

## AKADEMİSYENLERİN İŞE GÜDÜLENMESİNDE "HİJYEN" VE "GÜDÜLEME" FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ

Aycan Çiçek Sağlam\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı hijyen ve güdülenme faktörlerinin üniversite ortamında sunulma düzeyi ve bu faktörlerin akademik personeli işe güdüleme derecesine ilişkin akademisyen görüşlerini belirlemektir. Veriler 2005-2006 öğretim yılında Harran Üniversitesi'nde görev yapan 320 akademisyenden elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen "hijyen" ve "güdülenme" faktörlerine ilişkin iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademik personel, hem hijyen hem de güdülenme faktörlerinin sunulma düzeyini orta bu faktörlerin kendilerini işe güdüleme derecesini ise yüksek olarak değerlendirmektedirler.

**Anahtar Sözcükler:** Herzberg Kuramı, Çift faktör kuramı, hijyen, güdülenme.

### ABSTRACT

The purpose of this research to determine the views of academicians relating to the level of presentation of hygiene and motivation factors and the degree of motivation of these factors of the academic staff to work.. This study focuses on 320 academicians who worked in Harran University, in the 2005-2006 education year. The data was collected with two independent scale factors which was improved by the researcher and which contain hygiene and motivation factors. According to the result of this research, academicians find the presentation level of both hygiene and motivation factors at mid-level, and they find the motivation degree of these factors at high level.

**Keywords:** Herzberg's Theory, Dual faktor theory, hygiene, motivation.

### 1.GİRİŞ

İşgörenin bir örgüte girmesinin, çalışmasının nedeni yaşamının gereklerini karşılamaktır. İşgörenin neden çalıştığı, çalışmaya nasıl gönüllü kılınacağı, çalışmayı nasıl anlamlı bulacağı birçok araştırmanın konusu olmuştur (Başaran, 1982:176).

Frederick Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman üniversite öğrencilerinin de yardımıyla, 200 muhasebeci ve mühendisin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada işgörenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardımcı olan, güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen "Çift Faktör" kuramı geliştirilmiştir.

Herzberg, hijyen-motivasyon kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri hijyen ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörleri; kişiler arası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir fakat, bu faktörlerin var olması da güdülemeyi ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez. Hijyen faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri döndüğü saptanmıştır (Carlin, 1992; Gawel, 1997; Herzberg ve ark., 1962).

Herzberg ve arkadaşları, işgöreni teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (güdüleme faktörleri) ise bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, karar otonomisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme, ilerleyebilme olanağı ve yaptığı araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilme olarak sıralamışlardır. Güdüleme faktörleri kısaca tanınma, sorumluluk, başarı ve gelişme, statü olarak sıralanabilir. Güdüleme faktörlerinin, hijyen

\* Yard.Doç.Dr. Harran Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Şanlıurfa. acicek@harran.edu.tr

faktörlerine göre, iŖ performansının artmasında daha uzun vadeli pozitif etkileri olduğu bulunmuŖtur. (Eren, 2001; Gawel, 1997; Herzberg ve ark., 1962).

Herzberg'in kuramına göre özetle, hijyen faktörlerinde sağlanacak artıŖ iŖgrenleri teŖvik etmemektedir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra iŖgrenleri teŖvik etmek için güdüleyici faktörleri harekete geçirmek gereklidir. Her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır. Herzberg'e göre, bu iki grup faktörün üstünlük durumu yoktur (Carlin, 1992; Eren, 2001:505). Herzberg güdülemenin, üst düzey ihtiyaçların doyrulmasını sağlayan iŖlerle olacağına inanmakta ve iŖ zenginleŖtirme ile bunun baŖarılılabileceėini iddia etmektedir (Crane, 1979:64; Schultz ve Schultz, 1990: 325).

