




İşyerinde Mutluluk: Bir Üniversite Örneği¹

Happiness at Work: An University Case

Sayfa | 1669

Ayşegül ATALAY , Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, a.a.atalay8@gmail.com

Geliş tarihi - Received: 10 Haziran 2024
Kabul tarihi - Accepted: 9 Ağustos 2024
Yayın tarihi - Published: 28 Ağustos 2024

¹ Bu çalışma "13th International Congress on New Trends in Education-ICONTE 2022" adlı kongrede özet bildiri olarak sunulmuştur.



Öz. Mutluluğun birçok farklı tanımı olsa da genellikle içinde pozitif duyguları barındıran ve yaşam doyumu ile ifade edilen bir kavram olarak göze çarpmaktadır. İşyerinde mutluluk ise iş tatmini, iyi oluş, psikolojik sağlık, duygusal örgütsel bağlılık gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Geçmişteki araştırmalar işte yaşanan mutluluğun önemini hafife alma eğilimde seyretmiştir ancak günümüzde hayatın her düzeyindeki mutluluğun hem bireyler hem de örgütler için önemli sonuçları olduğuna dair kanıtlar vardır. Bu sebeple son dönemde konuyla ilgili pek çok ölçme aracı geliştirildiği ve işte mutluluk düzeylerinin ortaya konulduğu çalışmalar yapılmıştır. Ancak yükseköğretim düzeyinde yapılan sınırlı çalışmalar akademisyenlerin iş yaşamındaki mutluluk durumlarının araştırılması gerekliliğini doğurmuştur. Bu temel amaç doğrultusunda Türkiye’de yer alan bir üniversitede görev yapan akademisyenlerin mutluluk durumları nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniğine başvurularak incelenmiştir. Araştırmada görüş çeşitliliğini sağlamak ve elde edilen verileri detaylı bir şekilde betimlemek için her kadro unvanından üç akademisyen (profesör, doçent, dr. öğretim üyesi ve araştırma görevlisi) olmak üzere toplamda 12 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre akademisyenlerin mutluluk kaynakları daha çok bireysel şekilde gelişmekte; kurumlarından ayrı olarak kendi çabalarıyla mutlu olma halini sürdürme yönünde gayret gösterdikleri anlaşılmaktadır. Genel olarak işyerinde mutlu olma kaynaklarına bakıldığında yaptıkları işe dair geliştirilen pozitif inançlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkiler, kapsayıcı bir örgüt kültürünün içinde olma, kişisel gelişim çabası, iş-yaşam dengesi kurma ve uygun çalışma koşullarına sahip olma gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Bunun dışında akademisyenlerin yayın yapma veya üretme, öğrencilerden pozitif geribildirim alma gibi konuları önemli mutluluk kaynakları olarak görme eğilimde olduğu gözlenmektedir. Sonuç olarak üniversitede herkesi kapsayıcı etkili bir liderliğe odaklanması, olumlu bir kurum kültürünün teşvik edilmesi ve çalışan bağlılığını artırarak, çalışanların desteklendiklerini, değer gördüklerini ve motive olduklarını hissettikleri bir ortam yaratılması önemli görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: “Mutluluk”, “üniversite”, “işyeri”, “memnuniyet”, “iş ortamı”.

Abstract. Although there is considerable diversity in the definitions of happiness, it is generally understood to be a state of positive emotion and life satisfaction. The concept of happiness at work is explored through the lenses of job satisfaction, well-being, psychological health, and emotional organisational commitment. Past research has tended to undervalue the significance of happiness at work. However, contemporary evidence suggests that happiness at all levels of life has profound implications for both individuals and organisations. Consequently, a plethora of measurement tools have been developed in recent times, with studies conducted to ascertain the levels of happiness at work. However, the limited studies conducted at the higher education level have necessitated an investigation into the happiness status of academicians at work. In line with this fundamental objective, the happiness status of academicians working at a university in Türkiye was analysed by applying the case study technique from qualitative research methods. In order to ensure diversity of views in the research and to describe the data obtained in detail, a total of 12 participants were included in the research. These comprised three academics (professor, associate professor, assistant professor and research assistant) from each staff title. The findings of the research indicate that the sources of happiness for academics are primarily developed individually. It is understood that they strive to maintain their state of happiness through their own efforts, apart from their institutions. When the sources of happiness at work are examined, it is evident that issues such as positive beliefs about their work and relationships with other stakeholders, being in an inclusive organisational

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (2), 1669-1694.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (2), 1669-1694.
Araştırma Makalesi / Research Paper



culture, striving for personal development, establishing a work-life balance and having suitable working conditions are of significant importance. In addition, it has been observed that academics tend to view issues such as publishing or producing publications and receiving positive feedback from students as important sources of happiness. Consequently, it is deemed crucial to prioritize effective leadership that is inclusive of all members of the university community, to foster a positive corporate culture, and to create an environment where employees feel supported, valued, and motivated by enhancing employee engagement.

Keywords: “Happiness”, “university”, “workplace”, “satisfaction”, “work environment”.



Extended Abstract

Introduction. Farabi argues that humans have a natural desire for happiness. This applies to all types of organisational structures. This is particularly important for organisational performance. Therefore, in any organisation where individuals come together for a common purpose and shared goals, it is crucial to shape behaviours in a way that promotes organisational happiness. Thus, organisations can create a cultural environment that serves the ultimate purpose of human nature and provides better working conditions. It can be argued that educational organisations, whose main purpose is to serve human beings, will have very beneficial results if their employees are happy. However, this hypothesis needs to be tested in practice (Polat, 2019).

Although happiness can be defined in various ways, it is generally understood as a concept that encompasses positive emotions and is expressed through life satisfaction. The TDK definition (2021) defines happiness as the state of continuously and completely achieving all aspirations. Different definitions of happiness exist. Russell (1972) defines happiness as a feeling or state of mind, while Fromm (1994) suggests that it is the goal of human life. Spinoza (2011) argues that happiness is virtue itself. Diener et al. (2006) define happiness as short-term reactions to changes in conditions. Diener (2000) relates happiness to the frequency and intensity of pleasant feelings.

Happiness at work is tried to be explained with concepts such as job satisfaction, well-being, psychological health, emotional organisational commitment. Regarding organizational happiness, it has been observed that employees' innovation, creativity, and problem-solving abilities increase while their satisfaction with their work improves. Additionally, it is likely to enhance the organization's image and reputation. To achieve a happier organization and a healthier workforce, leaders and employees must prioritize the well-being and integrity of their employees. To promote work-life balance, mental and physical health, and a supportive and inclusive work environment, organisations should implement strategies (Vallett, 2010). By prioritising the well-being of the organisation, happy employees can contribute to a thriving workplace, ultimately leading to greater success and effectiveness for the organisation as a whole (Araújo, 2020).

The well-being of academics in higher education is a crucial consideration. Several factors contribute to their happiness, including job satisfaction, work-life balance, supportive colleagues and management, opportunities for professional growth and development, recognition and appreciation for their work, and a positive and inclusive work environment. This passage discusses the importance of creating a sense of belonging and encouraging collaboration and teamwork among faculty (Nawi et al., 2016). It also highlights the significance of having supportive colleagues and management for academics' happiness. It is crucial for them to feel supported and valued in their work and to know that their contributions are noticed and appreciated (Küskü, 2003). Furthermore, professional growth and development opportunities are also essential for the happiness of academics. Access to workshops, conferences, and other learning opportunities helps individuals stay engaged and motivated in their careers (Badri, 2019).

It is of paramount importance to gain an understanding of the factors that contribute to the happiness of academics in the workplace. This is essential for the creation of a supportive and fulfilling work environment within universities. Qualitative research methods can be employed to gain insight into the specific experiences and perspectives of academics, thereby illuminating the aspects that impact their well-being and satisfaction at work. Interviews with academics can provide insights into the nuanced details of their work environment, relationships with colleagues and



students, and the overall organisational culture within the academic setting. By exploring their views on meaningful work, supportive leadership, work-life balance, and opportunities for professional growth, researchers can gain insights into the factors that contribute to their happiness at work.

The well-being of academics in universities is a complex matter that demands a comprehensive and proactive approach. This involves addressing not only the physical work environment but also emotional, professional, and cultural factors that contribute to their happiness. Previous research has often undervalued the significance of happiness in the workplace. However, current evidence suggests that happiness has crucial implications for both individuals and organisations at all levels of life. As a result, numerous measurement tools have been developed recently, and studies have been conducted to determine the levels of happiness in the workplace. However, few studies have been conducted at the higher education level to investigate the happiness of academics in the business world. This study aims to address this gap in the literature. In accordance with this fundamental objective, the research examined the well-being of academics employed at a university in Türkiye.

Method. This study employed a qualitative research method to analyse the happiness status of a selected group of academics at a university in Türkiye. This study, which aims to elucidate the views of academics on their happiness at work, is based on the fundamental qualitative research approach (Merriam, 2013, 22). To comprehend the processes through which happiness at the workplace is actualised and interpreted, data triangulation was employed. A diverse sample group of 12 participants, comprising three academics from each staff title (professor, associate professor, lecturer and research assistant), was selected to provide detailed data description. This approach yielded comprehensive insights into the organisational and individual happiness of academics in their workplaces. Furthermore, it sought to cross-check the sources to enhance the credibility and authenticity of the qualitative findings obtained (Frankel & Wallen, 2012; Patton, 2014). The researched topics include: sources of

- Happiness in academic workplaces
- Difficulties that prevent academics from being happy at work, and
- Ways and strategies that academics use to achieve happiness.

No changes in content were made. Maximum diversity sampling was used to ensure a comprehensive perspective on the research. The study received institutional ethics approval, and all participants provided consent. The coding system for professors is as follows: A1, A2... for full professors, B1, B2... for associate professors, C1, C2... for assistant professors, D1, D2... for research assistants. Table 1 presents a summary of the demographic characteristics of academics.

