

**Üniversite İdari Personelinin Yönetmel ve Örgütsel Sorunları:  
Pamukkale Üniversitesi (PAU) Örneği**

*Organizational and Professional Problems of Administrative Personnel in  
University: The Case of Pamukkale University (PAU)*

**Zeynep Höbel**

*Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi  
Pamukkale University, Institute for Social Sciences, Finance Department, Ph.D. Candidate  
zaydin@pau.edu.tr*

**Yrd. Doç. Dr. Naci Karkın**

*Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü  
Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Public Administration Department  
nkirgin@pau.edu.tr*

Ocak 2013, Cilt 4, Sayı 1, Sayfa: 135-159  
*January 2013, Volume 4, Number 1, Page: 135-159*

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2013

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**  
İsmail AKBIYIK  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**  
Dr. Erdem CAM

**SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ / DESK EDITOR**  
Ceylan Güliz BOZDEMİR

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**  
ECONLIT - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**  
PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
**YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION**  
6 AYLIK - TWICE A YEAR  
**DİLİ / LANGUAGE**  
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**  
2146 - 0000  
**E - ISSN**  
2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB  
Dr. Siddık TOPALOĞLU - SGK  
Dr. Havva Nurdan Rana GÜVEN - ÇSGB  
Nurcan ÖNDER - ÇSGB  
Ahmet ÇETİN - ÇSGB  
Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield - UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine - USA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN *Brunel University - UK*  
Prof. Dr. Işık Urla ZEYTİNOĞLU *McMaster University - CA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*  
Dr. Tayo FASHOYIN *International Labour Organization - CH*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *Türkiye Bilimler Akademisi*  
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*  
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Gazi Üniversitesi*  
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *Gazi Üniversitesi*  
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *İstanbul Şehir Üniversitesi*  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*  
Prof. Dr. Metin KUTAL *Kadir Has Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*  
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ali SEYYAR *Sakarya Üniversitesi*  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*  
Prof. Dr. İnsan TUNALI *Koç Üniversitesi*  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*  
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*  
Prof. Dr. Nevzat YALÇINTAŞ *İstanbul Üniversitesi - E.Öğretim Üyesi*  
Prof. Dr. Erinç YELDAN *Yaşar Üniversitesi*  
Doç. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.**  
**Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.*  
*The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## Üniversite İdari Personelinin Yönetmel ve Örgütsel Sorunları: Pamukkale Üniversitesi (PAÜ) Örneği

### *Organizational and Professional Problems of Administrative Personnel in University: The Case of Pamukkale University (PAU)*

Zeynep Höbel<sup>1</sup> Naci Karkın<sup>2</sup>

#### Özet

*Bu makale, ikili personel yapısına sahip kurumlara bir örnek oluşturan üniversitelerde çalışan idari personelin çalışma yaşamı içerisinde karşılaştığı yönetmel ve örgütsel meslek sorunlarını Pamukkale Üniversitesi (PAU) örneğinde, 2009 yılında yapılmış bir alan araştırması üzerinden irdelemeyi temel almaktadır. Çalışma, meslek sorunlarını; çalışma ortamı ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunlar, yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar olmak üzere iki başlık altında değerlendirmektedir. Çalışmada, idari personelin genel olarak örgütsel ve yönetmel anlamda bazı sıkıntılarının olduğu; örgütsel adalet algısı noktasında hakkaniyet sorunsalı yaşadığı görülmüştür. İlgili kurumda, idari çalışanlar, kurumsal desteğinin tüm idari personele eşit biçimde sağlanamadığı görüşünü öne çıkarmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan bulguların çözümüne ilişkin olarak, ilgili kurum, örgütsel adalet ve destek algısı noktasından hareketle, tüm idari personelin kurumun amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli olduğu hissini uyandırmalıdır.*

**Anahtar Sözcükler:** İdari personel, üniversite, yönetmel ve örgütsel sorunlar, hakkaniyet, tatmin, güdülenme.

#### Abstract

*This article aims to investigate professional problems in work life of administrative personnel employed in universities. Universities are among institutions that have bilateral employee status. Keeping in mind the professional issues of administrative personnel in universities, in this paper, theories and discussions pertaining to organizational life are presented. Professional issues are classified under two main titles as problems deriving from the work place and work satisfaction, problems deriving from administration and organization styles. It is found in the study that administrative personnel have some issues related to organizational and administrative dimensions, having specific concerns to organizational equality and equity. Administrative employees in the institution put forward an opinion stating that institutional support is not distributed at equal base. For solutions to findings this study expose, the institution should rouse up a common shared feeling that all the employees are crucial to what the institution is supposed to achieve.*

**Keywords:** Administrative personnel, university, organizational problems, equity, satisfaction, motivation.

<sup>1</sup>Şef, Doktora Öğrencisi, PAU SBE Maliye ABD, Kınıklı Kampus, Denizli, zaydin@pau.edu.tr

<sup>2</sup>Dr., PAÜ İİBF SBKY Bölümü Öğretim Üyesi, Kınıklı Kampüs, Denizli, nkirgin@pau.edu.tr, Misafir Öğretim Üyesi, Delft Teknik Üniversitesi, Teknoloji, Siyasa ve Yönetim Fakültesi, Altyapı Sistemleri ve Hizmetleri Bölümü, Bilişim ve İletişim Teknolojileri ABD (Yükseköğretim Kurulu Bursiyeri), Hollanda, n.karkin@tudelft.nl

## Giriş

Yönetim genel olarak kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanımına yönelik yol ve yöntemleri kapsamı nedeniyle, özel kesim ve kamu kesiminde son dönemlerde oldukça önemli bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, kamusal kesimde yönetim faaliyet ve işlevinin bir alt başlığı olan kamu personel yönetimine bakıldığında, değişen dünya düzeni gereği, büro-patolojik sorunlardan olabildiğince arınmış, yazçizcilikten uzaklaşmış, etkin ve dinamik bir anlayışın geçerli kılınmaya çalışıldığı görülmektedir. Özel sektörde kâr, kamu sektöründe kamu yararı amacına yönelik verimlilik ve hakkaniyet istemlerinin gerçekleşmesi noktasında, insan faktörünün, yönetim sürecindeki en önemli unsur olduğu açıktır. Buradan hareketle, insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenerek, etkili, verimli ve başarılı bir örgütsel ortam oluşması için örgütlerin çalışanları (Puri ve Borok, 2002; Lynch-Fannon, 2004; Greenwood, 2007; Morrison, 1994) paydaş olarak kabul etmesi, çalışanlara buna göre davranması gerekir. Söz konusu örgüt bir kamu kurumu ise, vatandaşların da paydaş olarak kabul edilmesi (Bingham vd., 2005) ve ilgili idari süreçlere katılımının teşvik edilmesi gerekir.

Başarılı bir örgütsel ortama sahip olmak isteyen örgüt, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalı; çalışanların, başarılı bir performans sergilemesine etki eden faktörleri önemsemelidir. Literatürde çalışanların motivasyonunu, tatmin düzeylerini, örgüt içi faktörleri, performans düzeylerini araştıran oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların iş tatmini olgusunu araştıran çalışmalar, iş tatmini üzerinde etkili olan bir dizi faktörden söz etmektedir. *İş tatminini* etkileyen faktörler arasında; örgüt iklimi (Schneider ve Snyder, 1975; Çekmecelioğlu, 2005), esnek iş saatleri (Scandura ve Lankau, 1997), işyeri ücret koşulları (Lum vd., 1998), cinsiyet farklılığı (Weaver, 1978; Clark, 1997; Fields and Blum, 1997), yaş farklılığı (Altimus ve Tersine, 1973; Eichar vd., 1991), örgütsel kararlara katılım (Alutto ve Acito, 1974), değişik faktörler arasındaki bağıntı (Weaver, 1974), ast-üst etkileşimi (Burke ve Wilcox, 1969), iş hakkındaki beklenti ve önyargılar (Fisher, 2000; Fisher ve Ashkanasy, 2000; Ilies ve Judge, 2004), yetenek çeşitliliği ve rol belirsizliği (Glisson ve Durick, 1988), iş performansı (Fisher, 2003, denetim (Mitchell vd., 1975) yaşam tatmini (Chacko, 1983) sayılabilir.

*Örgütsel vatandaşlık* (Folger ve Konovsky, 1989; Van Dyne vd., 1994; Eastman, 1994; Williams vd. 2002; Shapiro, 2002), *örgütsel adalet* (Greenberg, 1987; Kabanoff, 1991; Scandura, 1997; Lind vd., 1998; Scandura, 1999; Podsakoff vd., 2000; Tremblay vd., 2000; Shore vd. 2006; Rubin ve Kellough, 2011) ve *motivasyon* (Chung, 1968; Mitchell, 1973; Jordan, 1986) konusunda da oldukça doyurucu literatür olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanında, bazı çalışmalar söz konusu örgütsel *etkenlerarası etkileşimi* de irdelemektedir (Eskew, 1993; Organ ve Moorman, 1993; Tansky, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Wat ve Shaffer, 2005; Blakely vd., 2005; Wesser ve White, 2006; Yılmaz ve Tasdan, 2009).

Literatürde kamu kurumlarının örgütsel sorunlarına dönük çalışmalar (Aiken vd., 1980; Perry ve Porter, 1982; Baker ve Cullen, 1993; Balfour ve Wechsler, 1996; Nyhan, 1999; Johnsrud vd., 2000) içerisinde, söz konusu örgütsel ve yönetsel sorunları, ikili personel yapısına sahip kamu kurumları bağlamında irdeleyen çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Goh ve Evans, 1985; Johnsrud ve Heck, 1994; Lowe ve Vodanovich, 1995; Rafaeli vd., 1997; Aslan, 2004).

İkili personel yapısına sahip kamu kurumları olarak üniversiteler, farklı zamanlarda değişik açılardan bilimsel çalışmaların konusu olarak yerini almıştır. Temel konu olarak üniversite personelini içeren örgütsel çalışmaların, çoğunlukla akademisyenler üzerinde

odaklandığı görülmektedir (Wood, 1990; Hagedorn, 2000; Winter vd., 2000; Deem, 2003; Ogbonna ve Harris, 2004; Özmen vd., 2005; Altıntaş, 2006; Antalyalı, 2008; Nartgün, 2006; Jacobs ve Winslow, 2010; Bazeman ve Gaughan, 2011). Bununla birlikte, üniversite idari personelini de çalışmaya dâhil eden literatür de bulunmaktadır (Gornitzka ve Larsen, 2004; Johnsrud, 2002; Rosser, 2004; De Boer vd., 2007; Smerek ve Peterson, 2007; Downey, 2008; Van der Heijden vd., 2009; Baldwin, 2009; Arabaci, 2010; Liou vd., 2012). Fakat doğrudan üniversite idari personelinin örgütsel sorunlarına eğilen çalışmalar sınırlıdır (Volkwein and Parmley, 2000; Anderson vd., 2002; Volkwein ve Zhou, 2003; Ahmed vd., 2010). Dolayısıyla, bu çalışma, daha önceki çalışmalarda, dar kapsamlı ve yüzeysel olarak değinilen üniversite idari personelini, tek başına çalışma konusu olarak kabul etmesi noktasında önem kazanmaktadır.