Herzberg modeline yöneltelen eleŖtiriler de vardır. Herzberg, araŖtırmalarında iŖgrenlere alıŖtıkları iŖ yerlerindeki kritik anlarla ilgili olarak sorulan soruları cevaplamalarını istemiŖtir. Herzberg metoduna uygun biçimde yapılan araŖtırmalar onun kuramını doğrularken farklı biçimde yapılan araŖtırmalar onun modelini doğrular sonuç vermemektedir. Sonuç olarak güdülerin karmaŖık ve birbirine bağlı oluŖları ve kolayca soyutlanamayıŖları lme ve değerlendirme sonuçlarını gleŖtirmektedir. Bu nedenle de deėiŖik araŖtırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir. Bir diğer eleŖtiri ise bu kuramın her sosyo-kültürel ve ekonomik koŖula uygun olmadığı Ŗeklindeyir. GeliŖmekte olan ülkelerde üst düzey ihtiyaçlar bir yana bazı temel ihtiyaçlar bile henüz tam olarak karŖılanamadıėı için Herzberg yaklaŖımının geliŖmiŖ ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu belirtilmiŖ ve gdlemeyi bir bütün olarak ele alıp açıklama yönünden eksik bulunmuŖtur (Eren, 2001:507). Bütün eleŖtirilere rağmen Herzberg'in kuramı, yöneticilerin dikkatlerini gdleyicilerin önemi üzerine çektiği ve iŖgrenleri güdüleme çabalarında bu etkenleri vurguladığı için önemlidir (Bartol ve Martin, 1991:453).

iŖgrenlerin gereksinimlerinin giderilmesi ve örgüt amaçlarının gerekleŖtirilmesi açısından, örgütte gdlemeyi sağlayıcı bir ortamın oluŖturulması son derece önemlidir. iŖgrenlerin iŖlerini belirlenen düzeyde yapmasını sağlayacak asgari koŖulların sağlanamadığı bir örgüt ortamında, amaçlara ulaŖılması bir yana iŖgrenlerin örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, varolan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır.

Ülkenin toplumsal deėiŖiminin hızına, niteliğine ve ölçüsüne etki eden kurumların baŖında niversiteler gelmektedir. Üniversiteler, bir ülkenin kalkınması için gerekli nitelikli insan gücünün yetiŖtirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Yksekretim kurumlarının bu görevlerini baŖarıyla gerekleŖtirebilmesi ise görevini severek yapan akademik kadro ile mümkün olabilir. Uygun alıŖma koŖullarının bulunmadığı, güdülenme ortamının sağlanmadığı bir alıŖma ortamında amaçlara beklenen düzeyde ulaŖılamayacaėı ve sonuçta uzun vadede toplumun bundan zarar göreceği söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ıŖıėında ğretim elemanlarını iŖe güdülemenin nitelikli insan gücü yetiŖtirmek açısından önemli olduğu ve bunun için de güdülenmeyi sağlayacak yeterli koŖulların sağlanması gerektiği noktasından hareketle, Herzberg'in ift Faktörlü Güdüleme Kuramı'nda belirtilen "hijyen" ve "motivasyon" faktörlerinin niversite ortamında sunulma düzeyi ve bu faktörlerin akademik personeli iŖe güdüleme derecesinin belirlenmesi bu araŖtırmanın problemini oluŖturmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Bu araŖtırmada betimsel tarama modeli kullanılmıŖtır. AraŖtırmanın evrenini 2005-2006 ğretim yılında Harran niversitesi'ne bağlı beŖ fakültede (tıp, ilahiyat, iktisadi ve idari bilimler, mühendislik, ziraat) görev yapan toplan 320 akademisyen oluŖturmaktadır. alıŖmada örnekleme alma yoluna gidilmemiŖ 320 akademisyene anket uygulanmıŖ ve 179'u (% 56 ) geri dnmŖtir. Krejcie ve Morgan (1970) kiŖilere göre evren sayısının belli olduğu durumlarda bunlara karŖılık gelecek örnekleme sayılarını formüle etmiŖ ve bir tablo oluŖturmuŖlardır. Bu tabloya dayanarak geri dnŖ oranının yeterli grlmŖtir. Hatalı olan dört anket elendikten sonra 175 anket değerlendirmeye alınmıŖtır.