Results. Based on the participants' opinions, academicians' sources of happiness can be categorised into five themes.

The sources of happiness of academics are analysed within these five themes. The participants attempted to describe the sources of workplace happiness through work and employee relations. The following statements are presented as exemplifying sentences:

Maintaining positive relationships with both the administration and colleagues at the university is crucial for me. Therefore, it is important for the department or institution to foster a friendly and inclusive atmosphere. Thank you for your attention to this matter. If relationships start to deteriorate or if there is a conflict, it can negatively impact my work



environment and motivation. Although I am generally easy to get along with, conflicts between others can still make me nervous. (A3)

The quality of work and employee relations directly influences our sense of fulfilment and overall happiness in academia. When there's mutual respect, effective communication, and support from colleagues and the institution, it not only enhances job satisfaction but also contributes to our professional growth and well-being. (B2)

Based on the participants' opinions, the factors that hinder workplace happiness were categorised into nine themes.

These factors hinder happiness at work, affecting employee morale, engagement, and overall well-being. The following statements are presented as exemplifying sentences:

When you're treated unfairly or made to feel unwelcome because of whom you are, it's impossible to feel happy or fulfilled in your job. When your manager doesn't listen, appreciate your efforts, or provide clear direction, it's hard to stay motivated. (A3)

I don't care how dedicated you are to your job, if you're not given the tools you need to succeed, it's like fighting a losing battle. It's enough to make anyone want to throw in the towel. That's why I can be very unhappy when I don't get real support. You know, it's tough when you're putting your heart and soul into your work, but it feels like nobody even notices. It's like shouting into the void sometimes. (D1)

Discussion and Conclusion. Happiness at work is a topic of growing importance in today's society, as individuals seek not only financial stability but also personal fulfillment and satisfaction in their professional lives (Altınöz et al, 2012). Numerous studies (Abdullah et al., 2021; Kosoc et al., 2022; Kumar, 2022; Wright et al., 2007; Wu et al., 2017) have highlighted the positive impact of job satisfaction on employee performance, productivity, and overall well-being. The sources provided offer valuable insights into the relationship between job satisfaction and various aspects of well-being, including health, life satisfaction, meaning and purpose, social relationships, and overall well-being (Weziak-Bialowolska et al, 2020). As evidenced by the findings presented, fostering a positive work environment and promoting job satisfaction can enhance employee engagement, reduce academics' stress, and improve organisational performance.

The findings indicate that happiness at work in universities extends beyond individual satisfaction. It fosters a sense of community and collaboration that transcends disciplinary boundaries. By promoting open communication, trust, and inclusivity, universities can create environments where diverse perspectives are embraced, creativity flourishes, and innovative solutions to complex challenges emerge. These are also the strategies that academics use to be happy.

Upon examination of the sources of happiness among academics, it becomes evident that issues such as relations with work and relations with other employees, having an inclusive organisational culture, personal development, work-life balance and suitable working conditions emerge as key factors. Indeed, these situations are found to be factors that support happiness in numerous studies. For instance, Arora (2020) elucidated the concept of organisational wellbeing in terms of the presence of a positive organisational climate. Nawi et al. (2016) incorporated the principles of diversity and inclusion among the factors influencing the positive working environment of academics. In their respective studies, Fisher (2010) and Haar et al. (2019) demonstrated that positive relationships at work are among the factors that contribute to happiness at work.



The research indicates that the establishment of a work-life balance is a factor that contributes to an individual's happiness at work. Conversely, the disruption of this balance is a cause of unhappiness. Similarly, while a positive working environment and the development of good relationships facilitate happiness at work, conflictual and toxic environments and the corporate culture they create result in unhappiness among academics. For instance, instances of discrimination, bullying, a lack of recognition for success, and rumours have been identified as factors that prevent academics from experiencing happiness at work. Furthermore, poor communication and leadership, an excessive workload, and stress have been identified as the main barriers to academics being happy. A review of the literature reveals that Raziq and Maula-Bakhsh (2015) found that well-being can be achieved through a strong work-life balance in a supportive and inclusive work environment with open and empathetic communication. Guan and Frenkel (2020) further elucidate that well-being at work can be achieved by managers who leave a positive impression and who value and reward constructive feedback and hard work. Vallett (2010) and Applasamy et al. (2014) also found that individuals tend to remain at work for longer in an environment that is inclusive, supportive and valued.

It is evident that the subjective experience of happiness at work is not solely contingent upon material remuneration; rather, it is also profoundly influenced by the nature of the work environment, the quality of leadership, and the prevailing organisational culture. Indeed, the fact that the academics in this study did not emphasise the material aspect while developing definitions of happiness at work serves to illustrate this situation. Consequently, organisations may derive benefit from the implementation of strategies designed to enhance factors such as the work environment, leadership and organisational culture, and the creation of a workplace that prioritises the well-being and satisfaction of employees. It is of paramount importance that organisations prioritise effective leadership that is inclusive, fosters a positive corporate culture, and creates an environment where employees feel supported, valued and motivated. This can be achieved by increasing employee engagement. Consequently, organisations can achieve greater levels of happiness and job satisfaction. Furthermore, it is crucial for organisations to acknowledge the individual differences and requirements of their employees. This may entail the provision of flexible working arrangements, should the necessity arise, in autonomous universities. Furthermore, providing opportunities for employees to develop their skills, being supportive as they progress in their careers, and encouraging a healthy work-life balance are also among the actions that can be taken.



Giriş

Literatür incelemesi

Farabi, insanların mutluluk için doğal bir arzuya sahip olduğunu savunmaktadır. Bunun her türlü örgütsel yapı için geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum özellikle kurumsal performans için önemlidir. Bu nedenle, bireylerin ortak bir amaç ve paylaşılan hedefler için bir araya geldiği herhangi bir organizasyonda, davranışları örgütsel mutluluğu teşvik edecek şekilde şekillendirmek çok önemlidir. Böylece kuruluşlar, insan doğasının nihai amacına hizmet eden ve daha iyi çalışma koşulları sağlayan kültürel bir ortam yaratabilirler (Akt. Polat, 2019). Temel amacı insana hizmet etmek olan eğitim kurumlarının, çalışanlarının mutlu olması halinde çok faydalı sonuçlar elde edeceği söylenebilir. Ancak bu hipotezin uygulamada test edilmesi gerekmektedir.

Mutluluk çeşitli şekillerde tanımlanabilmekle birlikte, genel olarak olumlu duyguları kapsayan ve yaşam memnuniyeti ile ifade edilen bir kavram olarak anlaşılmaktadır. TDK'nın tanımına göre (2021) mutluluk, bütün isteklerin sürekli ve eksiksiz olarak elde edilmesi durumudur. Mutluluğun farklı tanımları da mevcuttur. Russell (1972) mutluluğu bir duygu veya zihin durumu olarak tanımlarken, Fromm (1994) insan yaşamının amacı olduğunu öne sürmektedir. Spinoza (2011) mutluluğun erdemin kendisi olduğunu savunur. Diener ve diğerleri (2006) mutluluğu, koşullardaki değişikliklere verilen kısa vadeli tepkiler olarak tanımlamaktadır. Bir başka çalışmada ise Diener (2000) mutluluğu hoş duyguların sıklığı ve yoğunluğu ile ilişkilendirmektedir.

İş yerinde mutluluk; iş tatmini, iyi oluş, psikolojik sağlık, duygusal-örgütsel bağlılık gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel mutlulukla ilgili olarak, çalışanların yenilikçilik, yaratıcılık ve problem çözme yeteneklerinin arttığı ve işlerinden duydukları memnuniyetin geliştiği gözlemlenmiştir. Ayrıca bununla birlikte kurumun imajını ve itibarını artırması da muhtemeldir. Daha mutlu bir örgüt ve daha sağlıklı bir işgücü elde etmek için liderler ve çalışanlar, çalışanlarının refahına ve bütünlüğüne öncelik vermelidir. İş-yaşam dengesini, zihinsel ve fiziksel sağlığı ve destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek için kuruluşlar stratejiler uygulamalıdır (Vallett, 2010). Örgütün bütüncül refahına öncelik vermek, mutlu çalışanların oluşmasına ve bu çalışanların işyerine maksimum düzeyde katkıda bulunabilmesine ve sonuçta bir bütün olarak kurum için daha fazla başarı ve etkinliğin oluşmasını sağlayabilir (Araújo, 2020).

İş yerinde mutluluğa öncelik vermek örgütlerin ciddiye alması gereken bir konudur. Olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamının teşvik edilmesi çalışan memnuniyetini, üretkenliği ve genel kurumsal başarıyı büyük ölçüde artırabilir. İş yerinde mutlu olma üzerine bir kültür yaratmak, daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, motivasyonu ve yaratıcılığı sağlamaktadır. Ruh sağlığı kaynaklarının ve desteğinin sağlanması, özellikle işgücü sıkıntısının yaşandığı bir dönemde, en iyi yeteneklerin kuruma çekilmesine yardımcı olabilir. Dahası, araştırmalar motivasyon, iş tatmini ve elverişli bir çalışma ortamı gibi faktörlerin çalışanların üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Zakaria vd., 2020). Çalışan mutluluğuna öncelik vermek iş memnuniyeti ve kurumdaki üretkenliğin artmasına ve kuruma en iyi yeteneklerin çekilmesine yardımcı olabilmektedir. Psikolojik açıdan sağlıklı bir kültür yaratmak ve destekleyici yönetici ve amirlere sahip olmak, bir



kurumda iş yerinde mutluluğu teşvik etmenin temel bileşenleridir (Joo & Lee, 2017). Bu durum sadece ruh sağlığı kaynakları sağlamanın ötesine geçen çok yönlü bir yaklaşımı içerir. Destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların kendilerini değerli, saygı duyulan ve dinlenen biri olarak hissetmeleri için elzemdir. Bu da açık bir iletişim, empatiye odaklanma ve iş-yaşam dengesi ve esenliğe yönelik güçlü bir kurumsal taahhülle sağlanabilir (Raziq & Maula-Bakhsh, 2015).

