üzerinde çok daha olumlu etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer destekleyici araştırmada da akademik personelin iş ve üniversite memnuniyetinde birinci derecede etkili olan faktör yönetim ve örgüt yapısı ile ilgili olduğunu, bunu sırasıyla eğitim faktörü, akademik faaliyetler, fiziksel ve teknik olanaklar, sosyal olanaklar ve iletişim faktörleri izlediğini belirtmiştir (Murat ve Çevik, 2008: 15). Birim bazında demokratik yönetim anlayışının prosedürde bırakılıp özde işletilmemesi, keyfi yönetsel uygulamalar ve adaletsizlikler önemli derecedeki rahatsızlık konularıdır (Dost ve Cenkseven, 2007: 209). Meslektaş ve yönetici desteğinin öğretim elemanlarının tükenmişliklerine engel olacağı ve kişisel başarı algılarını artıracığı yönünde etkisi vardır (Tümkaya, 2006).

Bu çıkarımlara göre üniversite/birim yönetimlerine yönelik öneriler öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Birimler bazında öğretim elemanlarının beraber sosyal zaman geçirebilecekleri, samimiyetlerini artırabilecekleri faaliyetler düzenlenmelidir (yemek, kutlama, gezi vb.).
- Birim yöneticileri öğretim elemanları ile sosyal iletişimlerini artırıcı davranışlar ve faaliyetler sergilemeli, buna zaman ve emek ayırmalıdır.
- Birim yöneticileri görevleri ve sorumlulukları kurgularken takımlar/ekipler oluşturmalı, işbirliği ve takım çalışması kültürünü artırmalıdır.
- İlk olarak birimler bazında huzur ve samimiyet ortamı tahsis edilebilmelidir.
- Birim yöneticileri öğretim elemanları ile olumlu ilişkiler kurmalı, onların uzmanlık alanlarına göre değerlendirmeli, bir ast gibi değerlendirmemelidir.
- Öğretim elemanlarının bu üniversite için değerli oldukları hissettirilmelidir.
- Üst yönetim öğretim elemanları ile yeri geldiğinde birebir iletişim kurmalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalı, akademik yükselmelerinde ilgili olmalıdır.
- Üniversite üst yönetimi kendi bakış açısı ve vizyonunu birim yöneticilerine çok iyi aksettirmeli, birim yöneticileri bu doğrultuda tavırlar sergilemelidir. Çünkü öğretim elemanı yönetimi birim yöneticisi üzerinden değerlendirebilmektedir.

- Akademik teşviklerin üzerinde daha fazla durulmalı, hem yurt içi hem yurt dışı destekler artırılmalı, öğretim elemanlarının bilimsel çalışma yapma imkânları artırılmalıdır.
- İdari faaliyetlerin kurgusunu öğretim elemanlarının işlerini hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı şekilde düzenlenmeli, idari personelin çözüme yönelik proaktif bir tavır olmalıdır.
- Diğer birimler ve bu birimlerin öğretim elemanları ile iletişim kanalları açılmalı, iletişimin kurulabileceği düzlemler (faaliyetler, etkinlikler vb.) artırılmalıdır.

Araştırmanın tüm akademik personele ulaşamamasından kaynaklanan bir örneklem sınırlılığından bahsedilebilir. Yoğun iş durumundan dolayı tüm öğretim elemanları araştırmaya katılamamıştır. Ayrıca her öğretim elemanının merkez yerleşkede olmaması da algılar arasında farklılıklara yol açabilir. Öğretim elemanlarının unvanlarına göre dağılımı genel dağılıma uysa da sayı olarak doçent ve profesörün sayısı örnekleme azdır. Araştırmanın bu sınırlılıkları yanında her anket araştırmasında yaşanabilecek genel sınırlılıklara da sahip olabilmektedir.

Bu çalışmanın bulgularından hareketle, bundan sonra yapılabilecek araştırmalarda araştırmacılara özgün araştırma önerileri yapılabilir. Öncelikle yönetici ve iş arkadaşları ile biçimsel olmayan iletişimin ne kadar önemli olduğunu, üniversiteden duyulan memnuniyette ne kadar etkili olabileceği tekrar irdelenebilir. Öğretim elemanları arasındaki işbirliği ve dayanışma ortamının tahsisinde birim yöneticisinin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu rol ve bu ortamın gelişmesindeki diğer öncüller araştırılabilir. İdeal bir üniversite birim yöneticisi özellikleri incelenebilir. Öğretim elemanının üniversite ile var olan duygusal bağının öncüllerinin neler olabileceği, bu duygusal bağın öğrenci başarısına etkisi de özgün bir araştırma konusu olabilir. Çünkü görülmektedir ki öğretim elemanı yaptığı işe, kuruma ve öğrencilerine gönülünü verdiği zaman daha etkin olmaktadır. Bu yüzden öğretim elemanları neden gönüllü davranışlar sergiler? Bu sorunun yanıtını bulmak adına; fazladan rol davranışı gösteren öğretim elemanları üzerinde bir araştırma yapılabilir. Üniversitenin yapabileceklerine gelince; verilen akademik teşviklerin nitelikleri ve miktarları ile yayın sayısı ve kalitesinin ilişkisi incelenmelidir. Ayrıca bir akademisyenin idari personelden beklentileri de önemlidir. Bu araştırmada da görülmüştür ki üniversiteden memnuniyette idari işlerin ve idari personelin etkinliği üniversiteden memnuniyeti anlamlı düzeyde etkilemektedir.

6.KAYNAKÇA

Acar, Aylin - Nematlı Emirhan - Gürhan Gülin – Liman, Vahide (2004), “Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Araştırma Görevlilerinin İş Memnuniyeti ve Bunu Etkileyen Faktörler, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, Temmuz (95-106).