AraŖtırmanın amacı doğrultusunda gerek duyulan veriler, araŖtırmacı tarafından geliŖtirilen, hijyen ve güdülenme faktörlerini içeren iki bağımsız ölçek ile toplanmıŖtır. Hijyen leğinde 12 madde, güdülenme ölçeğinde 10 madde yer almaktadır. Her iki ölçekte ortak olmak üzere  kiŖisel soru yer almaktadır. Anket, hijyen ve güdülenme faktörlerinin niversite tarafından sunulma düzeyi (1. Kısım) ve bu faktörlerin akademisyenleri iŖe güdüleme dereceleri (2. Kısım) olmak üzere iki kısımdan oluŖmaktadır. Her iki ölçeğin Harran Üniversitesi Fen

Edebiyat Fakültesi'nde n uygulaması yapılmıŖ ve sonuçta toplam 112 akademisyene anket uygulanmıŖtır. n uygulama sonucunda geri dnŖ sağlanan 75 anket (% 67) temel bileŖenler analizi kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuŖtur. Analizler sonucunda her iki ölçekte de faktör yük değeri ve madde toplam korelasyonu .30'un altında kalan madde bulunmadığından son Ŗekli verilerek esas uygulamaya hazır hale getirilmiŖtir. Hijyen leği için i tutarlığı gösteren Alpha katsayısı 0.92, faktörlerin açıkladığı varyans ise % 53.05' dir. Güdülenme leği için i tutarlığı gösteren Alpha katsayısı 0.90, faktörlerin açıkladığı varyans ise % 52.99' dur. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli grlmŖtir (Büyüköztürk, 2002). Her bir kısım için de beŖli Likert tipi dereceleme leği kullanılmıŖtır. Veriler, SPSS paket programı ile zmlenmiŖtir.

### 3. BULGULAR VE YORUM

AraŖtırmaya katılan akademik personelin 148'i (% 84.6) erkek, 27'si (% 15.4) kadındır. Akademik unvan açısından bakıldığında katılımcıların 77'si (% 44) araŖtırma görevlisi, 54' (% 30.9) yardımcı doçent, 24' (% 13.7) doçent, 14' (%8) ğretim görevlisi ve sadece 6'sı (%3.4) profesördür. Mesleki kıdem açısından ise 58'ini (% 33.1) kıdemi 11-15 yıl olanlar, 49'unu (% 28) kıdemi 5 yıl ve daha az olanlar, 35'ini (% 20) kıdemi 6 ve 10 yıl arası olanlar, 17'sini (%9.7) kıdemi 16-20 arası olanlar ve 16'sını (%9.2) ise kıdemi 21 yıl ve üzerinde olanlar oluŖturmaktadır.

#### 3.1. Hijyen Faktörlerine İliŖkin Bulgular ve Yorum

Akademik personelin güdülenmesinde hijyen faktörleri ile ilgili on iki madde yer almaktadır. Bu faktörlerin niversite ortamında sunulma düzeyine ve bu faktörlerin akademik personeli iŖe güdüleme derecesine iliŖkin olarak akademik personel grŖlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 1' de verilmiŖtir.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların, ek ders ücretleri ( $\bar{X} = 1.97$ ), lojman olanakları ( $\bar{X} = 2.08$ ) ve aylık ücret ( $\bar{X} = 2.54$ ) gibi maddi olanakları "ok az" derecesinde en az sunulan hijyen faktörleri olarak sıraladıkları görülmektedir. Sağlık hizmetleri, iŖ güvencesi, kiŖiler arası iyi iliŖkiler, özel yaŖama sayđı, büronun fiziksel Ŗartları, dersliklerinin fiziksel donanımı, araç, gereç ve materyallere ulaŖma durumu, bilgisayar ve internet olanakları ile araŖtırmalarda kurumsal destek gibi diğer hususlar ise "biraz" derecesinde orta düzeyde sunulan hijyen faktörleri olarak görülmektedir.