Üniversitelerin bir kurum olarak görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi sürecinde idari personelin öneminin büyük olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bazı kamu kurumlarında olduğu gibi, üniversiteler, iki ayrı kategoriye tabi çalışanın bulunduğu kurumlara has sorun taşımamasının yanında, akademik özerkliğe ve özel bütçeli kamu tüzel kişiliğine sahip oldukları için, idari personelin normal kamu örgütlerinde karşılaştıkları bir takım sorunlara ek olabilecek sorunlar da barındırmaktadır. Bu noktada, bu çalışma, ikili personel yapısına sahip kurumlar içerisinde yer alan üniversitelerde idari personelin yaşadığı meslek sorunlarını irdelemeye çalışmaktadır<sup>3</sup>. Bu bağlamda söz konusu sorunlar, temel olarak çalışma ortamı ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunlar, yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir. Çalışma ortamı ve iş memnuniyeti ile ilgili olarak; iş tatmini sorunu, örgütsel adalet algısı sorunu, örgütsel çatışma sorunu alt ana sorunlar arasındadır. Yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar başlığı altında ise, isteklendirme, performans yönetimi alt başlıklar olarak verilmiştir.

Çalışmada, üniversite idari personelinin iş memnuniyeti ve iş tatmini açılarından sorun yaşamadığı; hatta örgüte karşı aidiyet hissettikleri, ancak; örgütsel adalet noktasında bazı sorunsal alanların ön plana çıkarıldığı; ayrıca, idari personelin motivasyon sorunu yaşadığı bulunmuştur. Bu bağlamda, kurum yöneticilerinin, personelin sorun yaşadığı alanları ve konuları tespit etmesi (Johnsrud, 2002: 379); ayrıca, ayırım gözetmeksizin, bütün çalışanların, kurumun amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli olduğu hissini uyandırması oldukça yaşamsal bir öneri olarak belirmektedir.

## 1. Çalışma Ortamı ve İş Tatmini Sorunları

Çalışma hayatı içerisinde personelin karşılaştığı sorunlar iş hayatının kalitesini ve işin kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Aslında, genel olarak, kampus içindeki iş yaşamının kalitesi idari ve akademik personel için gittikçe azalmaktadır (Johnsrud, 2002: 379). Bu noktada, idari personelin iş tatminini etkileyen unsurlar arasında kamu kurumu olmanın getirdiği yasal düzenlemelere muhatap olma sorunu önemlidir. Ayrıca takım çalışmasının ve kişiler arası çatışma olasılığının varlığı bu noktada etkilidir (Volkwein ve Parmley, 2000: 95).

### 1.1. İş Tatmini (Doyumu) Sorunu

İş tatmini veya iş doyum kavramının tanımlanmasına ilişkin olarak literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. En yaygın kullanımı ile bireyin çalışma ortamına ilişkin olarak geliştirdiği olumlu duyguların dışa yansımaları olarak tanımlanabilecek olan (Yazıcıoğlu,

<sup>3</sup> Bu makale ilgili yüksek lisans tezinden kısaltılarak, öz biçimde türetilmiştir. Daha dar tutulan kapsam nedeniyle, ilgili tezin bazı bölüm ve alt başlıklarına, bu çalışmada yer verilmemiştir.

2010: 245; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2; Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Örucü ve Esenkal, 2005: 145) iş doyumu kavramının klasik örgüt kuramının en baskın olduğu 1920'li yıllarda gündeme geldiği, fakat neo-klasik örgüt kuramının söz konusu olduğu 1930 ve 40'lı yıllarda öneminin anlaşıldığı görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Şüphesiz, örgütlerde iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması sorunu, örgüt ve işgören açısından yaşamsaldır (Yazıcıoğlu, 2010: 244). Çünkü iş doyumu, yaşam doyumu ve üretkenlikle son derece ilişkili bir kavramdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Baş ve Ardıç, 2002a: 72). Ayrıca, iş tatmininin, bireyin örgütsel yaşamda motive olması sürecinde oldukça işlevsel olduğu bilinmektedir (Örucü ve Çolak, 2002: 12). İşgörenlerin, ekonomik beklentilerinin yanında diğer beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütsel yaşamda yer aldıkları ve örgütlerin mal ve hizmet üretimi sürecinde en önemli unsurunun birey olduğu dikkate alınır; bireylerin ve örgütlerin karşılıklı çıkarlarının birbirini bütünlendiği noktanın optimal nokta olduğu açıktır.

Birey, örgütsel yaşamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri kuramlarınca kurgulandığı üzere, kendini diğerlerinden ayıran kişisel yeteneklerini ortaya koymak, başta fiziksel ihtiyaçları olmak üzere diğer katmanlarda yer alan ihtiyaçlarını gerçekleştirmek arzusu taşımaktadır (Murat ve Çevik, 2008: 3; Baş ve Ardıç, 2002a: 73-74; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). İhtiyaçların piramidal bir yapıda olması dikkate alınır, alt katmandaki ihtiyacı tam olarak karşılayamayan bir bireyin, üst katmandaki ihtiyacı karşılamaya çaba göstermesi beklenemez (Stum, 2001: 6-9). Bu çerçevede, söz edilen katmansal ihtiyaçlarını tam anlamıyla gerçekleştiremeyen bireyin, fiziksel ve psikolojik doyumunla ulaşamayacağı öngörülebilir. İş tatmininde ortaya çıkabilecek psikolojik doyumsuzluk, salt bireysel açıdan değil, örgütsel ve toplumsal açıdan da olumsuz sonuçlar üreteceği kabul edilmektedir. Örgütsel açıdan doğuracağı olumsuz sonuçlara bakıldığında öncelikle iş tatminsizliğini görmek olasıdır. Bunun yanında, işgörende işten soğuma, örgütten ayrılma isteği, işten uzaklaşma isteği, kendini yetersiz ve değersiz hissetme, örgütteki ilişkilere uyum sağlayamama, yanlış kararlar alma ve hata yapma ve sonuçta örgütsel açıdan verimliliğin düşmesi öngörülmektedir (Ardıç ve Baş, 2002b: 90).

İş tatmini farklı değişkenler tarafından etkilenmektedir. Konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında, iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel (yaş, cinsiyet, kültürel değerler, yaşanan sosyal çevre) ve örgütsel faktörler (Özer ve Urtekin, 2007: 109) olarak iki açıdan incelendiği görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-58; Akıncı, 2002: 4; Serinkan ve Bardakçı, 2007: 153-154). Her bireyin örgütsel ortama karşı tutumunu belirleyen faktörler farklı olsa da, her bireyin çalıştığı örgüt hakkındaki düşüncelerini etkileyen temel değişkenler genel olarak, ücret, işin niteliği, terfi olanakları, sosyal haklar, yönetimin tutum ve davranışı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, kurum imajı vb. olarak sayılabilir (Akıncı, 2002: 4-8).

Örgütler işgörenlerinin iş tatminini ölçebilmek noktasında değişik araçlar kullanmaktadır. İlgili araçların ne olduğundan çok, çalışma, kamu ve özel sektör örgütlerinin iş tatmini ölçmek noktasında ayrıştığına odaklanmaktadır. Özel sektör örgütleri yönetim işlevinin diğer unsurlarında olduğu gibi iş tatmininin ölçülmesi noktasında kamu örgütlerinden daha hassastır. Çalışma, üniversite idari personelini temel aldığı için konu bu noktadan sınırlandırılacaktır.

Konuya ilişkin olarak Smerek ve Peterson (2007: 233) iş tatminine dönük literatürün, yükseköğretimde iş tatminini oluşturan olgunun tüm yönlerini verebilmekten uzak olduğunu ifade etmektedir. Ahmed vd. (2010: 71) üniversite idari personelinin iş tatmini noktasında personelin cinsiyet, kıdem yılı ve yeteneklerine bağlı olarak farklılaşma

bulmuştur. Deem (2003: 239) üniversitelerde yönetici pozisyonunda yer alan kadınlara dönük bakış açılarının hâlâ cinsiyet temelli şekillendiğini ifade etmektedir. Anderson vd. (2000: 99) üniversite idari personelinin (öğrenci işleri daire başkanlığı özelinde) oldukça fazla iş yükü olduğunu, bunun yanında ortaya çıkan zaman darlığı ve kişilerarası çatışma gibi sorunların iş tatminini azalttığını ifade etmektedir. Konuya ilişkin olarak, üniversite idari personeli içinde bulunan orta kademe yöneticilerinin iş ortamı ve profesyonel yaşamlarına dönük kişisel algılarının iş tatmini, moral ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi olduğu bulunmuştur (Rosser, 2004: 317). Benzer biçimde, bir diğer çalışmada, içinde bulunulan şartlar (devlet, şehir, kampus vb.) bağlamında örgüt ikliminin ve bireylerin kişisel algısının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Volkwein ve Zhou, 2003: 149). Ayrıca, bireylerin içinde bulunduğu duygunun iş tatminini etkilediği, bozuk bir moralin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu ortaya konulmaktadır (Downey, 2008: 597; Johnsrud vd., 2000: 34). Baldwin (2009: ii) üniversite idari personeli içerisinde yer alan yöneticilerin ücret, terfi, görev tanımı ve denetim bağlamında tatmin olduklarını ifade ederken, yöneticilerin özellikle birlikte çalışmak durumunda oldukları bireyler konusunda tatminsizlik yaşadığını bulmuştur. Cinsiyet açısından iş tatmini bağlamında bir farklılaşma bulamayan yazar, erkeklerin kadınlara göre örgüt iklimi bağlamında daha tatmin olduklarını ifade etmektedir (2009: iii). Liou vd. (2012) ise, destekleyici bir iş ortamının, iş tatmini üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bozeman ve Gaughan (2011: 178) ise, algılanan cari ücret ödemesi ve iş arkadaşlarından görülen saygının, genç akademik personelin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

