



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve
Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin
Aracı Rolü**

Doktora Tezi

Şura Zavalı

Haziran 2025



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve
Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin
Aracı Rolü**

Doktora Tezi

Şura Zavalı

Danışman

Prof. Dr. Hamza Ateş

Haziran 2025

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Şura Zavalısız tarafından hazırlanan "Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü" başlıklı bu Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Hamza Ateş
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Prof. Dr. Seda Hilmiye Bostancı
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi

Doç. Dr. Sezai Öztop
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Fedayi Yağar
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 11/06/2025

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin içi kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Hamza Ateş

Etik İlkeler Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Şura Zavalı

ÖZET

Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü

Zavalsız, Şura

Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hamza Ateş

Haziran 2025

Bu çalışma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolünü incelemekte ve bu aracılığın nedenselliğine odaklanmaktadır. Araştırmanın temel problemi, "Akademik personelin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide ücret tatmini nasıl bir rol oynamaktadır?" sorusu çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda çalışma: (1) akademik personelin sosyodemografik özelliklerinin iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmeyi, (2) bu üç değişkenin düzeylerini belirlemeyi ve (3) aralarındaki ilişkileri hem nicel hem de nitel veriler aracılığıyla çok yönlü biçimde açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma, karma yöntem yaklaşımı kapsamında, açıklayıcı ardışık desen modeli ile yapılandırılmıştır. İlk aşamada, İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 569 akademik personelden elde edilen anket verileri SPSS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Frekans ve betimsel analiz, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve aracı değişken analizi uygulanmıştır. İkinci aşamada, nicel bulguların arka planındaki olası nedenleri derinlemesine incelemek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 12 akademisyen ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel veriler, MAXQDA yazılımı aracılığıyla betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Nitel bulgular, akademik personelin ücret politikalarına ilişkin algı ve deneyimlerinin yanı sıra, temel ve sosyodemografik değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl biçimlendiğine dair açıklayıcı bulgular sunmuştur. Araştırma bulguları, yaş değişkeninin temel değişkenlerin tümü üzerinde etkili olduğunu; cinsiyet, idari görev, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk ve maaş dışı ek gelir değişkenlerinin; ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını göstermiştir. Ünvan değişkeni ücret tatmini ve iş tatminini etkilerken, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmamıştır. Kurumdaki görev süresi ve bilim alanı yalnızca örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişki göstermiştir. Yükseköğretim türü ise ücret tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilerken, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; ücret tatmininin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ücret tatmininin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü üstlendiği ampirik olarak doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, örgütsel bağlılık, ücret tatmini, akademik ücret politikası, kamu politikası

ABSTRACT

Pay Structure and Policies in Higher Education: The Mediating Role of Pay Satisfaction in the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Zavalsız, Şura

Ph.D. Thesis, Department of Political Science and Public Administration

Supervisor: Prof. Dr. Hamza Ateş

June 2025

This study investigates the mediating role of pay satisfaction in the relationship between job satisfaction and organizational commitment among academic staff employed at higher education institutions in Türkiye. The research focuses on exploring the causality of this mediating mechanism. In this context, the study aims to: (1) analyze the effects of academic staff's sociodemographic characteristics on job satisfaction, pay satisfaction, and organizational commitment; (2) determine the levels of these three variables and (3) explain the interrelationships among them through a multifaceted approach based on both quantitative and qualitative data. The research is designed using an explanatory sequential design within the scope of the mixed-methods approach. In the first phase, survey data were collected from 569 academic staff working at public and foundation universities in Istanbul and analyzed using SPSS software. Frequency and descriptive analyses, independent samples t-test, one-way ANOVA, correlation analysis, and mediation analysis were conducted. In the second phase of the study, in-depth interviews were conducted with 12 academic staff members selected to explore the potential underlying reasons behind the quantitative findings. The qualitative data were analyzed using the descriptive analysis method through MAXQDA software. The qualitative findings provided explanatory insights into the perceptions and experiences of academic staff regarding pay policies, as well as how the relationships among key and sociodemographic variables were shaped. The findings revealed that age had a significant effect on all major variables, while gender, administrative duties, marital status, spouse's employment status, having children, and additional income beyond salary had no statistically significant effect on pay satisfaction, job satisfaction, or organizational commitment. Academic rank was found to influence both pay satisfaction and job satisfaction but had no effect on organizational commitment. Length of service and academic field were only significantly related to organizational commitment. Type of higher education institution influenced pay satisfaction and organizational commitment but had no significant effect on job satisfaction. A significant and positive relationship was observed between job satisfaction and organizational commitment. Pay satisfaction was found to significantly affect both job satisfaction and organizational commitment. Moreover, the mediating role of pay satisfaction in the relationship between job satisfaction and organizational commitment was empirically validated as a partial mediation.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, pay satisfaction, academic pay policies, public policy

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türkiye’de yükseköğretimde ücret yapı ve politikalarının, akademisyenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Akademik ücret gibi temel bir konunun görünür kılınması gerekliliği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışmada, yükseköğretimde ücret politikalarının yalnızca ekonomik bir araç olmadığı, aynı zamanda örgütsel iklimi şekillendiren ve akademik sürdürülebilirliğe etkisi olan stratejik bir kamu politikası enstrümanı olduğu ampirik verilerle ortaya konulmaktadır.

Bilimsel üretim, toplumsal fayda sağlamasıyla birlikte bu süreci yürüten araştırmacının toplumsal gerçekliklerle yüzleşmesini kaçınılmaz kılar. Saha araştırmaları sırasında; maddiyata dayalı çaresizlik, akademideki görünür ya da görünmez mobbing ve keyfi uygulamaların akademisyenin hayatını görünenden çok daha derin bir şekilde etkilediğini gözlemledim. Katılımcıların anlatılarında yer yer hissedilen çaresizlik, akademik emeğin arka planındaki gerçekliği ortaya çıkarmaktadır. Tüm zorluklara rağmen idealist ve vizyoner akademisyenler daha adil ve sürdürülebilir akademik çalışma koşulları için bilimsel üretimin ne kadar hayati olduğunu ifade ettiler. Bu nedenle, bu çalışma yalnızca kuramsal bir katkı değil aynı zamanda toplumsal sorumluluğun bir ifadesi olarak da değerlendirilebilir.

Bu sürecin başarıyla tamamlanmasında katkı sunan kişi ve kurumlara en içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Veri toplama sürecinde anket çalışmasına katılarak ve birebir mülakatlarda samimi deneyimlerini paylaşarak araştırmama kıymetli katkılar sağlayan tüm akademisyenlere gönülden teşekkür ederim. Akademik yolculuğum boyunca bilimsel üretimi merkeze alarak ilerledim. Bu kişisel tercihlerimin ötesinde, kaynakları verimli kullanma arzum, çalışma prensiplerim ve bilimsel çıktılara verdiğim önem temel motivasyon kaynaklarım oldu. Bu inançla sürdürdüğüm akademik üretim sürecim, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından pek çok kez desteklendi. Gurur kaynağım olan bu destekler için TÜBİTAK’a içtenlikle teşekkür ederim. Danışmanım Prof. Dr. Hamza Ateş ve Doç. Dr. Fedayi Yağar hocalarım her aşamada verdikleri yönlendirici geri bildirimlerle çalışmanın bilimsel niteliğini güçlendirdiler, kendilerine en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tez savunma jürime katılan ve kıymetli değerlendirmeler sunan hocalarıma teşekkür ediyorum. Araş. Gör. Zehra Namli Bilmez’e özverili desteği için teşekkür ediyorum. Akademik camiadan gördüğüm destekler sol kanadım olduysa, sağ kanadım her zaman ailem ve arkadaşlarım oldu. Bu zorlu yolculukta bana kanat olup yalnızca uçmamı değil, yükselmemi de mümkün kılan aileme, arkadaşlarıma, destekçilerime ve tüm sevdiklerime minnettarım.

Bu tezin, akademisyenlerin yaşadığı yapısal sorunların daha iyi anlaşılmasına ve bu sorunların çözümüne yönelik bilimsel ve toplumsal çabalara mütevazı bir katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Şura Zavalı
Birmingham, 2025

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
GRAFİK LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
Giriş.....	1
I. BÖLÜM YÜKSEKÖĞRETİMDE AKADEMİK PERSONEL, ÖZLÜK HAKLARI, ÜCRET YAPI VE POLİTİKALARI	6
1. Akademik Personelin Özlük Haklarının Hukukî Çerçevesi.....	6
2. Akademik Personelin Statüsü ve Görev Tanımları.....	7
2.1. Akademik Personelin Atanma ve Yükselme Süreçleri	8
3. Akademik Personel İstihdamının Önemi	10
3.1. Akademisyenliğin Temel Dinamikleri	12
3.1.1. Öğretim	13
3.1.2. Araştırma	13
3.1.3. Toplum Hizmeti.....	13
4. Akademik Personel İstihdamında Veriler, Değişim ve Dağılımlar.....	14
4.1. Ünvana Göre Akademik Personel Verileri	15
4.2. Yükseköğretim Türüne Göre Akademik Personel Verileri	17
4.3. Cinsiyete Göre Akademik Personel Verileri.....	20
4.4. Akademik Personel İstihdamında Coğrafi Dağılım	24
5. Yükseköğretimde Akademik Ücret Yapı ve Politikaları	27
5.1. Gösterge ve Katsayı Esasına Dayalı Aylık Sistemi	32
5.1.1. Gösterge Aylığı	33
5.1.2. Ek Gösterge Aylığı.....	33
5.1.3. Kıdem Aylığı	34
5.1.4. Taban Aylığı	34
5.2. Ödenekler.....	34
5.2.1. Üniversite Ödeneği.....	36
5.2.2. İdari Görev Ödeneği	36
5.2.3. Geliştirme Ödeneği.....	37
5.2.4. Eğitim Öğretim Ödeneği	37
5.2.5. Akademik Teşvik Ödeneği.....	38
5.2.6. Toplu Sözleşme Ödeneği.....	39

5.3. Tazminatlar.....	39
5.3.1. Yükseköğretim Tazminatı	40
5.3.2. Makam Tazminatı.....	41
5.3.3. Görev Tazminatı	41
5.3.4. Temsil Tazminatı	42
5.3.5. Ek Ödeme Tazminatı.....	42
5.3.6. Yabancı Dil Tazminatı.....	43
5.4. Ek Ders Ücreti	43
5.5. Döner Sermaye Ek Ödemesi	44
5.6. Sosyal Haklar	45
5.6.1. Aile Yardımı	46
5.6.2. Çocuk Yardımı	46
II. BÖLÜM KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	47
1. Ücret Kavramı ve Bileşenleri.....	47
2. Kamu Politikası Aracı Olarak Ücretin ve Ücret Politikalarının Önemi	50
3. Ücret Tatmini.....	54
3.1. Ücret Tatminini Etkileyen Sosyodemografik Faktörler	57
3.2. Ücret Tatminiyle İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller	59
3.2.1. Çift Faktör Teorisi	60
3.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	60
3.2.3. Eşitlik Teorisi	61
3.2.4. Eşitlik Hassasiyeti	61
3.2.5. Beklenti Teorisi.....	62
3.2.6. Pekiştirme Teorisi.....	62
3.2.7. Öz-Belirleme Teorisi	62
3.2.8. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli	63
3.2.9. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli	63
3.2.10. Miceli ve Lane'in Ücret Tatmini Modeli.....	64
3.2.11. Gerhart ve Milkovich'in Ücret Tatmini Modeli.....	64
4. İş Tatmini	64
4.1. İş Tatminini Etkileyen Sosyodemografik Faktörler	66
4.2. İş Tatminiyle İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller.....	71
4.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	71
4.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	72
4.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi	72
4.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	72
4.2.5. Lawler-Porter Modeli	73

4.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	73
4.2.7. İş Yönleri Modeli.....	73
4.2.8. Locke'un Amaç Teorisi	74
4.2.9. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	74
5. Örgütsel Bağlılık	74
5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Sosyodemografik Faktörler	77
5.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller.....	79
5.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	79
5.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	80
5.2.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	80
5.2.4. Mowday-Porter-Steers'in Yaklaşımı	80
5.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	81
5.2.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	81
5.2.7. Becker'in Yaklaşımı.....	81
5.2.8. Salancik'in Yaklaşımı	82
5.2.9. Allen ve Meyer'ın Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	82
5.2.10. Cohen'in İki Boyutlu Bağlılık Modeli	82
6. Akademisyenlerin Ücret Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Dair Ampirik Bulguların Derlemesi.....	82
III. BÖLÜM ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ	96
1. Araştırmanın Amacı	96
2. Araştırmanın Hipotezleri.....	98
3. Araştırmanın Yöntemi	98
4. Araştırmanın Sınırlılığı ve Evreninin Belirlenme Gerekçeleri.....	102
5. Araştırmanın Örneklem Boyutu ve Seçimi	103
5.1. Tabakalı Örneklem	104
5.2. Amaçlı Örneklem.....	106
6. Veri Toplama Araç ve Yöntemleri	107
6.1. Nicel Veri Toplama Aracı.....	107
6.1.1. İş Tatmini Ölçeği.....	108
6.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	108
6.1.3. Ücret Tatmini Ölçeği	109
6.2. Nitel Veri Toplama Aracı	109
7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	110
7.1. Nicel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....	110
7.2. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları	111

8. Veri Yönetimi ve Analizi.....	112
8.1. Nicel Veri Analizi	112
8.2. Nitel Veri Analizi.....	113
IV. BÖLÜM SAHA ARAŞTIRMASI: SOSYODEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN AKADEMİSYENLERDE İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÜCRET TATMİNİNE ETKİSİ İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ARACI ROLÜ VE NEDENSELLİKLERİNİN ANALİZİ.....	114
1. Nicel Araştırma Bulguları	114
1.1. Araştırmanın Katılımcı Profili	114
1.2. Frekans ve Betimleyici İstatistik Analiz	124
1.3. Değişkenler ile Sosyodemografik Değişkenlerin Karşılaştırılması	142
1.4. Korelasyon Analizi	162
1.5. Aracı Değişken Analizi	167
1.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	172
2. Nitel Araştırma Bulguları.....	174
2.1. Araştırmanın Katılımcı Profili	175
2.2. Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet.....	176
2.2.1. Akademik İşin Cinsiyetsizliğine İlişkin Bulgular	178
2.2.2. Toplumsal Cinsiyet Rolüne İlişkin Bulgular	181
2.2.3. Akademideki Eşitlik ve Eşitsizliklere İlişkin Bulgular.....	183
2.2.4. Akademik İşin Doğasında Ücretin İkincilliğine İlişkin Bulgular	186
2.3. İş Tatmini ve Çalışma Koşulları	189
2.3.1. Çalışma Koşullarının Benzerliğine İlişkin Bulgular	191
2.3.2. İş Güvencesi ve Personel Sirkülasyonuna İlişkin Bulgular	193
2.3.3. İş Yükünün Etkisine İlişkin Bulgular.....	199
2.3.4. Kamu Hizmeti ve Yararı Bilincinin Etkisine İlişkin Bulgular	202
2.3.5. İdari Yöneticinin Etkisine İlişkin Bulgular.....	204
2.3.6. Kadro Bekleme Sürecinin Etkisine İlişkin Bulgular	205
2.3.7. Akademik Kriter Değişikliğinin Etkisine İlişkin Bulgular	207
2.4. Ücret Tatmini.....	208
2.4.1. Ücret Düzeyine İlişkin Bulgular	209
2.4.2. Ücret Kıyasına İlişkin Bulgular.....	214
2.4.3. Sabit Ücretin Etkisine İlişkin Bulgular	219
2.4.4. Sosyal İlişkilere İlişkin Bulgular	222
2.4.5. Yaşam Maliyetine İlişkin Bulgular	225
2.4.6. İdealizm ve Ücret İlişkisine İlişkin Bulgular	230

2.4.7. Ek Gelire İlişkin Bulgular	234
2.5. Ücret Politikası	241
2.5.1. Ücret Adaletine İlişkin Bulgular	243
2.5.2. İdari Reforma İlişkin Bulgular	247
2.5.3. Statü ve Değer Göstergesine İlişkin Bulgular	250
2.5.4. Performansa Dayalı Ücrete İlişkin Bulgular	253
2.5.5. Yan Haklara İlişkin Bulgular	257
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi.....	260
2.6.1. Kurum İklimine İlişkin Bulgular	262
2.6.2. İnförmel İlişki Ağına İlişkin Bulgular	269
2.6.3. Görev Süresine İlişkin Bulgular.....	271
2.6.4. Konfor Alanına İlişkin Bulgular	275
2.6.5. Öğrenci Bağına İlişkin Bulgular	278
2.6.6. Kurum Takdiri ve Destegine İlişkin Bulgular	282
2.7. Kodların Anlamsal Haritalanması: Benzerlik, İlişki ve Örüntüler.....	285
Sonuç	291
Tartışma	298
Politika Önerileri.....	307
Kaynakça	310
EK I: ANKET FORMU	338
EK II: MÜLAKAT FORMU	343
EK III: ETİK KURUL ONAY BELGELERİ	346
EK IV: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEK BORDRO GÖRÜNTÜLERİ.....	348
EK V: KATILIMCI BENZERLİK MATRİSİ.....	350

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ünvana Göre Akademik Personel İstihdam Verileri	15
Tablo 2. Yükseköğretim Türüne Göre Üniversite Sayıları	18
Tablo 3. Yükseköğretim Türüne ve Üniversite Başına Düşen Akademisyen Sayısı	19
Tablo 4. Büyükşehirlerdeki Üniversite ve Akademisyen Sayısı.....	25
Tablo 5. Akademik Ücret Unsurlarının Sınıflandırması	29
Tablo 6. Ücret Unsurlarını Hesaplama Formülü	30
Tablo 7. Ünvana Göre Akademik Ücret Unsurlarının Karşılaştırması.....	31
Tablo 8. Aylık Gösterge Tablosu	33
Tablo 9. Ek Gösterge Cetveli	34
Tablo 10. Akademik Personel Ödenek Tablosu	35
Tablo 11. Akademik Personel Tazminat Tablosu	40
Tablo 12. Cinsiyet ve Ünvana Göre İstanbul İlindeki Öğretim Elemanı Sayıları..	103
Tablo 13. Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Evren ve Örneklem Büyüklüğünü Gösteren Tablo.....	103
Tablo 14. Cinsiyet, Ünvan ve Yükseköğretim Türüne Göre Katılımcı Sayısı	105
Tablo 15. Mülakat Katılımcılarının Kategorik Dağılımı	106
Tablo 16. Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Tablosu.....	110
Tablo 17. Verilerin Çarpıklık ve Yığılma Katsayıları	112
Tablo 18. Cinsiyet.....	115
Tablo 19. Yaş.....	115
Tablo 20. Medeni Durum.....	116
Tablo 21. Katılımcının Eşinin Çalışması.....	116
Tablo 22. Çocuk Sayısı	116
Tablo 23. İkamet Edilen Yaşam Alanının Mülkiyeti.....	117
Tablo 24. Akademik Ünvan	118
Tablo 25. Yükseköğretim Türü	118
Tablo 26. Bilim Alanı.....	119
Tablo 27. İdari Görev.....	119

Tablo 28. Kurumda Çalışma Süresi.....	120
Tablo 29. Gelir seviyenizi nasıl tanımlarsınız?	120
Tablo 30. Geliriniz aileniz için birinci dereceden temel geçim kaynağı mı?	121
Tablo 31. Hanehalkının Toplam Gelir Aralığı.....	121
Tablo 32. Maaş Dışı Toplam Ek Gelir (Hanehalkı ek gelir dahil)	122
Tablo 33. Kurum İçi Ek Gelirleriniz?	122
Tablo 34. Kurum Dışı Ek Gelirleriniz?.....	123
Tablo 35. İş Tatmini Betimleyici İstatistik Analizi	125
Tablo 36. İş Tatmini Frekans Analizi	127
Tablo 37. Örgütsel Bağlılık Betimleyici İstatistik Analizi	129
Tablo 38. Örgütsel Bağlılık Frekans Analizi	135
Tablo 39. Ücret Tatmini Betimleyici İstatistik Analizi.....	138
Tablo 40. Ücret Tatmini Frekans Analizi.....	141
Tablo 41. Temel Değişkenler ile Yükseköğretim Türü Bağımsız Örneklem T-Testi	142
Tablo 42. Değişkenler ile Yükseköğretim Türü Karşılaştırması	144
Tablo 43. Temel Değişkenler ile Akademik Ünvan Arasındaki İlişki.....	146
Tablo 44. Temel Değişkenler ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki.....	149
Tablo 45. Temel Değişkenler ile Kurumdaki Görev Süresi Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 46. Temel Değişkenler ile Bilim Alanı Arasındaki İlişki	156
Tablo 47. Temel Değişkenler ile İkamet Alanının Mülkiyeti Arasındaki İlişki	158
Tablo 48. Temel Değişkenler ile Gelir Düzeyi Arasındaki İlişki.....	160
Tablo 49. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon	162
Tablo 50. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Tatmini ile İş Tatmini Maddeleri Arasındaki Korelasyon	164
Tablo 51. Ücret Tatmini ve İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	165
Tablo 52. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Ücret Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	166
Tablo 53. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü.....	170

Tablo 54. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	173
Tablo 55. Mülakat Katılımcılarının Kategorik Dağılımı	175
Tablo 56. TEMA 1: Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet	177
Tablo 57. TEMA 2: İş Tatmini ve Çalışma Koşulları.....	190
Tablo 58. TEMA 3: Ücret Tatmini.....	208
Tablo 59. TEMA 4: Ücret Politikası	242
Tablo 60. TEMA 5: Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi.....	261

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Ücret Yönetimi Sistemi.....	48
Şekil 2. Ücretin Bileşenleri.....	49
Şekil 3. Ücretin Fonksiyonları.....	51
Şekil 4. Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler.....	55
Şekil 5. Ücret Düzeyi Tatmininin Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model.....	57
Şekil 6. Araştırma Modeli.....	98
Şekil 7. Açıklayıcı Ardışık Desen.....	100
Şekil 8. Araştırmanın Akış Şeması	101
Şekil 9. Aracı Değişken Analiz Modeli.....	167
Şekil 10. Aracı Değişken Analiz Sonuçlarını Anlamak İçin Karar Ağacı	169
Şekil 11. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolünün Test Edildiği Model.....	173
Şekil 12. Araştırma Temaları.....	175
Şekil 13. Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet	177
Şekil 14. İş Tatmini ve Çalışma Koşulları.....	189
Şekil 15. Ücret Tatmini.....	208
Şekil 16. Ücret Politikası	242
Şekil 17. Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi	260
Şekil 18. Kod Bulutu.....	288
Şekil 19. Kod İlişki Haritası	290

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı.....	12
Grafik 2. Yıllara Göre Akademik Personel Sayısı	14
Grafik 3. Ünvana Göre Akademisyen Oranlarının Dağılımı	16
Grafik 4. Ünvanlara Göre Akademisyen Sayıları	17
Grafik 5. Türkiye'de Yıllara Göre Üniversite Sayıları	19
Grafik 6. Yükseköğretim Türüne Göre Akademisyen Sayıları	20
Grafik 7. Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	21
Grafik 8. Yıllara Göre Kadın ve Erkek Akademisyen Sayıları	22
Grafik 9. Akademide Cinsiyete Göre Temsil Oranları (Yüzdelik)	23
Grafik 10. Yıllara Göre Ünvan ve Cinsiyet Bazında Akademisyen Sayıları	24
Grafik 11. Büyükşehirlerdeki Akademisyen Sayıları	26
Grafik 12. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Asgari Ücrete Oranı (1982-2024).....	84
Grafik 13. Yıllara Ücretlerin Kişi Başı Gayrisafi Yurt İçi Hasılaya Oranı (2003, 2014 ve 2023).....	85
Grafik 14. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Açlık Sınırına Oranı (1987-2024).....	87
Grafik 15. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Yoksulluk Sınırına Oranı (1987-2024)	88
Grafik 16. Akademik Ünvana Göre Ücret Tatmini Düzeyi Ortalaması	147
Grafik 17. Akademik Ünvana Göre İş Tatmini Düzeyi Ortalaması	148
Grafik 18. Akademik Ünvana Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalaması	149
Grafik 19. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Düzeyi Ortalaması.....	151
Grafik 20. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalaması.....	152
Grafik 21. Yaş Gruplarına Göre Ücret Tatmini Düzeyi Ortalaması	153
Grafik 22. İkamet Alanının Mülkiyetine Göre İş Tatmin Düzeyi Ortalaması	159

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Araş. Gör.	: Araştırma Görevlisi
ANOVA	: <i>Analysis of Variance</i> (Varyans Analizi)
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
Bkz.	: Bakınız
Dr. Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
DÜ	: Devlet Üniversitesi
GSYH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
H	: Hipotez
İT	: İş Tatmini
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MYO	: Meslek Yüksekokulu
N	: <i>Number of Observations</i> (Gözlem Sayısı)
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
Ort.	: Ortalama
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
Ss	: Standart sapma
SSCI	: <i>Social Sciences Citation Index</i> (Sosyal Bilimler Atıf Dizini)
t	: t-değeri
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
ÜAK	: Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı
ÜT	: Ücret Tatmini
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri
VÜ	: Vakıf Üniversitesi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

Giriş

Yönetim biliminin başlangıcından bu yana ücret, çalışanların davranışlarını motive eden önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çalışanın emeği karşısında elde ettiği gelir pek çok kişinin yaşamındaki temel gelir kaynağıdır. Gelir, yaşam standardını belirlemekte kalmayıp çalışanın kurumuna karşı tutum ve davranışlarını da şekillendirebilmektedir. Bireyin ücrete ilişkin algısı, tutum ve davranışlarının önemli belirleyicileridir (Aksu, 1993; Benligiray, 2003; Işığışık, 2011). Bu noktadan hareketle ücret tatmini kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanın aldığı ücret ile almayı düşündüğü ücretinin karşılaştırılması ücret tatmininin düzeyini belirlemektedir. Ücret düzeyi, ücret yapısı, ödeme sistemi ve ödeme biçimi tatminin düzeyini belirlemektedir. Ücretin çalışan üzerindeki önemine rağmen, akademik ücretin akademisyenin algı ve davranışlarını nasıl etkilediği açıklanmayı beklemektedir.