Yöneticiler ve amirler, iş yerinde mutluluğun teşvik edilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Örneğin yöneticiler liderlik ederek, yapıcı geri bildirim sağlayarak ve çalışanları sıkı çalışmaları için tanıyıp ödüllendirerek olumlu bir etki yaratabilirler. Çalışanlar yöneticileri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde, rollerine daha fazla bağlanır ve motive olurlar (Guan & Frenkel, 2020). Olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın yanı sıra, örgütler çalışanları için mesleki gelişim ve büyüme fırsatlarına öncelik verebilir. Çalışanların becerilerine ve kariyer gelişimlerine yatırım yapmak, onların genel memnuniyetine ve işteki mutluluğuna katkıda bulunabilir (Rathi & Lee, 2017). Ayrıca, kuruluşların çalışan refahını teşvik etmeye yönelik sürekli olarak stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu stratejiler, çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak için anketler, odak grupları ve düzenli kontroller yoluyla geri bildirim toplamayı içerebilir (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Çalışanların refahına öncelik vermek, bütüncül bir yaklaşım ve refahlarına gerçek bir yatırım gerektirmektedir. Örgütler bunu yaparak hem çalışanlara hem de kuruma bir bütün olarak fayda sağlayan olumlu, üretken ve gelişen bir çalışma kültürü yaratabilir (Staw vd., 1994).

İş yerinde mutluluğu tahmin etmeye yönelik birçok model, bu yapının belirleyicileri olarak örgüt kültürü de dâhil olmak üzere çevresel özelliklere güçlü bir vurgu yapmaktadır. Hartnell ve diğerleri (2011) bir meta-analiz gerçekleştirmiş ve bağlılık, bağlanma, işbirliği, güven ve destek değerlerini vurgulayan kültürlerin iş tatmini ile en güçlü pozitif korelasyona sahip olduğunu, bunu sırasıyla büyüme, uyarılma, çeşitlilik, özerklik ve detaylara önem veren kültürlerin ve iletişim, rekabet, mükemmellik, yetkinlik ve hedeflere ulaşmaya değer veren kültürlerin izlediğini bulmuştur (Akt. Sousa&Porto, 2015). Mutlu örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler kuruma etkin ve duygusal bir şekilde dâhil olurlar ve işi mutlu bir uğraş olarak görürler; bu da mutlu örgütlerde çalışanların olumlu bir tutuma ve yüksek bir çalışma motivasyonuna sahip olduğunu gösterir (Díaz-Pincheira & Carrasco-Garcés, 2018).

Üniversitede mutluluk

Yükseköğretimdeki akademisyenlerin refahı son zamanlarda oldukça dikkat çeken bir konu olmaya başlamıştır. İş tatmini, iş-yaşam dengesi, destekleyici meslektaşlar ve yönetim, mesleki büyüme ve gelişim fırsatları, yaptıkları işlerin tanınması ve takdir edilmesi, olumlu ve kapsayıcı bir çalışma ortamı gibi çeşitli faktörler mutluluklarına katkıda bulunur. Aidiyet duygusu yaratmak ve öğretim üyeleri arasında işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik etmek işyerinde refah ve mutluluğun sağlanmasına katkıda bulunan faktörlerdir (Nawi vd., 2016). Ayrıca, akademisyenlerin mutluluğu için destekleyici meslektaşlara ve yönetime sahip olmanın önemi de yadsınamaz bir gerçektir. Akademisyenler için işlerinde desteklendiklerini ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, katkılarının fark edildiğini ve takdir edildiğini bilmeleri çok önemlidir (Küskü, 2003). Ayrıca, mesleki büyüme ve gelişim fırsatları da akademisyenlerin mutluluğu için elzemdir. Çalıştaylara, konferanslara



ve diğer öğrenme fırsatlarına erişim, bireylerin kariyerlerine bağlı kalmalarına ve motive olmalarına yardımcı olmaktadır (Badri, 2019).

Üniversiteler bağlamında, çalışan memnuniyetinin üretkenlik, yenilikçilik ve bağlılık üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmak önemlidir. Araştırmalar (Bellet vd., 2023; Salas-Vallina vd., 2020), mutlu ve memnun üniversite çalışanlarının daha yüksek düzeyde performans gösterme ve sorumluluklarını gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu, bunun da genel performansın artmasına ve daha kaliteli çıktılar elde edilmesine neden olduğunu göstermiştir. Söz konu araştırmalar, üniversitelerde çalışan mutluluğuna öncelik verilmesinin daha düşük stres ve tükenmişlik seviyelerine yol açabileceğini, bunun da daha iyi bir ruh sağlığı ve esenlikle sonuçlanabileceğini göstermiştir. Buna ek olarak, çalışan mutluluğuna öncelik veren üniversitelerin çalışanları elde tutma oranları daha yüksek olma eğilimindedir, çünkü bireyler kendilerine değer verildiğini ve desteklendiklerini hissettiklerinde pozisyonlarında kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Arora, 2020).

Çalışanların refahına öncelik veren olumlu bir çalışma ortamı, üniversite personeli arasında daha iyi işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik ederek daha verimli ve etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir (Fisher, 2010). Üniversitelerde iş yerinde mutlu bir kültür oluşturmanın, yüzeysel düzeydeki avantajların ötesine geçtiğini belirtmek önemlidir. Zira işyerinde mutlu bir kültürün oluşması çalışanların kendilerini değerli, saygın ve güçlü hissettikleri destekleyici ve kapsayıcı bir ortam yaratmayı içerir. Nitekim çalışanın refahına öncelik vermek, olumlu bir kurum kültürü için emsal teşkil eder ve çalışanlar arasında iş tatmininin, motivasyonun ve aidiyet duygusunun artmasına yol açar (Arora, 2020).

İş yerinde mutluluğa gerçekten öncelik vermek için üniversiteler kapsamlı esenlik programları uygulamayı, açık iletişim kanallarını teşvik etmeyi ve kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlamayı düşünmelidir. Üniversiteler, çalışanlarının mutluluğuna yatırım yaparak, akademik topluluğun tüm üyeleri için başarı ve tatmin için elverişli bir ortam yaratabilir (Applasamy vd., 2014; Oades vd., 2011; Yu vd., 2018). İş-yaşam dengesinin sağlanması, üniversitelerdeki akademisyenlerin refahı için çok önemlidir. Bu, esnek programlar sunarak, iş-yaşam dengesi politikalarını teşvik ederek ve öz bakım ve esenlik için kaynaklar sağlayarak başarılabılır (Elbashir & Adam, 2016; Badri, 2019). Akademisyenler için olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, yalnızca fiziksel alanı değil, aynı zamanda işyerinin duygusal ve psikolojik yönlerini de içerir. Bu, şeffaf iletişim, yapıcı geri bildirim ve kapsayıcılık ve çeşitlilik kültürü ile gerçekleştirilebilir (Nawi vd., 2016; Arora, 2020). Akademisyenler takdir edildiklerini ve saygı gördüklerini hissettiklerinde, daha tatmin edici ve doyurucu bir iş hayatı yaşamalarıyla sonuçlanır ve nihayetinde genel refahlarına katkıda bulunur.

Mentörlük ve mesleki gelişim akademik başarıda çok önemli bir rol oynamaktadır. Mentörlük ve rehberlik fırsatlarının sunulması, akademisyenlerin rollerinde mükemmelleşmelerine ve becerilerini sürekli olarak geliştirmelerine olanak tanır. Ayrıca, akademik topluluk içindeki engin bilgi ve deneyime erişmelerini sağlayarak mesleki gelişimlerini ve iş tatminlerini artırır (Elbashir ve Adam, 2016; Nawi vd., 2016). Bu faktörlere ek olarak, genel kurum kültürü ve liderlik de akademisyenlerin mutluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretim üyelerinin ve personelin refahına öncelik



veren güçlü, empatik liderlik, akademisyenlerin gelişip mükemmelleşebileceği destekleyici ve besleyici bir ortamı teşvik ederek bir dalgalanma etkisi yaratır (Küskü, 2003; Converso vd., 2018).

Araştırmanın önemi

Akademisyenlerin iş yerinde mutlu olmalarına katkıda bulunan faktörlerin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu durum üniversitelerde destekleyici ve tatmin edici bir çalışma ortamının yaratılması için elzemdir. Nitel araştırma yöntemleri, akademisyenlerin özel deneyimleri ve bakış açıları hakkında fikir edinmek ve böylece iş yerindeki refah ve memnuniyetlerini etkileyen unsurları aydınlatmak için kullanılabilir. Akademisyenlerle yapılan görüşmeler, çalışma ortamlarının, meslektaşları ve öğrencilerle olan ilişkilerinin ve akademik ortamdaki genel kurum kültürünün incelikli ayrıntılarına dair içgörü sağlayabilir. Araştırmacılar, anlamlı iş, destekleyici liderlik, iş-yaşam dengesi ve mesleki gelişim fırsatları hakkındaki görüşlerini inceleyerek, işteki mutluluklarına katkıda bulunan faktörler hakkında bilgi edinebilirler.