**Tablo 1. Hijyen Faktörlerinin Sunulma Düzeyine ve Bu Faktörlerin Akademik Personeli İŖe Güdüleme Derecesine İliŖkin Akademik Personel GrŖleri**

Hijyen Faktörleri	Sunulma Düzeyi		Güdüleme Derecesi	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1. Aylık cret	2.54	0.87	3.93	0.82
2. Aylık cretiniz dıŖında aldığınız ek ders cretleri	1.97	0.92	3.41	1.21
3. Size verilen sağlık hizmetleri	3.00	1.10	4.11	0.88
4. Size verilen lojmanlar	2.08	1.03	3.66	1.24
5. İŖ güvenceniz	2.84	1.08	4.18	0.91
6. KiŖiler arası iyi iliŖkiler içinde olma	3.12	0.97	4.25	0.80
7. Özel yaŖamınıza sayđı gösterilmesi	2.93	1.04	4.37	0.74
8. Bronuzun fiziksel Ŗartları (masa, kütüphane, koltuk, ısı, iŖik, temizlik vs.)	2.63	1.07	4.27	0.79
9. Dersliklerin fiziksel Ŗartları (donanımı, ısı, iŖik, temizlik vs.)	2.83	0.99	4.29	0.76
10. Derslerinizde kullanabileceğiniz araç, gereç ve materyallere ulaŖma durumunuz	2.78	1.00	4.31	0.77
11. Bilgisayar ve İnternet olanaklarınız	3.39	1.02	4.49	0.67
12. Bilimsel araŖtırmalarda kurumsal destek	2.69	0.95	4.45	0.73
TOPLAM	2.73	0.64	4.14	0.54

Bilgisayar ve internet olanakları ( $\bar{X} = 4.49$ ), bilimsel araştırmalarda kurumsal destek ( $\bar{X} = 4.45$ ), zel yaşama saygı gösterilmesi ( $\bar{X} = 4.37$ ), araç, gereç ve materyallere ulaşma durumu ( $\bar{X} = 4.31$ ), dersliklerin fiziksel şartları ( $\bar{X} = 4.29$ ), büronun fiziksel şartları ( $\bar{X} = 4.27$ ) ve kişiler arası iyi ilişkiler ( $\bar{X} = 4.25$ ) gibi faktörler akademik personel tarafından " pek çok " derecesinde güdüleyici olarak değerlendirmektedir. Genel olarak bakıldığında akademik personel, hijyen boyutunda yer alan on iki faktörün niversite ortamında sunulma düzeyini "biraz" ( $\bar{X} = 2.73$ ) bu faktörlerin kendilerini işe güdüleme derecesini ise "ok" ( $\bar{X} = 4.14$ ) olarak görmektedirler (Tablo 1).

Balcı da (1985) iş doyumunun güdülenmenin gerçekleşmesinden doğduğunu ve yeni doyum kaynaklarının diğer güdüleri ürettiğini söylemektedir. Günbayı (2000:4) ise çalışanların güdülenmesinde en azından bazı temel koşulların sağlanması gerektiğinden bahsetmekte ve bunları ödenti, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler, ilerleme olanakları ve çalışma koşulları olarak sıralamaktadır. Bunların Herzberg'in kuramında yer alan koşullar olduğu dikkati çekmektedir. Baş'ın (2002) Ğretim üyelerinin iş doyumunu ile ilgili araştırmasında da iş güvencesi, ücret ve fiziksel çalışma koşulları gibi faktörler, Ğretim üyelerinin doyum düzeylerinin düşük bulunduğu faktörlerdir. Eren (2001), Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçların da aynı zamanda güdüleyici bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapısına uygun olarak nitelenmiştir. Bu araştırmanın bulguları da araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin hijyen faktörlerini yüksek düzeyde güdüleyici bulduklarını göstermekte ve bu iddiayı desteklemektedir.