## 1.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Sorunu

Küreselleşme sonucu artan rekabet olgusu çerçevesinde, örgütler, örgüt çalışanlarının performanslarını daha fazla önemsemek durumundadır. Çünkü insan olgusunun, örgütlerin farklılık üretmedeki en önemli sermayesi (Demir, 2009: 197) ve örgütün başarısında çok önemli bir yere sahip unsur (Yavuz, 2010: 302) olarak değerlendirilmesi olanaklıdır. Dolayısıyla, örgütlerin, özellikle rekabetçi avantajlar çerçevesine çalışanlarının sosyal, bilişsel ve örgütsel sermayelerinden maksimum oranda yararlanması gereğinin altı özellikle çizilmektedir (Lapierre and Hackett, 2007: 539; Doğan, 2002: 71). Söz konusu yararlanım olgusunun, Organ'ın (1977) "tatmin performans sağlar" ön kabulü (Yücel ve Kalaycı, 2009: 115) açısından bir çerçeve kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde yerini almıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramının ilgili literatürde ortaya çıkışı 1980'li yıllar itibarıyla (Demir, 2009: 199), özellikle, Organ, Smith ve Near'ın (1983: 653-663), Bateman ve Organ (1983), Organ (1988) çalışmalarında işlenmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009: 129-130). Daha sonraki dönemlerde oldukça yoğun işlenen örgütsel vatandaşlık davranışı konusu, özellikle Organ'ın çalışmaya devam ettiği bir konu olarak gözükmektedir (Organ, 1977, 1988, 1990, 1997). Örgütsel vatandaşlık kavramının içerdiği maksimum yararlanım ve etkili işleyiş süreci (Jahangir vd., 2004: 77), hiç şüphesiz örgüt çalışanlarının örgütle anlaştıklarını gösteren formel sözleşmenin bir parçası değildir. Örgütsel vatandaşlık kavramının, örgütün formel tazmin mekanizmalarıyla da ödüllendirilemeyen, rol tanımını oldukça aşan (Jahangir vd., 2004: 75) daha çok gönüllülük temelinde (Demir, 2009: 199) iradi, içten gelen bağlılık davranışı olduğu aktarılmaktadır (Korkmaz ve Arpacı, 2009: 2232). Bu çerçevede, söz konusu kavramı anlatan değişik kavramsallaştırmalarla karşılaşmak olanaklıdır. Bunlar arasında (Organ, 1997: 85-86) özellikle ilave rol davranışı (*Extra-role behaviour – ERB*), bağlamsal performans (*contextual performance*) öne çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramının kapsayıcı tanımı içerisine, görev verimliliği ve grup performansı artıran sosyal

ve psikolojik iş ortamı da dâhil edilebilir (Lapierre ve Hackett, 2007: 539). Örgütsel vatandaşlık kavramının literatürde değişik boyutlar temelinde irdelendiği görülmektedir. Söz konusu boyutlar arasında, diğerkâmlık, vicdanlılık, örgütsel itaat, nezaket, erdem, centilmenlik, sadakat vd. sayılabilir (Demir, 2009: 199-200)

Örgütle özdeşleşmiş bir işgörenin, bireysel kazanımlarının örgütsel kazanımlarla paralel olduğu ön kabulünün temel hareket noktası, hiç şüphesiz örgütsel alandaki adalet algısıdır. Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın "Hakkaniyet Kuramı"na (Demirel ve Seçkin, 2011: 100-101; Poyraz ve diğerleri, 2009: 73; Yolaç, 2009: 158; Irak, 2004: 28; Özdevecioğlu, 2003: 78 vd.) ve Stouffer'ın (1949) "Görelî Yoksunluk" kavramına ve Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti" ne (Özmen vd., 2007: 20) dayandırılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel adaleti, çalışanın örgütü, yöneticileri ve pozisyonuyla ilgili algıladığı çerçeve içerisinde geliştirdiği tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlamak olanaklıdır. Örgütsel adalet kavramını, örgütsel yaşamda örgüt üyesinin girdi ve çıktılar (Yolaç, 2009: 158) arasında algılayabildiği denge/dengesizlik olarak da değerlendirmek olanaklıdır. Söz konusu algılama ve bu algılamaların üreteceği tutum ve davranışlar örgüt açısından oldukça yaşamsal sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt üyelerinin iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları veya performanslarının artışı (Özer ve Urtekin, 2007: 107) veya işten ayrılma eğilimlerinin azalması/artması (Yavuz, 2010: 302) ile örgütsel adalet algısı arasında görmezden gelinemez bir koşutluk vardır (Çakar ve Yıldız, 2009: 69; Irak, 2004: 38).

İlgili literatürde dağıtımsal, işlemsel (Çakar ve Yıldız, 2009: 69; Yolaç, 2009: 158), etkileşimsel ve bilgisel (Özer ve Urtekin, 2007: 107) açıdan irdelenen (Demirel ve Seçkin, 2011: 101; Demir, 2009: 198) örgütsel adalet algılamaları genellikle üç farklı açıdan değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78-79). Birincisi, işlem adaletsizliğinden kaynaklanan "örgüte tepki", ikincisi örgütsel kazanımların dağıtım sürecinde yaşanan adaletsizlikten doğan "sonuçlara tepki", üçüncüsü de kişilerarası iletişim adaletsizliğinden ortaya çıkan "yöneticiye tepki" dir.

Şurası kesindir ki, örgütsel adalet algısının yoğunluk düzeyi ile örgütle özdeşleşme olarak da ifade edilebilecek olan örgütsel vatandaşlık arasında oldukça sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Yavuz, 2010: 305). Örgütle özdeşleşen bir işgörenin çalışma yaşamındaki memnuniyetinin, örgüt kaynaklı bazı sorunların çözümlenmesi sürecinde de yardımcı olabileceği varsayılabilir. Örgütle özdeşleşme; işgörenin iş yerindeki adaleti nasıl algıladığıyla yakından ilgilidir. Emeginin karşılığını tam olarak alamadığını düşünen çalışanların, diğer çalışanlara oranla örgüte daha az bağlılık duygusu beslemeleri kabul edilebilir görülmektedir (Doğan, 2002: 72).

Literatürde yer alan metinlerde, örgütsel adalet algısının birçok kuramla, özellikle Adams'ın "Hakkaniyet Kuramı" ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 73). Söz edilen kurama göre; bireyler kendileri ile eşdeğerde gördükleri kişiler (ve kazanımları) ile kendileri ve (kendi kazanımlarını) sürekli olarak karşılaştırmaktadır (Altıntaş, 2006: 21).

Rubin ve Kellough (2011: 137-138), alternatif personel yönetimi uygulamaları gerçekleştiren kamu örgütlerinde, geleneksel personel yönetimi uygulayan örgütlere göre daha az şikâyet olgusunun ortaya çıktığını tespit ederek, işlemsel adalet algısı yükseldiğinde, önce şikâyet oranında artış, daha sonra ise, azalış izlendiğini bulmuştur. Kabanoff (1991: 436) dağıtımsal adalet algısının çalışanların, diğer çalışanlara ve örgüte yönelik geliştireceği bakış açısı üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Nyhan (1999: 58) kişilerarası güven ilişkilerinin, kamu örgütlerinde örgütsel vatandaşlığı etkilediği; dolayısıyla, örgüt içi verimlilik ve etkinliğin artırılması işlevinin, çalışanlar arası güven duygusunun geliştirilmesine koşut olduğu sonucuna varmaktadır. Wat ve Shaffer (2005: 406) amire karşı



güven duygusunun örgütsel vatandaşlık olgusu üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Yılmaz ve Tasdan (2009: 108) kıdem olgusunun örgütsel vatandaşlık olgusu üzerinde etkili olduğunu ifade ederek, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Shapiro (2002: 927) çalışanların teşvik beklentilerine dönük algıları ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Shore vd. (2006: 227) yöneticilerin çalışan istemlerine yönelik cevap verebilirliğinin, çalışanlar üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Lind vd. (1998: 1) karşılaşılan küçük boyutlu bir dağıtımsal adaletsizliğin, bireyleri, diğer iş arkadaşlarının karşılaştığı ciddi adaletsizlikten daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Hâlbuki Lowe ve Vodanovich (1995: 99) dağıtımsal ve işlemsel adalete atfedilen göreceli önemin zaman algısına ve yapılan işin niteliğine bağlı bir biçimde değişebildiği kanısındadır. Johnsrud ve Heck (1994: 40), idari çalışanların yerleştirildiği birim (öğrenci işleri, idari mali işler vb.) veya kendisine verilen görevin niteliğinin (idari, teknik, profesyonel vb.) çalışanın amacına ulaşma duygusu üzerinde son derece etkisi olduğu tespitini yapmaktadır. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmininin kesişimi noktasında, Tremblay vd. (2000: 269) dağıtımsal adaletin, işlemsel adalet algısına göre, iş tatmini üzerinde daha etkili olduğunu bulmuştur. Daha genel bir perspektiften değerlendirerek, bir bütün olarak adalet algısının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Tansky, 1993: 195; Organ ve Moorman, 1993: 5; Eskew, 1993: 185)

### 1.3. Örgütlerde Çatışma Sorunu

Örgütsel yaşam içerisinde bireylerin farklılaşan çıkarlarından kaynaklanan uyumsuzluğun çatışma olarak ifade edilmesi olanaklıdır. Literatürde geliştirilen örgütsel çatışmanın farklı yönleri arasında çıktı, süreç, iletişim biçimi, interaktiflik, dinamiklik ve bakış açılarının zıtlığı olarak aktarılmaktadır (Özdemir ve Özdemir, 2009: 395-396). Çatışma olgusunun örgütsel yaşamda ortaya çıkmasına ilişkin birçok sebepten söz etmek mümkündür. Bunlar arasında en temel olanı hiç şüphesiz bakış açılarındaki veya çıkarlardaki farklılaşmadır (Özdemir ve Özdemir, 2009: 396). Çatışmanın değişimin bütünleştirici bir unsuru olarak kabul edilmesi, örgütün yaşadığının en önemli belirtisi, bir liderlik stratejisi olarak görülmesi de söz konusudur (Mirzeoğlu, 2005: 52). Örgütsel yaşamın bir açıdan vazgeçilmez unsurları arasında yer alan çatışma olgusu, çoğu zaman örgütte yıpratıcı etkiler bıraksa da, çatışmanın yapıcı etkisi olduğu da iddia edilmektedir (Özdemir ve Özdemir, 2009: 396).