Üniversitelerdeki akademisyenlerin refahı, kapsamlı ve proaktif bir yaklaşım gerektiren karmaşık bir konudur. Bu, yalnızca fiziksel çalışma ortamının değil, aynı zamanda mutluluklarına katkıda bulunan duygusal, mesleki ve kültürel faktörlerin de ele alınmasını içerir. Geçmiş araştırmaların, işyerinde mutluluğun önemini genellikle göz ardı ettiği gözlemlenmiştir. Ancak mevcut kanıtlar, mutluluğun yaşamın her alanında hem bireyler hem de örgütler için çok önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, son zamanlarda çok sayıda ölçüm aracı geliştirilmiş ve işyerindeki mutluluk seviyelerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ancak, yükseköğretim düzeyinde akademisyenlerin iş dünyasındaki mutluluğunu araştıran çalışmaların doygun bir düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla akademisyenlerin mutluluk durumlarına ilişkin güncel bir yorum ve bakış açısı kazandırmak hedeflenmiştir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırma, Türkiye'de seçilen bir üniversitede çalışan akademisyenlerin mutlu olma durumları incelemiştir.

Sonuç olarak bu araştırma akademisyenlerin iş yerindeki mutluluğunu anlamaya yönelik ve onların iyi olma halinin çok yönlü doğasına ilişkin bilgi sağlamayı amaçlamıştır. Diğer bir deyişle bu araştırmanın amacı, üniversite çalışanlarının işyerinde mutluluk deneyimlerini derinlemesine anlamak ve iş tatmini, iş yaşam dengesi, motivasyon ve performans gibi faktörlerin bu deneyimler üzerindeki etkilerini keşfetmektir. Ayrıca çalışmada, akademisyenlerin mutluluk durumlarını etkileyen temel faktörleri belirlemeyi ve bu faktörlerin çalışanların genel refahına nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışma kapsamında temel araştırma soruları şu şekildedir;

- Akademisyenlerin iş yerlerindeki mutluluk kaynakları nelerdir?
- Akademisyenlerin işlerinde mutlu olmalarını engelleyen unsurlar nelerdir?
- Akademisyenlerin işyerinde mutlu olmak için kullandıkları yollar ve stratejiler nelerdir?

Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye'deki bir üniversitede seçilen bir grup akademisyenin mutluluk durumları nitel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir. Akademisyenlerin işyerindeki mutluluk durumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, *temel nitel araştırma*



yaklaşımına dayanmaktadır. Temel nitel araştırmada araştırmacı, araştırmaya katılanlara göre bir olgunun anlamını anlamaya çalışır. Anlam oluşturulur ancak keşfedilmez. Bu nedenle, temel nitel araştırma yürüten araştırmacılar (1) insanların deneyimlerini nasıl yorumladıkları, (2) konuyla ilgili dünyalarını nasıl inşa ettikleri ve (3) deneyimleri doğrultusunda ilgili olguya ne anlam yükledikleri ile ilgilenirler (Merriam, 2013, 22). Bu çalışmada, araştırma deseninin amacına uygun olarak, akademisyenlerin işyerinde mutluluk durumlarına ilişkin algıları, tepkileri, ilgili nitelendirmeleri ve deneyimlerinin en iyi bu yaklaşımla ortaya çıkarılabileceğine karar verildiğinden derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

İşyerinde mutluluk durumlarının nasıl gerçekleştiği ve anlamlandırıldığını anlamak için veri çeşitlenmesine (triangulation) başvurulmuş; ayrıntılı veri tanımlaması sağlamak için her kadro unvanından (profesör, doçent, dr. Öğretim üyesi ve araştırma görevlisi) 3 akademisyen olmak üzere 12 katılımcıdan oluşan çeşitli bir örneklem grubu seçilmiştir. Bu yaklaşım, akademisyenlerin iş yerlerindeki örgütsel ve bireysel mutlulukları hakkında kapsamlı bilgiler edinmeyi sağlamıştır. Ayrıca bu sayede elde edilen nitel bulguların inandırıcılığını ve gerçekliğini arttırmak için kaynakların çapraz kontrolünün sağlanması amaçlanmıştır (Frankel&Wallen, 2012; Patton, 2014).

Çalışma grubu ve veri toplama

Çalışmaya profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlisi pozisyonlarının her birinden üçer kişi olmak üzere 12 katılımcı dâhil edilmiştir. Tüm katılımcılar üniversitenin eğitim fakültesinde çalışmaktadır. Araştırmada kapsamlı bir bakış açısı sağlamak için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Charmaz (2006) nitel veri toplarken, araştırmacının verileri yeterli görmesi durumunda belirli bir örneklem büyüklüğünden bahsetmenin uygun olmadığını belirtmektedir. Bu nedenle, araştırmadaki katılımcı sayısının tatmin edici araştırma verileri elde etmek ve araştırmanın bütününe ilişkin çıkarımlar yapmak için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Elde edilen görüş içeriklerine dair herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Çalışma için kurumsal etik onayı alınmış ve tüm katılımcılardan onay alınmıştır. Metin içinde gösterilen katılımcılar için kodlama sistemi şu şekildedir: A1, A2... profesörler için, B1, B2... doçentler için, C1, C2... doktor öğretim üyeleri için, D1, D2... araştırma görevlileri için. Tablo 1, akademisyenlerin demografik özelliklerinin bir özetini sunmaktadır.

Tablo 1.

Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı Kodu	Unvan	Cinsiyet	Kıdem
A1	Profesör	Kadın	11
A2	Profesör	Erkek	16
A3	Profesör	Erkek	14
B1	Doçent	Erkek	10
B2	Doçent	Kadın	9
B3	Doçent	Kadın	11
C1	Dr. Öğretim Üyesi	Erkek	9
C2	Dr. Öğretim Üyesi	Erkek	8



C3	Dr. Öğretim Üyesi	Erkek	7
D1	Araştırma Görevlisi	Kadın	3
D2	Araştırma Görevlisi	Kadın	5
D3	Araştırma Görevlisi	Erkek	2

Verilerin toplanması yüz yüze görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerin görüşlerini ortaya koymak için araştırma soruları doğrultusunda araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. İki ayrı uzman görüşüne sunulmasıyla son şekli verilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun anlaşılabilirliğini kontrol etmek için bir deneme görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde hiçbir değişiklik yapılmadan görüşmelerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu form ile aynı zamanda katılımcılara sorulan açık uçlu soruların ardından sondaj sorular sorularak detaylı bilgi ve zengin bir betimleme yapılmasına zemin hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan bazı sorular şu şekildedir: İşyerinizde nasıl mutlu olursunuz? Size göre işyerinde mutlu olmanızı engelleyen etmenler nelerdir veya neler olabilir? Kendinizi işte daha iyi hissetmek için yaptığınız-başvurduğunuz yol veya yöntemler var mıdır? Varsa nelerdir? Yoksa başvurmama nedenlerinizi nelerdir?

Verilerin analizi/geçerlik ve güvenilirlik

Görüşmeler tüm katılımcılarla bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme dökümleri teyit için katılımcılara gönderilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizlerinin tamamlanmasının ardından iki ayrı katılımcıdan araştırma raporunun doğruluğunu teyit etmesi istenmiştir. Bu sayede araştırmacının yorumlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için Lincoln ve Cuba (1985 akt. Meriam, 2013) tarafından önerildiği gibi bir dış denetim gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak araştırma bulgularını desteklemek için doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Lincoln ve Cuba (1985) dış denetimi bulguların araştırmacı dışında başka bir araştırmacı tarafından gözden geçirmesi şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle araştırma bulgularının değerlendirilmesi bağımsız bir araştırmacı tarafından da gerçekleştirilmiştir.

Temel konuları ve temaları ortaya çıkarmak için şemalar oluşturulmuş ve bu şemaları desteklemek için doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Veri analizinin geçerliliği için oluşturulan kod ve temaların amaçlarla ilişkili olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmada doğrudan alıntılara sık sık yer verilerek oluşturulan kategorilerin elde edilen görüşlerle desteklenmesi sağlanmıştır. Bunun dışında araştırmanın inandırıcılığını arttırmak amacıyla katılımcı dürüstlüğünü destekleyen taktiklerin kullanımı sağlanmıştır. Bunun için yalnızca özgür iradesiyle katkı sağlamaya hazır kişilerle araştırma yürütülmüş; katılımcıların her birine katılımı reddetme imkânı tanınarak verilerin samimi şekilde ve dürüstçe ifade edilen görüşlerden elde edilmesi garanti altına alınmıştır (Shenton, 2004 Akt. Arastaman vd., 2018). Buna ek olarak araştırmaya dâhil olan katılımcılardan görüşme dökümlerine dair onay talep edilmiştir. Bu sayede elde edilen görüşler sonucu oluşturulan biçimlendirilmiş analiz ve temaların doğru temsil edildiğinden emin olunması amaçlanmıştır.

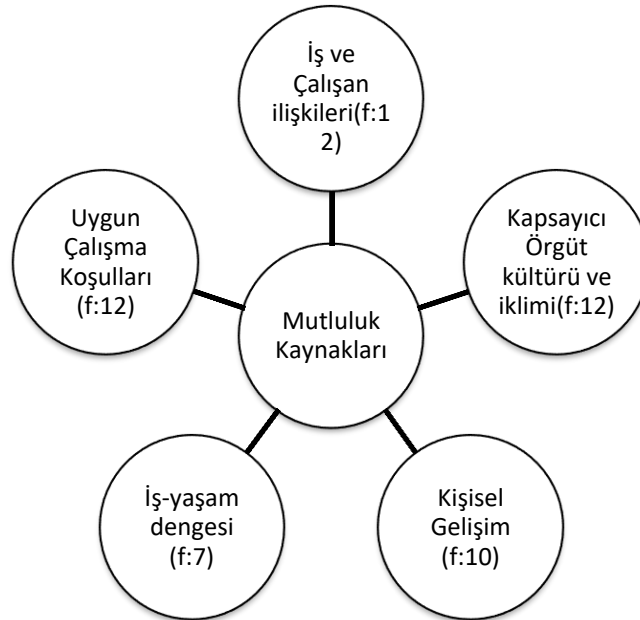
Bulgular

Araştırmanın bulguları, araştırma sorularının bir sonucu olarak ortaya çıkan ana temalara uygun olarak oluşturulan aşağıdaki alt başlıklara göre analize tabi tutulmuştur.