İş tatmini, hem içsel (işin kendisinden memnuniyet, kişisel tatmin, büyüme fırsatları vb.) hem de dışsal (ücretten memnuniyet, başkalarıyla ilişkiler vb.) faktörlerle tanımlanmaktadır (Toropova, Myrberg ve Johanson, 2021). Ücret, terfi, denetim, yan haklar, performansa dayalı koşullu ödüller, çalışma prosedürleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimi iş tatmininin boyutlarıdır (Spector, 1985; George ve Jones, 2005; Abad-Jorge ve Butcher, 2016; Martin vd., 2018; Visser, Mackenzie ve Marais, 2012; Sharma ve Bajpai, 2011; Abu Raddaha vd., 2012; Costa vd., 2019). İş tatmini birçok faktör tarafından etkilenebileceğinden, örgüte ilişkin duygular, iş tatmin düzeyine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz davranışlara yol açabilmekte (Beer, 1964) ve örgütsel davranış etkilemede kilit bir görevdedir (Bakotic ve Babic, 2013; Lee vd., 2013). Bu bakımdan, iş tatmini düşüklüğü, çalışanın moralinde ve üretkenliğinde düşüslere, işten uzaklaşmaya yol açabilmektedir. Örneğin, düşük gelir (Hadush ve Katheriyar, 2023) ve tatmin edici olmayan maaş (Ogony ve Majola, 2018; Reyes, Aquino ve Bueno, 2019) iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı unsurlar etkilemektedir (Stroh vd., 2003). Ücret, ikramiye gibi çalışanın emeği ve performansı karşılığında hak edeceği maddi kaynaklar, çalışanlar ile örgüt arasındaki en önemli sözleşme konusudur

(Chew ve Chan, 2008). Ücret, maaş, ikramiye, prim gibi somut maddi getiriler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Bakan, 2011). Yetersiz ücret düzeyleri, çalışanları daha yeterli görecekları başka iş aramaya teşvik edebilmektedir. Böylelikle çalışan, kendini örgüte bağlı hissetmeyerek, bulunduğu örgütte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir. Dolayısıyla, düşük ücretli işlerde çalışan bireylerde örgütsel bağlılık düzeyi düşük olabilmektedir (Moon, 2000; Bentein vd., 2005). Alanyazında ücretin iş tatmini üzerinde etkisinin sınırlı olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmasına karşın (Judge vd., 2010) Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, iş tatmini ile ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Özkılıççı ve Aytaç, 2022).

Türkiye’de kamu görevlilerinin reel maaşlarının incelendiği bir çalışmanın bulguları, kamu görevlilerinin reel maaşlarının düştüğü ve ekonomik büyümeden pay alamadığı ve yıllar içerisinde kamu görevlilerinin orta sınıftan işçi sınıfına evrildiği saptanmıştır (Aslan, 2023). Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, Türkiye’de orta sınıfın işçi sınıfına evrilme sürecinde, emeğin üretkenliğinin artmasına rağmen yüksek enflasyondan dolayı reel ücret gelirleri kalıcı olarak iyileşme göstermemesinin sonucu olarak emek kesiminin yoksullaştığı ifade edilmektedir (Yılmaz ve Karataş, 2023). Güncel araştırmalar, Türkiye’de ücretliler arasında yoksullaşma oranının arttığını göstermektedir.

Üniversiteler; eğitim, araştırma faaliyetlerinin yanı sıra ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlama rolüne sahip kurumlardır. Üniversitedeki eğitim, araştırma ve toplum hizmetlerinin devamlılığı için öğretim elemanlarının istihdamı önemli bir politika alanını oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının kurumdaki devamlılıkları için iş tatmini ve örgüte bağlılıkları önemli unsurlardır. Öğretim elemanlarının bilimsel üretkenliğini ve iş tatminini olumsuz etkileyen çevresel faktörlerin başında mali destek ve teşvik unsurları gelmektedir (Mengi ve Schreglmann, 2013). Öğretim elemanlarının aldıkları ücret ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Uluslararası alanyazın incelendiğinde akademisyen maaşına yönelik genel bir tatminsizliğin olduğu, bu tatminsizliğin akademik performansı, iş tatmini ve

örgütsel bağlılık gibi unsurları etkilediği görülmektedir (Cohen, 1992; Zaitouni, Sawalha ve Sharif 2011; Nienaber, Bussin ve Henn, 2011; Nyahongo, 2015; Mensah ve Adjei, 2015; Claypool vd., 2017; Magiledzhi, 2020; Nwokeocha, 2023; Mgaiwa, 2023). Alanyazında ücret memnuniyetinde kavramsallaştırma, belirleyici, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi etkileyicileri açısından kaydedilen ilerlemelere rağmen, ücret tatmininin yükseköğretim kurumundaki etkisinin ne olabileceğini belirlemek ve olası sonuçları üzerine Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar kısıtlıdır.

Uluslararası literatürde bu üç kavram arasında ilişki bulunmasına rağmen, Türkiye örneği hem ekonomik istikrarsızlık hem de yükseköğretim sistemindeki yapısal dönüşümler nedeniyle farklılaşmaktadır. Son yıllardaki ekonomik gelişmeler, yüksek enflasyon ve istikrarsız ekonomi politikası ile birlikte Türkiye’de öğretim elemanı ücretlerinin yeterliliği sorgulanmakta ve çeşitli tartışmalara konu olmaktadır. Türkiye’de yükseköğretim ücret yapısında akademik personelin maaşı yerleşik bir endişe olmaya doğru gitmektedir. Türkiye'deki akademisyen maaşları gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, “eşit işe eşit ücret” prensibine aykırı olarak vakıf ve devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin maaşları arasında eşitsizlik bulunmaktadır. Bu durumlar, nitelikli akademisyenlerin yurt dışına göç etmesine neden olan önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Oysa uluslararası rekabet ve başarı sıralamalarındaki performans için nitelikli akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında kalması ve akademinin tercih edilebilirliğinin yüksek olması gerekmektedir. Ancak Türkiye’de yükseköğretim, ücret ve iş tatmini konusunda cazibesini kaybetme eğilimindedir (Doğan vd., 2024).

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) tarafından yayımlanan Türkiye Bilim Raporu’na (2020) göre, devlet üniversitesinden vakıf üniversitesine transfer olan akademisyenin akademik verimliliği yüksek oranda artmaktadır. Buna karşın, tersi yönde gerçekleşen transferlerde verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Yurtiçi transferle birlikte yurtdışına göç hareketliliği de yükseköğretimde verimlilik düzeyini etkilemektedir (Akçığit ve Özcan-Tok, 2020; Akçığit vd., 2023). Değişim süreçleri bilimsel metotlarla anlaşılmadığı sürece çalışanlar üzerinde tahmin edilemez motivasyon ve davranışlar üretebilir. Tatminsizliklerin birçoğu, bireyin

sosyal değişimlerde adaletsizliğe uğradığı algısıyla ilişkilidir. Çalışanlar sundukları çaba, zaman, yetenek gibi girdiler ile ödöl, tanınma, statü gibi çıktılar arasında bir denge kurma eğilimindedir. Birey, kendi girdi/ çıktı dengesinin başkalarınınkinden daha düşük oranda olduğu algısına sahip olduğunda “görelî yoksunluğu” deneyimler ve adaletsizlik algısı oluşur. Adaletsizlik algısı, yalnızca bireysel memnuniyetsizlikle sınırlı kalmayıp, örgütsel düzeyde performans ve bağlılık üzerinde de belirleyicidir. Bu bağlamda, adalet algısının yönetimi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kritik bir öneme sahiptir (Adams, 1965). Dolayısıyla, akademisyenlerin verimliliğini yüksek tutmak ve buna ilave olarak verimli akademisyenlerin kurumlarında kalmalarını cazip hale getiren şartları anlamak ve oluşturmak oldukça önemlidir (Akçığıt ve Özcan-Tok, 2020). Verimliliği doğrudan etkileyen bu hareketliliğin sebeplerini anlama ve çözüm önerileri geliştirmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın emeği karşılığında almış olduğu ücret düzeyinin iş tatmini üzerinde etkisi doğrulanmış olsa da (Karaman ve Altunoğlu, 2007) ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü belirsizliğini korumaktadır. Yapılan çalışmalar, çalışanların iş tatmini ve/veya örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterse de alanyazında, ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça sınırlı düzeydedir ve öğretim elemanı evreninde ise tamamlanmış çalışma bulunmamaktadır. Bu ilişkinin öğretim elemanı evreninde incelenmesinin bakımından bu durum, önerilen projenin özgün yanını oluşturmaktadır. Bu çalışma, alanyazındaki bu boşluğu doldurma amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu tezin temel amacı, akademik personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolünün incelenmesi ve bu aracı rolün nedenselliğinin sorgulanmasıdır. Araştırmada karma yöntem araştırma tekniklerinden açıklayıcı ardışık desen kullanılmaktadır. Anket tekniğıyle elde edilen nicel bulguların nedenselliklerini açıklamak için mülakat tekniğıyle nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. İki araştırma yönteminin bulguları birleştirilerek araştırma tamamlanmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümde, Türkiye'deki akademik personelin hukuki statüsü, görev tanımları, özlük hakları, akademik personel istihdam verileri çeşitli boyutlarıyla incelenmektedir. Bununla birlikte, yükseköğretimde ücret yapı ve yönetimini oluşturan; ücret, gösterge ve katsayı sistemi, ek ödeme türleri, sosyal haklar, ödenek ve teşvikler kapsamlı biçimde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları teorik ve kavramsal olarak açıklanmaktadır. Devamında, ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık teorileri ve bu kavramları etkileyen faktörler derinlemesine incelenmektedir. Araştırmanın bu bölümü, hipotezlerin oluşturulmasına ve saha araştırmasında elde edilen verilerin yorumlanmasına kuramsal bir temel sunmaktadır.

Üçüncü bölüm, araştırmanın metodolojik çerçevesini çizmektedir. Bu bölümde; araştırma sorusu, arka planı, amacı, hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri analiz süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde ise saha araştırmasına odaklanarak, akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolü ve nedenselliği sorgulanmaktadır. Nicel ve nitel analizlerle elde edilen bulgular, sosyodemografik faktörlerle karşılaştırmalı biçimde yorumlanmakta, korelasyon ve aracı değişken analizleriyle hipotezler test edilmektedir. Nicel araştırma bulgularının nedensellikleri mülakat tekniğiyle derinlemesine incelenerek elde edilen sonuçlar, politika yapıcılar için önerilere dönüştürülmektedir.

I. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE AKADEMİK PERSONEL, ÖZLÜK HAKLARI, ÜCRET YAPI VE POLİTİKALARI

1. Akademik Personelin Özlük Haklarının Hukukî Çerçevesi

Özlük hakları, bir çalışana yasal çerçevede tanınan maddi ve sosyal hakları ifade etmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nde akademik personelle ilgili çok sayıda hukuki metin bulunmaktadır. Bu mevzuat; kanunlar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK), Bakanlar Kurulu Kararları, yönetmelikler, yönergeler, usul ve esaslar, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kararları ve üniversitelerin kendi iç düzenlemeleri gibi çeşitli kaynaklardan oluşmaktadır. Bu çok katmanlı yapı, akademik personelin atanma, yükselme, disiplin, mali haklar ve sosyal güvenceleri gibi birçok alanı ayrıntılı şekilde düzenlemektedir. Akademik personelin istihdamı ve mali özlük haklarına ilişkin şu hukuki düzenlemeler kapsamı yönünden öne çıkmaktadır: 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, yükseköğretim kurumlarının teşkilatlanma yapısını, görev ve sorumluluklarını, yükseköğretim sisteminin temel hukuki çerçevesini çizen, akademik personelin hak ve yükümlülüklerini belirleyen en önemli hukuki düzenlemelerden biridir. 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, öğretim elemanlarının mali haklarını, sınıflandırılmasını, aylık, ödenek ve tazminatlarını, mali ve sosyal haklarını düzenlemektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının maaşlarının belirleyen gösterge tablosu ve katsayılar yer almaktadır. 2914 sayılı Kanunun 20. maddesi gereğince, akademik personelin özlük haklarına ilişkin düzenleme bulunmayan durumlarda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

hükümleri uygulanmaktadır. 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, ek ödeme ve tazminatların hesaplanmasını düzenlemektedir.

2. Akademik Personelin Statüsü ve Görev Tanımları

2547 sayılı Kanun, öğretim elemanlarının; atanma süreçleri, mali hakları, kariyerde ilerleme ve disiplin hükümlerine kadar geniş hükümlere sahiptir. Bu kanunda akademik personel: Profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi olmak üzere beş kategoriye ayırmaktadır.

- Profesör: Alanında uzmanlaşan, akademik kariyerin en üst basamağında yer alan ve mevzuat tarafından belirlenen bilimsel kriterleri sağlayarak profesörlük ünvanını elde etmiş öğretim üyesidir.
- Doçent: Üniversitelerarası Kurul tarafından belirlenen akademik ölçütleri karşılayarak doçentlik ünvanını kazanan kişidir.
- Doktor Öğretim Üyesi: Doktora derecesini başarıyla tamamlayan veya tıp, diş hekimliği, eczacılık ve veteriner hekimlik gibi alanlarda uzmanlık ünvanı alan ya da Üniversitelerarası Kurulun önerisiyle Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen bazı sanat dallarında yeterlik kazanmış akademik ünvana sahip öğretim üyesidir.
- Öğretim Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında ders verme, uygulama yapma veya yaptıрма görevini üstlenen akademik personeldir.
- Araştırma Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında araştırma, inceleme ve deney çalışmalarına katılan, akademik faaliyetlere destek sağlayan ve yetkili organlarca kendisine verilen diğer akademik görevleri yerine getiren öğretim elemanıdır.

Öğretim üyeleri, kadrolarının bağlı olduğu yükseköğretim birimiyle sınırlı kalmaksızın, ihtiyaç duyulması durumunda görev yaptıkları yükseköğretim kurumunda haftalık en az on saat, öğretim görevlileri ise en az on iki saat ders verme sorumluluğunu taşımaktadır. Rektör, rektör yardımcısı, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürlerinin ders verme zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak başhekimler, dekan yardımcıları, enstitü ve yüksekokul müdür yardımcılığı ile

bölüm başkanları, ilgili mevzuat uyarınca haftalık en az beş saat ders verme yükümlülüğüne sahiptir.

Öğretim üyelerinin çalışma esasları oldukça kapsamlı olarak belirlenmiştir. Öğretim elemanları eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra bilimsel araştırmalar, kurumun bilimsel gelişimine katkı sağlama ve verilen görevi yerine getirme sorumluluğunu taşımaktadır. 2547 sayılı Kanuna dayanarak, akademik personelin görev ve sorumlulukları genel olarak şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Eğitim-öğretim faaliyetleri: Akademik personel, belirlenen ders programları kapsamında eğitim vermekle yükümlüdür.
- Bilimsel araştırma yapma: Akademik personel; bilimsel çalışmalar, projeler ve yayın faaliyetleri yürütmekle görevlidir.
- Üniversiteye katkı sağlama: Üniversitenin bilimsel gelişimine katkıda bulunma yükümlülüğü bulunmaktadır.
- Verilen görevleri yapma: Yetkili birimler tarafından akademik personele verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

2.1. Akademik Personelin Atanma ve Yükselme Süreçleri

Öğretim elemanlarının atama ve yükseltilme süreçleri, Öğretim Üyeliğine Yükseltilme ve Atanma Yönetmeliği ve Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalara İlişkin Yönetmelik kapsamında ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

2547 sayılı Kanun kapsamında, akademik kariyer basamakları; 23. 24. 25. ve 26. maddelerde şekillendirilmiştir.

- Doktor Öğretim Üyesi: Doktor öğretim üyesi kadrosuna atanabilmek için, adayların doktora derecesine veya tıp, diş hekimliği, eczacılık ve veteriner hekimlik alanlarında uzmanlık ünvanına sahip olmaları gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarında doktor öğretim üyesi kadrosu rektörlük tarafından ilan edilir. İlan edilen kadrolara yapılacak başvuruların değerlendirilmesi sürecinde, dekan/müdür, biri kendi biriminden diğeri ise kurum dışından olmak üzere

toplam üç profesör veya doçent belirlenmektedir. Belirlenen bu akademik kişilerden, her bir aday hakkında yazılı değerlendirme raporu talep edilir. Dekan/müdür, bu değerlendirme raporlarını inceleyip yönetim kurulunun görüşünü aldıktan sonra önerilerini rektörlüğe iletmektedir. Nihai karar rektör tarafından verilir ve bu atama en fazla dört yıllık bir süre için yapılır. Görev süresi tamamlandığında, atanmış öğretim üyesinin görevi kendiliğinden sona erer. Ancak uygun bulunması halinde aynı kişi yeniden atanabilmektedir.

– Doçentlik: Doktora/uzmanlık, yeterli dil puanı, Üniversitelerarası Kurul’un görüşüyle Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen bilimsel kriterlere uygun yeterliği olan adaylar başvurabilmektedir. Üniversitelerarası Kurul, doçentlik başvurusu yapan adayın başvurduğu bilim veya sanat dalında değerlendirme yapmak üzere beş kişilik bir jüri belirler ve bu jüriye ek olarak iki yedek üye görevlendirilir. Doçentlik sınav jürisinde yer alan asıl ve yedek üyeler, adayın akademik yayın ve çalışmalarını detaylı bir şekilde inceleyerek gerekçeli ve ayrıntılı bireysel raporlarını Üniversitelerarası Kurula sunmaktadırlar. Üniversitelerarası Kurul tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, adayın yeterli akademik yayın ve çalışmaya sahip olduğuna karar verilirse, kendisine doçentlik ünvanı verilmektedir. Doçentlik ünvanına sahip akademisyenler, yükseköğretim kurumlarının ilan ettiği doçent kadrolarına başvuruda bulunabilir. Başvuran adayların değerlendirilmesi amacıyla rektör tarafından, biri ilgili birim yöneticisi ve en az biri farklı bir üniversiteden olmak üzere üç profesör görevlendirilmektedir. Görevlendirilen profesörler, her adayın akademik çalışmalarını inceleyerek ayrı ayrı rapor hazırlar ve eğer birden fazla aday bulunuyorsa tercihlerini de belirtirler. Yükseköğretim yönetim kurulu, bu raporları dikkate alarak bir karar alır ve nihai atama rektör tarafından gerçekleştirilmektedir.

– Profesörlük: Profesörlük kadrosuna atanmak için adayın; doçentlik ünvanı en az beş sene önce almış olması, deneyime sahip olması ve bilimsel çalışmalar gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. Adaylar, atanmayı talep ettikleri profesörlük kadrosunun alanında akademik çalışmalar yürütmüş olmaları zorunludur. Doçentlik ünvanının ardından, ilgili bilim alanında özgün yayınlar veya bilimsel çalışmalar gerçekleştirmiş olmaları gerekmektedir. Profesörlük kadrosuna

yapılacak atamalar şu esaslara göre gerçekleştirilir: Üniversite/yüksek teknoloji enstitülerinde açık bulunan profesörlük kadroları, ilgili kurumun rektörlüğü tarafından duyurulmaktadır. Profesörlük başvurusu yapan adayların akademik yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla, niversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulu tarafından en az  farklı niversite veya yüksek teknoloji enstitülerinden olmak üzere, toplam beş profesörden oluşan bir jüri belirlenir. Jüri yeleri, her aday için ayrı ayrı değerlendirme raporları hazırlayarak görüşlerini bildirmektedir. Eğer birden fazla aday bulunuyorsa jüri yeleri tercihlerini de belirterek raporlarını sunar. Yönetim kurulu, bu raporları dikkate alarak karar almaktadır ve nihai atama rektör tarafından yapılmaktadır.

3. Akademik Personel İstihdamının nemi

Akademik personelin, toplumun bilimsel ilerleyişinde ve gelişiminde kritik bir rolü bulunmaktadır. Bununla birlikte, yükseköğretim kurumlarının başarısı, büyük oranda akademik personelin niteliği ve yeterliliğiyle ilişkilidir. Akademik personel istihdamı, üniversitelerin eğitim-ğretim ve araştırma faaliyetleri ile toplumsal gelişmişliğin sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Küreselleşen dünyada gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle yüksek öğretimde değişimler yaşanmaktadır (Aktan, 2009). Faaliyet alanı genişleyen akademisyenlik; ğretim, araştırma, toplum hizmeti ve yönetim gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çok yönlü bir mesleğe dönüşmektedir (Boyer, 1990).