Örgütlerde çatışma yönetimi ile ilgili olarak, “Bütünleşme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma” (Özdemir ve Özdemir, 2009: 396) olmak üzere beş stratejik nokta üzerinde durulmaktadır. Söz konusu stratejiler arasındaki ilişki de irdelenmektedir (Rahim, 1983: 369; Munduate vd., 1997: 145-146; Lin, Su-Mei, 2003: 23; Özdemir ve Özdemir, 2009: 396; Mirzeoğlu, 2005: 53; Özdemir vd., 2009: 369). Bu stratejilerin hangilerinin örgütsel yaşamda geçerli olduğuna ilişkin yapılan bazı çalışmalarda, örneğin, bütünleşmenin İspanyol yöneticiler arasında en çok tercih edilen yöntem olduğuna (Munduate vd., 1997: 145-146); benzer biçimde spor eğitimi yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin de en çok tercih ettikleri yöntemin bütünleşme olduğu ifade edilmektedir (Mirzeoğlu, 2005: 51).

Üniversite içerisinde idari personel, akademik personel, yönetici personel ve öğrencilerin zaman zaman çatışma içinde olması kabul edilebilir gözükmektedir. Farklı kültürel birikime sahip olan idari personel, akademik personel ve yöneticiler, gerek idari tutumdan kaynaklanan uygulamalar çerçevesinde, gerekse kurumun doğası gereği karşılıklı sorun yaşayabilir. İkili personel grubunun çalıştığı kurumlarda, kurumun meslek

personelini öncelmesi anlayışı, üniversitelerde idari personelin akademisyen öncelikli bir ortamda ikinci plana itildiği yönünde düşünmesini sonuç verebilir.

## 2. Yönetim ve Örgütlenmeye İlişkin Sorunlar

Her ne kadar mevzuat tarafından çerçevelense de, yönetim ve organizasyon sorunu, özellikle kamusal örgütler için, yönetilmesi ve yönlendirilmesi güç büyüklüklere ulaşması noktasında, daha fazla özen gösterilmesi gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Örgütsel büyüklük, yüz yüze iletişimin sağlanamaması, ara kademelerin çokluğu dolayısıyla ilke ve kuralların artması, kamusal örgütlerde yönetim ve organizasyona olan ihtiyacı daha da önemli kılmaktadır. Söz konusu sorun alanları arasında motivasyon ve performans sorunu çalışma açısından önemli kabul edilmiştir.

### 2.1. Motivasyon (Güdüleme) Sorunu

“Herhangi bir çalışana istediğim şeyi nasıl yaptırırım?” sorusu oldukça karmaşık olan motivasyon olgusunun (Herzberg, 1987: 88) tanımlanması ve çözümlenmesi noktasında oldukça işlevseldir. Motivasyon (güdüleme) kavramını, örgütsel yaşam içerisinde, bireylerin farklı ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak veya ulaşılmak istenen amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci olarak (Üstün, 2009: 606) tanımlamak olanaklıdır. Literatürde oldukça fazla tanımlama ile karşılaşılmakta, bu tanımlarda daha çok güdüleme kavramının, süreç olma yönü, süreklilik yönü, bileşim olma yönü, dürtü olma yönü öne çıkarılmaktadır (Barlı ve Özen, 2008: 438). Yine de örgütsel yaşamda, bütün insanların fizyolojik ve psikolojik açıdan farklılaştıkları dikkate alınrsa, benzer olaylara benzer tepki vermeyebilecekleri, dolayısıyla motivasyon sürecinin kendi içerisinde farklılaşabileceği görülmektedir. Konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, motivasyonun “içsel” (intrinsic) ve “dışsal” (extrinsic) iki temel kaynağı üzerinde odaklandığı görülmektedir (Darrington ve Howell, 2011: 47). Bu çerçevede motivasyonu açıklamaya çalışan yaklaşımların içsel ve dışsal etmenleri incelemelerine göre ikiye ayrıştıkları (Karatepe, 2005: 125); dışsal etmenlere daha çok atıf veren davranışçı yaklaşımın, daha çok ödül<sup>4</sup> ve uyaranlara dikkat çektiği görülmektedir (Yazıcı, 2009: 37). Genel olarak irdelendiğinde motivasyona kaynaklık eden veya örgüt üyelerini motive eden unsurlar, bazı ortak noktalarda kesişim gösterse de, oldukça değişken olabilir. Söz konusu durum, örneğin bir çalışmada, çalışanları yönetimin belirlediği amaçlara yönlendirmede evrensel bir güdünün olabilirliği/olamazlığı, dolayısıyla, motivasyonun üzerindeki ulusal kültür etkisinin ortaya konması çerçevesinde tartışılmaktadır (Demir ve Okan, 2009: 124).

Literatürde, örgütsel yaşamda örgüt üyelerini motive eden ortak unsurları irdelen kavram ve kuramlar, değişik ölçütler bağlamında ayrışmaktadır. Bu çerçevede, örneğin, Maslow tarafından çerçevelenen “İhtiyaçların Tatmini” kuramı (Sözen ve diğerleri, 2009: 397; Sağlam, 2007: 52-53; Üstün, 2009: 607), motivasyon olgusunu aralarında hiyerarşik bir ilişki bulunan aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirmektedir. Hâlbuki Herzberg tarafından işlenen “İkili Etmen (Çift Faktör) Kuramı” (Sözen ve diğerleri, 2009: 397) motivasyonu iş

<sup>4</sup> Ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının kamuda uygulanabilirliği noktasında, 657 sayılı yasanın 122. maddesinde görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara; merkezde, atamaya yetkili amirler, illerde, valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verileceği belirtilmektedir. Gene aynı yasanın 123. maddesinin bir gereği olarak (Değişik: 29.11.1984 KHK - 243/24 md.) bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylık tutarını, emniyet hizmetleri sınıfına dâhil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığı’nda gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylık tutarını aşmamak üzere ödül verilebileceği ifade edilmektedir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylık tutarında daha ödeme yapılabileceği belirtilmektedir.

olgusunun sürekli tasarımı (iş zenginleştirme) (Giancola, 2011) bağlamında tartışılmaktadır. Bunların dışında geleneksel motivasyon kuramları içinde, Alderfer tarafından geliştirilen “Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı” (Alkış ve Öztürk, 2009: 216), Vroom tarafından çerçevelenen “Beklenti Kuramı” (Anık, 2007: 136), McClelland tarafından çerçevelenen “Başarı Güdüsü Kuramı” (Örücü ve Kanbur, 2008: 86; Yürür, 2009: 237) saymak olanaklıdır. Diğer taraftan, motivasyona modern açıdan bakan yaklaşımlar da söz konusudur. Örneğin, Daniel H. Pink tarafından gündeme tekrar getirilen insanın özgür irade ve özerklik ihtiyacı (Darrington ve Howell, 2011: 47) çerçevesinde “motivasyonda içsel faktörler” (Hilmarsson ve Rikhardsson, 2011); Deci ve Ryan’ın çalışanın yetenek, özerklik ve ilişkili olma biçiminde üç temel ihtiyacına odaklanan “Özgür İrade” kuramı (Giancola, 2011: 24), Perry ve Wise tarafından çerçevelenen “Kamu hizmeti motivasyonu” kuramı (Perry and Wise, 1990; Perry, 1997; Perry, 2000; Ökmen ve Demir, 2010; Ertas, 2012) bu çerçevede dillendirilebilir.

İlgili literatürden hareketle, üniversite idari personelinin örgütsel yaşam içerisinde yaşadığı motivasyon süreci incelenmeye değer gözükmektedir. Şüphesiz motivasyon konusu, salt üniversite idari personeli açısından değil, tüm idari personel açısından incelenmeye değerdir. Bu çerçevede, çalışanlar, maddi ya da manevi ödüllendirmenin yapılamadığı, aksine, kurumun çalışanlarda motivasyon azalmasına yönelik tutum ve davranışlara maruz bırakıldığı durumlar bile söz konusu olabilir. Ahmed vd. (2010: 70) üniversite idari personelinin motivasyonu üzerinde içsel değişkenlerin etkisinin, dışsal değişkenlerden daha fazla olduğu tespitinde bulunmaktadır. Perry ve Porter (1982: 96-97) kamu örgütlerinde motivasyonun tespiti noktasında örgüt-çalışan uyumu, amaç netliği, performans ölçümü vd. gibi önemli alt başlıklar önermektedir.

## 2.2. Performans Yönetimi Sorunu

Performans, diğer bir ifadeyle başarı; örgütlerde bireylerin kendi özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirme durumu olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1991: 154). Performans değerlendirme kavramı, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin içinde değerlendirilmektedir. Çalışanların mevcut başarı halinin tespit edilmesi ve geleceğe ilişkin potansiyel durumlarının belirlenmesi çerçevesinde performans değerlendirme oldukça önemlidir. Performans yönetiminin doğru analiz ve etkili bir uygulama içerisinde yapılması durumunda; bireysel performansın gelişeceği, bireylerin performans potansiyellerini ortaya çıkaracağı, bu çerçevede insan kaynağı ihtiyacının daha iyi planlanacağı ve örgüt amaçlarına erişimde oldukça başarılı olunacağı kabul edilmektedir (Bilgin, 2007: 55).

Kamu örgütlerinde, performans yönetimi uygulamaların tam olarak yapılamadığı, performans yönetimi anlayışının kuruluşa yerleşmediği, performans yönetimi ilkelerine uyulmadığı, ölçütlerin nasıl uygulanacağını bilinmemesinden veya eksik ve yanlış uygulanmadan kaynaklanan sorunlarla karşılaştığı dikkat çekmektedir (Bilgin, 2007: 84).

## 3. İdari Personelin Yönetimsel ve Örgütsel Sorunlarına İlişkin Alan Araştırması: PAU Örneği

Literatürde sözü edilen bu sorunlara ilişkin olarak gerçekleştirilen alan araştırmasında, idari personelin yönetimsel ve örgütsel sorunlara ilişkin tutum ve düşünceleri Pamukkale Üniversitesi örneği üzerinden test edilmeye çalışılmıştır.