Sayfa | 1682

İşyerindeki mutluluk kaynakları

Katılımcıların görüşlerine dayanarak, akademisyenlerin mutluluk kaynakları Şekil 1'de gösterildiği gibi beş tema altında kategorize edilmiştir.



Şekil 1. İşyerinde Mutluluk Kaynakları

Akademisyenlerin mutluluk kaynakları Şekil 1'deki beş tema çerçevesinde analiz edilmiştir. Katılımcılar işyeri mutluluk kaynaklarını iş ve çalışan ilişkileri üzerinden tanımlamaya çalışmışlardır. Bu konudaki doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

Hem yönetimle hem de üniversitedeki meslektaşarımla olumlu ilişkiler sürdürmek benim için çok önemli. Bu nedenle, bölüm veya kurumun dostane ve kapsayıcı bir atmosfer oluşturması önemlidir. Bu konuya dikkat çekmenin güzel oldu. İlişkiler bozulmaya başlarsa veya bir çatışma olursa, bu benim çalışma ortamımı ve motivasyonumu olumsuz etkileyebilir. Genel olarak kolay anlaşılabilir biri olmama rağmen, başkaları arasındaki çatışmalar beni sınırlendirebiliyor, huzurumu kaçırabiliyor. (A3)

İş ve çalışan ilişkilerinin kalitesi, akademide tatmin duygumuzu ve genel mutluluğumuzu doğrudan etkiliyor. Karşılıklı saygı, etkili iletişim ve iş arkadaşlarımızdan ve kurumdan destek



olduğunda, bu sadece iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda mesleki gelişimimize ve refahımıza da katkıda bulunur. (B2)

Akademik dünyada işbirlikçi atmosfer ve destekleyici ilişkiler, genel iş memnuniyetimizde çok önemli bir rol oynamaktadır. Açık iletişim, güven ve aidiyet duygusu olduğunda, kendimizi değerli hissettiğimiz ve mükemmelleşmek için motive olduğumuz olumlu bir çalışma ortamı yaratılır. Bunun da karşılıklı ilişkiler yoluyla geliştiğine inanıyorum. (C2)

İş ve çalışan ilişkileri arasındaki sinerji, mesleki tatminimizin tonunu belirler. Yoldaşlık duygusu, katkıların takdir edilmesi ve büyüme fırsatları olduğunda, bu sadece üretkenliğimizi artırmakla kalmaz, aynı zamanda işimizden gurur ve memnuniyet duymamızı da sağlar. Ben mutluluktan bahsederken bunu önemsiyorum. Açıkçası, geliştirdiğim iyi ilişkiler beni mutlu ediyor. (D1)

Tüm katılımcılar, iş yerinde mutlu olmanın, örgütteki diğer kişilerle uyum içinde yaşamakla bağlantılı olduğunu açıklamıştır. Bunun temel bir mutluluk kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada akademisyenlerin iş yerindeki mutluluğunu uygun çalışma koşullarının da temel olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Elverişli bir çalışma ortamına sahip olmak çok önemli. Şu anda binamızda oda sıkıntısı var ve profesörler hariç çoğu akademisyen bir odayı başka biriyle paylaşmak zorunda kalıyor. Odayı bir ders veya başka bir amaçla kullanmam gerektiğinde bu durum sorun yaratabiliyor. (B1)

Elverişli çalışma koşullarına sahip olmak, üretkenliğim ve refahım için çok önemlidir. Araştırma olanakları, destekleyici idari personel ve yönetilebilir iş yükü gibi yeterli kaynaklar, genel memnuniyetime ve görevlerimde başarılı olma becerime önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu yüzden uygun çalışma koşulları altında kendimi daha iyi ve huzurlu hissediyorum ve bu da akademik başarıyı kesinlikle artırıyor. (C3)

Araştırma görevlileri olarak bizlere uygun bir çalışma ortamı sağlandığını düşünmüyorum. Keşke kendime ait bir odam olsaydı. Araştırmalarım için fakülteden ya da üniversiteden maddi destek almak isterdim. Açıkçası bunlar benim motivasyonumu düşüren şeyler. (D3)

Tüm katılımcılar elverişli çalışma koşullarının iş yerindeki mutluluk kaynaklarından biri olduğu konusunda hemfikirdirler. Benzer şekilde, katılımcılar üniversitedeki kapsayıcı kurum kültürü ve ikliminin de iş memnuniyetlerine katkıda bulunan bir diğer faktör olduğunu belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Kapsayıcı bir akademik topluluğun parçası olmak işe olan sevgimi artırdı ve öğretim ve araştırma tutkumu körükledi. Kendime değer verildiğini ve kim olduğum için saygı duyulduğunu hissetmek, çalışmalarımı en iyi şekilde ortaya koymam için beni motive ediyor açıkçası. (A3)

Akademisyenlerin iş yerindeki mutluluğuna ilişkin bu araştırmaya katılımım üzerine düşündüğümde, kapsayıcı bir kurum kültürü ve iklimi geliştirmenin önemini ne kadar



vurgulasam azdır. Kapsayıcılık sadece moda bir kelime değil; gelişen bir akademik topluluğun temel taşıdır. Kendi deneyimime göre, kapsayıcı bir akademik topluluğun parçası olmak dönüştürücü olmuştur. Sağlanan fırsatlar, farklı geçmişlerden gelen meslektaşlarımla işbirliği yapmama, anlamlı tartışmalara girmeme ve kendi varsayımlarıma meydan okumama olanak tanıdı. Bu etkileşimler çalışmalarımı zenginleştirdi, bakış açımı genişletti ve karmaşık konulara ilişkin anlayışımı derinleştirdi. Bunun iş yerinde akademik mutluluğu sağlamada çok önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum. (C1)

Aşağıdaki alıntılarda, akademisyenlerin iş yerindeki mutluluğunu etkileyen bir diğer faktör olarak kişisel gelişim ele alınmaktadır:

Benim deneyimime göre, kişisel gelişime öncelik vermek iş ve mesleki memnuniyetimi artırmada oldukça etkili oldu. Kişisel gelişime yatırım yapmanın sadece önemli değil, aynı zamanda akademisyen olarak rollerimizde başarılı olmak için de gerekli olduğunu fark ettim. Kişisel gelişime öncelik vererek bilgi ve becerilerimizi geliştirebilir, bu da kariyerimizde daha başarılı olmamızı ve tatmin olmamızı sağlayabilir. (D2)

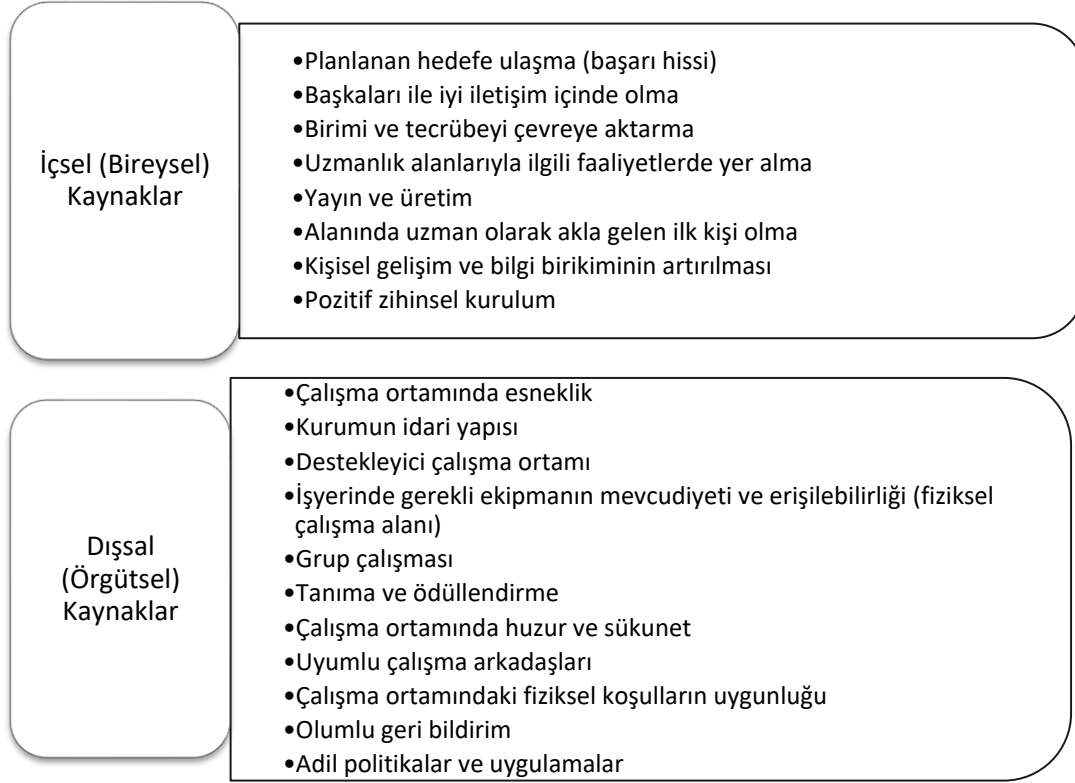
Makale yazmak ve alanımdaki en iyi dergilerde yayınlamak bana büyük keyif veriyor. Bir akademisyen olarak kaliteli iş üretmekten keyif alıyorum. Bu nedenle bireysel olarak ürettiğim her eserden mutluluk duyuyorum. (B1)

İş-yaşam dengesi hakkında bazı doğrudan alıntılar ise şu şekildedir:

Sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlamak, sadece bir lüks değil, genel refahımız ve iş memnuniyetimiz için gereklidir. Akademide, öğretim, araştırma ve idari görevlerin talepleri çoğu zaman bunaltıcı gelebiliyor. Ancak bu baskılar arasında öz bakıma öncelik vermek ve iş dışında zihnimizi, bedenimizi ve ruhumuzu besleyen faaliyetlere zaman ayırmak önemlidir. Doğru dengeyi bulmak, özellikle akademi gibi zorlu bir alanda zorlayıcı olabilir. Ancak refahımıza öncelik vermenin bencillik olmadığını; üretkenliğimizi, yaratıcılığımızı ve genel iş memnuniyetimizi korumak için gerekli olduğunu kabul etmek önemlidir. (A1)

İş-yaşam dengesi arayışında, ulaşılabilir beklentiler belirlemenin, mümkün olduğunda görevleri devretmenin ve işler planlandığı gibi gitmediğinde öz-şefkat göstermenin önemini keşfettim. Aslında, özel hayatımı dengeleyemediğimde, iş zorlaşıyor ve motivasyonumu kaybediyorum. (B3)

Akademisyenlerin görüşleri analiz edildikten incelendikten sonra, bu kaynakların içsel (bireysel) veya dışsal (örgütsel) olarak kategorize edilebileceği görülmüştür. Bu nedenle Şekil 2 oluşturulmuştur.