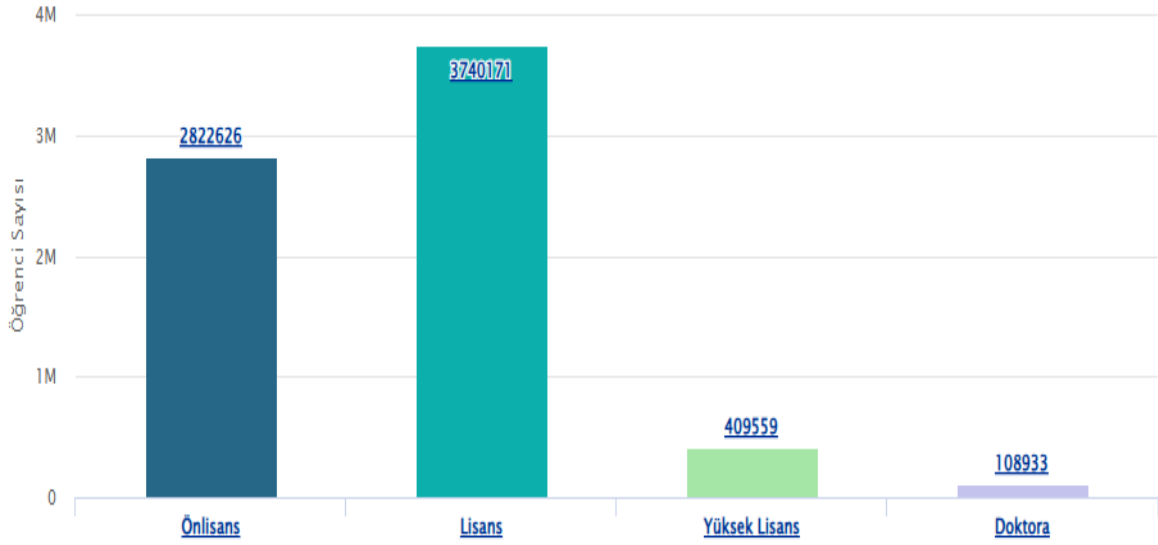
Yükseköğretim kurumlarının; eğitim-ğretim, araştırma ve bilgi temelli topluma katkı sunulmasında akademik personelin önemli bir rolü bulunmaktadır (Altbach, 2007; Altbach, Reisberg ve Rumbley, 2009). Bu bağlamda, nitelikli akademik personel; araştırma faaliyetlerini güçlendirilmesine, eğitim-ğretim kalitesinin yükseltilmesine ve toplumsal gelişmeye katkılar sunabilmektedir (Teichler, 2015). Hem araştırma hem de ğretim faaliyetlerindeki verimliliği yüksek olan nitelikli akademik personel, yükseköğretim kurumlarının bilgi üretme ve yayma kapasitelerinin artışında ve uluslararası sıralamalardaki başarısında doğrudan etkilidir (Brew, 2006; Yurdakul ve şahin-Demir, 2023; OECD, 2024). Yükseköğretimdeki istihdam politikası, stratejik hedeflere ulaşılmasında önemli bir

araç olurken, yetersiz ve/veya amaçsız istihdam politikaları ise üniversitenin genel performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Marginson ve van der Wende, 2007). Dolayısıyla, akademik personel istihdam politikaları, üniversitelerin başarı ve performansını doğrudan etkileyebildiğinden (Clark, 1998) yükseköğretim kurumları için önem arz etmektedir. Bununla birlikte nitelikli akademik personel, öğrenci başarısı üzerinde de temel bir faktördür. Akademik personelin alanında uzmanlaşması, başarı ve gelişimi, öğrenci başarısını doğrudan etkilemektedir (Biggs ve Tang, 2011).

Akademisyenler tarafından yükseköğretim kurumlarında üretilen bilgi, topluma ve uluslararası bilgi ağına katkı sağlayabilmektedir. Bu bakımdan akademisyenler; ekonomik kalkınmadan, politik sorunlara, sağlık hizmetlerinden, hukuki meselelere kadar geniş bir yelpazede toplumsal fayda sağlayabilmektedir (Etzkowitz, 2004). Dolayısıyla akademisyenler tarafından üretilen bilgi, teorik zeminde kalmayıp toplum hizmetlerinin iyileştirilmesi ve bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır (Boyer, 1990). Sosyoekonomik, politik ya da temel yaşam bilimlerine ilişkin toplumsal sorunlara yönelik akademisyenler tarafından geliştirilen çözüm önerileri giderek önem kazanmaktadır. Örneğin, küresel bir sağlık krizine dönüşen pandemi döneminde gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların (Ioannidis, 2021) kanıta dayalı verileri, sağlık politikalarının şekillendirilmesinde kaynak olmuştur.

Türkiye’de son yıllarda yükseköğretim kurum sayısının, yükseköğretime olan erişimin ve öğrenci sayısının artmasıyla birlikte akademik personel istihdamının önemi stratejik olarak artmıştır. Grafik 1’de görülebileceği gibi YÖK (2025) verilerine göre, Türkiye’de öğrenim düzeyine göre öğrenci sayılarının toplamı 7 milyonun üstündedir. Akademik personel sayısı ise 185.075’tir. Öğrenci-akademisyen oranı 14:1’in altında olması uluslararası kabul gören orandır (*National Center for Education Statistics*, 2024) ancak Türkiye’de yükseköğretimde öğrenci-akademisyen oranı yaklaşık 38:1’dir. Bu durum, yükseköğretimdeki eğitim faaliyetlerinin verimliliğini, akademik personelin kurumda tutulmasını ve istihdamı artıracak politikalar uygulanmasının kritik önemde olduğunu göstermektedir (Yurdakul ve Şahin-Demir, 2023).

Grafik 1. Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı



Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetimi Sistemi (2025). <https://istatistik.yok.gov.tr/>

3.1. Akademisyenliğin Temel Dinamikleri

Akademisyenliğin temel dinamikleri genel olarak; öğretim, araştırma, toplumsal hizmet ve yönetim ekseninde şekillenmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 12. ve 22. maddelerinde yükseköğretim kurumlarının ve dolayısıyla akademisyenlerin görevleri oldukça detaylı tanımlanmıştır. İlgili maddeye göre akademisyenlerin görevleri; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, öğrencileri yetiştirme, toplumsal yaşam düzeyini yükseltici bilimsel verileri kamuoyuyla paylaşma, bilimsel, sosyal, kültürel, ekonomik, sanayi ve tarıma ilişkin sorun alanlarını tespit etme ve öneriler sunma ve idari görevleri yerine getirme gibi hususlar yer almaktadır. Literatürde üniversitelerin üç temel işlevi bulunmaktadır: Öğretim, araştırma ve topluma hizmet (Rhodes, 2004). Bununla birlikte, uygulamada akademik personelin aynı zamanda idari görevleri de olabildiğinden “yönetim” dördüncü unsur olarak kabul edilebilmektedir. Geleneksel olarak üniversiteler, akademisyenin rolünü bu üç temel işlev çerçevesinde tanımlamaktadır. Bu çerçevede öğretim ve araştırma daha öncelikli öneme sahip görülürken, hizmet ve yönetsel görevler ikincil öneme sahiptir (Houston, Meyer ve Paewai, 2006). Yükseköğretim kurumları arasında küresel düzeyde olan rekabet, üniversitelerdeki araştırmaların nicelik ve niteliğinin önemini artırmaktadır. Akademisyenler hem araştırma hem de öğretim faaliyetlerine aktif biçimde katılım

göstermektedir. Ancak, akademisyenlerin çoklu mesleki sorumlulukları zaman zaman çatışmalı hâle gelerek mesleki gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Yang, Shu ve Yin, 2021).

3.1.1. Öğretim

Akademisyenlerin temel sorumluluklarından biri olan öğretimdir. Planlı ve iyi yapılandırılan öğretim metodu yalnızca iyi bir öğretim imkanı sunmaz aynı zamanda öğrencilerin eleştirel ve yaratıcı düşünebilmesine imkan sağlayabilmektedir (Pascarella ve Terenzini, 2005; Halpern, 1998; Verburgh, Elen ve Lindblom-Ylänne, 2007; Tiruneh, Verburgh ve Elen 2014). Akademisyenler tarafından sunulan etkili bir öğretim süreci, öğrencilerin entelektüel gelişimlerine imkan sağlarken aynı zamanda ekonomik büyümeye, sosyal ilerlemeye ve genel yaşam kalitesine katkıda bulunmaktadır (Boyer, 1990; Van Damme ve Zahner, 2022). Bununla birlikte, yükseköğretimdeki öğretim faaliyeti nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine katkı sağlayabilmektedir (Gündüz, 2017). Bu bakımlardan, akademisyenliğin temel dinamiklerinden biri olan öğretim faaliyeti akademisyen, öğrenci ve toplum için ayrı ayrı önem arz etmektedir.

3.1.2. Araştırma

Akademisyenliğin temel dinamiklerinden bir diğeri araştırmadır. Araştırma faaliyetleri, bilginin keşfi ve topluma aktarılmasında önemli bir bilimsel faaliyet sürecidir (Boyer, 1990). Araştırma ve öğretimin karşılıklı olarak birbirini besleyen bir ilişkisi bulunmaktadır. Araştırma deneyiminin artması, araştırma konusuna olan anlayışın derinleşmesine ve buna bağlı olarak da öğrencilere zenginleştirilmiş öğrenme imkanı sunulmasına olanak sağlamaktadır (Boyer, 1990; Prosser vd., 2008). Bu bakımdan, bilimsel araştırmalar, akademik literatüre katkı sağlaması, öğrenciye sunulan öğretimin zenginleştirilmesi ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesine imkan sunması dolayısıyla çok yönlü etkileri olan bir bilimsel faaliyet alanıdır.

3.1.3. Toplum Hizmeti

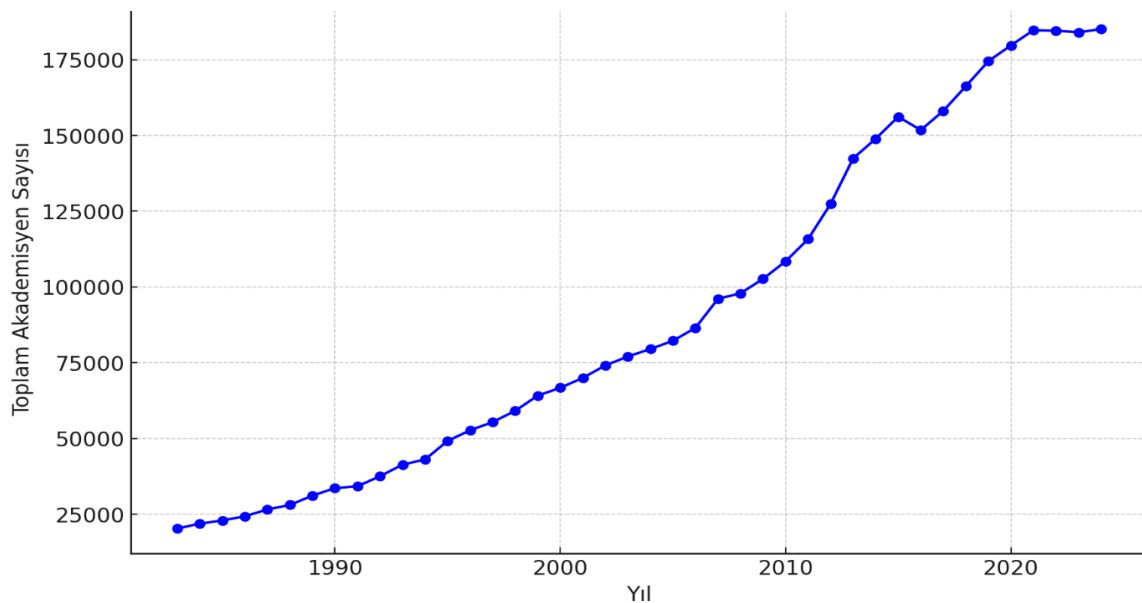
Akademisyenlerin bilgi ve uzmanlıkları kapsamında gerçekleştirdikleri bilimsel faaliyetler toplumsal sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesine ve

bilginin topluma aktarılmasına imkan sağlamaktadır. Bu katkı toplumsal ve/veya bölgesel kalkınmaya olanak sunabilmektedir (Güngör, 2017; Gündüz, 2017). Akademisyenler tarafından geliştirilen; kamu politikası önerileri, yerel yönetim, sivil toplum ve kuruluşları sanayi ile iş birlikleri, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ya da sosyal sorumluluğa yönelik projeleri toplumsal kalkınmaya ve bilginin topluma yayılmasına katkı sağlayabilen bilimsel faaliyetlerdir. Bu bakımdan akademisyenlerin gerçekleştirdikleri bilimsel faaliyetler, toplumsal sorunların çözümünde etkin rol oynayabilmektedir (Etzkowitz, 2004; Es ve Ateş, 2004; Ateş ve Okur, 2009; Teichler, 2015; Ateş, 2016; Ateş ve Bektaş, 2016; Dağlar, 2018; Özer, 2025).

4. Akademik Personel İstihdamında Veriler, Değişim ve Dağılımlar

YÖK (2024) verilerine göre, Türkiye’de yükseköğretimdeki 1983 yılında 20.333 olan akademik personel sayısı akademisyen sayısı 2024 yılında 185.075’e yükselmiştir. Akademik personel sayısında, 40 yılda yaklaşık olarak 10 kat artış yaşanmıştır. Yıllara göre akademik personel sayısında yaşanan değişim Grafik 2’de gösterilmektedir. Grafik 2’de görüldüğü üzere, yıllar içinde akademisyen sayısında belirgin bir artış yaşanmaktadır. Akademisyen sayısının 2020 yılında sonra düz bir seyir izlediğini ve durağan bir döneme girdiğini ifade etmek mümkündür.

Grafik 2. Yıllara Göre Akademik Personel Sayısı



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Akademisyen sayısı her ne kadar son yıllarda durağan seyretse de genel olarak artış göstermiştir. Akademisyen sayısının her geçen yıl artmasının ardında birçok faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının sayısının her geçen yıl artması, üniversitelerin daha fazla bölüm ve program açmasına ve daha fazla akademik kadroya ihtiyaç duymasına yol açmaktadır. Bu durumun, akademik personel istihdamındaki artışın nedeni olduğu düşünülmektedir.

4.1. Ünvana Göre Akademik Personel Verileri

Tablo 1’de görülebileceği gibi, cinsiyet dağılımı olmaksızın toplam profesör sayısı 39.404’tür. 39.328 olan araştırma görevlisi sayısı ile profesör sayısı ile birbirine yakın sayıdadır. Akademik ünvanlar arasında en az sayıda ünvan grubunu, 25.724 kişiyle doçentler oluşturmaktadır. En fazla sayıda olan ünvan grubu ise 45.319 kişiyle doktor öğretim üyesidir. Öğretim görevlisi sayısı ise 35.300’tür.

Tablo 1. Ünvana Göre Akademik Personel İstihdam Verileri

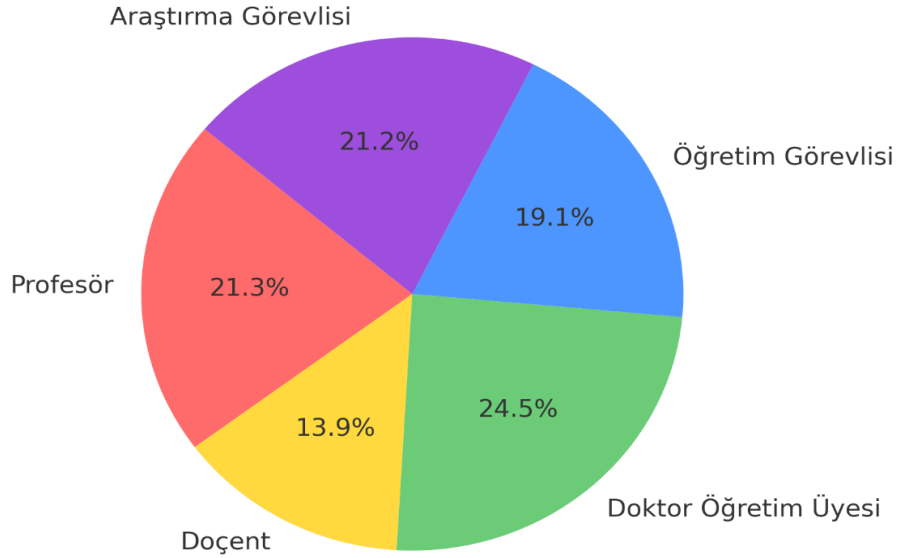
Ünvan	Sayı	Oran (%)
Profesör	39.404	21,29
Doçent	25.724	13,89
Doktor Öğretim Üyesi	45.319	24,48
Öğretim Görevlisi	35.300	19,07
Araştırma Görevlisi	39.328	21,24
TOPLAM	185.075	100,0

Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Profesör, Doçent, Doktor Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi ünvanları yüzdesel oranları görselleştirilerek Grafik 2’de sunulmuştur. Oransal dağılımlarına bakıldığında profesörlerin oranı %21,3 ile oldukça yüksek seviyededir. Doçent oranı %13,9 olup, profesör oranına kıyasla daha düşük seviyededir. Bu durum, doçentlik kriterlerinin geçmiş yıllarda nispeten daha zorlayıcı olmasının etkisiyle açıklanabilir. Pasta grafiğinde en büyük dilimi %24,5

ile doktor öğretim üyesi ünvanı oluşturmaktadır. Türkiye'deki akademik personel istihdamında oransal çoğunluk bakımından doktor öğretim üyeleri kritik bir yer edinmektedir. Akademik personel istihdamında öğretim üyelerinin toplam oranı %59,7'dir. Bu durum, Türkiye'deki kıdemli olan öğretim üyelerinin akademik istihdam yapısında güçlü bir yer edindiğini göstermektedir.

Grafik 3. Ünvana Göre Akademisyen Oranlarının Dağılımı



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

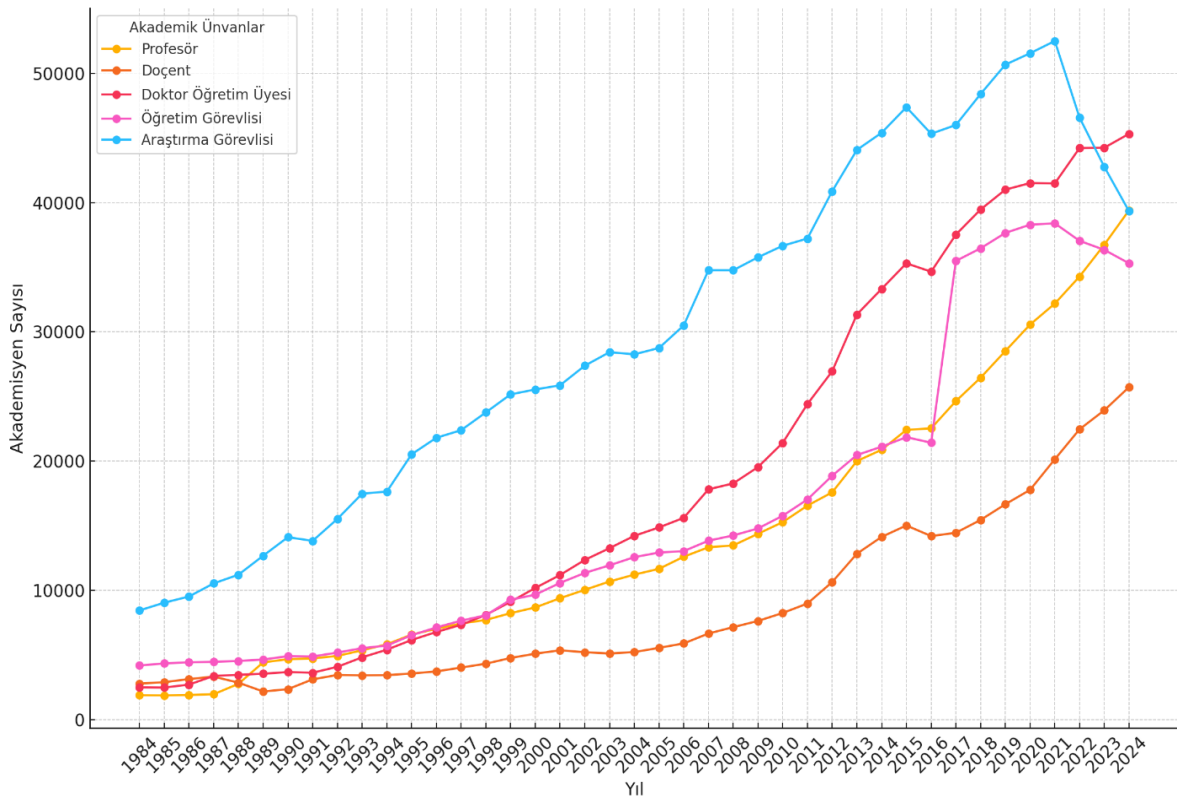
Her ne kadar öğretim üyeleri nitelikli çoğunluğu oluştursa da araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi sayıları pasta dilimi içinde öğretim üyeleriyle yakın oranda alanı paylaşmaktadır. Öğretim görevlisi oranı ise %19,1; araştırma görevlisi oranı %21,2'dir. Bu iki ünvan arasında denge bulunmaktadır. Oransal olarak bakıldığında, akademik başlangıç kadrosunun güçlü olduğu görülmektedir.

1984 yılından itibaren 2024 yılına kadar Türkiye'deki akademik personel sayılarının değişimi Grafik 4'te gösterilmektedir. Akademik ünvana ve yıllara göre akademisyen sayısındaki seyirde dikkat çekici noktalar bulunmaktadır.

Profesör, Doçent ve Doktor öğretim üyesi sayılarında özellikle 2000'li yıllardan itibaren istikrarlı bir artışın olduğu görülmektedir. Bu durum, akademik kariyer politikaları ile birlikte, üniversite sayısının her geçen yıl artmasıyla ilişkilendirilebilir. 2018 yılında yapılan düzenlemeyle 'Yardımcı Doçent' ünvanının 'Doktor Öğretim Üyesi' olarak değiştirilmesinin (Resmi Gazete, 2018) ardından bu

ünvandaki akademisyen sayısının hızla arttığı görülmektedir. Araştırma görevlisi sayısında ilk kırılma 2016 yılında yaşanmıştır. Bu kırılmaya kadar 1984 yılından bu yana araştırma görevlisi sayısının istikrarlı şekilde arttığı görülmektedir. 2016 yılı ile ikinci kırılma olan 2021 yılına kadar durağana yakın bir artışın yaşandığı görülmektedir. 2021 yılından güncel verilere kadar olan dönemde ise araştırma görevlisi istihdam verilerinin düşüşe geçmiştir. Bu durum, 50/d statüsü değişiklikleri, mevcut kadroların yeterliliğine bağlı yeni istihdamların oluşturulmaması ve araştırma görevlisi kadrolarındaki yapısal dönüşümle ilişkilendirilebilir.

Grafik 4. Ünvanlara Göre Akademisyen Sayıları



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

4.2. Yükseköğretim Türüne Göre Akademik Personel Verileri

Türkiye Cumhuriyeti'nde modern anlamda ilk üniversitelerin kuruluşu 1930'lu yıllara dayanmaktadır. YÖK (2024) verilerine göre, 1984 yılına gelindiğinde 27 devlet üniversitesi bulunmaktaydı. Aynı yıl, bir vakıf üniversitesi olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi kuruldu. 27 devlet üniversitesi ve 1 vakıf üniversitesi olmak üzere 28 üniversite eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürdü. 1992

yılına gelindiğinde iki yeni devlet üniversitesi, 1 yeni vakıf üniversitesi açılmıştır. Bu tarihte, devlet üniversitelerinin sayısı 29'a, vakıf üniversitelerinin sayısı ise 2'ye yükselmiştir. Üniversitelerin sayısı artma yönünde hareketlendiği ancak sayı yönünde sınırlı olduğu ifade edilebilmektedir. 1994 yılına gelindiğinde devlet üniversitesi sayısında kuvvetli bir artış meydana gelmiştir. Bu tarihte, devlet üniversitelerinin sayısı 53'e, vakıf üniversitelerinin sayısı ise 3'e ulaşmıştır. 2006 yılından sonra yükseköğretimde yaygınlaşma politikalarıyla üniversitelerin sayısında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. Bu tarihte, 3 olan vakıf üniversitelerinin sayısı ise 25'e yükselmiştir. Devlet üniversitelerinin sayısı 68'e çıkmıştır. 2013 yılında artış devam ederek devlet üniversitelerinin sayısı 104'e, vakıf üniversitelerinin sayısı ise 71'e yükselmiştir. 2024 yılı itibarıyla 129'u devlet üniversitesi, 75'i vakıf üniversitesi ve 4'ü vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplamda 208 üniversite bulunmaktadır (Bkz. Tablo 2).