### 3.2. Güdüleme Faktörlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Akademik personelin güdülenmesinde, güdülenme faktörleri ile ilgili on madde yer almaktadır. Bu faktörlerin niversite ortamında sunulma düzeyine ve bu faktörlerin akademik personeli işe güdüleme derecesine ilişkin olarak akademik personelin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2'de grldĞu gibi katılımcılar, başarılarından dolayı ödüllendirilme ( $\bar{X} = 2.32$ ) ile sözlü ya da yazılı olarak takdir edilme ( $\bar{X} = 2.51$ ) davranışlarını "ok az" sunuluyor olarak değerlendirmektedirler. alışmalarından dolayı kurum içinde tanınma, çalışmalarında yaratıcılıklarını kullanabilme olanakları, görevinden dolayı saygı görme, bağımsız hareket edebilme, kendini geliştirebilme olanakları, görevinde ilerleme olanakları, bulunduğu makamdan dolayı yetki ve sorumluluk sahibi olma durumu, alanıyla ilgili önemli konularda karara katılma durumu gibi hususlar ise katılımcılar tarafından "biraz " derecesinde gerçekleşiyor olarak görülmektedir.

**Tablo 2. Güdüleme Faktörlerinin Sunulma Düzeyine ve Bu Faktörlerin Akademik Personeli İşe Güdüleme Derecesine İlişkin Akademik Personel Görüşleri**

Güdülenme Faktörleri	Sunulma Düzeyi	Güdüleme Derecesi		
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1. Başarılı çalışmalarınızdan dolayı sözlü ya da yazılı olarak takdir edilme	2.51	1.05	4.19	0.82
2. Çalışmalarınızdan dolayı kurum içinde tanınma	2.75	1.00	3.96	0.89
3. Başarılarınızdan dolayı ödüllendirilmeniz	2.32	1.03	4.14	0.89
4. Çalışmalarınızda yaratıcılığınızı kullanabilme olanağınız	2.95	0.99	4.22	0.76
5. Bulduğunuz görevden dolayı saygı görme	2.97	0.96	4.18	0.76
6. Çalışmalarınızı yaparken bağımsız hareket edebilme durumunuz	3.02	0.92	4.26	0.71
7. İşinizde kendinizi geliştirebilme olanaklarınız	2.90	0.96	4.40	0.62
8. Görevinizde ilerleme olanaklarınız	2.86	1.03	4.41	0.74
9. Bulduğunuz makamdan dolayı yetki ve sorumluluk sahibi olmanız	2.61	0.99	3.97	0.92
10. Alanınız ile ilgili önemli konularda karara katılma durumunuz	2.70	1.02	4.24	0.70
TOPLAM	2.76	0.73	4.20	0.57

Görevinde ilerleme olanakları ( $\bar{X} = 4.41$ ), işinde kendini geliştirebilme olanağı ( $\bar{X} = 4.40$ ), çalışmalarında bağımsız hareket edebilme olanakları ( $\bar{X} = 4.26$ ), alanıyla ilgili önemli konularda karara katılma durumu ( $\bar{X} = 4.24$ ) ve çalışmalarında yaratıcılığını kullanabilme ( $\bar{X} = 4.22$ ) gibi maddeler ise akademik personel tarafından kendilerini işe güdülemede "pek çok" derecesinde önemli güdüleyici faktörler olarak görülmektedir. Genel olarak bakıldığında güdülenme faktörlerinin üniversite ortamında sunulma düzeyini akademik personel "biraz" derecesinde ( $\bar{X} = 2.76$ ) değerlendirirken bu faktörlerin kendilerini işe güdüleme düzeyini ise "pek çok" ( $\bar{X} = 4.20$ ) derecesinde görmekteyiz (Tablo 2).