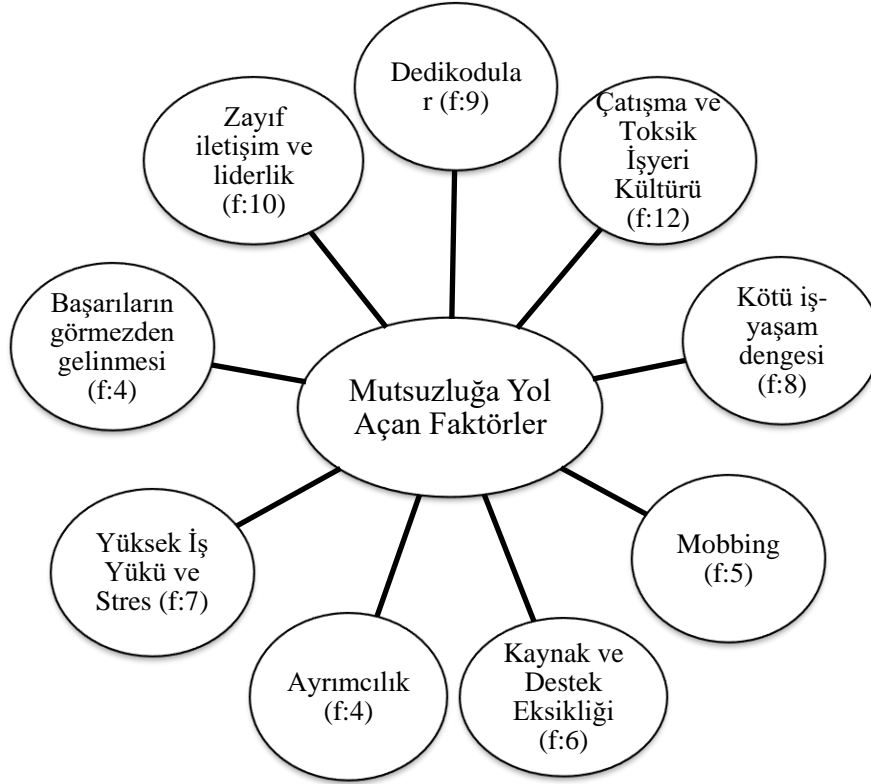


Şekil 2. Mutluluğu Etkileyen İçsel ve Dışsal Motivasyon Kaynakları

İşyerinde, çalışanların genel iş deneyimlerinden yola çıkarak sunulan görüşler incelendiğinde iş memnuniyetini ve motivasyonunun etkileyen içsel (bireysel) ve dışsal (örgütsel) mutluluk kaynakları tarafından şekillendirilebilir.

İşyerinde mutluluğu engelleyen faktörler

Katılımcıların görüşlerine dayanarak, işyeri mutluluğunu engelleyen faktörler Şekil 3'te gösterildiği gibi dokuz tema altında kategorize edilmiştir.



Şekil 3. İşyerinde Mutsuzluğa İşyerinde Mutsuzluğa Yol Açan Faktörler.

Katılımcı görüşlerine göre bu faktörler iş yerinde mutluluğu engellemekte, çalışanların moralini, bağlılığını ve genel refahını etkilemektedir. Şekil 3 ile ilgili bazı doğrudan alıntılar şu şekilde yer almaktadır:

Adil olmayan bir şekilde muamele gördüğünüzde veya kim olduğunuzdan dolayı hoş karşılanmadığınızı hissettiğinizde, işinizde mutlu veya tatmin olmuş hissetmeniz imkânsızdır. Yöneticiniz veya üstler sizi dinlemediğinde, çabalarınızı takdir etmediğinde veya net bir yönlendirme yapmadığında, motivasyonunuzu korumak zordur. (A3)

Eğer başarılı olmanız için gereken araçlar size verilmezse, bu kaybedilmiş bir savaşta mücadele etmek gibidir. Herkesin havlu atmak istemesi için yeterlidir. Bu yüzden gerçek bir destek almadığım zaman çok mutsuz olabiliyorum. Yani, işinize kalbinizi ve ruhunuzu koyduğunuzda, ancak kimse fark etmiyormuş gibi hissettiğinizde zordur. Bazen boşluğa bağırarak gibi bir şey. (D1)

Dedikodu ve drama. Evet, fakültenin üzerinde dolaşan kara bir bulut gibiler. Sağda solda sürekli olumsuzluklardan kaçarken işime odaklanmak zor oluyor. Çalışma ortamındaki toksisite ve çatışma, arkadaşlık ilişkilerimizi etkiliyor gerçekten. Bu durum aslında en güçlü ve mutlu insanda bile umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratır (C1)



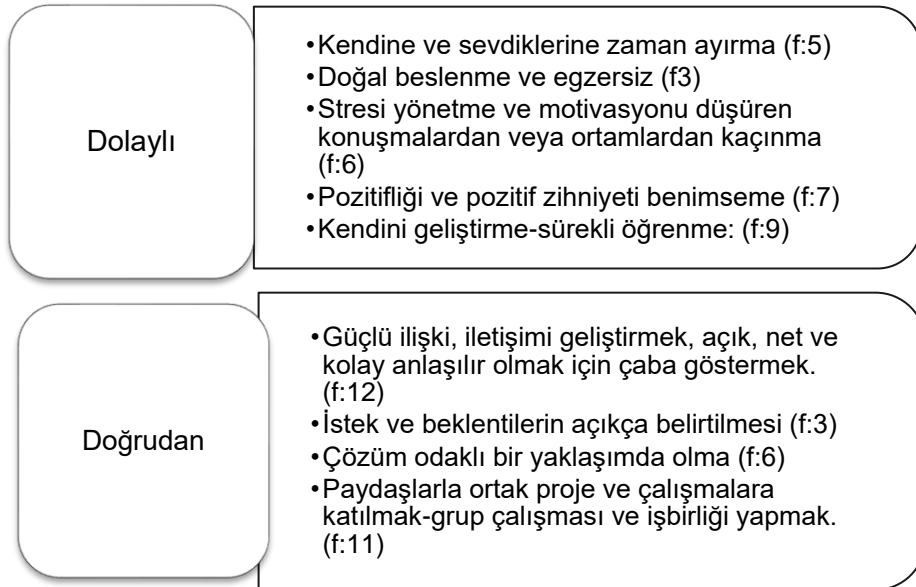
Bakın, iletişim kuramayan liderleriniz olduğunda, bu bir sisin içinde çalışmaya benzer. Etrafta tökezleyerek ne olup bittiğini anlamaya çalışırsınız ve bu arada bazı işlerin teslim tarihleri yaklaşır, önemli bir konuyla ilgili konuşabileceğiniz birini bulmazsınız ve gerilim artar, kimse mutlu olmaz. Neler olup bittiği konusunda kimse size açık olmadığında ya da daha kötüsü, çelişkili mesajlar verildiğinde, işinizde kendinize güvenmeniz ya da motive olmanız imkânsızdır. Ben de zaman zaman tam olarak böyle hissediyorum. (B3)

Şunu hayal edin: Masanıza zincirlenmişsiniz, işleriniz arasında boğuluyorsunuz ve özel hayatınız bir bulanıklık gibi geçip gidiyor. Kötü iş-yaşam dengesi işte böyle bir şey. Başınızı suyun üstünde tutmak için sürekli bir mücadele içindediniz ve ne kadar uğraşırsanız uğraşın, her zaman bir adım geride olduğunuzu hissedersiniz. İnanın bana, iş-yaşam dengeniz bozulduğunda, iş yerinde mutluluğu yakalamak uzak kalıyor. Ama neyse ki kurumumuz sık sık fakültede olmamız gerektiği gibi bir zorunluluk dayatmıyor.

Zaman zaman mobbinge maruz kaldığım oldu. Özellikle asistanlık döneminde diğer üstler bize karşı biraz acımasız olabiliyor. Gerginlik ve belirsizlikle dolu olan işlerimiz vardı ve bu durum kesinlikle buradaki mutluluğuma zarar veriyordu. Mesele sadece incitici sözler veya eylemler değildi; bazen sürekli bir dışlanma ve korku hissi de bunu yaratıyordu. (D2)

İşyerinde mutluluk için stratejiler

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda iş yerinde mutlu olmanın yol ve yöntemleri bu başlık altında incelenmiştir.



Şekil 4. İşyeri Mutluluğu için Stratejiler



Aşağıda, işyeri mutluluğuna ulaşma yöntemleri konusunda akademisyenlerden bazı alıntılar yer almaktadır.