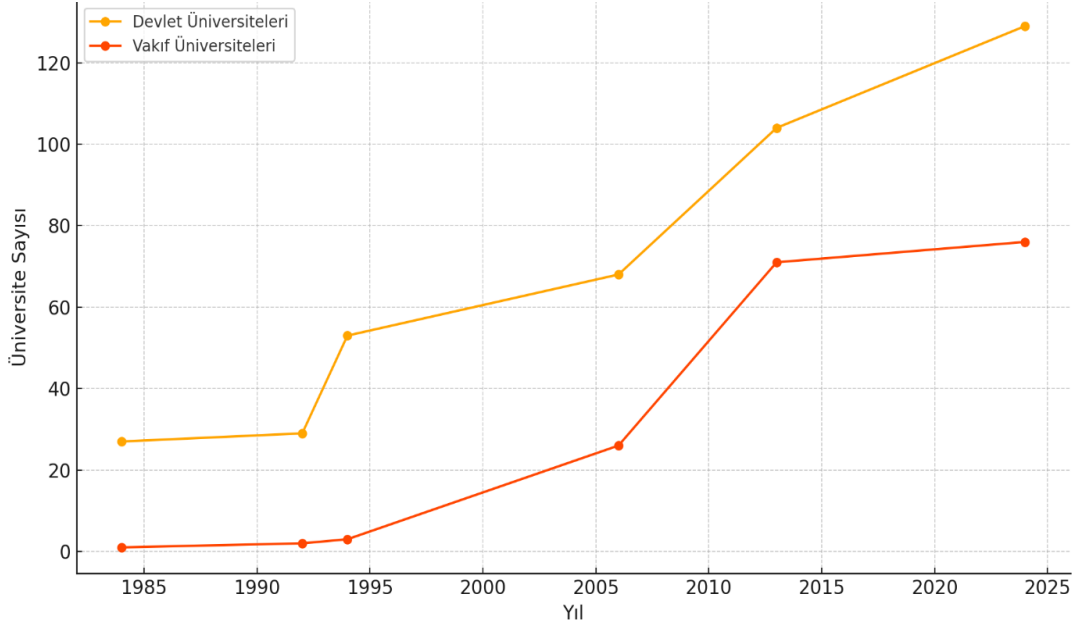
Tablo 2. Yükseköğretim Türüne Göre Üniversite Sayıları

Yıl	Devlet Üniversitesi Sayısı	Vakıf Üniversitesi Sayısı	Toplam Üniversite Sayısı
1984	27	1	28
1992	29	2	31
1994	53	3	56
2006	68	25	93
2013	104	71	175
2024	129	75	208

Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 5'te görülebileceği gibi, her iki üniversite türünde de -özellikle 2006 yılı sonrası- ciddi bir ivmeyle artış yaşanmıştır. Devlet üniversiteleri en belirgin sıçramayı 1992-1994 döneminde yapmıştır. 2006-2013 arası ikinci belirgin sıçrama dönemidir ve dikkat çekici bir artış yaşanmıştır. Niceliksel olarak devlet üniversitelerinin altında olan vakıf üniversitelerinde ise ilk büyük sıçrama 1994-2006 yıl aralığında, ikinci niceliksel artış dönemi ise 2006-2013 yılları arasında yaşanmıştır.

Grafik 5. Türkiye'de Yıllara Göre Üniversite Sayıları



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te görülebileceği gibi, 2024 yılında devlet üniversitesinde toplam 153.944 akademisyen, vakıf üniversitesi + vakıf MYO'da ise toplam 31.154 akademisyen görev yapmaktadır. Devlet üniversitesi sayısı 129 olduğundan hareketle devlet üniversitesinde görev yapan akademisyen ortalaması 1.193 kişidir. Vakıf üniversitesi sayısı 75 olduğundan hareketle vakıf üniversitesi başına düşen akademisyen ortalaması 415'tir.

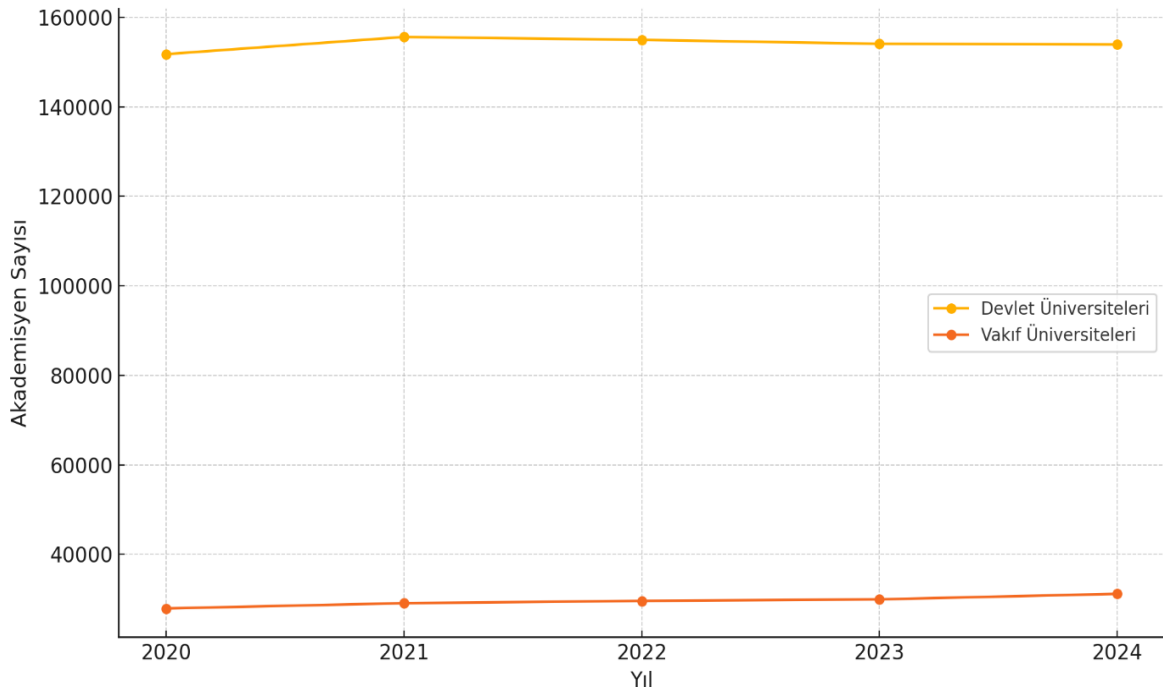
Tablo 3. Yükseköğretim Türüne ve Üniversite Başına Düşen Akademisyen Sayısı

YIL	Devlet Üniversitesi Akademisyen Sayısı	Devlet Üniversitesi Başına Düşen Akademisyen Sayısı	Vakıf Üniversitesi Akademisyen Sayısı	Vakıf Üniversitesi Başına Düşen Akademisyen Sayısı
2020	151.791	1.177	27.894	372
2021	155.634	1.206	29.068	388
2022	154.981	1.201	29.585	394
2023	154.096	1.195	29.925	399
2024	153.944	1.193	31.154	415

Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 6’da görülebileceği gibi, devlet üniversitelerinde istihdam edilen akademik personel sayısı, vakıf üniversitelerine kıyasla yaklaşık beş kat daha fazladır; bu durum, akademik insan kaynağı açısından kamu kesiminin ağırlığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, 2020-2021 yılları arasında yaşanan artış sonrasında devlet üniversitesinde istihdam edilen akademisyen sayısı azalma eğilimine geçtiği görülmektedir. Son 5 yılda her geçen yıl devlet üniversitesinde görev yapan akademisyen sayısında düşüş yaşanmaktadır. Devlet üniversitelerinde istihdam edilen akademik personel sayısının azalma eğiliminde olmasına karşın vakıf üniversitesindeki akademisyen sayısı artma eğilimindedir. Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyen sayısı son 5 yılın verilerine göre artmaktadır (Bkz. Tablo 3). Bu doğrultuda, devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki akademik istihdam yönünden açık olan makasın daralma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Grafik 6. Yükseköğretim Türüne Göre Akademisyen Sayıları



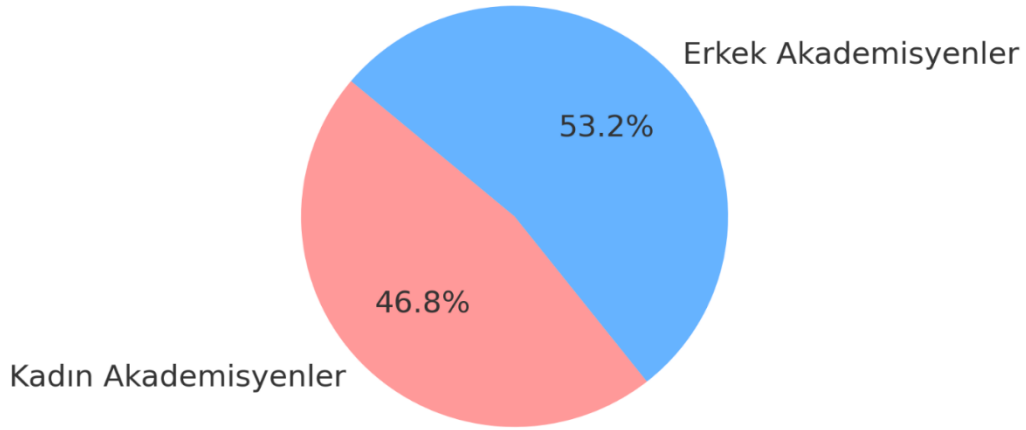
Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

4.3. Cinsiyete Göre Akademik Personel Verileri

YÖK (2024) verilerine göre, 2024 yılında erkek akademisyen sayısı 98.540’tır. Kadın akademisyen sayısı ise 86.535’tir. Grafik 7’de 2024 yılına ait akademisyenlerin cinsiyete göre oransal dağılımı yer almaktadır. Oransal olarak bakıldığında, erkek akademisyen oranı %53,2; kadın akademisyen oranı %46,8’dir (Bkz. Grafik 7). Bu

oransal yakınlık, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine yaklaşıldığını ve kadınların akademideki temsilinde önemli bir eşiğin aşıldığını göstermektedir. Akademik personel istihdamında cinsiyet dağılımları birbirine yakın oranda olsa da nicelik olarak erkek akademisyen sayısı kadın akademisyen sayısından fazladır.

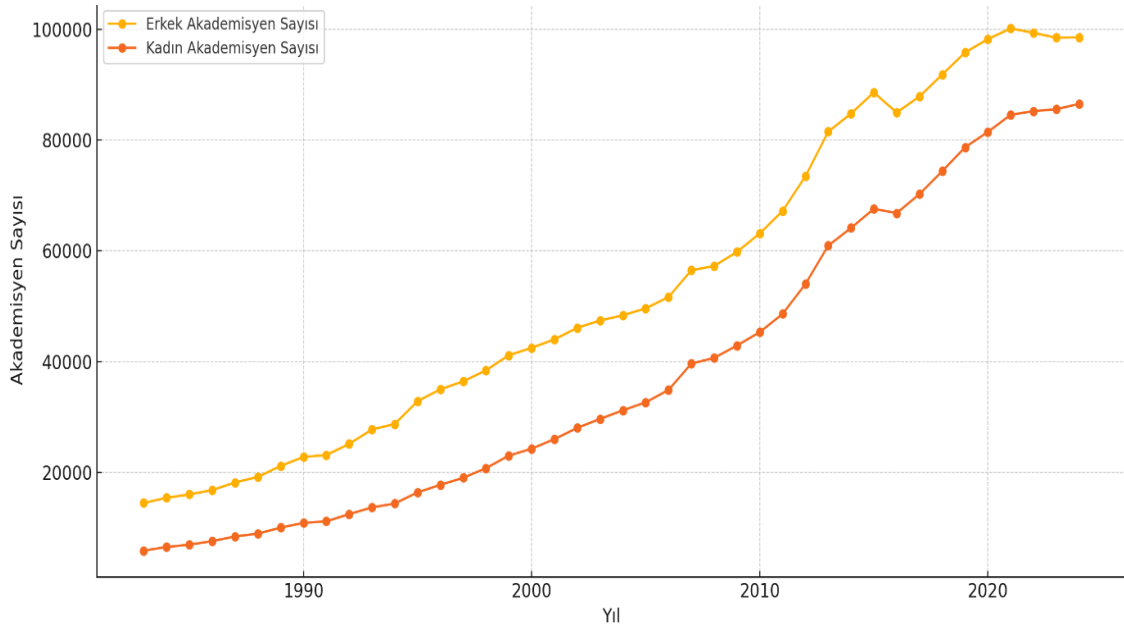
Grafik 7. Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 8’de, 1983 yılından itibaren hem kadın hem de erkek akademisyen sayılarında sürekli bir artış eğiliminin olduğu görülmektedir. Erkek akademisyen sayısı nicelik olarak önde olsa da kadın akademisyen sayısındaki artış dikkat çekici düzeydedir. Genel değerlendirmede, son 40 yılda erkek ve kadın akademisyen sayısı birlikte artış göstermektedir.

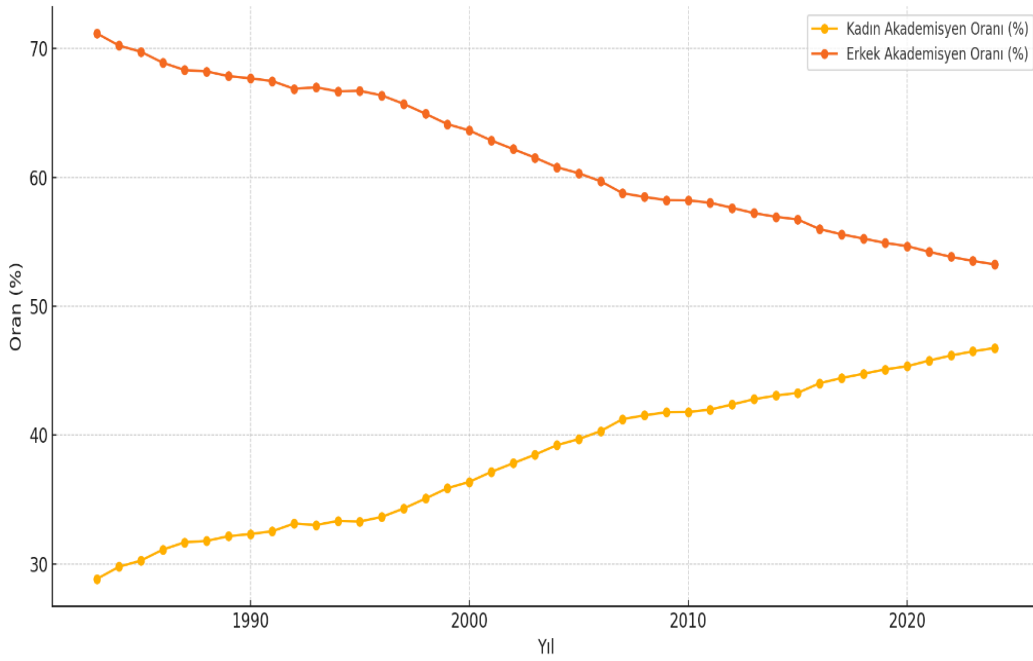
Grafik 8. Yıllara Göre Kadın ve Erkek Akademisyen Sayıları



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Hem kadın hem erkek akademisyen istihdamında sayısal olarak artış yaşanıyor olsa da 2015 yılından bu yana kadın akademisyen sayısında istikrarlı bir artış yaşanmaktadır. Erkek akademisyen istihdamındaki seyrinde, yer yer durağanlaşmanın olduğu ya da düşüşlerin yaşandığı görülmektedir (Bkz. Grafik 8). 1984 yılında %30'un altında olan kadın akademisyen oranı, zamanla istikrarlı bir şekilde artarak akademik personel istihdamında cinsiyet dengesinin sağlanmasında önemli bir ilerleme kaydedilmiştir. Kadın akademisyen oranının artmasıyla birlikte, erkek akademisyen oranı yıllar içinde göreceli olarak azalmaktadır. Grafik 9'da görülebileceği gibi, erkek akademisyen oranı ile kadın akademisyen oranı arasındaki makas daralmaktadır. Bu durum, kadın akademisyenlerin akademik istihdama oransal olarak daha güçlü bir şekilde dahil olduklarını göstermektedir. Türkiye akademisinde, kadın akademisyenlerin yıllar içinde artan bir temsil oranına sahip olması toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda yapısal bir gelişimin yaşandığına işaret edebilmektedir.

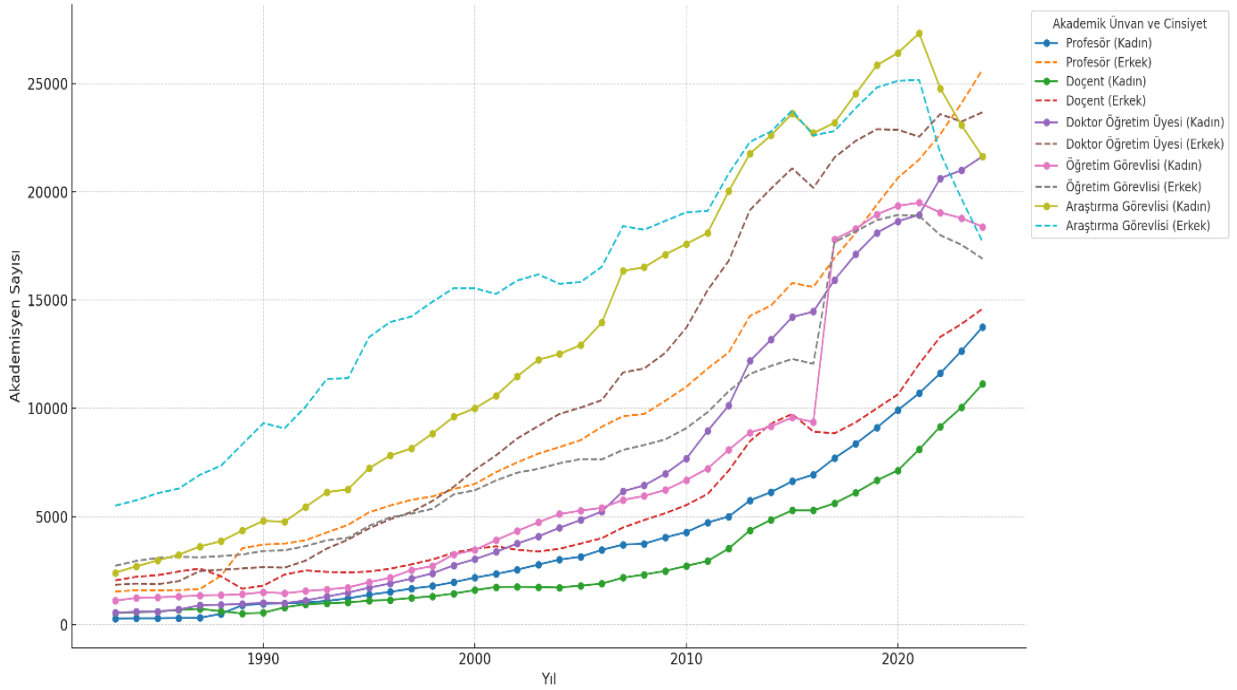
Grafik 9. Akademide Cinsiyete Göre Temsil Oranları (Yüzdelik)



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kadın akademisyen sayısındaki artış, erkek akademisyen oranıyla aradaki makasın daralması ünvandan bağımsız cinsiyet temelli yapılan bir değerlendirmedir. Kadın ve erkek arasındaki ünvana dayalı verilerde cinsiyetler arasındaki makas hala açık düzeydedir. Örneğin, erkek profesör sayısı 25.649; kadın profesör sayısı 13.755'tir. En kıdemli akademik ünvanda cinsiyetler arasındaki fark neredeyse iki kattır. Erkek akademisyenler hala üst ünvanlarda sayıca fazla olsa da özellikle orta ve alt kıdemli kademelerdeki ünvanlarda (doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi) fark her geçen yıl kapanmaktadır. Kadın akademisyen sayısı neredeyse tüm ünvanlarda istikrarlı şekilde artmaktadır. Özellikle son yıllarda profesör ve doçent istihdam düzeyindeki yükseliş dikkat çekmektedir (Bkz. Grafik 10). Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine bağlı dengesizliğin zamanla daha dengeli bir yapıya evrildiğini göstermektedir.

Grafik 10. Yıllara Göre Ünvan ve Cinsiyet Bazında Akademisyen Sayıları



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

4.4. Akademik Personel İstihdamında Coğrafi Dağılım

2000’li yılların başından itibaren bölgesel kalkınma hedefleri ve yükseköğretime erişimin yaygınlaştırılması amacıyla yürütülen “her ile bir üniversite” politikası sonucu, Türkiye’deki 81 ilde en az bir üniversite bulunmaktadır. Her ilde en az bir üniversite bulunmasına karşın üniversiteler arasında; akademik istihdam kapasitesi, kadro büyüklüğü gibi bazı niceliksel unsurlarda ciddi farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 4’te Türkiye’de bulunan 30 büyükşehirin üniversite sayısı, erkek ve kadın akademisyen sayısı ve şehirdeki toplam akademisyen sayıları sunulmaktadır. İstanbul ili hem üniversite sayısı (58) hem de akademisyen toplamı açısından (41.903) Türkiye’deki diğer şehirlerindeki üniversitelerin açık ara önündedir.

Büyükşehirlerdeki toplam akademisyen sayısı 134.676’dır. Büyükşehirlerdeki toplam akademisyen sayısına göre hesaplanan ortalama akademisyen sayısı 4.489 kişidir. Bu ortalama, Türkiye genelinde büyükşehir illerindeki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin şehir başına ortalama sayısını ifade etmektedir. İstanbul, genel ortalamanın yaklaşık 9 katı üzerinde akademik istihdama sahiptir.

Tablo 4. Büyükşehirlerdeki Üniversite ve Akademisyen Sayısı

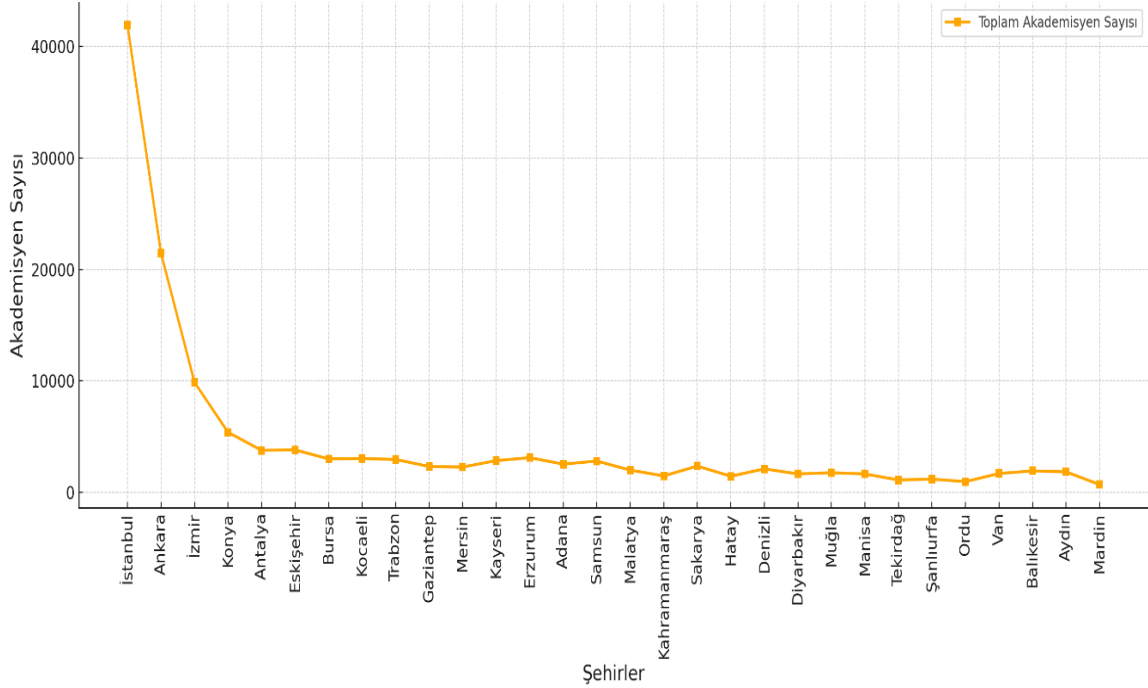
Büyükşehir	Üniversite Sayısı	Erkek Akademisyen	Kadın Akademisyen	Toplam Akademisyen
İstanbul	58	20001	21902	41903
Ankara	25	9715	11718	21433
İzmir	10	4559	5297	9856
Konya	5	3135	2244	5379
Eskişehir	3	1808	1994	3802
Antalya	5	1936	1824	3760
Erzurum	2	1846	1259	3105
Kocaeli	3	1513	1508	3021
Bursa	3	1568	1425	2993
Trabzon	3	1641	1305	2946
Kayseri	4	1558	1279	2837
Samsun	2	1574	1225	2799
Adana	2	1303	1219	2522
Sakarya	2	1487	863	2350
Gaziantep	4	1301	1008	2309
Mersin	4	1117	1148	2265
Denizli	1	1118	981	2099
Malatya	2	1190	797	1987
Balıkesir	2	1110	805	1915
Aydın	1	967	868	1835
Muğla	1	957	794	1751
Van	1	1131	551	1682
Diyarbakır	1	1083	563	1646
Manisa	1	879	765	1644
Kahramanmaraş	2	918	550	1468
Hatay	2	880	559	1439
Şanlıurfa	1	789	388	1177
Tekirdağ	1	597	509	1106

Ordu	1	524	431	955
Mardin	1	497	195	692
TOPLAM	153	68702	65974	134676

Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İstanbul ve diğer büyükşehirler arasındaki niceliksel farkın daha net görülebilmesi amacıyla veri grafiği oluşturulmuştur. Grafik 11’de görülebileceği gibi, 29 büyükşehir ile İstanbul arasında belirgin ve ciddi fark bulunmaktadır. İkinci sırada yer alan Ankara ilindeki toplam akademisyen sayısının neredeyse iki katıdır. İstanbul, akademik istihdam sayısında son sırada yer alan Mardin ilindeki akademisyen sayısından ise yaklaşık 61 kat fazla akademik personele sahiptir.