### 3.1. Araştırmaya İlişkin Genel Bilgiler

Araştırma, Ekim – Kasım 2009 tarihleri arasında, 90 önermeden oluşan anket formunun Pamukkale Üniversitesi idari personelinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ve veri analiz yöntemi noktasında söylenmesi gereken, öncelikle; anket formu çalışmanın birinci yazarı tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi için kullanılmış ve kendisi tarafından oluşturulmuş olmasıdır. Söz konusu anket “*çalışma ortamı – iş memnuniyeti*”, “*yönetim ve örgütlenme*”, “*özlük haklar ve mali koşullar*”, “*fiziksel ve sosyal olanaklar*” ve “*kendini geliştirme ve hizmet içi eğitim imkânları*” başlıkları altında yer alan önermeleri içermektedir. Her bir kısımda yer alan sorular, çalışmanın hipotezlerinden birini ya da birkaçını test etmeye yönelik geliştirilmiştir.

Bu araştırmada, tutum ölçeği olarak, 5’li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde, SPSS paket programı kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanışı, elde edilen verilerin veri işleme programına girişi ve verilerin analizi araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Analiz yapılırken, *Sıklık (f)* dağılımı ve karşılaştırmalı analiz tabloları oluşturulmuştur.

Tutum ölçeklerinin güvenilirlik boyutları için ise, “*Cronbach Alpha (α)*” tekniğine başvurulmuştur. Bu araştırmanın *Alpha* katsayısı, 0,933 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçek, yüksek derecede güvenilirlerdir. Söz konusu anket formunun oluşturulması sürecinde, bir istatistik ve yöneylem uzmanının görüşlerine başvurulmuş, bu bağlamda, anket formunun geçerliliği için, görünüş geçerliliği (yüzeysel geçerlilik) temel alınmıştır. Hipotezlerin test edilmesi sürecinde, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) = 0,05 olarak kabul edilmiştir. Tutum ölçeklerinin analizinde *Ki – Kare ( $\chi^2$ ) (Anlamlılık)* testinden yararlanılmıştır.

Söz konusu çalışmanın bir takım sınırlılıkları olduğu da belirtilmelidir. Çalışma birkaç üniversite seçilerek, idari personelin karşılaştığı yönetsel ve örgütsel sorunlara karşılaştırmalı bir bakış açısı geliştirilebilirdi. Ancak, çalışmanın yüksek lisans tezi olması çerçevesinde, hem zaman kısıtının olması hem de fon desteği sağlanamamış olması bağlamında, yazarlara en yakın çalışma alanı sağlayan Pamukkale Üniversitesi personeli çalışma için örneklem olarak seçilmiştir. Bunun yanında çalıştığı kurumla ilgili bir çalışmaya katılmak istememe veya kendilerine bir fayda getirmeyeceği düşüncesiyle anket dışı kalan idari personelin örnekleme dâhil olmaması da diğer bir sınırlılığı oluşturmaktadır. Ancak olabildiğince fazla deneğe ulaşılmaya çalışılarak, evreni temsil kapasitesi ve yeteneğine sahip bir örnekleme bu sınırlılık daraltılmaya çalışılmıştır.

Yapılan literatür taraması çerçevesinde belirlenen hipotezler, söz konusu anketin çalışma ortamı-iş memnuniyeti ile yönetim ve örgütlenme başlıkları altında daraltılarak yeniden ifade edilmiştir.

**Hipotez 1:** Üniversite idari personeli iş memnuniyeti ve iş tatmini açısından sorun yaşamaktadır.

**Hipotez 2:** Üniversite idari personeli kuruma ilişkin örgütsel aidiyet ve örgütsel adalet noktasında sorun yaşamaktadır.

**Hipotez 3:** Üniversite idari personeli kurum içinde motivasyon sorunu yaşamaktadır.

### 3.2. Alan Araştırması Bulguları ve Yorumlama

**Tablo 1: Pamukkale Üniversitesi idari personeli demografik bilgileri**

		Sıklık (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	150	60,5
	Kadın	98	39,5
Çalışılan Birim	Daire Başkanlığı	101	40,7
	Fakülte	89	35,9
	Diğer (Hastane - Mediko)	41	16,5
	MYO	12	4,8
	Enstitü	5	2,0
Yönetici Pozisyonu Varlığı	Hayır	226	91,1
	Evet	22	8,9
Yaş Aralığı	30-39	109	44,0
	40-49	88	35,5
	18-29	40	16,1
	50 ve üstü	11	4,4
Öğrenim Durumu	Üniversite	150	60,5
	Lise	81	32,7
	İlköğretim	13	5,2
	Lisansüstü	4	1,6
Medeni Durum	Evli, Eş Çalışıyor	127	51,2
	Evli, Eş Çalışmıyor	80	32,3
	Bekâr	41	16,5

Araştırmaya katılan idari personelin, cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında, erkek çalışanların baskın olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların üniversite içerisinde çalıştıkları birimlerin dağılımlarına bakıldığında ise, yoğunluk merkezi rektörlük içerisinde bulunan daire başkanlıklarında olmakla birlikte, fakülteler, araştırma hastanesi, mediko, meslek yüksek okulları ve enstitüler şeklinde dağıldığı görülmektedir. Ankete katılan çalışanların çoğunluğunun yönetici pozisyonunun bulunmadığını söylemek mümkün olmakla birlikte, yeterli sayıda yöneticinin ankete katılımının sağlandığı da görülmektedir. Çalışanlar yaşları itibariyle değerlendirildiğinde personelin dinamik görünmesinin yanında, katılımcıların çoğunluğunun yükseköğrenim mezunu olduğunu söylemek yerindedir. Çalışanlar geçim standartları açısından değerlendirilecek olursa, katılımcıların yarısının, bekâr olmasından veya eşinin çalışmamasından dolayı ailesinin geçimini üstlendiği görülmektedir.

### 3.3.PAU İdari Personelinin Çalışma Ortamı ve İş Tatminini Sorunları İle Yönetmel ve Örgütsel Sorunlara İlişkin Bakışları

**Tablo 2:** Yönetmel ve Örgütsel Sorunlara İlişkin Önerilen Saolara PAU İdari Personelinin Bakışlarının Frekans Dağılımları (f)

Çalışma Ortamı ve İş Tatmini	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Toplam
<b>İş tatmini</b>						
İstediğim ve sevdiğim işi yapıyorum	58	81	22	45	42	248
Yaptığım işi önemsiyorum	119	105	8	7	9	248
Yaptığım işte tüm potansiyelimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum	53	102	13	55	25	248
Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır	42	108	18	51	29	248
<b>Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet</b>						
Üniversitemi bir aile, kendimi de bu ailenin bir üyesi olarak görüyorum	56	85	35	37	35	248
Üniversite olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) tüm personel adil olarak faydalanmaktadır	67	45	34	42	60	248
<b>Örgütte Çatışma</b>						
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar	80	113	14	20	21	248
Çalışma arkadaşlarımla (akademik personel) iyi ilişkiler içindeyim	62	116	26	22	22	248
Çalışma arkadaşlarımla (idari personel) iyi ilişkiler içindeyim	86	123	19	12	8	248

Tablodan görüldüğü üzere, “İstediğim ve sevdiğim bir işi yapıyorum” önermesine katılan PAU idari personelin toplam oranı % 56,1 olarak gerçekleşirken, katılmayanların toplam oranı ise % 35 düzeyinde kalmıştır. Tablo, ankete katılanların yanıtları doğrultusunda PAU idari personelinin toplamda % 90,3’ünün yaptığı işi önemsedığı sonucunu ortaya koymaktadır. “Yaptığım işte tüm potansiyelimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum” önermesine ilişkin olarak alınan yanıtlar % 62,5 yaptığı işte yaratıcılığımı ve tüm potansiyelimi kullanabiliyorum şeklinde ifade edilirken yaratıcılığını ve potansiyelini yaptığı işte kullanamayanların oranı ise % 32,3 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılara yöneltilen, yapılan işin kişisel gelişimlerine katkı sağlama durumu ile ilgili önermeye ilişkin % 60,4’lük bir çalışan gurubu bu önermeye katkı sağladığı yönünde yanıt verirken, % 32,3’lük bir çalışan grubu ise yapılan işin gelişimine katkısı olmadığını belirtmiştir.

“Üniversitemi bir aile, kendimi de bu ailenin bir üyesi olarak görüyorum” önermesine ise ankete katılan çalışanların % 56,9’u kuruma aitlik hissettiklerini, % 29’u ise kendilerini kurumun bir üyesi olarak görmedikleri, geri kalanı ise fikirlerinin olmadığı yönünde yanıt vermişlerdir. “Üniversite olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) tüm personel adil olarak faydalanmaktadır” önermesi katılımcılardan; % 45,1 katıldığı, % 41,1 ise katılmadığı şeklinde yanıt bulmuştur.

Çalışanlara, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarından yardım alıp alamadıkları yönünde bir önerme yöneltilmiş, katılımcıların % 77,9’u arkadaşlarından yardım aldıkları yönünde cevap verirken, yardım almıyorum diyenlerin toplam oranı ise, % 16,6’dır. Ankete katılan idari personele, “çalışma arkadaşlarımdan akademik personelle iyi ilişkiler içindeyim” şeklinde bir önerme yöneltilmiştir. Bu önerme, toplamda, % 71,8 katılıyorum

şeklinde cevap bulurken, % 17,8 katılmıyorum şeklinde yanıtlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen “idari personelle iyi ilişkiler içindeyim” önermesine katılımcıların % 84,3’ü çalışma arkadaşlarından idari personelle ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmiş, % 4,8’i de ilişkilerinin iyi olmadığını belirtmiş, geri kalan %7,7’lik kısım da yorumsuz kalmıştır.