İşyeri mutluluğunu, herkesin hikâyelerini, fikirlerini ve kahkahalarını paylaşmaktan memnuniyet duyduğu rahat bir kafe gibi hayal edin. Bu, iş arkadaşlarının kendilerini aile gibi hissettiği, sohbetlerin özgürce aktığı ve herkesin katkısının kutlandığı bir alan yaratmakla ilgilidir. Bu tür bir ortam oluşturduğumuzda, mutluluk sadece bir hedef değil, günlük iş deneyimimizin doğal bir parçası haline gelir. Bu nedenle, güçlü ve samimi ilişkiler kurmak ve herkese karşı olumlu bir tutum geliştirmek için böyle bir ortamın parçası olmak lazım. Bence bütün iş bu. (A3)

İş yerinde mutlu olmak için, herkesin dostluk ve işbirliğinin sıcaklığında gelişebileceği ve en iyi halini alabileceği bir ekosistem geliştirmeliyiz. Ben de bunu yapıyorum. İş arkadaşlarımla projeler üzerinde işbirliği yapmayı, herkesle dürüst ve açık bir şekilde iletişim kurmayı ve çözüm odaklı olmayı önemsiyorum. (B1)

İşyeri mutluluğu, her bireyin kendini değerli hissettiği, desteklendiği ve her gün işe en iyi halini getirmesi için ilham aldığı bir ortam yaratmakla ilgilidir. Kendimi hem kişisel hem de profesyonel olarak sürekli geliştirmeye, kendime ve sevdiğime zaman ayırarak iş-yaşam dengesini kurmaya çalışıyorum. Bunun dışında daha önce de dediğim gibi bana stres yaratabilecek her türlü sohbet ve dedikodunun döndüğü ortamlardan uzak durmayı tercih ediyorum. (D2)

Akademisyenlerden öneriler

Bu başlık altında, iş yerinde mutluluğa ulaşma stratejilerine ilişkin olarak akademisyenler tarafından ortaya konan bir dizi öneri sunulmaktadır. İlgili öneriler şu şekildedir:

- İletişimin güçlendirilmesi
- Meslektaşlarla işbirliği ve fikir paylaşımı
- Akademik çalışmalar için destek, örneğin ulusal ve uluslararası kongre-sempozyumlara katılım için destek
- Akademisyenler için sosyal ortamların oluşturulması
- Teşvikler, kurum içi ödüller, bilimsel yayınlar ve kongreler için mali destek
- Çalışmaların takibi ve takdir edilmesi
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
- Kurumun araştırmacıların iş memnuniyetini izlemesi (akademik çalışmalarda bürokrasinin azaltılması)
- Sürekli kendini geliştirme arayışı. Araştırmacıların, bir dizi soruya yanıt aramayı gerektiren sürekli kendini geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları tavsiye edilmektedir. Bunlar şu soruları içermektedir: Yeterince okuyor muyum? Farklı araştırmacılarla yeterince iletişim kuruyor muyum? Ne kadar başarılıyım? Güncel çalışmalarını ne kadar takip ediyorum? Ve çalışmalarım ne kadar güncel? Ürettiklerim ne kadar özgün? Özgün konuşmalar yapabilecek kadar bilgi birikimim var mı?



Tartışma ve Sonuç

İş yerinde mutluluk, bireylerin iş yaşamlarında yalnızca finansal istikrarı değil, aynı zamanda kişisel tatmin ve memnuniyet de aradıkları günümüz toplumunda önemi giderek artan bir konudur (Altınöz vd., 2012). Çok sayıda çalışma (Abdullah vd., 2021; Kosec vd., 2022; Kumar, 2022; Wright vd., 2007; Wu vd., 2017) iş memnuniyetinin çalışan performansı, üretkenliği ve genel refahı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamıştır. Sağlanan kaynaklar, iş tatmini ile sağlık, yaşam tatmini, anlam ve amaç, sosyal ilişkiler ve genel refah dâhil olmak üzere refahın çeşitli yönleri arasındaki ilişki hakkında değerli bilgiler sunmaktadır (Weziak-Bialowolska vd, 2020). Sunulan bulguların da gösterdiği gibi, olumlu bir çalışma ortamının teşvik edilmesi ve iş memnuniyetinin artırılması, çalışanların bağlılığını artırabilir, akademisyenlerin stresini azaltabilir ve kurumsal performansı iyileştirebilir. Araştırma bulgularına göre üniversitelerde iş yerinde mutluluğun bireysel tatminin ötesine geçtiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, katılımcı görüşleri üniversitelerde bürokratik sınırlarını aşan bir topluluk ve işbirliği duygusunun teşvik edilmesini önemsemektedir. Üniversiteler açık iletişimi, güveni ve kapsayıcılığı teşvik ederek farklı bakış açılarının benimsendiği, yaratıcılığın geliştiği ve karmaşık sorunlara yenilikçi çözümlerin ortaya çıktığı ortamlar yaratabilir. Bunlar aynı zamanda akademisyenlerin mutlu olmak için kullandıkları stratejilerdir.

Akademisyenlerin mutluluk kaynakları incelendiğinde, iş ve diğer çalışanlarla ilişkiler, kapsayıcı bir kurum kültürüne sahip olma, kişisel gelişim, iş-yaşam dengesi ve uygun çalışma koşulları gibi konuların kilit faktörler olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Nitekim bu durumlar birçok çalışmada mutluluğu destekleyen faktörler olarak tespit edilmiştir. Örneğin, Arora (2020) örgütsel refah kavramını olumlu bir örgüt ikliminin varlığı açısından açıklamıştır. Nawi ve diğerleri (2016), akademisyenlerin olumlu çalışma ortamını etkileyen faktörler arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerini de dâhil etmiştir. Fisher (2010) ile Haar ve diğerleri (2019) çalışmalarında, iş yerindeki olumlu ilişkilerin iş yerinde mutluluğa katkıda bulunan faktörler arasında olduğunu göstermiştir.

Bir dizi araştırma (Kar ve Misra, 2013; Fairlie, 2017; Jaharuddin ve Zainol, 2019), kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesine öncelik veren kuruluşların daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ve elde tutma deneyimi yaşadığını göstermektedir. Çalışanlar, kişisel gelişimleri desteklendiğinde ve profesyonel ve kişisel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmaları için esneklik sağlandığında daha motive ve işlerine daha bağlı olmaktadır. Araştırma bulgularının da ortaya koyduğu gibi, yöneticilerin olumlu ve üretken bir çalışma ortamının teşvik edilmesinde kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesinin önemini kabul etmeleri büyük önem taşımaktadır. Örgütler, çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimine yatırım yaparak ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesini teşvik ederek daha mutlu ve uyumlu bir işyeri yaratabilir ve bu da sonuçta performansın ve genel başarının artmasına katkıda bulunabilir.

Araştırma bulgularına göre iş-yaşam dengesinin oluşması işte mutlu olmayı sağlayan bir etmenken bu dengenin bozulması mutsuzluk nedeni olmuştur. Benzer şekilde çalışma ortamının olumlu olması ve iyi ilişkiler geliştirilmesi işte mutlu olmayı sağlarken çatışmacı ve toksik ortamlar ve bu şekilde oluşmuş kurum kültürü akademisyenleri mutsuz olmaya itmektedir. Tüm bunların olması anlaşılabilir bir durum iken akademisyenlerin mutsuzluğunu perçinleyen bazı etmenler daha göz çarpmaktadır. Örneğin ayrımcılık, mobbing, başarının takdir edilmemesi, dedikodular çalışmadaki



akademisyenlerin işyerlerinde mutlu olmalarını engelleyen unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Buna ek olarak zayıf iletişim ve liderliğin olması ile aşırı iş yükü ve stresin olması da akademisyenlerin mutlu olmalarının önündeki temel engeller olarak göze çarpmıştır. Literatüre bakıldığında Raziq ve Maula-Bakhsh (2015) açık ve empati odaklı bir iletişimle gerçekleşen destekleyici ve kapsayıcı bir iş ortamında güçlü bir iş-yaşam dengesiyle iyi oluş halinin sağlanabileceğine erişmiştir. Guan ve Frenkel da (2020) işte mutlu olmayı yöneticilerin olumlu bir etki bırakması ve yapıcı geri bildirim ve sıkı çalışmayı takdir edip ödüllendirmesiyle açıklamışlardır. Vallett (2010) ile Applasamy ve diğerleri (2014) de kapsayıcı, destekleyici ve değer verilen bir ortamda bireylerin işyerlerinde daha fazla kalma eğiliminde olduklarını saptamışlardır.