Grafik 11. Büyükşehirlerdeki Akademisyen Sayıları



Kaynak: YÖK (2024) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, Türkiye’de akademik personel istihdamının coğrafi dağılımında ciddi niceliksel farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye'nin 81 ilinde en az bir üniversite bulunmasına karşın, akademik kadro büyüklüğü ve istihdam kapasitesi bakımından şehirler arasında kayda değer fark ve eşitsizlikler söz konusudur.

5. Yükseköğretimde Akademik Ücret Yapı ve Politikaları

Türkiye’de devlet üniversitelerinde akademik ücret yapısı ve politikaları; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve bu kanunların dayanak olduğu; kararlar, yönetmelikler, yönergeler, usul ve esaslarla düzenlenmektedir. Mevzuat, akademik ücretin belirlenme sistematüğini, akademik personelin mali ve sosyal haklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. 2547 sayılı Kanun ve 2914 sayılı Kanun’la akademisyenlerin mali hakları düzenlenmektedir. Bu kanunlar kapsamında; akademik ücret yapısı, aylık, ödenek, gösterge, ek ödeme, tazminat ve diğer sosyal güvenceleri düzenlemektedir. 2914 sayılı Kanunun 20. ve 2547 sayılı Kanunun 62. maddelerine göre, bu kanunda akademisyenlerin özlük haklarına ilişkin hüküm bulunmayan durumlarda 657 sayılı Kanun’un uygulanacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, akademisyenler 657 sayılı Kanun’un 187-213. maddelerinde düzenlenmiş olan sosyal hak ve yardımlardan faydalanmaktadırlar. Buna ilave olarak, 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de belirlenmiş olan ek ödemelerden yararlanmaktadırlar.

Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin çalışma esasları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu hükümlerine göre belirlenirken, aylık ve özlük hakları ise devlet üniversitelerinden farklı olarak 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 130. maddesi ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununa dayanılarak hazırlanan Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğı, vakıf üniversitelerinin kuruluş, işleyiş, gözetim ve denetimine ilişkin esasları düzenlemektedir.

Vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin mali haklar bakımından farklı kanunlara tabi olması ücret yapısında farklılıkların olmasına neden olmaktadır. Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin İş Kanunu’na bağlı sözleşmelerle istihdam edilmektedir. Bu durum ücret bakımından akademisyen ile üniversite yönetimini iş gören-işveren konumuna oturarak, ücret yapısı takdirinin işveren olan vakıf üniversitesine bırakılmasına neden olmaktadır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki ücret eşitsizlikleri, vakıf üniversitesinde ücret yapısının akademisyen aleyhine suistimale açık bir hale gelmesi bir dizi yasal değişikliğin yapılmasını gerekli kılmıştır. Öncelikle yükseköğretim türleri arasındaki ücret farklılıklarının giderilmesi için 17/04/2020 tarihinde 7243 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun¹'la 2547 sayılı Kanun'a ek 8. madde eklenmiştir. Bu madde vakıf üniversitesindeki ücretlerin asgari devlet üniversitesindeki ünvana dayalı ücretin verilebileceği şu şekilde ifade edilmektedir: *“Vakıf yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına, ünvanlarına göre Devlet yükseköğretim kurumlarında ödenen ücret tutarından az ücret verilemez. Bu fıkra kapsamında Devlet yükseköğretim kurumlarında ödenen emsal ücretin hesaplanmasında ilgili mevzuat uyarınca aylıklara ilişkin hükümlerin uygulandığı kadroya bağlı ödemeler dikkate alınır.”*

Bu değişiklik sonrasında mevcut sözleşmelerin durumu ve devlet üniversitesindeki hangi ücretin baz alınacağı gündeme gelmiştir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yürütme Kurulu'nun 08/07/2020 tarihli 39 nolu kararında, bu değişikliğin yeni kurulacak sözleşmeyle uygulanabileceği ve ücretin net ya da brüt olacağını vakıf üniversitelerinin kararına bırakılacağı yönünde karar verilmiştir. Danıştay'ın Kanunla yapılan bir düzenlemenin idari bir düzenleme ile esnetilip daraltılamayacağı kararı sonrasında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yürütme Kurulu 17/03/2021 tarihli 12 nolu Karar'ında “08.07.2020 tarihli ve 39 sayılı kararın Danıştay'a açılan dava sonucu yürütmenin durdurulduğunu” ifade etmiştir (Batı, 2025).

Bu gelişmelerin ardından, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin ücretleri devlet üniversitesinde aynı ünvandaki akademisyenin brüt ücretiyle eşitlenmiştir. Ancak bordroda görünen brüt ücretler aynı olsa da ücret ve özlük haklarına tabi olunan kanunun farklı olması dolayısıyla iki yükseköğretim türünde görev yapan aynı ünvanlı akademisyenin ücretlerinde farklılıklar oluşmaktadır. Vergi kesintisi farklılıkları, ücreti oluşturan unsurların (örneğin, üniversite ödeneği,

¹ Değişikliğe ilişkin Kanun için bkz. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200417-1.htm>

eğitim öğretim ödeneği, yükseköğretim tazminatı, idari görev ödeneği vb.) farklı olması ücret farklılığını oluşturmaktadır (Batı, 2025). Ücrette adaletin sağlanması için, tüm akademisyenlerin aynı ücret ve mali haklara sahip olduğu bir yasal düzenlemenin inşa edilmelidir.

Devlet üniversitelerinin ücret yapı ve politikalarında kapsamında yer alan akademik ücretin içinde pek çok unsur bulunmaktadır. Akademik ücret unsurları Tablo 5’te görülebileceği gibi, aylık, tazminat, ödenek ve sosyal haklar olmak üzere dört sınıftan oluşmaktadır.

Tablo 5. Akademik Ücret Unsurlarının Sınıflandırması

AYLIKLAR	TAZMİNATLAR	ÖDENEKLER	SOSYAL HAKLAR	EK ÖDEMELER
Gösterge Aylığı	Yabancı Dil Tazminatı	Üniversite Ödeneği	Aile Yardımı	Ek Ders Ücreti
	Ek Ödeme Tazminatı	İdari Görev Ödeneği		
Kıdem Aylığı	Özel Hizmet Tazminatı	Geliştirme Ödeneği		
Taban Aylık	Yüksek Öğretim Tazminatı	Eğitim- Öğretim Ödeneği	Doğum Yardımı	Döner Sermaye Ek Ödemesi
Ek Gösterge Aylığı	Makam Tazminatı	Akademik Teşvik Ödeneği		
Vekalet ve İkinci Görev Aylıkları	Görev Tazminatı			
	Temsil Tazminatı	Toplu Sözleşme Ödeneği		

Kaynak: Mevzuata dayanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Her ücret unsurunun hesaplanmasında kullanılan bir formül bulunmaktadır. Tablo 6'da ücret unsurlarının hesaplama formülü yer almaktadır.

Tablo 6. Ücret Unsurlarını Hesaplama Formülü

GELİR KALEMİ	FORMÜLÜ
En Yüksek Devlet Memuru Aylığı	$(1500 + 8000) \times \text{Aylık Katsayı}$
Aylık Tutar	$\text{Aylık Gösterge} \times \text{Aylık Katsayı}$
Taban Aylık	$\text{Taban Aylık Göstergesi} \times \text{Taban Aylık Katsayısı}$
Ek Gösterge	$\text{Ek Gösterge Puanı} \times \text{Aylık Katsayı}$
Kıdem Aylığı	$\text{Kıdem Yılı} \times 20 \times \text{Aylık Katsayı}$
Üniversite Ödeneği	$\text{E.Y.D.M.A.} \times \text{Üniversite Ödeneği Oranı} \%$
Yükseköğretim Tazminatı	$\text{E.Y.D.M.A.} \times \text{Yükseköğretim Tazminat Oranı} \%$
Akademik Teşvik Ödeneği	$\text{E.Y.D.M.A.} \times \text{Akademik Teşvik Oranı} \% \times \text{Akademik Teşvik Puanı} \%$
Üniversite Geliştirme Ödeneği	$(\text{Aylık} + \text{Ek Gösterge}) \times \text{Aylık Katsayı} \times \text{Geliştirme Ödeneği Oranı} \%$
Eğitim Ödeneği	$\text{E.Y.D.M.A.} / 12$
İdari Görev Ödeneği	$(\text{Aylık} + \text{Ek Gösterge}) \times \text{İdari Görev Ödeneği Oranı} \%$
Ek Ödeme	$\text{E.Y.D.M.A.} \times \text{Ek Ödeme Oranı} \%$
Aile Yardımı	$\text{Aile Yardım Göstergesi} \times \text{Aylık Katsayı}$ (çalışmayan eş için)
Çocuk Yardımı (0-6 Yaş)	$\text{Aile Yardım Göstergesi} \times \text{Aylık Katsayı}$. (Engelli Çocuk için %50 artırımlı)
Çocuk Yardımı (6 Yaşından Büyük)	$\text{Aile Yardım Göstergesi} \times \text{Aylık Katsayı}$. (Engelli Çocuk için %50 artırımlı)
Makam Tazminatı	$\text{Makam Tazminatı Puanı} \times \text{Aylık Katsayı}$
Görev Tazminatı	$\text{Görev Tazminatı Puanı} \times \text{Aylık Katsayı} \times \%80$
Temsil Tazminatı	$\text{Temsil Tazminatı Puanı} \times \text{Aylık Katsayı}$
Yabancı Dil Tazminatı	$\text{Yabancı Dil Tazminat Göstergesi} \times \text{Aylık Katsayı}$
Toplu Sözleşme İkramiyesi	$\text{Toplu Sözleşme İkramiyesi Göstergesi} \times \text{Aylık Katsayı}$

Kaynak: Erdoğan (2022).

*E.Y.D.M.A.: En Yüksek Devlet Memuru Aylığı

2023 yılında akademik ücrete dair güncel tartışmalar sosyal medya mecralarında görünür hale gelmiştir ve akademisyenler bordrolarını paylaşmışlardır². Bordrolar 2023 yılı Haziran ayına ait iki farklı akademisyenin personel bilgisini, gelirini, kesinti tutarını ve net ödenen ücreti göstermektedir. Her iki akademisyenin hizmet sınıfı benzerdir ancak ünvan ve akademik ücret unsurları bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bordroların karşılaştırması, akademik kariyerde ilerlemenin mali karşılığını ve ücret yapısına etkisini somut biçimde ortaya konulmasına imkan sunmaktadır.

² Akademik ücrete ilişkin güncel tartışmalar ve bordro görüntüleri için bkz. Akademik Dayanışma Platformu, https://x.com/ADAP_2023

Doçent ünvanlı akademik bordroda gelirler toplamı 28385.45 TL olurken, kesinti toplamı 6400.41 olmuştur. Bordro I’de ödenen net ücret 22285.04 olmuştur. Öğretim Görevlisi ünvanlı bordroda gelirler toplamı 23865.31 TL olurken, kesinti toplamı 4349.98 TL olmuştur. Bordro II’de ödenen net ücret 19515.33 TL olmuştur (Bkz. Ek IV).

Ünvan, kıdem ve kademe farklılığı olan bordrolarda ücret unsurlarına bakıldığında, taban aylık, kıdem aylık, eğitim öğretim ödemesi unsurlarının iki ünvanı da aynı olduğu görülmektedir. Aylık tutar ve ek ödeme tazminatı ise birbirine oldukça yakın düzeydedir. İki ünvan arasında farkı ortaya koyan ücret unsuru; ek gösterge, üniversite ödeneği ve yükseköğretim tazminatı olmuştur. Bu üç ücret unsuru; ünvan ve dereceye bağlı gösterge cetveline göre hesaplandığından iki ünvan arasındaki ücret farklılığını oluşturan unsurlar olmaktadır. Bununla birlikte, emekli kesintisi karşılığı ve genel sağlık sigortası primi (devlet) yine kademeye göre belirlendiğinden bir diğer fark oluşturan ücret kalemleri olmuştur (Bkz. Tablo 7). Ücret farklılığı, kamu personeli ücret sistemindeki ünvana endeksli göstergelere dayanmaktadır.

İki farklı ünvana ait diğer ücret unsurları karşılaştırıldığında; bireysel yetkinlik, beceri ve akademik performansın ücrete etkisinin olduğu görülmektedir. Yabancı dil tazminatı ve akademik teşvik ödeneği akademisyenin akademik üretimi ve yeterliliğine bağlı ücret unsurlarıdır. Doçent ünvanlı akademisyenin akademik performansa bağlı ödenen akademik teşvik ödeneği aldığı görülürken, öğretim görevlisi ünvanlı akademisyen ise belgelendirilmiş dil yeterliliğiyle yabancı dil tazminatından yararlandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Ünvana Göre Akademik Ücret Unsurlarının Karşılaştırması

Ücret Unsuru	Doçent (Bordro I)	Öğr. Gör. (Bordro II)
Aylık Tutar	442.36	461.87
Ek Gösterge	2341.89	1257.68

Ücret Unsuru	Doçent (Bordro I)	Öğr. Gör. (Bordro II)
Taban Aylık	6787.99	6787.99
Kıdem Aylık	78.06	78.06
Em. Kes. Karşılığı	1854.63	1442.94
Gen. Sag. Sig. Pr. (Devlet)	1264.52	983.82
Y. Dil Tazminatı	0	520.42
Üniversite Ödeneği	7210	4532
Eğitim Öğretim Ödeneği	343.33	343.33
Ek Ödeme T. (666 KHK)	2801.6	2719.2
Yükseköğretim Tazminatı	4120	4738
Akademik Teşvik Ödeneği	1141.07	0
Toplam Gelir	28385.45	23865.31
Toplam Kesinti	6100.41	4349.98
Net Ödenen Maaş	22285.04	19515.33

Kaynak: EK IV'te yer alan bilgilere dayanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.1. Gösterge ve Katsayı Esasına Dayalı Aylık Sistemi

Akademik personelin maaşı, devlet memurlarına uygulanan gösterge ve katsayı esasına dayalı aylık sistemiyle hesaplanmaktadır. Akademik personelin aylıkları; gösterge aylığı, taban aylığı, ek gösterge aylığı ve kıdem aylığı bulunmaktadır.

Bununla birlikte, vekaleten atamalarda asilde aranan şartlara sahip olması durumunda vekalet aylığı ödenebilmektedir.

Gösterge ve katsayı esasına dayalı bu maaş sistemi, şeffaf bir yapı sunsa da akademik personelin gelir seviyesinin genel kamu görevlilerinden ayrı değerlendirilmesine imkan vermemesi ve uluslararası standartlara göre rekabetçilik düzeyi tartışmalı bir konudur (Doğan vd., 2024).

5.1.1. Gösterge Aylığı

657 sayılı Kanun'un 36, 43/a, 149, 150, 154 ve 155. maddeleri ile 2914 sayılı Kanun'un 5. Maddesine dayanarak kademe esasına göre düzenlenen gösterge tablosu ve her mali yılda Genel Bütçe Kanunuyla tespit edilen katsayıya göre hesaplanmaktadır (Bkz. Tablo 8). Aylık gösterge rakamı ve aylık katsayının çarpımı (Gösterge × Aylık Katsayı) sonucu akademisyenin gösterge aylığı belirlenmektedir.

Tablo 8. Aylık Gösterge Tablosu

Dereceler	Kademeler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1320	1380	1440	1500	-	-	-	-	-
2	1155	1210	1265	1320	1380	1440	-	-	-
3	1020	1065	1110	1155	1210	1265	1320	1380	-
4	915	950	985	1020	1065	1110	1155	1210	1265
5	835	865	895	915	950	985	1020	1065	1110
6	760	785	810	835	865	895	915	950	985
7	705	720	740	760	785	810	835	865	895
8	660	675	690	705	720	740	760	785	810
9	620	630	645	660	675	690	705	720	740
10	590	600	610	620	630	645	660	675	690
11	560	570	580	590	600	610	620	630	645
12	545	550	555	560	570	580	590	600	610
13	530	535	540	545	550	555	560	570	580
14	515	520	525	530	535	540	545	550	555
15	500	505	510	515	520	525	530	535	540

Kaynak: T.C. Resmi Gazete (1965).

5.1.2. Ek Gösterge Aylığı

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'nda yer alan ek gösterge cetveli ünvan ve dereceye göre belirlenmektedir. Aylık hesabında Tablo 9'da yer alan ek gösterge cetvelinde ünvan ve derecelere göre belirlenen ek gösterge rakamı ile aylık katsayı

çarpımı (Ek Gösterge × Aylık Katsayı) sonucu akademisyenin ek gösterge aylığı belirlenmektedir.

Tablo 9. Ek Gösterge Cetveli

Kadro Ünvanı	Derece	Ek Gösterge
a) Profesörlerden Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Dekan Yardımcısı, Yüksekokul Müdürü olanlar ile Profesörlük kadrosunda dört yılını tamamlamış bulunanlar	1	7000
b) Profesörler	1	5900
c) Doçentler	1-3	5400
d) Doktor Öğretim Üyeleri	1-5	4200
e) Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlileri	1	4200
	2	3300
	3-7	2900

Kaynak: T.C. Resmi Gazete (1983).

5.1.3. Kıdem Aylığı

375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin değişik 1. maddesi hükmü uyarınca; aylıklarını gösterge hesabına göre alan akademik personel her hizmet yılı için 20 olmak üzere, hizmet yılı ve aylık katsayı çarpımıyla ($20 \times \text{Kıdem Yılı} \times \text{Aylık Katsayı}$) hesaplanarak kıdem aylığı almaktadır. Gösterge rakamı azami 500 olarak uygulanabilmektedir.

5.1.4. Taban Aylığı

375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin değişik 1. maddesi hükmü uyarınca; aylıklarını gösterge hesabına göre alan akademik personel "1.000" gösterge rakamı ile taban aylık katsayısının çarpımıyla (Taban Aylık Göstergesi × Taban Aylık Katsayı) sonucu akademisyenin taban aylığı belirlenmektedir.

5.2. Ödenekler

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu kapsamında akademik personelin aylık ödemelerine ek olarak çeşitli kalemlerde ödenekler bulunmaktadır. Bununla

birlikte, 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu hükümleri uyarınca toplu sözleşme ödeneği ödenebilmektedir. Mevzuat çerçevesince oluşturulan ödenek türleri şu şekildedir:

- Üniversite Ödeneği
- İdari Görev Ödeneği
- Geliştirme Ödeneği
- Eğitim-Öğretim Ödeneği
- Akademik Teşvik Ödeneği
- Toplu Sözleşme Ödeneği

İdari görev, geliştirme ve toplu sözleşme gibi koşullara bağlı ödenekler haricinde akademik personel ünvan ve derecelerine bağlı olarak Tablo 10’da yer alan ödenek türlerini almaktadır.

Tablo 10. Akademik Personel Ödenek Tablosu

ÜNVANLAR		DERECE	ÖDENEKLER		
			Üniversite Ödeneği	Eğitim Öğretim Ödeneği	Akademik Teşvik
			EYDM Aylığı Brüt Tutarının	EYDM Aylığı Brüt Tutarının	EYDM Aylığı x Akademik Teşvik Ödeneği Oranı (Asgari 30 puan alanlar)
			%	1/12	%
ÖĞRETİM ÜYELERİ	PROFESÖR (3 Yılını tamamlamış)	1	245	1/12	100
	PROFESÖR (3 Yıldan Az) Diğerleri	1	215	1/12	100
	DOÇENT	1	175	1/12	90
		2-3	175	1/12	90
	DOKTOR ÖĞRETİM ÜYESİ	1-5	175	1/12	80
ÖĞRETİM GÖREVLİLERİ		1	130	1/12	70
		2	117	1/12	70
		3	110	1/12	70
		4-5	104	1/12	70
		Diğerleri	98	1/12	70
ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ		1	130	1/12	70
		2	117	1/12	70
		3	110	1/12	70
		4-5	104	1/12	70
		Diğerleri	98	1/12	70

Kaynak: Erdoğan (2022).

*E.Y.D.M.A.: En Yüksek Devlet Memuru Aylığı

5.2.1. Üniversite Ödeneği

Üniversite Ödeneği, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu kapsamında belirlenmektedir. Kanun'un 12. maddesinde belirtildiği şekliyle, 657 sayılı Kanun kapsamında ek göstergesi dahil en yüksek devlet memuru brüt aylık tutarının ünvan oranlanmasına göre hesaplanarak belirlenmektedir. Dolayısıyla üniversite ödeneği, akademik personelin aylığına ek olarak ödenmekte ve akademik ünvana göre farklılık göstermektedir. Aşağıda sıralanan ünvan ve dereceye göre belirlenen oran ile en yüksek devlet memuru aylığı çarpılarak üniversite ödeneği hesaplanmaktadır.

- Profesörlerden Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Dekan Yardımcısı, Yüksekokul Müdürü olanlar ile Profesör kadrosunda üç yılını tamamlamış bulunanlara %245'i,
- Diğer Profesörler için %215'i,
- Doçent için %175'i,
- Doktor öğretim üyesi için %175
- Diğer Öğretim elemanlarından;
 - a) Birinci dereceden aylık alanlara %130'u,
 - b) İkinci dereceden aylık alanlara %117'si,
 - c) Üçüncü dereceden aylık alanlara %110'u,
 - d) Dördüncü ve beşinci dereceden aylık alanlara %104'ü,
 - e) Diğer derecelerden aylık alanlara %98'i her ay üniversite ödeneği olarak ödenmektedir.

5.2.2. İdari Görev Ödeneği

İdari Görev Ödeneği, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu kapsamında belirlenen, akademik personelin yürütmekte olduğu idari görev karşılığında ödenen mali bir haktır. Kanun'un 13. maddesinde belirtildiği şekliyle idari görevi ödeneği, akademik personelin almakta olduğu aylık gösterge ve ek gösterge brüt tutarının idari görev türüne göre belirlenen oranına göre hesaplanmaktadır. İdari Görev Ödeneği= (Aylık Gösterge + Ek Gösterge) x Aylık Katsayısı x İdari Görev Ödeneği Oranı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir. 2914 sayılı Kanun

kapsamında belirlenen idari görev oranları şu şekildedir:

- Rektör %70'i,
- Rektör Yardımcısı ve Dekan %30'u,
- Dekan Yardımcısı, Enstitü Müdürü, Yüksekokul Müdürü ve Bölüm Başkanı %20'si,
- Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuar Müdür Yardımcılarına %15'i idari görev ödeneği ödenmektedir.

5.2.3. Geliştirme Ödeneği

Geliştirme Ödeneği, sosyoekonomik gelişmişlik düzeyi düşük olan ya da yeterli akademik personeli olmayan yükseköğretim kurumlarında görevli akademik personele ödenen mali bir hakktır. 2005 yılında yürürlüğe konulan geliştirme ödeneğinin amacı, sosyoekonomik açıdan az gelişmiş bölgelerdeki yükseköğretim kurumlarının akademik istihdamının güçlendirilmesini sağlamaktır. Geliştirme Ödeneği oranı, yükseköğretimin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'nun 14. Maddesinde belirtildiği şekliyle geliştirme ödeneği, akademik personelin almakta olduğu aylık gösterge ve ek gösterge toplamı ile aylık gösterge ve geliştirme ödeneği oranı³ çarpımına göre belirlenmektedir. Geliştirme Ödeneği = (Aylık Gösterge + Ek Gösterge) x Aylık Katsayısı x Geliştirme Ödeneği Oranı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir.