**Tablo 3: İdari Personelin Yönetmel ve Örgütsel Durumlarına İlişkin Bakışlarının Frekans Dağılımları (f)**

Yönetmel ve Örgütsel Durum	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
<b>Motivasyon</b>						
Eğer daha fazla çalışırsam bunun karşılığını (ödül ve takdirle) alacağımı bilirim	11	33	64	63	77	248
Personele sağlanan sosyal faaliyetlerin (kültür, sanat, bilim, spor) yeterli olduğunu düşünüyorum	14	47	34	89	64	248
Çalışma ortamımız ergonomik ve motive edici dizayn edilmiştir	17	73	35	60	73	248
Performans değerlendirmede ödüllendirme ve motivasyonun iş kalitesini artıracığını düşünüyorum	115	97	11	14	11	248
<b>Performans Yönetimi</b>						
Kariyerimizle ilgili kişisel gelişmemizi artırmada kurumca destek verilmektedir	32	51	47	62	56	248
Performansıyla ilgili (takdir-ceza) geri bildirim alabiliyorum	10	58	44	75	61	248
Gerekli inisiyatif verildiğinde işimi yapabilmek için hata yapmak ve risk almaktan kaçınmam	70	115	26	21	16	248

Katılımcılar tarafından “Eğer daha fazla çalışırsam bunun karşılığını (ödül ve takdirle) alacağımı bilirim” önermesine verilen yanıtlar; toplamda, % 56,4 katılmadığı yönündeyken, % 25,8’i görüş belirtmekten sakınma ve % 17,7 katılma şeklinde gerçekleşmiştir. “Personele sağlanan sosyal faaliyetlerin (kültür, sanat, bilim, spor) yeterli olduğunu düşünüyorum” önermesine ilişkin, personelin % 61,7’si yeterli olmadığını düşünürken, % 24,6’sı ise yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde bu soru ile ilgili olarak, yapılan bilimsel ve kültürel faaliyetlerin mesai saatleri içinde yapılıyor olmasından dolayı, birimler arası izin almada sorunlar yaşandığı ve katılmamadan dolayı üzüntü yaşandığı belirtilmiştir. “Çalışma ortamımız ergonomik ve motive edici dizayn edilmiştir” önermesine ankete katılanlardan kendilerine en yakın buldukları seçeneğin işaretlenmesi istenmiş ve alınan yanıtlar: % 49,6 “Katılmıyorum”, % 36,3 “Katılıyorum”, ve % 14,1 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir. “Performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme ve motivasyonun iş kalitesini artıracığını düşünüyorum” önermesine ise çalışanların, toplamda % 85,5’i, motivasyonun performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünürken, % 10’u ise etkileyemeyeceğini düşündüklerini ifade etmiştir.

“Kariyerimizle ilgili kişisel gelişmemizi artırmada kurumca destek verilmektedir” önermesine ilişkin alınan yanıtlar; % 47,6 “Katılmıyorum” % 33,5 “Katılıyorum” ve % 19 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir. “Performansıyla ilgili (takdir – ceza) geri bildirim alabiliyorum” önermesine katılımcılardan gelen yanıtlar, % 54,8’i katılmadıkları, % 27,4 katıldıkları yönündedir. Personele, “Gerekli inisiyatif verildiğinde işimi yapabilmek için hata yapmak ve risk almaktan kaçınmam” şeklinde bir önerme yöneltilmiş ve alınan cevaplar, % 74,6’lık oranda çalışan grubu inisiyatif verildiği takdirde risk almaktan kaçınmayacağını, % 15’lik bir

grup çalışan ise risk alamayacaklarını belirtmiştir.

**Tablo 4:** İdari Personelinin Çalışma Ortamı İş Tatmini ile Yönetmel ve Örgütsel Alandaki Önermelerine İlişkin Savlara Bakışları

Önerme	Ki-kare (Anlamlılık) Testi		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım (görev tanımı) açıkça belirlenmiştir.	19,254(a)	8	0,014
Yakın bir tarihte kurumumdan ayrılmayı düşündüm.	16,845(a)	8	0,032
Amirim görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahiptir.	20,397(a)	8	0,009
Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir	24,556(a)	8	0,002
Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır	20,225(a)	8	0,010
Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş yapıyorum.	15,555(a)	8	0,049
Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur.	22,238(a)	6	0,001
Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum.	34,792(a)	6	0,000
Kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esaslı) değerlendirildiğini düşünüyorum.	20,105(a)	6	0,003

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin “Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım (görev tanımı) açıkça belirlenmiştir” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma bulunmuştur (p=0,014). Fakülterde ve MYO’larda çalışan personel yetki ve sorumluluklarının açık olmadığı yönünde yanıt verirken; daire başkanlığı, enstitü ve diğer birimlerde görev yapan idari personel, görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olduğu savında bulunmaktadır.

“Yakın bir tarihte kurumumdan ayrılmayı düşündüm” savına ilişkin farklı birimlerde çalışan personel için cevaplarında bir farklılaşma olduğu görülmektedir (p=0,032). Fakülte, enstitü ve MYO personelinin ayrılıp ayrılmama konusunda kararsız kaldığı; buna karşın, daire başkanlığı ve diğer birimlerde çalışan personelin kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri görülmektedir.

“Amirim görev ve sorumluluklarımı yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahiptir” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma bulunmuştur (p=0,009). Fakülte ve MYO çalışanlarının, enstitü, daire başkanlığı ve diğer birimlerde çalışan personele nazaran bu önermeye, amirinin yeterli bilgi ve donanıma olmadığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

“Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma bulunmuştur (p=0,002). Fakülte ve MYO çalışanlarının amirim bana destek ve yol göstericidir önermesinde tam bir görüş birliğinde olmadıkları görülürken; Daire Başkanlıklarında çalışanların büyük çoğunluğunun ve diğer birimlerde ise çalışan idari personelin çoğunluğunun; amirim bana destek ve yol göstericidir şeklinde yanıt verdiği görülmektedir.

“Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma bulunmuştur (p=0,010). MYO ve Fakülte çalışanlarının bu önermeye ilişkin amirlerinin sorunların dinlenmesi noktasında görüş ayrılığında oldukları görülürken, Enstitü, Daire Başkanlığı ve diğer birim çalışanlarının ise sıkıntılarının dinlenip giderilmeye çalışılması noktasında aynı fikirde olduklarını söylemek mümkündür.

“Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş



yapıyorum” savına ilişkin farklı çalışma yerlerindeki çalışanların bakışlarında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ( $p=0,049$ ). MYO, Fakülte ve diğer birim çalışanları tahsiline uygun bir iş yaptığını düşünmediği, Enstitü ve daire başkanlığı personelinin ise tahsiline uygun iş yaptıklarını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Üniversitede farklı kıdem yılları arasında çalışan idari personelin “Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur” savına ilişkin bakışlarında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ( $p=0,001$ ). Kıdem yıllarının artmasıyla, üst makamlarca problemlerin değerlendirilmeye alınması ve çözülmesi önermesine katılmıyorum yanıtının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir.

“Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum” savına yönelik ise kıdem yılları farklı olan personelin verdiği cevaplarda oldukça anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0,000$ ). Kıdem yılı arttıkça yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetsizlik de doğru orantılı bir şekilde azalmaktadır.

“Kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esas) değerlendirildiğini düşünüyorum” savına ilişkin bakışlarında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ( $p=0,003$ ). Kurumdaki kıdem yılları arttıkça, kadro ve pozisyonların değerlendirmesinin liyakat esaslı olmadığını düşünenlerin oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde kamu personel sisteminin özel sektör dinamiklerinin kamuya içselleştirilmesi çerçevesinde “insan kaynakları yönetimi” bağlamında yeniden düzenlenmesine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir<sup>5</sup> (Şaylan, 2000; Ekinci, 2008: 175; Yılmazöz, 2009: 293). Söz konusu çalışmaların bir kısmı uygulamaya konulmuş olsa da, kamu personel sistemi için henüz bütüncül bir dönüşümden söz etmek olanaklı değildir. Dolayısıyla, mevcut durumda, Türk kamu personel sistemi, temel olarak, 657 sayılı yasa (DMK) çerçevesinde yürütülmektedir. DMK sistemi içinde devlet memurlarının, farklı meslek ve uzmanlık alanları temelinde ayrılmış on ayrı sınıftan oluştuğu görülmektedir.

Türk kamu personel sisteminin; idari, akademik, askeri ve adli alanlarda çalışan personel biçiminde sınıflandırılması söz konusudur (Sayan, 2009: 201-203). Bu sistem içerisinde Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin, hâkim/savcılarının ve üniversite akademik personelinin özlük haklarına ilişkin ayrı yasalar bulunmasıyla birlikte bu gruplar da, hem kendi yasalarında yer alamayan hükümler çerçevesinde hem de mali ve sosyal haklar yönünden 657 sayılı yasaya bağlı kılınmıştır. Ancak sınıflandırmadan kaynaklanan ayrımın yanında, aynı sınıfın ayrı kurumlarda çalışması noktasında da farklı kazanımlar söz konusudur. Bunun yanında özellikle iki sınıf personelin çalıştığı kurumlarda, kurum doğası gereği çatışma ortamı doğabilmektedir. Aynı işi yapan kamu görevlilerinin, aynı sınıfta olmasına rağmen, farklı kurumlarda farklı mali ve sosyal imkânlardan yararlandırılması söz konusudur. Diğer yandan, akademik, askeri personel ve hâkim/savcılarının ekonomik ve sosyal kazanımlarının aynı kurum içerisindeki diğer personellerden farklı olması, kurum içerisinde sıkıntılar üretmektedir. Bu noktada üniversitelerde çalışan idari personel, farklı

<sup>5</sup> Şüphesiz kamu personel alanında yaşanan gelişmeleri; statü hukukundan sözleşme hukukuna geçiş, harcamaların disiplin altına alınmasına yönelik kaygılardan hareketle personel sayısında azaltma çabaları, küçük ama etkili devlet adımı çerçevesinde irade kabiliyeti ile donatılmış kamu görevliliğine dönüşüm çabası olarak da adlandırmak olanaklıdır. Bu çerçevede kamu personel yönetiminde atılan adımları ideolojik kaygılardan arınmış olarak değerlendirmek olanaklı değildir. Yine de çalışma sözü edilen adımları ideolojik olarak değil, teknik açıdan değerlendirmeye çalışmaktadır.

türde personeli beraber çalıştıran bir kurum olarak üniversitede yaşadığı meslek sorunları çerçevesinde konuya ilişkin kapsamlı bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Çalışmadan elde edilen veriler, Pamukkale Üniversitesinin idari personelinin genç, dinamik ve öğrenim düzeyi yüksek çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca, personelin genel itibarıyla istedikleri ve sevdikleri bir işi yaptıkları, yaptıkları işi önemsedikleri, yaptıkları işte tüm potansiyelini ve yaratıcılığını kullanabildikleri, yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağladığına inandıkları ortaya konulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalete ilişkin verilen yanıtlardan, personelin kendilerini üniversiteye ait ve örgüte bağlılık hissettiklerini söylemek mümkündür. Ancak, çalışma, kurumun olanaklarından adil olarak yararlanma noktasında personelin kararsız kaldığını ortaya koymuştur. İdari personelin, herhangi bir problemi olduğunda arkadaşlarından yardım alabilmeleri, kurum personellerinden akademik ve idari personel çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması yönüyle kurumda personel arasında çatışma olmadığı rahatlıkla ileri sürülebilir.