Ackfeldt, Anna Lena - Wong, Veronica 2006, “The Antecedent of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation”, *The Service Industries Journal*, Cilt:7, Sayı: 26, (727-745).

Ardıç, Kadir - Polatçı, Sema (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama: (Göü Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, (69-96).

Bakan, İsmail – Büyükmeşe, Tuba (2004), “ Örgütsel İletişim ile İş Tatmin Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, C:7, (1-30).

Baş, Türker, (2002) “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, (19-37).

Bateman, Thomas. S. - Organ, Dennis. W. (1983) “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship”, *Academy of Management Journal*, Sayı:26, (587-595).

Bowling N. A., (2010) “Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors”, *Journal of Business Psychology*, Sayı:25, (119–130).

Chen Zhixia - Eisenberger Robert - Johnson, Kelly. M. - Sucharski, Ivan. L. - Aselage, Justin, (2008), “Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads to Which?”, *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 149(1), (119–124).

Chiaburu Dan. S. - Marinova, Sophia. V. - Lim, Audrey. S. (2007), “Helping and proactive extra-role behaviors: The influence of motives, goal orientation, and social context”, *Personality and Individual Differences*, Sayı: 43, (2282–2293).

Dağdeviren, Nezih – Musaoğlu, Zeliha, Ömürlü, İmran Kurt - Öztora Serdar (2011), “Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler”, *Balkan Med J*, Sayı:28: (69-74).

Dost, Meliha Tuzgöl – Cenkseven, Fulya (2008), “Öğretim Elemanlarının Sosyo-demografik Değişkenlere ve Üniversitelerini Değerlendirmelerine Göre Doyumlar”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt:33, Sayı:148, (28-39).

Dost, Meliha Tuzgöl – Cenkseven, Fulya (2007), “Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Mesleki Sorunları”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, (203-218).

Drucker, Peter (2009), *Yönetim*, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları Yönetim ve Liderlik Dizisi, İstanbul.

Eisenberger, Robert- Huntington, Robin - Hutchison, Steven - Sowa, Debora, (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, Sayı:3, (500-507).

Hadegorn, Linda, Serra. (2000). “Conceptualising faculty job satisfaction; components, theories, and outcomes” *New Directions for Institutional Research*, Sayı:105, (5-20).

Hotamışlı, Mustafa - Ağca Veysel, (2010), “Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, Aralık, (95-117).

İnandı, Yusuf - Tunç, Binali - Uslu, Fatma (2013), “Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri İle İş doyumları Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, Nisan, (219-238).

Katz, Daniel, (1964), “The motivational basis of organizational behavior”, *Behavioral Science*, Sayı:9, (131-146).

Kılıç, Serpil Zaman – Gümüşeli, Ali İlker (2010), “İstanbul ili vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksekokullarında görevli öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:2 (290-309).

Konakay, Gönül – Altaş, Sabiha Sevinç (2011), “Akademisyenlerde Tükenmişlik Ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, Sayı:2, (35-71).

Luthans, Fred, (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill Irwin, 12. Edition, United States.

McShane, Steven.L. – Glinow, Mary Ann Von (2010) *Organizational Behavior*, 12. Edition, United States.

Murat, Güven – Çevik, Emrah İsmail (2008), “İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:8, (1–18).

Oran, N. B. (1989). “A study on Job Satisfaction of A Group of Academic Staff in Marmara University”, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Organ. Dennis W. (1997), “Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time”, *Human Performance*, Sayı:10: (85-97).

Oshagbemi, Titus (2000), “Academics and their manager: A comparative study in job satisfaction”, *Personal Review*, Sayı:28, (108-123).

Robbins, Stephen.P. (1993), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* 6th. Ed. Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, Stephen.P. (2003), *Organizational Behavior*, 7.Edition, New Jersey, , United States.

Serinkan, Celalettin- Bardakçı, Ahmet (2007), “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12 Yıl 9, (152-163).

Somech, Anit - Zahavy, Anat Drach (2000), “Understanding extra-role behavior in school: the relationship between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra-role behavior”, *Teaching and Teacher Education*, Cilt:16, Sayı5-6, (649-659).

Şenel, H.G. - Kılıçaslan, A. - Koksall, A. - Demir, İ. – Sertelin, Ç (2004), “Öğretim Elemanlarının İşleri İle İlgili Olarak Algıladıkları Olumlu Ve Olumsuz Özellikler”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, (201-210).

Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, (85-103).

Topçu, Birol – Saraçlı, Sinan - Dursun Pınar - Gazeloğlu, Cengiz (2012), “Akademiye Yaşam Kaliteleri Üzerine Bir Çalışma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği”, *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, (15-19).

Turnipseed, David.L. - Rassuli, Ali (2005) “Performance perception of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employee”, *British Journal of Management*, Sayı: 16, (231-244).

Tümkaya, Songül (2006), “İş Ortamı ve Mizah Yoluyla Başa Çıkmanın Öğretim Elemanlarındaki Tükenmişlikle İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt:6, Sayı:3, (889-921).

Van Dyne, Line - Lepine, Jeffrey A. (1998), “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management Journal*, Sayı:37, (765–802).

Yetiş, Ümit - Katkat Dursun - Bakıcı, Yasemin (2008), “Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler”, *Ataturk Journal of Physical Educatloh and Sport Sciences*, Cilt:10, Sayı:4, (42-49).

Zak, I. (1975), "Job Satisfaction: A causal model", School of Education, Tel Aviv University'dan aktaran Somech, A. and A.D. Zahavy, 2000, "Understanding extra-role behavior in school: the relationship between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior", *Teaching and Teacher Education*, Cilt:16, Sayı5-6, (649-659).