5.2.4. Eğitim Öğretim Ödeneği

Eğitim Öğretim Ödeneği, akademik personelin eğitim öğretim faaliyetlerindeki ihtiyaçlarına destek amacıyla ödenen mali bir hakktır. 2914 sayılı Kanun'un Ek 1. maddesinde belirtildiği şekliyle, ek göstergesi dahil en yüksek Devlet memuru aylığının brüt tutarının 12'ye bölümüne göre belirlenmektedir. Eğitim Öğretim Ödeneği= En Yüksek Devlet Memuru Aylığı/12 formülüyle hesaplanarak her ay

³ Geliştirme Ödeneği Oranları için bkz. 2005/8681 Karar sayılı "Geliştirme Ödeneği Ödenmesine Dair Karar"

aylıklarla birlikte ödenmektedir.

5.2.5. Akademik Teşvik Ödeneği

Akademik Teşvik Ödeneği, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunan akademisyenlere her takvim yılı için ödenen mali bir haktır. 2014 yılında akademisyenlerin akademik üretkenliğini ödüllendirmek ve teşvik etmek amacıyla, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu Ek 4. maddede düzenlenmiştir.

Bilimsel yayın, proje ve araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği çerçevesinde ek ödemeler yapılmaktadır. Akademisyenler, uluslararası akademik yayın, patent, proje ve atıf gibi bilimsel çıktılara göre teşvik puanı kazanmaktadır. Bu puanlara bağlı olarak ek ödemeleri hesaplanmaktadır. Akademik teşvik puanı 30 ve üzeri olanlara akademisyenlere ek göstergesi dahil en yüksek Devlet memuru brüt aylık tutarı, akademik teşvik puan oranı ve akademik teşvik oranının çarpımına göre belirlenmektedir. Akademik Teşvik Ödeneği = En Yüksek Devlet Memuru Aylığı x Akademik Teşvik Oranı x Akademik Teşvik Puanı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir. Akademik teşvik oranları ünvanlara göre şu şekildedir:

- Profesör için %100,
- Doçent için %90,
- Doktor Öğretim Üyesi için %80,
- Araştırma Görevlisi için %70,
- Öğretim Görevlisi için %70.

Akademik teşvik ödeneğinin akademisyenlerin motivasyonları üzerinde olumlu yönde bir etki bulunmaktadır. Ancak akademik teşvik sisteminin hesaplanma kriterleri zaman zaman tartışmalara yol açmakta ve daha objektif kriterler oluşturulması, sistem içeriğindeki karışıklıkların giderilmesi, yayın kriterlerindeki ölçüm zorlukları, adil ve şeffaf bir akademik teşvik uygulamasının olması gerektiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Güven, Kaplan ve Acungil, 2018).

Sayıştay denetim raporlarında, akademik teşvik ödeneği sisteminin bazı yükseköğretim kurumlarında suistimal edilerek kamu zararına neden olduğu ifade

edilmektedir. Bu bağlamda, ödeneğin amacına uygun şekilde uygulanabilmesi, akademik değersizleşmenin ve etik dışı usulsüz uygulamaların önüne geçilebilmesi için düzenleme, denetim ve ceza mekanizmasının revize edilmesi gerekmektedir (Aktan, İnce ve Öksüz, 2025).

5.2.6. Toplu Sözleşme Ödeneği

375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu kapsamında, sendika üyesi olan akademik personele toplu sözleşme ödeneği ödenebilmektedir. Toplu sözleşme ödeneği, toplu sözleşme ikramiye göstergesi ve aylık katsayının çarpımına göre belirlenmektedir. Toplu Sözleşme Ödeneği = Toplu Sözleşme İkramiye Göstergesi x Aylık Katsayı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir.

5.3. Tazminatlar

2914 sayılı Kanun, akademik personelin tazminat haklarını da içermektedir. Akademik personele akademik ünvanlarına bağlı olarak tazminatlar ödenebilmektedir. Mevzuat kapsamında akademik personele ödenen tazminat kalemleri şu şekildedir:

- Yükseköğretim Tazminatı,
- Makam Tazminatı,
- Görev Tazminatı,
- Temsil Tazminatı,
- Ek Ödeme Tazminatı,
- Yabancı Dil Tazminatı.

Farklı ünvan ve dereceye göre ödenen tazminatların bir kısmı Tablo 11’de görülebileceği gibidir.

Tablo 11. Akademik Personel Tazminat Tablosu

ÜNVANLAR		DERECE	TAZMİNATLAR			
			Ek Ödeme	Makam	Temsil / Görev	Yükseköğretim Tazminatı
			EYDM Aylığı x Ek Ödeme Puanı	Aşağıdaki Göstergeler x Katsayı	Aşağıdaki Göstergeler x Katsayı	EYDM Aylığı x Yükseköğretim Puanı
			%			%
ÖĞRETİM ÜYELERİ	PROFESÖR (3 Yılını tamamlamış)	1	70	6000	15000	100
	PROFESÖR (3 Yıldan Az) Diğerleri	1	63	4500	11500	100
	DOÇENT	1	57	2000	8000	100
		2-3	68			100
	DOKTOR ÖĞRETİM ÜYESİ	1-5	67			100
ÖĞRETİM GÖREVLİLERİ		1	66			115
		2	66			115
		3	66			115
		4-5	66			115
		Diğerleri	66			115
ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ		1	77			115
		2	77			115
		3	77			115
		4-5	77			115
		Diğerleri	77			115

Kaynak: Erdoğan (2022).

*E.Y.D.M.A.: En Yüksek Devlet Memuru Aylığı

5.3.1. Yükseköğretim Tazminatı

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu Ek 3. maddede belirtildiği şekliyle, ek gösterge dahil en yüksek devlet memuru brüt aylık tutarı ile ünvana göre farklılık gösteren yükseköğretim tazminat oranı çarpımına göre belirlenmektedir. Yükseköğretim Tazminatı = En Yüksek Devlet Memuru Aylığı x Yükseköğretim Tazminat Oranı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir. Ünvana göre yükseköğretim tazminat oranları şu şekildedir:

- Profesör kadrosunda bulunanlara %100'ü,
- Doçent kadrosunda bulunanlara %100'ü,
- Doktor Öğretim Üyesi kadrosunda bulunanlara %100'ü,
- Araştırma Görevlisi kadrosunda bulunanlara %115'i,

- Öğretim Görevlisi kadrosunda bulunanlara %115'i oranında her ay yükseköğretim tazminatı ödenmektedir.

5.3.2. Makam Tazminatı

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunun Ek 2. maddesinde belirtildiği şekliyle makam tazminatı, profesör ve doçent kadrosunda bulunan akademik personele ödenmektedir. Makam tazminatı, Makam Tazminatı Cetvelinde yer alan tazminat göstergesi ile aylık katsayının çarpımına göre belirlenmektedir. Makam Tazminatı = Makam Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayı formülüyle hesaplanarak makam tazminatı ödenmektedir. Makam Tazminatı Cetveli şu şekildedir:

- Rektörler 7.000,
- Profesörler (Üç yılını tamamlayan) 6.000,
- Profesörler (Üç yılı tamamlamayan) 4.500,
- Doçentler (Kazanılmış hak aylıkları birinci dereceden olan) 2.000.

5.3.3. Görev Tazminatı

Görev tazminatı 2008/13694 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ⁴ ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye dayanarak; makam tazminatı alan akademik personelin makam tazminatı gösterge rakamına ilave edilerek görev tazminatı gösterge rakamı belirlenmektedir. Gösterge rakamı en yüksek 15.000 olabilmektedir. Görev tazminatı, görev tazminatı gösterge rakamı ile aylık katsayı çarpımına göre ödenmektedir. Görev Tazminatı = Görev Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayı formülüyle hesaplanarak görev tazminatı ödenmektedir. Görev Tazminatı Cetveli şu şekildedir:

- Profesörler kadrosunda üç yılını tamamlamış olmak şartıyla) 15000,
- Diğer Profesörlere 11500,
- Doçentler (Kazanılmış hak aylıkları birinci derece olmak şartıyla) 8000.

⁴ 2008/13694 sayılı Karar için bkz. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/06/20080611-1.htm>

5.3.4. Temsil Tazminatı

4505 sayılı Kanunun⁵ 5. maddesi ve 2000/457 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı⁶ kapsamında; makam tazminatı alan akademik personele, temsil tazminatı göstergesi ile aylık katsayının çarpımına göre belirlenen tutarda Temsil Tazminatı ödenmektedir. Temsil tazminatının hesaplanmasında kullanılacak formül: Temsil Tazminatı = Temsil Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayı hesabıyla belirlenmektedir.

Makam Tazminatı Cetveline göre³ Göstergesi 7000 olan ve üzeri olan akademik personele temsil tazminatı ödenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında makam tazminatı 7000 göstergesinin üzerinde olan tek kişi rektör olduğundan, temsil tazminatı yalnızca rektörler almaktadır.

5.3.5. Ek Ödeme Tazminatı

666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye ilişkin Devlet Memurları Kanunu Genel Tebliği⁷ ve 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 9. maddesi kapsamında; akademik personele ek ödeme yapılmaktadır. En yüksek Devlet memuru aylığı ve aylık katsayının çarpım tutarı ile aşağıda ünvan ve dereceye bağlı ek ödeme oranı çarpılarak belirlenmektedir. Ek Ödeme Tazminatı = En Yüksek Devlet Memuru Aylığı x Aylık Katsayı x Ek Ödeme Oranı Katsayı formülüyle hesaplanarak ek ödeme tazminatı ödenmektedir. 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de yer alan cetveldeki kadro, görev ve pozisyon ünvanlarına karşılık gelen ek ödeme oranları şu şekildedir:

- Rektör, Rektör Yardımcısı ve Dekan 72,
- Profesör ünvanlı Dekan Yardımcısı, Yüksekokul Müdürü olanlar ile Profesör kadrosunda üç yılını tamamlayanlar 70,
- Profesör (Diğer) 63,

⁵ Temsil Tazminatı Ödenmesi Hakkında Kanun için bkz.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4505&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

⁶2000/457 sayılı Karar için bkz. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/04/2000-457-say%C4%B1%C4%B1-Temsil-Tazminat%C4%B1-%C3%96denmesi-Hakk%C4%B1nda-Karar.pdf>

⁷ Tebliğ için bkz. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/01/20120101-3.pdf>

- Doçent (Kazanılmış hak aylığı birinci derecede olan) 57,
- Doçent (Diğer) 68,
- Doktor Öğretim Üyesi 67,
- Araştırma Görevlisi 77,
- Öğretim Görevlileri 66.

5.3.6. Yabancı Dil Tazminatı

375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 2. maddesi, Yabancı Dil Bilgisi Seviye Belirleme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik⁸ ve 19.11.2008 tarihli Başbakan Onayı kapsamında belirtilen gösterge rakamı ile aylık katsayının çarpımı sonucu her ay yabancı dil tazminatı ödenmektedir. Yabancı dil tazminatı kapsamında yabancı dil puanları beş yıl süreyle geçerlidir. Beş yılın sonunda akademik personel puanını güncellememesi durumunda yabancı dil seviyesi bir alt düzeye indirilmektedir. Dil Tazminatı = Yabancı Dil Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir. Yabancı Dil Tazminatı Göstergeleri şu şekildedir:

- A düzeyi 96-100 puan 1200,
- A düzeyi 90-95 puan 900,
- B düzeyi 80-89 puan 600,
- C düzeyi 70-79 puan 300.

5.4. Ek Ders Ücreti

2914 sayılı Kanun'da ek derse yönelik usul ve esaslar belirtilmiştir. İlgili Kanun'un 11. maddesi akademik personelin ek ders ücretlerini düzenlemektedir. Buna göre:

- Kanun kapsamında belirlenen öğretim üyelerinde asgari 10 saat, öğretim görevlilerinde 12 saatin üzerinde verilen her ders için ek ders ücreti ödenmektedir,
- Azami 20 saate kadar, ikinci öğretimde ise azami 10 saate kadar ek ders ücreti ödenebilmektedir,

⁸ Yönetmelik için bkz.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16997&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

- Ek ders ücretleri ünvana ve dersin verilme zamanına (ikinci öğretim, yaz dönemi, hafta tatili vb.) göre değişebilmektedir.

Ek ders ücreti ünvana göre oluşturulan ek ders ücret gösterge rakamı ile aylık katsayının çarpımıyla belirlenmektedir. Ek Ders Ücreti = Ek Ders Ücreti Göstergesi x Aylık Katsayı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir. Ek Ders Ücreti Göstergeleri şu şekildedir:

- Profesör 300,
- Doçent 250,
- Doktor Öğretim Üyesi 200,
- Öğretim Görevlisi 160.

Akademisyenin ders yükünün artması, araştırma ve bilimsel çalışmalarına yeterli kadar vakit ayıramamalarına neden olabilmektedir. Yoğun ders yükü, iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Hesli ve Lee, 2013). Ek ders ücretleri, akademik personelin gelirini artıran önemli bir ücret kalemidir ancak Türkiye’de ek ders ücret yapısının suistimale açık bir yapısının olduğu ve çeşitli manipülasyonlarla etik olmayan durumların yaşanabildiği ifade edilmektedir (Aktan, 2025).

5.5. Döner Sermaye Ek Ödemesi

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 58. maddesinde döner sermaye ek ödemesine yer verilmiştir. Bununla birlikte, Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik⁹ yükseköğretimde döner sermaye ek ödemesinin dağıtılmasına ilişkin kapsamını belirlemektedir.

Üniversite yönetim kurulunun önerisi ve YÖK’ün onayıyla üniversiteler döner sermaye işletmesi kurabilmektedir. Kurulan döner sermaye işletmesinin mal ve hizmet satışlarından gelir elde edebilmektedir. Elde edilen gelirler; tıp ve diş hekimliği fakülteleri gibi sağlık hizmeti veren birimler, ziraat ve veteriner fakülteleri, sivil havacılık yüksekokulu, üniversitenin mal ve hizmet alımları ve

⁹ Yönetmelik için bkz.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=14728&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

diğer ihtiyaçlar ile yönetici payları ayrılarak ödenmektedir. Bununla birlikte, döner sermaye gelirinin asgari %5'i üniversite içinde yürütölen bilimsel araştırma projelerine ayrılmaktadır. Yukarıda sayılan bilim alanlarında kadrosu bulunan akademisyenler ile rektör, rektör yardımcısı ve genel sekreterlere, döner sermaye gelirinin elde edildiğı birimlerin dekanı, başhekim, enstitü ve yüksekökol müdürleri ile yardımcılara döner sermaye ek ödemesi yapılabilmektedir. Döner sermaye ek ödemenin tutarı ek ödeme matrahının;

- Rektörler için %600'ünü,
- Tıp ve diş hekimliğı fakölteleri dekanları ile sağık uygulama ve araştırma merkezleri başhekimleri için %500'ünü,
- Tıp ve diş hekimliğı fakölteleri dekanları ile sağık uygulama ve araştırma merkezleri başhekimleri yardımcısı için %300'ünü,
- Rektör yardımcısı için %300'ünü,
- Genel sekreterler için %200'ünü,
- Dekan, enstitü ve yüksekökol müdürü için %250'sini,
- Dekan, enstitü ve yüksekökol müdürü yardımcısı için %100'ünü geçememektedir.

5.6. Sosyal Haklar

2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'nun 10. maddesine göre akademisyenler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 187-213. maddelerinde düzenlenen sosyal hak ve yardımlardan faydalanmaktadırlar. Kamu görevlileri için ücretlerine ek olarak ödenen sosyal haklar bulunmaktadır. Bu mali hakların içinde eş ve çocuk için ödenen aile yardımı, çocuk yardımı bulunmaktadır. Aile Yardımı Ödeneğı Gösterge cetveli şu şekildedir:

- Aile Yardımı 2273,
- Çocuk Yardımı (0-6 Yaş ve Engelli) 750,
- Çocuk Yardımı (0-6 Yaş) 500,
- Çocuk Yardımı (6+ Yaş ve Engelli) 375,
- Çocuk Yardımı (6+ Yaş) 250.

5.6.1. Aile Yardımı

657 sayılı Kanun, 2011-1241 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (Resmi Gazete: 05.01.2011), Toplu Sözleşme hükümleri, 88'nolu Devlet Memurları Tebliği'ne göre; evli olan kamu görevlisi çalışmayan eş için ve çocukları için aile yardımı ödeneği hakkı bulunmaktadır. 657 sayılı kanunun 204. maddesine göre aile yardımı; eş için evlendiği tarih, çocuk için çocuğunun doğduğu tarihi takip eden ay başından itibaren ödenebilmektedir. Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararı ve toplu sözleşmenin ilgili hükümlerince kabul edilen gösterge rakamı ile aylık katsayının çarpımı sonucu aile yardımı belirlenmektedir. Aile Yardımı = Aile Yardımı Göstergesi x Aylık Katsayısı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir.

5.6.2. Çocuk Yardımı

Kamu görevlisi olan akademik personelin her bir çocuğu için belirlenen gösterge rakamı ile aylık katsayının çarpılması sonucu çocuk yardımı belirlenmektedir. Çocuklar için verilecek olan çocuk yardımı, çocuğun yaşı ve engel durumuna göre gösterge rakamı değişmektedir. Güncel gösterge rakamları yukarıda yer almaktadır. Çocuk Yardımı = Çocuk Yardımı Göstergesi x Aylık Katsayısı formülüyle hesaplanarak ödenmektedir.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. Ücret Kavramı ve Bileşenleri

Ücret kavramı; aynı veya nakdi değer, ödül anlamına gelen “ecir” sözcüğünden türemiştir. İngilizce’de pek çok kelime ücretin yerine kullanılmaktadır. Örneğin literatürde; “pay (ment)” (ödeme), “wage” (ücret), “salary” (maaş), “reward” (ödül) sözcükleri sıklıkla ücretin yerine kullanılan kelimelerdir. Türkçe’de “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)” gibi sözcükler ücretin yerine kullanılmaktadır (Acar, 2018).

20. yüzyılın henüz başlarında yönetim biliminin inşasından bu yana incelenmeye başlanan ücret, çalışanları motive eden derin ve akademik bir öneme sahiptir (Taylor, 1911; Currall vd., 2005). Ücret, çalışanın zihinsel ve/veya bedensel emeğinin karşılığında aldığı maddi karşılıkları ifade etmektedir (Kağnıcıoğlu, 2020). Bir başka ifadeyle istihdam ilişkisinin bir parçası olan ücret, emek gösteren çalışana ödenen bir ödül olarak sağlanan maddi kaynaktır (Lawler, 1971; Topalhan, 2012; Acar, 2018). İş hukukuna göre ücret: İş karşılığı nakdi olarak işveren veya vekili ya da üçüncü kişilerce periyodik olarak Türk parası cinsinde ödenen paradır (Kağnıcıoğlu, 2020).

Ücret çalışanlar için çoğunlukla temel gelir kaynağıdır ve elde edilen bu gelir yoluyla diğer isteklerini tatmin edebildikleri için temel ödüldür (Milkovich ve Newman, 2004). “İnsanları çalışmaya teşvik eden en önemli etken ücrettir” ifadesi bu durumu özetler niteliktedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Çalışanın ekonomik gücünü belirleyen ücret geliri, çalışanlar için sosyoekonomik ve psikolojik açılardan etkileyen bir unsurdur (Benligiray, 2003). Bu etki sadece çalışanların kendisini değil aynı zamanda bakmakla yükümlü oldukları bireyleri de kapsamaktadır. Bu bakımdan ücret hem çalışanın hem de bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için refah düzeyini belirleyen bir kaynaktır

(Kağnıcıoğlu, 2020).

Çalışanlar için önemli olan ücret geliri yalnızca maddi bir kaynak değil aynı zamanda iş tatmini ve sosyal statüyü de doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu bağlamda, çalışanın tatmin-motivasyon-bağlılık ve performansı açısından en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla ücret, temel gereksinimlerin karşılanması ve çalışanın tatmin edilmesinde önemli bir araçtır (Düzgün ve Marşap, 2018). Ücretin çalışanın davranışlarını etkilediği göz önüne alındığında çalışanların iş tatmini, kuruma bağlılıkları, motivasyon ve performans düşüklüğü yaşamamaları için ücret politikasının önemi ortaya çıkmaktadır (Thierry, 1992; Gürbüz, 2007).

Ücret yönetimi; planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçlere ilave olarak ücret yönetimi aynı zamanda insan kaynakları yönetimi sistemin içinde yer alan bir alt sistemidir. Bu sistemde ilk olarak, Şekil 1’de görülebileceği gibi, iç ve dış çevre analizleri yapılır sonrasında ücretlemeye yönelik amaç ve politikalar belirlenmektedir (Acar, 2018).

Şekil 1. Ücret Yönetimi Sistemi



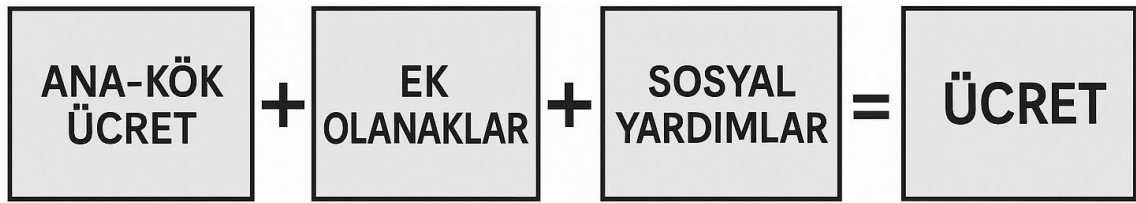
Kaynak: Acar (2018).

Ücret yönetiminde belirlenen amaç, ücretleme aracılığıyla elde edilmek istenen sonucu ulaşmak istenen hedefi ifade etmektedir. Genel olarak ücret yönetiminin amaçları şu şekildedir: Nitelikli çalışanları örgüte çekmek, mevcut çalışanların tatmin ve bağlılığını artırarak onları elde tutmak, çalışana motivasyon sağlayarak performansını artırmak, adil ücret politikası oluşturarak ücret maliyetlerini kontrol altına almak, hukuki gereklere uymak ve kurumun başarısının yükseltilmesini

sağlamak (Acar, 2018).

Kurumsal düzeyde meydana gelen değişiklikler, rekabetçi yapı ve karmaşıklık oluşturan diğer faktörler sonucu, geleneksel ücret sistemi zaman içerisinde daha stratejik ve esnek bir ücret sistemine evrilmektedir (Lawler, 2000). Periyodik olarak dönen para ile birlikte ücrete; yan ödemeler, sosyal yardımlar, performans ücreti gibi bileşenler de dahil edilmektedir. Dolayısıyla ücret sadece aylık olarak ödenen maaşı değil; ikramiye, prim, sosyal güvenlik katkıları, yan haklar gibi bileşenlerin dahil edildiği toplam ücret paketini oluşturmaktadır. Ücret yönetimi literatüründe, çalışanlara sağlanan ücret paketi birkaç ana bileşenden oluşmaktadır. Şekil 2’de görülebileceği gibi ücretin; ana-kök ücret, ek olanaklar, sosyal yardımlar gibi temel bileşenlerden oluşmaktadır (Milkovich ve Newman, 2004; Acar, 2018; Çetin, Arslan ve Dinç Elmalı, 2022).

Şekil 2. Ücretin Bileşenleri



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Dengeli ve rekabetçi bir yapıda oluşturulan ücret bileşenleri, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesinde, çalışanların performansının ve tatmin düzeyinin artırmasında kritik öneme sahiptir (Sabuncuoğlu, 2005). Ana-Kök Ücret, çalışanın düzenli olarak belirli periyotlarla aldığı garanti edilmiş olan sabit maaşı ifade etmektedir. Kök ücret, ücret paketi içindeki payı ve diğer bileşenlere etkisi nedeniyle en önemli bileşen olarak kabul edilmektedir. Kök ücret, işin niteliği, piyasa koşulları ve çalışanın deneyim seviyesine göre belirlenir (Sabuncuoğlu, 2005; Acar, 2018). Kök ücret ile birlikte doğrudan ödenen değişken ücret bulunmaktadır. Bu ücret türü, çalışanın performansına göre ödenen değişken ücrettir (Acar, 2018). Performans ve prim gibi değişken ödeme türleri, çalışanların yüksek performansı ödüllendirirken aynı zamanda motivasyonlarını da artırmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005).