Herzberg ve arkadaşları (1962) çift faktör teorisinde, gelişme ve ilerleme olanakları gibi faktörlerin güçlü birer güdüleyici olduğunu ve böylece daha çok iş doyumunu sağladığını ifade etmektedir. Guatam ve Dalal'ın (2006), Mertler'den (1992) aktardığına göre, yüksek düzeyde güdülenme yüksek iş doyumuna ulaşılmış öğretmenlerin daha verimli olduklarını ve sonuçta güdülenme düzeyi yüksek öğrenciler yetiştirebildiklerini ve bunun da öğrenci başarısını arttırdığını vurgulamaktadır. Şu durumda yeterli hijyen ve güdülenme faktörlerinin akademik personelin güdülenmesine ve iş doyumuna olumlu biçimde etki edeceği söylenebilir. Böylece akademisyenler, yüksek öğretimden beklenen daha iyi meslek elemanları yetiştirme görevini daha iyi koşullarda yerine getirme olanağı bulmuş olacaklardır.

#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgulara göre, hem hijyen faktörleri hem de güdülenme faktörleri üniversite ortamında orta düzeyde sunulmaktadır. Her iki grupta yer alan faktörlerin akademisyenleri işe güdüleme derecesi yüksek bulunmuştur ancak güdülenme faktörlerinin akademisyenleri işe güdüleme derecesi hijyen faktörlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Sonuç olarak, hijyen ve güdülenme faktörlerinin akademisyenlerin güdülenmesinde önemli görüldüğü ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin de güdülenmeyi sağlamada değerli bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle akademik personelin görevini daha iyi düzeyde yerine getirebilmeleri için öncelikle ücret ve diğer maddi olanaklar, fiziksel çalışma koşulları, kişiler arası iyi ilişkiler gibi hijyen ile ilgili hususların yeterli düzeye getirilmesi daha sonra işte ilerleme olanakları, kendini geliştirebilme, yaratıcılığını kullanabilme, karara katılma, sorumluluk alma gibi güdülenme faktörlerine ağırlık verilmesi gerektiği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Balcı, A. (1985). "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bartol, K. M. & Martin. D. C. (1991). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Baş, T. (2002). "ğretim yelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi". **D.E.. İ.İ.B.F. Dergisi**. 17 (2): 19-37.
- Başaran, İ.E. (1982). **rgtsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Büyüköztürk, Ő. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Carlin, P. M. (1992). "The Principal's Role in Urban School Reform". **Education and Urban Society**. 25 (1): 45.
- Crane, D. P. (1979). **Personel. The Management of Human Resources** (2.ed). Boston: Wadsworth Publishing Company Inc.
- Eren, E. (2001). **rgtsel Davranış ve Ynetim Psikolojisi** (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gautam, M.K. Mandal & Dalal, R.S. (2006). "Job Satisfaction of Faculty Members of Veterinary Sciences; An Analysis". **Livestock Research for Rural Development**. Colombia: Published by CIPAV, 18 (6).
- Gawel, J. E. (1997). "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs". **ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation**. Washington DC.
- Gnbayı, İ. (2000). **rgtlerde İş Doyumu ve Güdüleme**. Ankara: zen Yayıncılık.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1962). **The Motivation to Work**. NewYork: John Wiley and Sons Inc.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determinin Sample Size for Research Activities". **Educational and Psychological Measurement**. 30: 607-630.
- Scott, M., Swortzel, K.A. & Taylor, W.N. (2005). "The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension agents". **Journal of Southern Agricultural Education Research**. 55 (1): 102-115.
- Tannehill, R.E.(1970). **Motivation and Management Development**. London: Butterworths.
- Ward, M.E., Sloane, P.J. (2000). "Non-pecuniory Advantages Versus Pecuniory Disadvantages; Job Satisfaction Among Male And Female Academics Scottish Universities". **Scottish Journal of Political Economy**. 47 (3): 273-303.