Çalışanlara güdülenmelerini etkileyeceği öngörülen konulara ilişkin yöneltilen önermelerden alınan yanıtlar şu şekilde gerçekleşmiştir. Personel, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun değildir. Ayrıca daha fazla çalışmaları durumunda karşılığını alamayacakları, kendilerine sağlanan sosyal faaliyetlerin yeterli olmadığı, çalışma ortamlarının ergonomik olmadığı görüşü ağır basmaktadır. Bunun yanında ödüllendirme ve güdülenmenin performanslarını etkileyerek iş kalitesini artıracaklarını düşündükleri görülmektedir. İdari personelin, kişisel gelişimlerini artırma noktasında kurumdan destek beklediklerini söylemek doğru olacaktır. Ancak gerekli öncelik verilmesi halinde işlerini yaparken risk almaktan kaçınmayacak olmaları yönünde verilen yanıtın, yetkilendirilmiş görevle birlikte idari personelin performansının artacağı düşünülmektedir.

Literatürde yer alan üniversite idari personelinin iş tatmini noktasında personelin cinsiyet, kıdem yılı ve yeteneklerine bağlı olarak farklılaşma olduğu (Ahmed vd., 2010: 71); bazı olgular temelinde üniversite idari personelinin iş tatmininin azaldığı (Anderson vd., 2000: 99) tespitlerinin aksine, bu çalışmada, üniversite idari personelin, genel olarak, iş memnuniyeti ve iş tatmini açısından sorun yaşamadığı bulunmuştur.

Dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgüte bakış açısını etkileyeceği (Kabanoff, 1991: 436), kişilerarası güven ilişkilerinin örgütsel vatandaşlığı etkilediği (Nyhan, 1999: 58), amire karşı güven duygusunun örgütsel vatandaşlık olgusu üzerinde etkili olduğu (Wat ve Shaffer, 2005: 406), kıdem olgusunun örgütsel vatandaşlık olgusu üzerinde etkili olduğu tezleriyle uyumlu biçimde, bu çalışma, üniversite idari personelinin kendilerini örgüte ait hissettiklerini, ancak örgütsel adalet noktasında sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, motivasyon ve örgüte bakış açısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan literatürle (Yılmaz ve Tasdan, 2009: 108; Shapiro, 2002: 927; Shore vd., 2006: 227; Johnsrud ve Heck, 1994: 40; Tansky, 1993: 195; Organ ve Moorman, 1993: 5; Eskew, 1993: 185) uyumlu biçimde, çalışma; idari personelin motivasyon sorunu yaşadığını bulmuştur.

İlgili sonuçlardan hareketle, eksikliği hissedilen örgütsel adalet ve destek algısı noktasından hareketle, kurum üst yöneticileri, bütün çalışanların kurumun amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli olduğu hissini uyandırılmalıdır. Kurum olanaklarının akademik veya idari personel ayrımı olmaksızın tüm personele, hakkaniyet temelinde belirlenecek ölçütler çerçevesinde ayırım gözetmeksizin yararlandırılması önemlidir. Kurum, çalışanlarına kariyer planlama desteği vermeli, düzenli bir biçimde kurum içi yükselme sınavları uygulamalıdır. Ayrıca, yapılacak dönemsel değerlendirmelerle başarılı performans sergileyen personel, ödüllendirilmelidir.

## Kaynakça

- Ahmed, I.; M. M. Nawaz; N. Iqbal, I. Ali, Z. Shaukat ve A. Usman (2010) *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction: A Case Study of University of the Punjab, Pakistan*, **International Journal of Business and Management**, 5(3), 70-80.
- Aiken, M.; S. B. Bacharach ve J. L. French (1980), *Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies*, **The Academy of Management Journal**, 23(4), 631-652.
- Akıncı, Z. (2002) *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4, 1-25.
- Altimus, C. A. Jr. ve R. J. Tersine (1973) *Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker*, **The Academy of Management Journal**, 16(1), 53-66
- Altıntaş F. Ç., (2006) *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Analiz*, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 19-40.
- Altıntaş, F. Ç. (2006) *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 19-40.
- Alutto, J. A. ve Acito, F. (1974) *Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel*, **The Academy of Management Journal**, 17(1), 160-167
- Anderson, J. E.; F. Guido-DiBrito, J. S. Morrell (2000) *Factors That Influence Satisfaction for Student Affairs Administrators*, **New Directions For Institutional Research**, 27(1), 99-110.
- Anık, C. (2007) *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 43, 133-168.
- Antalyalı, Ö. L. (2008) *Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma*, SDÜ SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Isparta
- Arabacı, I. B. (2010) *Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University)*, **WCES-2010, Procedia Social and Behavioral Sciences** 2, 4445-4450.
- Aslan, Ş. (2004) *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 599-617.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe (2004) *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması*, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7, 1-30.
- Baldwin, T. T. H. (2009) **Administrator Job Satisfaction in Higher Education**, PhD. **Dissertation**, Auburn University
- Balfour, D. L. ve B. Wechsler (1996) *Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations*, **Public Productivity & Management Review**, 19(3), 256-277.
- Barlı, Ö. ve Ü. Özen (2008) *Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(2), 437-455.

- Baş, T. ve K. Ardiç (2002b) *The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians*, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(3), 89-102.
- Baş, T. ve K. Ardiç (2002c) *A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private University Academicians in Turkey*, **METU Studies in Development**, 29(1-2), 27-46.
- Baş, T. ve K. Ardiç (2002a) *Yüksek öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği*, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, 198, 72-81.
- Bateman, T. S. ve D. W. Organ (1983) *Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*, **Academy of Management Journal**, 26(4), 587-595.
- Bilgin, K. U. (2007) *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık 'Performans Yönetimi'*, **Sayıştay Dergisi** (145. Yıl Özel Sayısı), 65, 53-87.
- Bingham, L. B.; T. Nabatchi, ve R. O'Leary (2005) *The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government*, **Public Administration Review**, 65(5), 547-558.
- Blakely, G. L.; M. C. Andrews, R. H. Moorman (2005) *The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors*, **Journal of Business and Psychology**, 20(2), 259-273.
- Bozeman, B. ve M. Gaughan (2011) *Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants*, **The Journal of Higher Education**, 82(2), 154-186.
- Burke, R. J. ve D. S. Wilcox (1969) *Effects of Different Patterns and Degrees of Openness in Superior-Subordinate Communication on Subordinate Job Satisfaction*, **The Academy of Management Journal**, 12(3), 319-326.
- Çakar, N. D. ve S. Yıldız (2009) *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken Mi?*, **Electronic Journal of Social Sciences**, 8(28), 68-90.
- Çekmecelioğlu G. H. (2005) *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 23-39.
- Chacko, T. I. (1983) *Job and Life Satisfaction: A Causal Analysis of Their Relationships*, **The Academy of Management Journal**, 26(1), 163-169.
- Chung, K. H. (1968) *Developing a Comprehensive Model of Motivation and Performance*, **The Academy of Management Journal**, 11(1), 63-73.
- Clark, A. E. (1997) *Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?*, **Labour Economics**, 4(4), 341-372.
- Darrington, J. W. ve G. A. Howell (2011) *Motivation and incentives in relational contracts*, **Journal of Financial Management of Property and Construction**, 16(1), 42-51.
- De Boer, H. F.; J. Enders ve L. Leisyte (2007) *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*, **Public Administration**, 85(1), 27-46
- Deem, R. (2003) *Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities*, **Gender, Work & Organization**, 10(2), 239-259.
- Demir, H. ve T. Okan (2009) *Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi*, **Gazi Üniversitesi IIBF Dergisi**, 11(1), 121-142.

- Demir, N. (2009) Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 8(31), 197-208.
- Demirel, Y. ve M. F. Özçınar (2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(1), 129-145.
- Demirel, Y. ve Z. Seçkin (2011) *Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 56, Kış'11, 99-119.
- Doğan, H. (2002) *İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, **Ege Akademik Bakış**, 2(2), 71-78.
- Downey, J. A. (2008) *Hierarchy and Happiness: The Influence of Emotion on Administrative Job Satisfaction*, **Community College Journal of Research and Practice**, 32(8), 597-606.
- Eastman, K. K. (1994), *In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior*, **The Academy of Management Journal**, 37(5), 1379-1391.
- Eichar, D. M.; S. Norland; E. M. Brady ve R. H. Fortinsky (1991) *The Job Satisfaction of Older Workers*, **Journal of Organizational Behavior**, 12(7), 609-620.
- Ekinci, F. (2008) *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi*, **Maliye Dergisi**, 155, 175-185.
- Ertas, N. (2012) *Public Service Motivation Theory and Voluntary Organizations: Do Government Employees Volunteer More?*, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 00(0), 1-18, DOI: 10.1177/0899764012459254
- Eskew, D. E. (1993) *The role of organizational justice in organizational citizenship behavior*, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 185-194.
- Fields, D. L. ve T. C. Blum (1997) *Employee satisfaction in work groups with different gender composition*, **Journal of Organizational Behavior**, 18(2), 181-196.
- Fisher, C. D. (2000) *Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction*, **Journal of Organizational Behavior**, 21(2), 185 – 202.
- Fisher, C. D. (2003) *Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory*, **Journal of Organizational Behavior**, 24(6), 753-777.
- Fisher, C. D. ve N. M. Ashkanasy (2000) *The emerging role of emotions in work life: An introduction*, **Journal of Organizational Behavior**, 21, 123-129.
- Folger R. ve M. A. Konovsky (1989) *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*, **The Academy of Management Journal**, 32(1), 115-130.
- Giancola, F. L. (2011) *Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation*, **Compensation & Benefits Review**, 43(1) 23-29.