Ek olanaklar, çalışana yapılan yan ödemelerdir. Yan ödemeler kök ücret dışında ödenen dolaylı menfaatleri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2005). Yan haklar, çalışanın toplam kazancının önemli bir parçasıdır ve işverenin çalışanı çekme/elde tutma stratejisinin parçası olarak görülür. Yemek, barınma ve ulaştırma imkanı sunulması ya da bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için ödeme yapılmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanın görevine bağlı donanımı ve sorumluluklarına yönelik; yabancı dil tazminatı, makam tazminatı gibi ek yararlar da bulunmaktadır. Sosyal yardımlar ise çalışılmayan zamanlar için ödenen ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş göremezlik ödenekleri, aile ve çocuk, doğum ve ölüm yardımları vb. konularda sunulan ek desteklerdir (Acar, 2018).

Özetle, ücret kavramı dar anlamda çalışana emeği karşılığında ödenen paradır. Geniş anlamıyla ise çalışanın kurumuna kattığı emeğin her türlü karşılığını almasını ifade etmektedir ve ücret yalnızca mali ihtiyaçlarını karşılayan bir unsur değildir, aynı zamanda çalışanın örgüte bağlılık ve tatmin düzeyini de etkileyen çok kapsamlı bir olgudur.

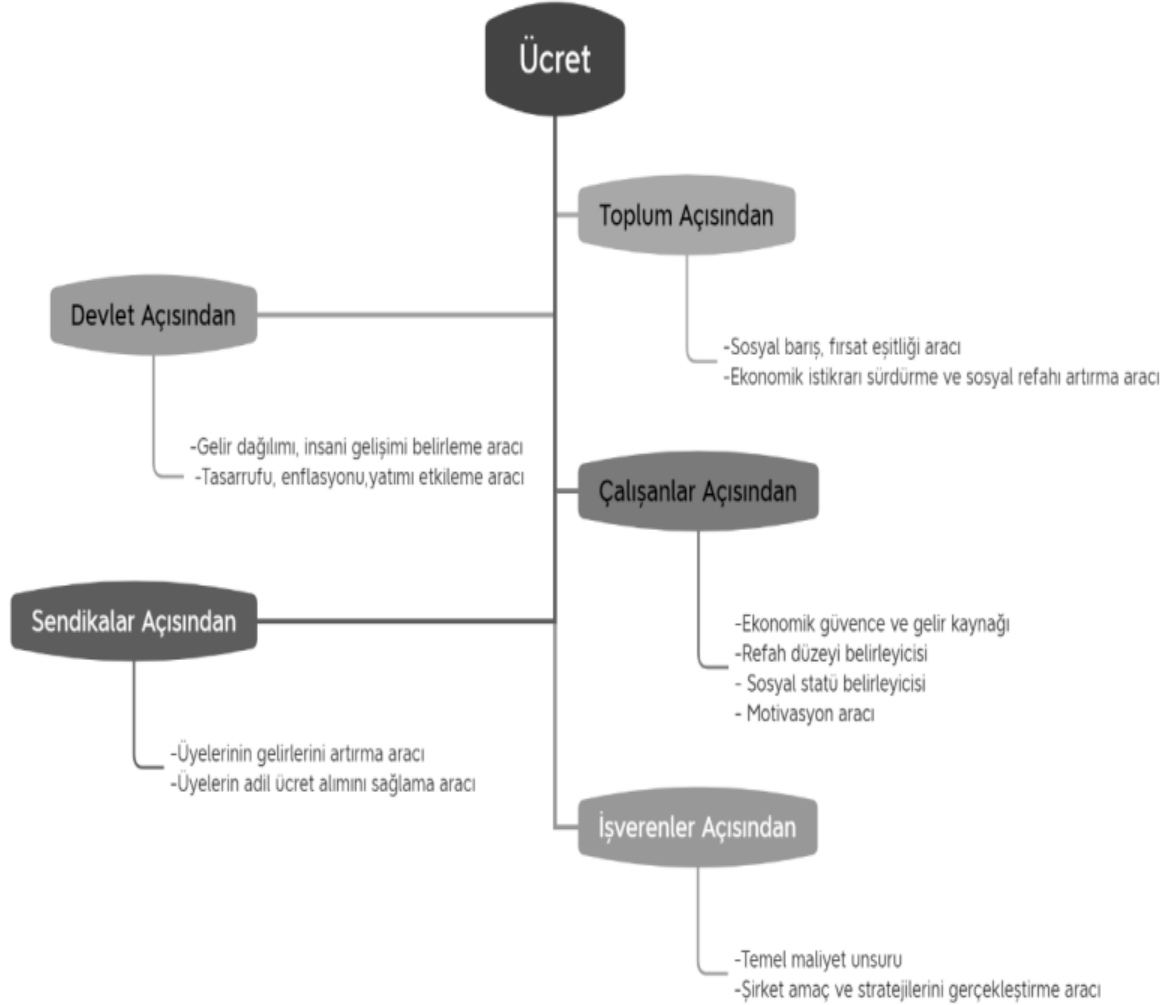
2. Kamu Politikası Aracı Olarak Ücretin ve Ücret Politikalarının Önemi

Ücret yalnızca bireyler için değil örgütler için de önemlidir. Ücret hem çalışanların geçimini sağlama hem de örgütler için motivasyon ve verimlilik aracıdır. Bu yönüyle ücret, yönetim ve iktisat alanında en tartışmalı konulardan biri olagelmıştır (Ağyüz, 2022). Ücret uygulamaları, çalışanın hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini pozitif yönde etkileyebilmektedir (Düzgün ve Marşap, 2018). Ücret düzeyi arttıkça çalışanın iş tatmin düzeyi genellikle artmaktadır (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Ücretin önemi çalışan-işveren ilişkisiyle sınırlı kalmayıp devletler, sendikalar ve toplum için de önemli bir unsurdur. Ücretin, çalışan, işveren, devlet, toplum ve sendika açısından fonksiyonu Şekil 3'te görülmektedir. Çalışanın alım gücünü belirleyen, işverenin maliyetini etkileyen ücret bunlara ek olarak gelir dağılımını da etkilemektedir. Fırsat eşitliği, toplumun refahı ve ekonomik istikrarın sağlanması gibi amaçlardan dolayı ücret politikaları oluşturulmaktadır (Benligiray, 2003). Ücret politikaları, devletlerin ekonomik kalkınmasında, toplumsal gelişmişliğinde ve

siyasi istikrarında kritik role sahiptir (Sabuncuoğlu, 2005).

Şekil 3. Ücretin Fonksiyonları



Kaynak: Bilgin vd. (2004).

Ücret politikaları, ekonomik ve toplumsal sonuçları nedeniyle kamu politikalarının önemli bir unsurudur. Devletler, ücret politikaları aracılığıyla gelir dağılımını yeniden düzenleyebilir, yoksulluğu azaltabilir, ekonomik istikrarı sağlayabilir ve daha fazla eşitlikçi düzenlemeler yapabilirler (Bourguignon, 2018; Amaglobeli ve Thevenot, 2022).

Düşük gelir grupları içerisinde yaşayanların hayat standartlarını yükseltme rolü olan ücret politikaları, toplumsal dışlanmayı önleyebilir ve toplumsal uyumun pekiştirilmesinde aracı rol oynayabilir. OECD ülkelerinde yapılan çalışmalar, sosyal transferler ve ücret desteklerinin gelir eşitsizliğini azaltma yönünde anlamlı sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır (d'Agostino, Pieroni ve Scarlato, 2018).

Türkiye bağlamında, adil ve dengeli ücret politikalarının sosyal istikrar ve barış açısından kritik önemde olduğu, kamuoyundaki adalet algısını güçlendirdiği gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005; Bükey, 2022). Bu bağlamda, ücret politikaları sadece bir ekonomik araç değil; aynı zamanda sosyal politika, istihdam stratejisi ve toplumsal refah mekanizmasının bütüncül bir bileşenidir.

Orta gelir grubunun zayıflaması sonucunda, yüksek ve düşük gelir grupları arasında kutuplaşma gelir dağılımı adaletsizliğindeki artışın nedeni olarak gösterilmektedir. Gelişmişlik düzeyleri farklı olsa da gelirin adaletsiz dağılımı çoğu devletin yaşadığı makroekonomik sorunlardan biridir. Gelir dağılımı adaletsizliğine neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması, politika yapıcılar ve uygulayıcıları tarafından gelir dağılımı adaletsizliklerini azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik politikaların geliştirilmesinde atılan ilk adımdır (Kubar ve Çiçek, 2023).

Ücret politikaları çalışanın verimliliğini de etkilemektedir. Etkin ücret (*efficiency wage*) Teorisi'ne göre, piyasa dengesinin üzerinde ödenen ücret çalışanların daha verimli ve kuruma bağlı çalışanlar olmasını sağlayabilmektedir (Katz, 1986). Gelişmekte olan ülkelerdeki kamu sektöründeki düşük ücretlerin özellikle sağlık ve eğitim sektöründeki nitelikli iş gücünün yurt dışına göç etmesine neden olduğunu ortaya koymaktadır (Docquier ve Rapoport, 2012). Ücret politikası aracılığıyla bilim insanları, öğretmenler, doktorlar, mühendis, yazılımcı gibi kritik sektörlerin nitelikli çalışanlarına yüksek ücret vererek onların kurumda ve ülkede kalmaları sağlanabilir. Bu bağlamda, ücret politikası insan kaynağının kalitesini artırma aracı olarak görülebilmektedir.

Ücret düzeyleri; toplumun hayat kalitesi, mutluluk ve refahına etki eden önemli faktörlerden biridir. Örneğin, gelir ve sağlık arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır. Araştırmalar, bireyin geliri ne kadar yüksekse, sağlığının da o kadar iyi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, gelir dağılımının da tıpkı gelir gibi sağlık üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya konulmuştur (Kawachi ve Kennedy, 1999). Çalışanların alım gücünün artması, yalnızca bireysel mutluluklarını değil, toplumdaki kriminal durumları da etkileyebilir. Gelir

eşitsizliği ile suç oranları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Schargrodsky ve Freira, 2021).

Gelir eşitsizliği, toplumdaki hoşnutsuzluğu artırarak sosyopolitik istikrarsızlığa neden olabilmektedir. Bir ülkedeki politik-ekonomik şartlardaki belirsizlikler o ülkeye olan yatırımı da azalabilmektedir. Sonuç olarak, gelir eşitsizliği arttıkça sosyopolitik istikrarsızlık artmakta, yatırım ise azalmaktadır (Alesina ve Perotti, 1996).

Gelir artışı ya da gelir eşitsizliğinin birey ve topluma etkilerinin olduğu anlaşılrsa da bu etkilerin süresinin uzun vadede değişebileceğini göstermektedir. Gelir artışı kısa vadede yaşam tatminini artırdığı, uzun vadede ise tatmine etki etmeyerek bir paradoks oluşturduğu ifade edilmektedir (Easterlin paradoksu). Bu bağlamda, başlangıçta mutluluk ve tatmin düzeyini artıran gelir artışı; 10 yıl veya daha uzun bir sürenin sonunda tatmin düzeyinde etkili olmadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Easterlin vd., 2010).

Dolayısıyla gelire bağlı eşitsizlikler yalnızca ekonomik bir mesele olmaktan çok toplumun sağlık, uyum ve refahı açısından belirleyici bir faktördür. Gerçekleştirilen bir çalışmada, yüksek düzeyde gelir eşitsizliğinin olduğu bir toplumda fiziksel sağlık, ruh sağlığı, alkol ve madde bağımlılığı, çocukların eğitim başarı düzeyi, hapis oranları, obezite, sosyal hareketlilik, toplumsal güven düzeyi, cinayet oranı, ergen gebelik oranı ve bebek ölüm oranı birer risk faktörü olmaktadır (Wilkinson, 2005; Wilkinson ve Pickett, 2006). Dolayısıyla, ücret düzeyi insanca ve onurlu bir yaşam için gereken şartlara uygun olması toplumundaki çalışanların geleceğe güvenle bakmasına, kutuplaşma, huzursuzluk ve yüksek suç üzerinde bir risk faktörü olmasını engelleyebilmektedir.

Özetle bir kamu politikası aracı olarak ücret politikaları; gelir dağılımını iyileştirme, yoksulluğu azaltma, ekonomik büyümeyi destekleme ve toplumsal huzuru sağlama gibi önemli unsurlara hizmet edebilecek kritik bir araçtır. Adil ve yeterli ücret düzeyi, tatmin ve bağlılığı artırıcı ücret politikalarının bireysel ve toplumsal refah için kritik bir önemi bulunmaktadır.

3. Ücret Tatmini

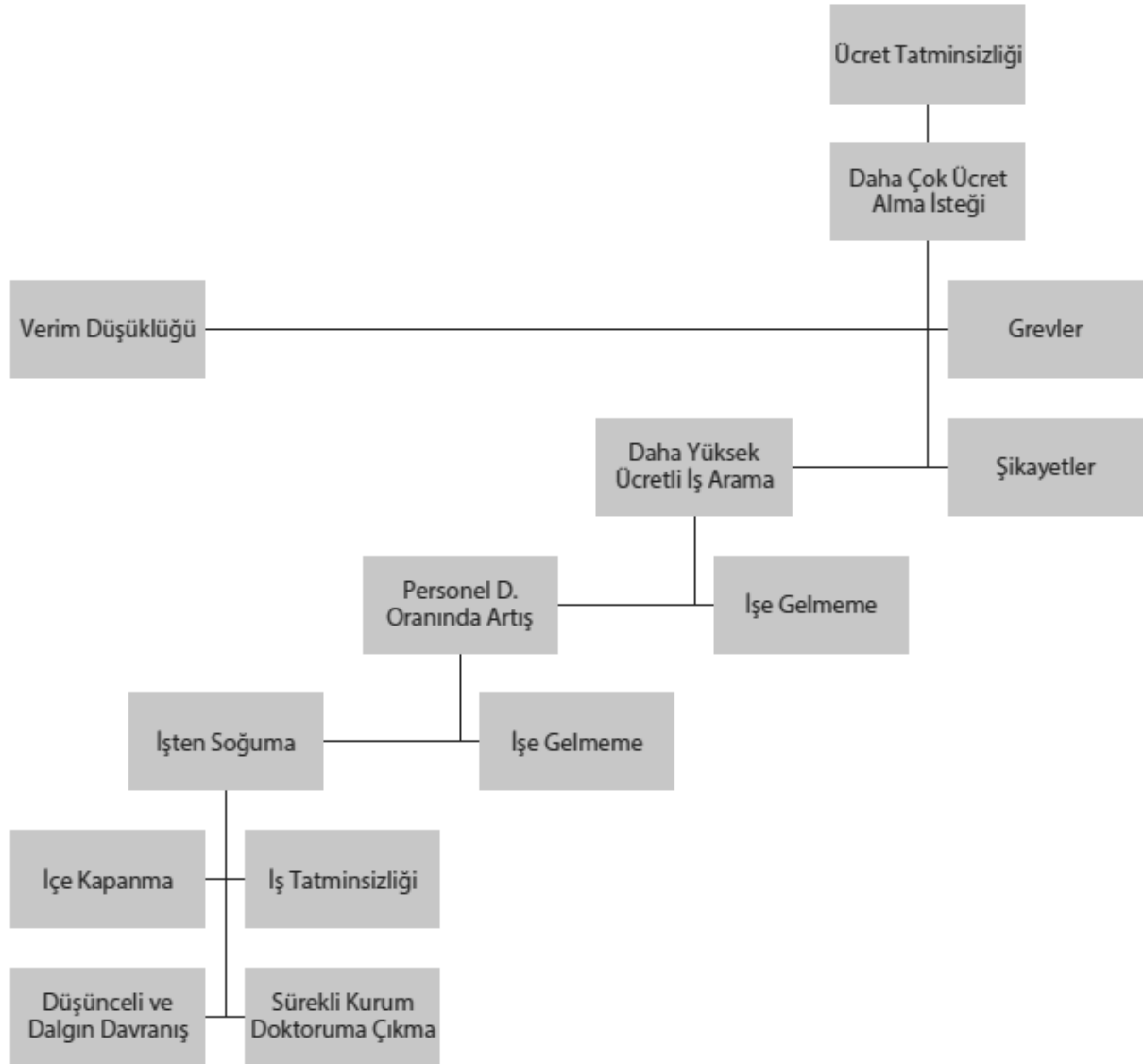
Ücret tatmini, çalışanın emeği karşısında almış olduğu doğrudan veya dolaylı olarak aldığı ücretin düzeyi ve ücret sisteminin işleyişi karşısındaki memnuniyeti düzeyini ifade etmektedir (Miceli ve Lane, 1991). Daha yalın bir ifadeyle ücret tatmini, bir çalışanın aldığı ücret paketine karşı duyduğu memnuniyet düzeyidir (Ducharme, Singh ve Podolsky, 2005). Kök ücret düzeyi ile ücret tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Shaw vd., 1999).

Çalışanın emeğinin karşılığını alıp almadığı algısı büyük ölçüde ücretindeki gelişime bağlıdır (Jackson ve Grabski, 1988) ancak çalışan almış olduğu ücret ile hak ettiğini düşündüğü ücret düzeyi arasında fark olabilir. Aradaki fark ne kadar kapalıysa tatmin düzeyi o derece yüksek olabildiği gibi tersi durumda da fark ne kadar açıksa ücret tatmin düzeyi o kadar düşük olabilmektedir. Bu bakımdan çalışanın ücret tatmini, bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenen öznel bir değerlendirmedir.

Ücret politikaları, gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Bükey, 2022). Ücret politikası çalışan üzerinde etkilidir ve bu etki örgüt yapısında birtakım sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada ücret tatmini kavramının önemi ortaya çıkmaktadır çünkü ücret politikası ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi ücret tatmin düzeyi tanımlamaktadır (Gerhart ve Milkovich, 1992). Ücret tatmini yalnızca yapılan işle sınırlı bir memnuniyet olmayıp, çalışanların genel yaşam tatminini etkileyebilmektedir. Ücret tatmininin yaşam tatmini üzerinde etkisinin test edildiği çalışmanın bulguları, çalışanların ücret tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Yıldırım ve Demirel, 2015). Bu sonuç, ücret tatmininin sadece işle ilgili değil, özel hayata da yansıyan etkilerinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanlar ücret tatmini hem iş yaşamındaki verimliliği hem de çalışanların kişisel yaşamı için önemli olduğunu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların ücret tatmin düzeyi yalnızca bireysel sonuçlara değil çalışanın örgüt içindeki davranışlarını etkilediğinden örgüte karşı tutumlarını da belirlemektedir (Locke, 1976; Judge ve Bono, 2001; Currall vd., 2005). Bu bakımdan

ücret tatmini, örgütlerin personel yönetiminde önemli bir alanı temsil etmektedir (Lawler, Renwick ve Bullock, 1981). Çalışanın ücret tatminsizliğinin birçok bireysel tutuma neden olabilir (Şimşek ve Öge, 2012). Ücret tatminsizliğinin neden olacağı problemler Şekil 4’te gösterilmektedir.

Şekil 4. Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler



Kaynak: Şimşek ve Öge (2012).

Ücret tatmini, tek boyutlu bir kavram olmayıp çok boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır. Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen Ücret Tatmini Ölçeği (*Pay Satisfaction Questionnaire-PSQ*) çalışması doğrultusunda genel olarak ücret tatmini şu dört boyut üzerinden değerlendirilmektedir (Ducharme, Singh ve Podolsky, 2005):

- 1) Ücret düzeyi: Doğrudan ücreti ifade etmektedir,
- 2) Ücret artışları: Ücrette yapılan iyileştirme ve zamları ifade eder,
- 3) Ücret yapısı ve yönetimi: Örgüt içi ücret hiyerarşisini ve ücret dağıtımında kullanılan yöntemleri ifade etmektedir,
- 4) Yan haklar: Çalışana sunulan dolaylı ödemeleri kapsamaktadır.

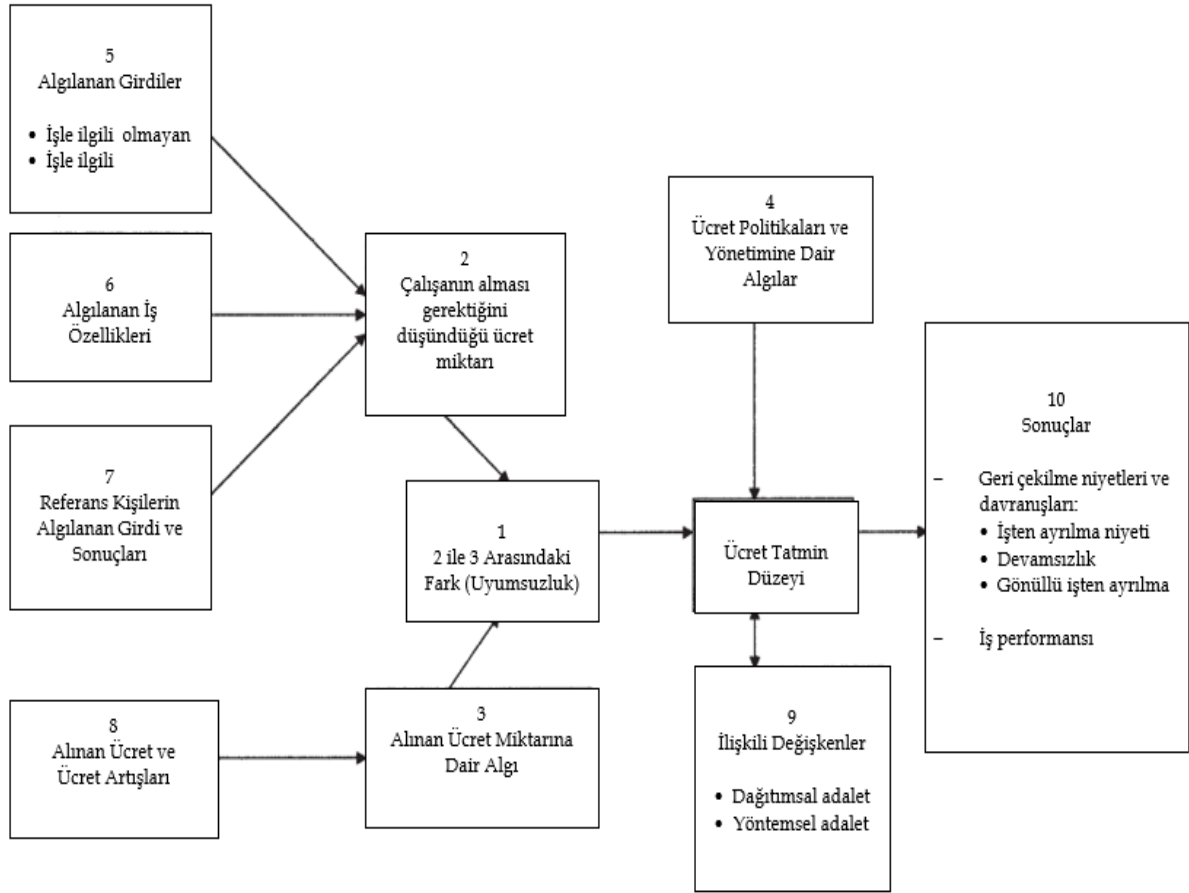
Alt boyutlar arasında farklı tatmin düzeyleri olabilmektedir. Örneğin bir çalışan, temel ücretin düzeyinden tatmin olabilirken, yıllık ücret artışından tatmin olmayabilir. Aynı şekilde, sunulan yan haklardan tatmin olabilir fakat ücret yapısı ve yönetiminden tatminsiz olabilir. Bu doğrultuda, ücret tatmini araştırmalarında bu alt boyutlar ayrı ayrı ölçülmektedir (Heneman ve Schwab, 1985). Genel ücret tatmini ise bu dört alt boyutun tatmin düzeylerinin toplam sonucunu ifade etmektedir.