Mutlu olmak için akademisyenlerin başvurduğu stratejiler incelendiğinde hem dolaylı hem de doğrudan başvurdukları yollar dikkat çekmektedir. Buna göre akademisyenlerin bir kısmı kendileri ve sevdikleri için zaman ayırmayı, doğal beslenmeyi, egzersiz yapmayı, motivasyonlarını düşüren konuşmalar ve ortamlardan uzak kalarak stresle baş edebilmeyi, pozitif bir zihin yapısı oluşturmayı ve güçlü ilişkiler kurmayı mutlu olmak için denedikleri anlaşılmaktadır. Söz konusu yollar anlaşılabilir ve olumlu bir yönelim olarak düşünülebilir. Zira literatüre bakıldığında (Acoba, 2024; Fapohunda, 2014; Posluns & Gall, 2020; Shin & Lee, 2016) bu gibi uygulamaların hem işte hem de kişisel yaşamda mutlu olmak için önerilen durumlar olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak işyerinde olumlu arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesi ve pozitif davranışların genel olarak mutlu olma duygusunu beslediği gibi işte mutlu olma düzeyini de arttırdığı öne sürülmektedir (Fisher, 2010). Bir başka çalışmada da (George & Brief, 1992) işyerindeki olumlu ruh halinin bireylerin duygusal eğilimlerin ve iş yaşamı olaylarının işteki olumlu ruh hali üzerinde doğrudan veya dolaylı etkilere ya da her ikisine birden sahip olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla iş yerinde mutlu olmanın önemli parametrelerinden birinin de örgütte iyi ilişkiler halinde olmak ve olumlu duygular üzerine inşa edilmiş iş etkinlikleri olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada katılımcıların hem mesleki anlamda işlerine hem de örgütsel anlamda iş ilişkilerini pozitif yönde tutma ve olumlu tutumlar geliştirmek için duygularını düzenlemeye çalışma girişimlerinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

İşten tatmin olma duygusunu çok fazla çalışma tuzağına düşmeden daha dengeli bir tempoda yürütmekle elde edilebileceği söylenebilir. Bu konunun önemini McKee (2017) işe karşı bakış açısıyla açıklamaktadır. McKee'ye göre iş yerinde mutluluğun önündeki en yaygın engellerden biri, iş yerinde mutlu olmayı bekleyebileceğimize inanmamamızdır. Diğer bir ifadeyle işe karşı bakış açısı yorucu, amaca ulaşmak ve çoğunlukla sadece para kazanmak için bir araç şeklinde olduğundan işyerinde mutlu olmak pek mümkün görünmemektedir. Özellikle iş ve yaşam arasındaki sınırların giderek daha da bulanıklaştığı bir dünyada bunun hiçbir anlamının olmadığına dair inançların geliştirildiğini belirtmektedir. Ancak araştırmacıya göre yaşamak için insanın paraya ihtiyacı olduğu ne kadar doğru olsa da, çok fazla veya az para kazanmanın işten tatmin olma ve işte mutlu olma durumlarını sandığı kadar etkilemediğini öne sürmektedir.

İş yerinde mutluluğun yalnızca maddi ücrete bağlı olmadığı, çalışma ortamı, liderlik ve kurum kültüründen de derinden etkilendiği açıktır. Nitekim bu araştırmada da akademisyenlerin iş yerinde mutluluk tanımları geliştirirken maddi yöne vurgu yapmamaları bu durumu kanıtlar niteliktedir. Bu nedenle, örgütler işyerinde çalışma ortamı, liderlik ve örgüt kültürü gibi faktörleri geliştirecek stratejiler uygulamasıyla ve çalışanların refah ve memnuniyetine öncelik veren bir işyeri yaratmasıyla



fayda sağlayabilir. Örgütün herkesi kapsayıcı etkili bir liderliğe odaklanması, olumlu bir kurum kültürünü teşvik etmesi ve çalışan bağlılığını artırarak, çalışanların desteklendiklerini, değer gördüklerini ve motive olduklarını hissettikleri bir ortam yaratabilmesi önemlidir. Nihayetinde örgütlerde daha fazla mutluluk ve iş tatmini sağlanmış olabilir. Ayrıca, örgütlerde çalışanlarının bireysel farklılıklar ile ihtiyaçlarının tanınması önemlidir. Bu durum zaten özerk yapıda olan üniversitelerde gerekirse esnek çalışma düzenlemeleri sağlamayı da kapsayabilir. Çalışanlara becerilerini geliştirme fırsatları sunmak ve kariyerlerinde ilerlerken destekleyici olmak ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesini teşvik etmek de yapılabilecekler arasındadır.

Sonuç olarak, iş yerinde mutluluğun çok yönlü doğası, çalışanların refahını etkileyen çeşitli faktörlerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Örgütler bu faktörleri anlayarak ve ele alarak, yalnızca çalışanlarının mutluluğunu ve memnuniyetini artırmakla kalmayıp aynı zamanda kuruluşun genel başarısına ve performansına da katkıda bulunan ortamlar yaratabilirler. Bu nedenle, iş yerinde mutluluğu teşvik etmek, çalışanlarının refahını ve performansını artırmak isteyen kuruluşlar için bir öncelik olmalıdır. Çalışanların işyerindeki mutluluğunu etkileyen parametrelerin ölçülmesi ve memnuniyet düzeylerinin takip edilmesi için boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bu türdeki çalışmalar örgütsel girişimlerin ve stratejilerin uzun vadeli etkisine ilişkin değerli bilgiler sağlayabilir. Ayrıca, geri bildirim mekanizmalarının üniversitelerde düzenli olarak dâhil edilmesi ve dikkate alınması iş ortamında mutluluğu etkileyen faktörlerin anlaşılmasına yardımcı olabilir. Sosyal etkinlikler düzeyinde grup toplantıları, işbirliği çalışmaları ve diğer üyelerle etkileşimin gözlemlenmesi, oluşturulmak istenen kurum kültürünün nasıl tezahür ettiğine dair fikirler de verebilir. Geribildirimler ışığında üniversitelerin akademisyenlerin deneyimleri ve algılarına ilişkin sürekli veriler toplaması, işyerinde mutluluğu sağlamak üzere politikaların geliştirilmesinde etkili olması muhtemeldir.



Kaynakça

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Acoba, E. F. (2024). Social support and mental health: the mediating role of perceived stress. *Frontiers in Psychology*, 15, 1330720. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1330720>
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Applasamy, V., Gamboa, R. A., Al-Atabi, M., & Namasivayam, S. (2014). Measuring happiness in academic environment: A case study of the School of Engineering at Taylor's University (Malaysia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 123, 106-112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1403>
- Araújo, P. (2020). Organizational happiness new horizons: human's work future, employer-branding and cho's-chief happiness officers. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epicepsy.20111.17>
- Arora, R. G. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 3-17. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-11-2019-0024>
- Arora, R. G. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 3-17. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-11-2019-0024>
- Aslan, A. S., Shaukat, M. Z., Ahmed, I., Shah, I. M., & Mahfar, M. (2014). Job satisfactions of academics in Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 154-158. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.676>
- Badri, S. K. Z. (2019). Affective well-being in the higher education sector: connecting work-life balance with mental health, job satisfaction and turnover intention issues inside the academia setting. *International Journal of Happiness and Development*, 5(3), 225-241. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2019.103382>
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2023). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management science*. <https://ssrn.com/abstract=3470734> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116. <https://doi.org/10.1177/106907270730814>
- Converso, D., Loera, B., Molinengo, G., Viotti, S., & Guidetti, G. (2018). Not all academics are alike: First validation of the academics' quality of life at work scale (AQoLW). *Frontiers in Psychology*, 9, 417893. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02408>
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2009). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *The science of well-being: The collected works of Ed Diener*, Diener (ed.), 103-118. Social Indicators Research Series 37, DOI 10.1007/978-90-481-2350-6-5.
- Elbashir, K. H., & Adam, A. A. The Impact of Faculty Job Satisfaction on Applying Quality Systems in Najran University: An Applied Study on College of Administrative Sciences. *Journal of Public Administration and Governance* 6(4). 74-97. <https://doi.org/10.5296/jpag.v6i4.10433>
- Fairlie, P. (2017). Work engagement and employee well-being. In *Research handbook on work and well-being* (pp. 292-313). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363269.00022>



- Fapohunda, T. M. (2014). An exploration of the effects of work life balance on productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 71-89.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2020). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935-953. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7. DOI: 10.21002/seam.v13i1.10912
- Joo, B.-K. & Lee, I. (2017), "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Kar, S., & Misra, K. C. (2013). Nexus between work life balance practices and employee retention-The mediating effect of a supportive culture. *Asian social science*, 9(11), 63. DOI:10.5539/ass.v9n11P63
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in slovenian enterprises. *International journal of environmental research and public health*, 19(16), 10427. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Kumar, S. P. (2022). Influence of University teachers' job satisfaction on subjective well-being and job performance. *Journal of Engineering Education Transformations*, 35. eISSN 2394-1707
- Küskü, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8(7), 347-356. <https://doi.org/10.1108/13620430310505304>
- McKee, A. (2017). How to be happy at work. *Leader to Leader*, 2017(86), 47-52. <https://doi.org/10.1002/ltl.20321>
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (S. Turan, çev.). Nobel Yayıncılık.
- Nawi, N. C., Ismail, M., Ibrahim, M. A. H., Raston, N. A., Zamzamin, Z. Z., & Jaini, A. (2016). Job satisfaction among academic and non-academic staff in public universities in Malaysia: A review. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 148-153. DOI:10.5539/ijbm.v11n9p148
- Oades, L. G., Robinson, P., Green, S., & Spence, G. B. (2014). Towards a positive university. In *Positive psychology in higher education* (pp. 5-12). Routledge. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.634828>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Polat, M. (2019). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Mutluluk Mümkün Mü? Al -Farabi 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi: Erzurum
- Posluns, K., & Gall, T. L. (2020). Dear mental health practitioners, take care of yourselves: A literature review on self-care. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 42(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10447-019-09382-w>
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, 46(8), 1605-1619. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use. *Frontiers in psychology*, 11, 492352. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00456>



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (2), 1669-1694.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (2), 1669-1694.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Shin, S. Y., & Lee, S. G. (2016). Effects of hospital workers' friendship networks on job stress. *PLoS One*, 11(2), e0149428. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0149428>
- Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (ribeirão preto)*, 25, 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Vallett, C. M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142. <https://doi.org/10.1080/07377363.2010.491772>
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in public health*, 8, 103. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
- Wu, C. H., Chen, I. S., & Chen, J. C. (2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2).
- Yu, L., Shek, D. T., & Zhu, X. (2018). The influence of personal well-being on learning achievement in university students over time: Mediating or moderating effects of internal and external university engagement. *Frontiers in psychology*, 8, 2287. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02287
- Zakaria, N. H., Alias, M., & Rani, N. (2020). Employee's Productivity: The Most Dominant Factors. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 3 (9), 01-13. DOI: 10.35631/IJEMP.39001.