- Goh, S. C. ve M. G. Evans (1985) *Organization Growth and Decline: The Impact on Direct and Administrative Components of a University*, **The Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens de Sociologie**, 10(2), 121-138.
- Gornitzka Å. ve I. M. Larsen (2004) *Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities*, **Higher Education**, 47(4), 455-471.
- Greenberg, J. (1987) *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, **The Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.
- Greenwood, M. (2007) *Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility*, **Journal of Business Ethics**, 74(4), 315-327.
- Güven, M. ve E. İ. Çevik (2008) *İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(8), 1-18.
- Hagedorn, L. S. (2000) *Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes*, **New Directions for Institutional Research**, 27(1), 5-20.
- Herzberg, F. (1987) *One more time: How do you motivate employees?*, **Harvard Business Review**, September-October 1987, 5-16 (Reprint 87507)
- Hilmansson, S. T. ve Rikhardsson, P. (2011), *The Evolution of Motivation and Incentive Systems Research: A Literature Review*, Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1965646>
- Ilies, R. ve T. A. Judge (2004) *An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction*, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 13(3), 367-389.
- Irak, D. U. (2004) *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 25-43.
- Jacobs, J. A. ve S. E. Winslow (2004) *The academic life course, time pressures and gender inequality*, **Community, Work & Family**, 7(2), 143-161.
- Jahangir, N.; M. M. Akbar ve M. Haq (2004) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, **BRAC University Journal**, 2(1), 75-85.
- Johnsrud, L. K. (2002) *Measuring the Quality of Faculty and Administrative Worklife: Implications for College and University Campuses*, **Research in Higher Education**, 43(3), 379-395.
- Johnsrud, L. K. ve R. H. Heck (1994) *Administrative Promotion within a University: The Cumulative Impact of Gender*, **The Journal of Higher Education**, 65(1), 23-44
- Johnsrud, L. K.; R. H. Heck ve V. J. Rosser (2000) *Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave*, **The Journal of Higher Education**, 71(1), 34-59.
- Jordan P. C. (1986) *Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment*, **The Academy of Management Journal**, 29(2), 405-412.
- Kabanoff, B. (1991) *Equity, Equality, Power, and Conflict*, **Academy of Management Review**, 16(2), 416-441.
- Karatepe, S. (2005) *Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım*, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 60(4), 117- 132.

- Lapierre, L. M. ve R. D. Hackett (2007) *Trait Conscientiousness, Leader – Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model*, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(3), 539-554.
- Lin, S. M. (2003) **Relationships among Conflict Management Styles, Employees' Job Satisfaction and Team Effectiveness-A Comparison Between Public and Private Hospitals in Taiwan.**, PhD. Dissertation, Nova Southeastern University, UMI No: 3090089
- Lind, E. A.; L. Kray ve L. Thompson (1998) *The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities*, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 75(1), 1–22.
- Liou, D. Y.; C. Tu ve S. Chang (2012) *Mediating effect between supportive culture and job satisfaction in administrative services at higher education institutions*, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, 00(0), 1–14.
- Lourdes, M.; P. Luque ve M. Baron (1997) *Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Observational Study*, **Psicothema**, 9(1), 145-153.
- Lowe, R. H. ve S. J. Vodanovich (1995) *A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment*, **Journal of Business and Psychology**, 10(1), 99-114.
- Lum, L.; J. Kervin, K. Clark; F. Reid ve W. Sirola (1998) *Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?*, **Journal of Organizational Behavior**, 19(3), 305-320.
- Lynch-Fannon, I. (2004) *Employees as Corporate Stakeholders: Theory and Reality in a Transatlantic Context*, **Journal of Corporate Law Studies**, 5(1), 155-186.
- Messer B. A. E. ve F. A. White (2006) *Employees' Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior*, **Journal of Business and Psychology**, 21(1), 65-82.
- Mirzeoğlu, N. (2005) *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama*, **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 3(2), 51-56.
- Mitchell, T. R. (1973) *Motivation and Participation: An Integration*, **The Academy of Management Journal**, 16(4), 670-679.
- Mitchell, T. R.; C. M. Smyser ve S. E. Weed (1975) *Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction*, **The Academy of Management Journal**, 18(3), 623-631.
- Morrison, E. W. (1994) *Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective*, **The Academy of Management Journal**, 37(6), 1543-1567
- Nartgün, S. Ş. (2006) *Öğretim elemanlarının örgütsel değerlere ilişkin görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği)*, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 4(12), 129-148.
- Niehoff, B. P. ve R. H. Moorman (1993) *Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*, **The Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.

- Nyhan, R. C. (1999) *Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust*, **Review of Public Personnel Administration**, 19(3), 58-70.
- Ogbonna, E. ve L. C. Harris, *Work Intensification and Emotional Labour among UK University Lecturers: An Exploratory Study*, **Organization Studies**, 25(7), 1185-1203
- Ökmen, M. ve F. Demir (2010) *Kamu Hizmetinin Felsefi Temelleri ve Yeni Kamu Yönetiminde Geçirdiği Dönüşüm*, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3),19-42.
- Organ, D. W. (1988) **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington – MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997) *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time*, **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. ve R. H. Moorman (1993) *Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?*, **Social Justice Research**, 6(1), 5-18.
- Örücü, E. ve F. Esenkal (2005) *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)*, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(14), 141-166.
- Örücü, E. ve R. Çolak (2002) *Üniversite Öğretim Elemanlarında İş Doyumu ve Motivasyon (Muğla Üniversitesi İİBF Örneği)*, **İktisat, İşletme ve Finans**, 17(197), 12-17.
- Özdemir, A.; M. Kösecik ve S. B. Kök (2009), *The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Conflict Management Strategies of Academics in Selected Turkish Universities*, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23, 367-390.
- Özdevecioğlu, M. (2003) *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21, 77-96.
- Özer, P. S. ve G. E. Urtekin (2007) *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 28, 107-125.
- Özmen, Ö. T.; P. S. Özer ve Ö. Y. Saatçioğlu (2005) *Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma*, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 6(2), 1-14.
- Özmen, Ö., Y. Arbak ve P. Özer (2007) *Adalet Verilen Değerlerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, **Ege Akademik Bakış**, 1(7), 19-35.
- Perry, J. L. (1997) *Antecedents of Public Service Motivation*, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000) *Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation*, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L. ve L. R. Wise (1990) *The motivational bases of public service*, **Public Administration Review**, 50, 367-373.
- Perry, J. L. ve L. W. Porter (1982) *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*, **The Academy of Management Review**, 7(1), 89-98.



- Podsakoff, P. M.; S. B. MacKenzie; J. B. Paine ve D. G. Bachrach (2000) *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, **Journal of Management**, 26(3), 513-563
- Poyraz, K.; H. Kara ve S. A. Çetin (2009) *Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(9), 71-91.
- Puri, P. ve T. Borok (2002) *Employees as corporate stakeholders*, **Journal of Corporate Citizenship**, 8, 49-61.
- Rahim, M. A. (1983) *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, **The Academy of Management Journal**, 26(2), 368-376.
- Rosser, V. J. (2004) *A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy*, **Higher Education** 48, 317-337
- Rubin, E. V. ve J. E. Kellough (2011) *Does Civil Service Reform Affect Behavior? Linking Alternative Personnel Systems, Perceptions of Procedural Justice, and Complaints*, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 22(1): 121-141.
- Sağlam, A. Ç. (2007) *Akademisyenlerin İşe GÜdülenmesinde "Hijyen" ve "Güdüleme" Faktörlerinin Önemi*, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13, 52-57.
- Sayan, İ. Ö. (2009) *Türkiye'de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Adli Personel Ayrımı*, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64(1), 202-245.
- Şaylan, G. (2000) **Devlet Reformu Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, Kritik ve Reform Önerileri**, TESEV Yayınları, İstanbul.
- Scandura, T. A. (1997) *Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation*, **Journal of Vocational Behavior**, 51(1), 58-69.
- Scandura, T. A. (1999) *Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective*, **The Leadership Quarterly**, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A. ve Lankau, M. J. (1997) *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*, **Journal of Organizational Behavior**, 18(4), 377-91.
- Schneider, B. ve Snyder, R. A. (1975) *Some relationships between job satisfaction and organization climate*, **Journal of Applied Psychology**, 60(3), 318-328.
- Sevimli, F. ve Ö. F. İşcan (2005) *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, **Ege Akademik Bakış**, 5(1-2), 55-64.
- Shapiro, J. A-M. C. (2002) *A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior*, **Journal of Organizational Behavior**, 23(8), 927-946
- Shore, T.; T. Sy ve J. Strauss (2006) *Leader Responsiveness, Equity Sensitivity, and Employee Attitudes and Behavior*, **Journal of Business and Psychology**, 21(2), 227-241.
- Smerek, R. E. ve M. Peterson (2007) *Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University*, **Research in Higher Education**, 48(2), 229-250.

- Smith, A.; D. W. Organ ve J. Near (1983) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653-663.
- Stum, D. L. (2001) *Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid*, **Strategy & Leadership**, 29(4), 4-9.
- Tansky, J. W. (1993) *Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?* **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 195-207.
- Tremblay, M.; B. Sire ve D. B. Balkin (2000) *The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes*, **Group Organization Management**, 25(3), 269-290.
- Üstün, A. (2009) *Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon*, **Türk Kütüphaneciliği**, 23(3), 602-608.
- Van der Heijden, B.; J. Boon, M. van der Klink ve E. Meijs, *Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members*, **International Journal of Training and Development**, 13(1), 19-37
- Van Dyne, L.; J. W. Graham ve R. M. Dienesch (1994) *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*, **The Academy of Management Journal**, 37(4), 765-802.
- Volkwein, J. F. ve K. Parmley (2000) *Comparing Administrative Satisfaction In Public And Private Universities*, **Research in Higher Education**, 41(1), 95-116.
- Volkwein, J. F. ve Zhou, Y. (2003) *Testing a Model of Administrative Job Satisfaction*, **Research in Higher Education**, 44(2), 149-171.
- Wat, D. ve M. A. Shaffer (2005) *Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment*, **Personnel Review**, 34(4), 406-422
- Weaver, C. N. (1974) *Correlates of Job Satisfaction: Some Evidence from the National Surveys*, **The Academy of Management Journal**, 17(2), 373-375.
- Weaver, C. N. (1978) *Sex Differences in the Determinants of Job Satisfaction*, **The Academy of Management Journal**, 21(2), 265-274.
- Williams, S.; R. Pitre ve M. Zainuba (2002) *Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment*, **The Journal of Social Psychology**, 142(1), 33-44.
- Winter, R.; T. Taylor ve J. Sarros (2000) *Trouble at Mill: Quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university*, **Studies in Higher Education**, 25(3), 279-294.
- Wood, F. (1990) *Factors Influencing research performance of university academic staff*, **Higher Education**, 19(1), 81-100.
- Yavuz, E. (2010) *Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine bir Karşılaştırma Çalışması*, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), 302-312.
- Yazıcı, H. (2009) *Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış*, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 17(1), 33-46.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010) *Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması*, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 55, Güz'10, 243-264.

- Yılmaz, K. ve M. Tasdan (2009) *Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools*, **Journal of Educational Administration**, 47(1), 108-126
- Yılmazöz, M. (2009) *Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu*, **Maliye Dergisi**, 157, 293-302.
- Yolaç, S. (2009) *Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkini Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, **Öneri**, 8(31), 157-166.
- Yücel, C. ve G. S. Kalaycı (2009) *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(1), 113-132.
- Yürür, S. (2009) *Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 235-260.