Ücret tatmini literatüründe ücret tatminin düzeyini belirleyen unsur yalnızca ücret ve diğer alt boyutlar sınırlı olmadığını gösteren çalışmalar yaygınlaşmaktadır (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006). Ücret tatmini ile bu tatmini belirleyen ve etkileyen öncüller bulunmaktadır. Ücret tatmininin öncüllerinin araştırıldığı bir çalışmanın bulguları; ücret ve hak ettiği düşünülen ücret farkı ile birlikte işin özelliklerine yönelik algının da ücret tatmini üzerindeki etkisi doğrulamıştır. Buna karşın, ücret zammı ve sosyal karşılaştırma değişkenlerinin etkilerine dair anlamlı etkinin olmadığı görülmüştür (Hermans, 2021).

Ücret düzeyi tatmini ile bu tatmini etkileyen birincil belirleyiciler, öncüller, ilişkili değişkenler ve sonuçlar arasındaki ilişkiler (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006) Şekil 5'te görülebileceği gibidir. Buna göre, çalışanın alması düşündüğü ücret miktarını (2) şu üç unsur etkilemektedir: işle ilgili ya da işle ilgili olmayan algılar (5), işin özellikleri (6), diğer kişilerin algılanan girdi ve çıktıları (7). Çalışanın aldığı ücret miktarına yönelik algısını (3) da ücret miktarı ve ücrete yapılan artışlar (8) etki etmektedir. Çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ücret miktarı (2) ile alınan ücret miktarına dair algı (3) arasındaki farkın uyumsuzluğu ise ücret tatmin düzeyine etki etmektedir. Bu ilişki ağında, ücret tatmin düzeyini ücret politika ve yönetimine dair algı (4) ile dağıtımsal ve yöntemsel adalet algısı (9) etkilemektedir. Şekil 5'teki tüm öncüllerden etkilenen ücret tatmin düzeyi; işten ayrılma,

devamsızlık ve iş performansına etki ederek sonuçlanmaktadır (10).

Şekil 5. Ücret Düzeyi Tatmininin Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model



Kaynak: Williams, McDaniel ve Nguyen'in (2006) çalışmasından Türkçeye uyarlanmıştır.

Sonuç olarak ücret tatmini, çalışanın hak ettiğini düşündüğü ücret ile aldığı ücret arasındaki farktan algıdan oluşan öznel bir değerlendirmedir. Bu algı; bireysel, çevresel ve politika faktörlerince şekillenmekte ve sonuç olarak işten ayrılma, devamsızlık ve iş performansı gibi davranışsal sonuçlara neden olan bir kavramdır.

3.1. Ücret Tatminini Etkileyen Sosyodemografik Faktörler

Sosyodemografik özellikler yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da çalışanların ücret tatmini algısını etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar ve sosyodemografik özelliklerinden dolayı tüm tatminler öznelidir. Çalışanlarda; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, ünvan/kıdem gibi farklı faktörler onların birbirinden farklı beklenti ve algılara sahip olmasına neden olabilmektedir. Bu farklılıklar da çalışanın ücret tatmini düzeylerinde farklılıklara yol açabilmektedir. Dolayısıyla ücret tatmini sadece ücret düzeyi, ücret adaleti gibi

yapısal unsurlardan değil, sosyodemografik değişkenler tarafından da etkilenebilmektedir. Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem gibi demografik özelliklerin ücret tatmininin güçlü yordayıcıları olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu gibi (Shaw vd., 1999; Aydemir ve Erdoğan, 2013) demografik faktörlerin doğrudan belirleyici olmasa da aracı ya da dolaylı etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar (Miceli ve Lane, 1991) bulunmaktadır.

Gerçekleştirilen bir çalışmada, Bangladeş'teki özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem gibi demografik faktörlerinin ücret yapısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelenmektedir. Araştırmanın bulguları, demografik faktörler ücret yapısı ve iş tatmini arasında örgütsel bağlılığı dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte ücret yapısı, demografik faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmuştur (Ashraf, 2020).

Kamu görevlilerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem gibi demografik faktörlerin ücret yapısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ve ücret yapısı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi bulunurken, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür (Trisnawati, Erari ve Aisyah, 2022).

Bazı sektörlerde kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha düşük ücret almalarına rağmen, belirleyici diğer faktörlerin etkisiyle tatmin düzeylerinde yükseliş olduğunu görülmektedir. Ücret ve sosyal desteğin iş tatmini üzerindeki etkisi bakımından cinsiyet farkının bulunmadığını gösteren bir çalışmada, kadınların erkeklerden daha az ücret almalarına rağmen sosyal desteğin etkisiyle iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Yang ve Jeong, 2020). Bu doğrultuda, cinsiyete bağlı ücret eşitsizliğine rağmen destekleyici sosyal politikaların etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir.

Çalışanların ücret sistemine yönelik kriterlere karşı tutumlarının incelendiğin bir çalışmanın sonuçları, ücret sisteminin yaş, meslek/pozisyon ve eğitim düzeyiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, yüksek eğitilmiş çalışanların düşük eğitimlilere göre ücretlerinden daha az tatmin olduklarını ve adaletsizlik

duygusuna sahip oldukları görülmüştür (Mamman, 1997). Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlarda ücret tatmininin azaldığını ve ücret adaletsizliği algısının oluştuğunu ifade edilebilmektedir.

Eğitim seviyesi ve ünvan gibi demografik değişkenler çalışanların ücret tatminini etkileyen diğer önemli faktörlerdir. Yüksek eğitilmiş ve ünvanda yükselen çalışanlar genellikle daha yüksek ücret beklemektedirler. Düşük eğitim seviyesinde ya da düşük ünvanlı çalışanlara göre yüksek eğitim ve ünvanlılar daha fazla iş kaynaklarına sahip olmalarına rağmen daha düşük ücret tatmini yaşayabilmektedirler. Üniversite mezunlarının daha yüksek öz değerlendirmesi başta ücret olmak üzere daha yüksek beklentilere sahip olmasına neden olabilmektedir. Bu ilişkinin incelendiği bir çalışmanın bulguları, üniversite mezunu çalışanların, üniversite mezunu olmayan gruba göre ücretlerinden daha az memnun olduğunu göstermektedir (Klein ve Maher, 1966).

Kamu sektöründe yönetici ve çalışanlar arasındaki dikey ücret farklılığının ücret tatminine etkisinin incelendiği çalışmanın bulguları, yüksek ücret farkının çalışanlar arasında adaletsizlik algısına yol açtığını ve bu durumun ücret tatmin düzeylerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmada, yüksek ücret farklarının çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olabileceği ifade edilmektedir (Keppeler ve Papenfuß, 2022). Mesleki düzey ya da organizasyonel yapıdaki konum yükseldikçe ücret tatmininde azalma görülebilmektedir.

Sonuç olarak, eğitilmiş, ünvanlı çalışanlar sahip oldukları kaynaklara göre daha yüksek ücret almayı talep edebilirler ya da ücret politikalarındaki işleyişteki emek/para dengesizliği fark edip adaletsizlik algısına sahip olabilirler. Bu durum çalışanların ücret tatmininin daha düşük olmasına yok açabilmektedir. Literatürdeki bulgular, ücret sistemlerinin eğitim, kariyer, ünvan gibi mesleki donanımların ödüllendirmesi gerektiğini, aksi durumda çalışanlar tatmin düzeyinin düşebileceğini göstermektedir.

3.2. Ücret Tatminiyle İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller

Ücret çalışanların ekonomik geçim aracı olmasının yanı sıra, tatmin ve motivasyon

gibi tutumların belirleyicisidir. Teorisyenler, ücretin motivasyon ve tatmin dinamiklerindeki rolünü farklı açılardan ele alsalar da adil ve yeterli ücretin çalışan memnuniyeti için vazgeçilmez olduğunu ortaya koymaktadır. Klasik motivasyon ve ihtiyaç teorileri ve ücret tatmini modelleri, çalışanların ücrete verdikleri önemi ve ücretten duyulan tatminin dinamiklerini farklı yönleriyle ele almaktadır. Aşağıdaki teorik yaklaşım ve modellerin her biri, çalışan üzerindeki ücret tatmininin farklı bir yönünü tanımlamaktadır. Ortak payda ise çalışanın motivasyon, performans ve ücret tatminine yönelik çözüm arayışları geliştirmeleridir. Ücret politikalarının tasarımında toplumun şartlarına uygun ve bireylerin motivasyonunu artıracak faktörler tespit edilerek adil ve motive edici sistemler inşa edilmelidir.

3.2.1. Çift Faktör Teorisi

Çalışanların iş tatminini etkileyen unsurları iki gruba ayırmaktadır: Hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler. Bu teoriye göre ücret, bir motivasyon faktöründen daha çok, temel bir hijyen faktörü olarak kabul edilmektedir (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Ücret tatminsizliği iş tatminsizliğine neden olabilir ancak yüksek ücret alınması gibi aksi durumda ise tek başına iş tatminini sağlamayabilir. Teoriye göre, ücret artışları kısa vadede motivasyon oluşturabilir ancak uzun vadede çalışanlar için “beklenen bir norm” haline geldiğinden yalnızca yokluğunda tatminsizlik oluşturan bir faktör olabilir (Herzberg, 1968; Bassett-Jones ve Lloyd, 2005).

3.2.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olarak bilinen motivasyon teorisine göre, insanların ihtiyaçları aşağıdan yukarıya hiyerarşik bir düzende sıralanmaktadır: (1) fizyolojik ihtiyaçlar, (2) güvenlik, (3) aidiyet ve sevgi, (4) saygınlık ve (5) kendini gerçekleştirme. Bireyin hiyerarşinin üst tarafında yer alan ihtiyaçlara erişebilmesi için öncelikle alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Maslow, 1943). Ücret, ihtiyaç sıralamasında altta yer alan beslenme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik, istikrar ve güvence gibi güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında kritik bir araçtır. Kişi yeterli ücrete sahip değilse bu temel ihtiyaçlarını

karşılayamamakta ve daha üst düzey motivasyonlara yönelememektedir. En temel ihtiyaçların dahi yeterince karşılanamaması tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır (Neher, 1991). Ücret yetersizse, diğer motivasyon kaynaklarını geri planda kalacaktır. Buna karşın, yeterli ve adil bir ücret çalışanı tatmin ederek onu aidiyet, saygı görme ve hiyerarşinin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirme düzeyine erişebilir (Wahba ve Bridwell, 1976). Ücret bağlamında ifade etmek gerekirse, Maslow'un teorisi, tatmin edici ücret aracılığıyla öncelikle çalışanların temel ihtiyaçlarını güvenceye alması ve sonrasında kendini gerçekleştirmesiyle ilgilidir.

3.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi (*Equity Theory*), çalışanların kurumlarına verdiği girdileri (zaman, emek vb.) ile aldığı çıktıları (ücret, statü vb.) oranlayarak, bu oranı başkalarınıninkiyle kıyasladıklarını öne sürmektedir. Adams'a göre ücret en önemli çıktılarından biridir. Çalışan, kurumuna sunduğu "emek/ücret" oranını benzer pozisyonda çalışan kişilerin oranıyla karşılaştırır. Bu oranlamanın, eşit olduğunu algılasa ücret tatmini yüksek olur. Bu oranlamanın kendi aleyhine olacak şekilde olduğu algısına sahipse adaletsiz bir durum olduğunu düşünerek ücret tatmin düzeyi düşük olacaktır. "Eşit işe eşit ücret" ilkesinin önemli olduğu bu teoride ücret tatminini büyük ölçüde algılanan adalete bağlıdır. Buna ilave olarak, önemli olan ücretin düzeyi değil çalışanın emeğinin karşılığının adil olup olmadığına inanmasıdır (Adams, 1963). Bu teori, ücret tatmini alanında örgütsel adalet araştırmalarına temel olan önemli teorilerden biridir. Bu bağlamda, ücretin adil dağılımını ifade eden dağıtım adaleti ve ücretin adil yöntemlerle belirlenmesini ifade eden süreç adaleti yüksek olduğunda çalışanların ücret tatmini yüksek olabilmektedir (Adams, 1965). Özetle, Eşitlik Teorisi ücret tatminini de kapsayacak şekilde çalışanın, girdi/çıktılarını karşılaştırmasına dayalı bir adalet algısını tanımlamaktadır.

3.2.4. Eşitlik Hassasiyeti

Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi'ne yeni bir perspektifle bakan Huseman, Hatfield ve Miles (1987) "Eşitlik Hassasiyeti" (*Equity Sensitivity*) kavramını geliştirmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada, bazı bireyler eşitliği mutlak olarak isterken bazıları ise bireyler arasında düşük ya da yüksek durumu oluşturan eşitsizliği tolere edebildiklerini sonucuna ulaşmıştır. Bireysel farklılıklar ücret tatmini algılarında çeşitlilik yaratabilmektedir. Bazı çalışanlar eşitsizliği tatminsizlik aracı olarak görebilirken, bazı çalışanlar daha az ücrete razı olup yine de ücret tatmin düzeyi yüksek olabilmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987; Allen ve White, 2002).

3.2.5. Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi (*Expectancy Theory*), çalışanların iş motivasyonlarının kendilerinin yaptığı bilişsel değerlendirmeye dayandırırmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar, bir davranışta bulunmadan önce üç temel inanç çerçevesinde rasyonel bir değerlendirme yapar: (1) Beklenti: Çaba/emek arttıkça performansının artacağı inancı, (2) Araçsallık: Performans artışının ödüle (örneğin ücret zammı, yan haklar, sosyal destek vb.) götüreceği inancı, (3) Çekicilik: Elde edilen ödülün çalışanın değerli bulması (Vroom, 1964). Çalışan yüksek düzeyde bir performans gösterdiğinde, bilişsel düzeyde beklediği gibi ödüle kavuştuğunda (ücretinde artış veya prim) hem motivasyonu artabilir hem de ücret sistemine güveni pekişebilmektedir. Ancak kamu sektöründe ya da performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmadığı ya da zayıf olduğu örgütlerde çalışan performansını artırsa dahi ödüle kavuşamayacaktır. Böyle bir durumda çalışan emek ve çabası karşılıksız kaldığında, çalışanın ücret tatmin düzeyi ve motivasyonu düşüklüğü yaşayabilir (Porter ve Lawler, 1968).

3.2.6. Pekiştirme Teorisi

Ücret ve motivasyon ilişkisini açıklayan bir diğer teori, Skinner tarafından geliştirilen Pekiştirme Teorisi'dir (*Reinforcement Theory*). Bu teoriye göre, çalışanın olumlu davranışları ödülleriyle (ücret, zam, sosyal destek, prim vb.) pekiştirilerek olumlu davranışının devamlılığı sağlanabilmekte ve motivasyonu artırılabilir (Skinner, 1953).

3.2.7. Öz-Belirleme Teorisi

Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Teorisi (*Self-Determination Theory*) otonomi, yeterlilik, ilişki kurma gibi içsel motivasyon alanlarına dikkat

çekmektedir. Çalışan, ücret gibi dışsal motivasyon araçlarını ana amaç olarak algılsa tatminsizlik hissedebilmektedir. Bu nedenle, ücret yapısının kontrol edici değil destekleyici olması vurgulanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000).

3.2.8. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli

Edward E. Lawler (1971) tarafından geliştirilen Ücret Tatmini Modeli (*Model of Pay Satisfaction*), Eşitlik ve Beklenti teorilerine paralellik göstererek çalışanların ücret tatminini yalnızca ücret miktarının değil, aynı zamanda çalışanın beklentileri, algıları ve edindikleri faydalara yönelik genel değerlendirmelerin de belirlediğini ifade etmektedir (Heneman ve Schwab, 1985).

Modelin temel varsayımı; çalışanın aldığı ücret, kurumuna verdiği emek, uzmanlık, gibi katkıları değerlendirme biçimi ile bu katkılar karşılığında beklediği ücret düzeyiyle kıyaslandığında tatmin edici olduğunu düşünüyorsa yüksek ücret tatmini değer düşüklüğü olduğunu düşünüyorsa ücret tatminsizliği oluşmaktadır. Bu modele göre, çalışanın ücret tatmini düzeyini şu dört temel faktörün etkileşimi belirlemektedir (Lawler, 1971):

- 1) Kazanılan ücret,
- 2) Ücret beklentisi,
- 3) Ücret algısı,
- 4) Ücretin katkısına ilişkin algı.

3.2.9. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen Ücret Tatmini Modeli, ücret tatmininin birden fazla faktörün birleşiminden oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Bu modele göre, ücret tatmininin dört temel boyutu bulunmaktadır:

- 1) Ücret seviyesinden tatmin,
- 2) Ücretin yapısından tatmin,
- 3) Ücretin yönetiminden tatmin,
- 4) Yan haklardan tatmin.

Bu modelin aracılığıyla, Ücret Tatmin Ölçeği (*Pay Satisfaction Questionnaire - PSQ*)

geliştirmiştir. PSQ, yukarıda sıralanan dört boyutu ölçerek hassas analizler yapılmasına olanak tanımaktadır. Literatürde sıklıkla referans alınan bu model ve ölçek haline gelmiştir (Heneman ve Schwab, 1985; Judge, 1993; De Gieter vd., 2006).

3.2.10. Miceli ve Lane'in Ücret Tatmini Modeli

Miceli ve Lane (1991) tarafından geliştirilen Ücret Tatmin Modeli, diğer modellerin ifade ettiği gibi, ücret tatmininin sadece ücret miktarından değil, aynı zamanda ücret yapısı ve yönetimi, ücret adalet algısı ve şeffaflık gibi çok boyutlu faktörlerden de etkilendiğini ileri sürülmektedir.

Bu modele göre, ücret tatmini şu dört temel bileşenin etkileşiminden oluşmaktadır (Miceli ve Lane, 1991):

- 1) Ücretin düzeyi,
- 2) Ücret yapısı ve yönetimi,
- 3) Şeffaflık,
- 4) Ücret adaleti.

3.2.11. Gerhart ve Milkovich'in Ücret Tatmini Modeli

Gerhart ve Milkovich (1992) tarafından geliştirilen Ücret Tatmin Modeli, çalışanların ücret tatminini aldıkları ücret ile birlikte benzer pozisyonda çalışanlar ile ücretin kıyaslanması, ücret zammı ve adaletine dayanmaktadır. Bu modele göre, ücret tatmininin üç temel bileşeni bulunmaktadır:

- 1) Ücretin düzeyi,
- 2) Ücretin göreceli düzeyi (Ücret kıyaslaması),
- 3) Ücret zammı ve adaleti.

Bu temel bileşenlere ilave olarak bu model, çalışanların ücret tatminini, ücret zamlarının sıklığı, öngörülebilir olması ve performans bazlı olup olmaması etkilemektedir (Gerhart ve Milkovich, 1992).

4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki duygusal durum ve tutumlarını ifade etmektedir. Çalışan işine yönelik deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda duyduğu memnuniyet düzeyi tanımlamaktadır (Locke, 1969; Jakada, 2019).

Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların işlerinden memnun olma düzeyinin bir göstergesi olan tutumsal bir değişkendir (Spector, 1997; Robbins ve Judge, 2013). Özetle iş tatmini kavramı, çalışanların psikolojik, fiziksel ve çevresel koşulların etkisiyle işlerine yönelik bilişsel değerlendirmelerini, duygusal durumlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade eden toplam tutumu ifade etmektedir (Hoppock, 1935; Armstrong ve Taylor, 2014; Chen, 2023).

İş tatminine yönelik çalışmalar 1920'li yıllarda başlamış, 1930'lu yıllardan itibaren önemi artarak devam etmiştir (Yew, 2008). Bu yıllarda insan ilişkilerine yönelik yaklaşımın önemini ortaya koyan Hawthorne deneyleri (1924-1932) çalışanların duygularına verilen önem ile verimlilik arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bu çalışma göstermektedir ki, çalışanların duygularına verilen önemin verimlilikleri üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlarla yönelik verilen ilgi ve değer onların motivasyon ve verimliliğini arttığı ortaya konulmuştur (O'Connor, 1999).

İş tatmini, hem içsel (işin kendisinden memnuniyet, kişisel tatmin, büyüme fırsatları) hem de dışsal (ücretten memnuniyet, başkalarıyla ilişkiler) olarak sınıflandırılmaktadır (Toropova, Myrberg ve Johanson, 2021). Ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullu ödüller (performansa dayalı ödüller), çalışma prosedürleri, duygusal uyum, statü, iş monotonluğu, kurum içi iletişim, iş özerliği, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimi iş tatmininin boyutlarıdır (Hoppock, 1935; Spector, 1985; George ve Jones, 2005; Sharma ve Bajpai, 2011; Visser, Mackenzie ve Marais, 2012; Abu Raddaha vd., 2012; Abad-Jorge ve Butcher, 2016; Martin vd., 2018; Costa vd., 2019).

İş tatmini üzerine yapılan ilk çalışmalarda, çalışanların ücret ve ödüllere karşı duygusal tepkileri incelenmiştir (Hoppock, 1935). Çalışanlara emeği karşılığında ödenen ücretin tatmin edici düzeyde olması, kurumsal hedeflere ulaşılmasında önemli faktörlerden biri olarak görülmüştür (Vandenberghe ve Tremblay, 2008).

İş tatmini birçok faktör tarafından etkilenebileceğinden, örgüte ilişkin duygular, iş tatmin düzeyine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Beer, 1964; Bakotic ve Babic, 2013; Lee vd., 2013). Örneğin, düşük gelir (Hadush ve Katheriyar, 2023) ve tatmin edici olmayan maaş (Ogony ve Majola,

2018; Reyes, Aquino ve Bueno, 2019) iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, tatmin edici ücret çalışanın iş tatmininin yüksek olmasına neden olurken, tatmin edici olmayan ücret iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

Ücret tatmini ve alt boyutlarının (ücret düzeyi, yan haklar, ücret artışları ve yönetim/yapısı) kamu görevlilerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin inceleyen çalışmanın bulguları, ücret tatmini ve ücret düzeyi alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ücret artışları, yan haklar ve ücret yönetimi/yapısı alt boyutların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Serreği, 2020).

Ücret faktörünün yüksek düzeyde iş tatminine neden olduğunu (Hulin, 1991) ve birçok çalışan için motive edici etkisi olduğu kabul eden çalışmalara karşın (Judge vd., 2010) ücretin iş tatmininde çok güçlü bir faktör olmadığı ya da düşük düzeyde belirleyici olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Spector, 1997; Judge vd., 2010). Ücretin bireyleri motive etmede önemli bir faktör olabileceği ancak tatmin oluşturmada aynı etkiyi gösteremeyeceği ifade edilebilmektedir. Ücret düzeyinin tatmin üzerindeki etki kapasitesinin sınırlı olması, ücretin motive edici olmadığı anlamına gelmemektedir. Ücretin, çalışanları motive edici ve örgütsel bağlılık düzeyini artırıcı etkileri olduğunu gösteren çalışmalar olsa da (Pfeffer, 1998; Gerhart ve Rynes, 2003), işin içsel özelliklerinin ücretle karşılaştırıldığında iş tatminini daha fazla etkilediğini (Judge ve Church, 2003) gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, avukatların (Wallace, 2001) kendilerinden yıllık 6 kat daha az kazanan çocuk bakıcılarından (Kontos ve Stremmel, 1988) daha az iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücret temelli bakıldığında bu durum, daha yüksek kazananların çok daha az kazananlar arasında tatmin düzeylerinde belirleyici farkların olmadığını göstermektedir.

4.1. İş Tatminini Etkileyen Sosyodemografik Faktörler

İş tatmini üzerinde yalnızca içsel ve dışsal faktörler etkili değildir. Çalışanın sosyodemografik özellikleri iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılıklara yol açabilmektedir. Literatürde demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Gunlu,

Aksarayli ve Şahin Perçin, 2010; Hesli ve Lee, 2013; Cantiello vd., 2015; Warokka ve Febrilia, 2015; Trisnawati, Erari ve Aisyah, 2022; Mgaiwa, 2021; Chen, 2023).

Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda literatürde farklı sonuçlar bulunmaktadır. Bazı çalışmaların cinsiyetler arasında anlamlı farklılıklar bulurken bazı çalışmalar anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Literatürde cinsiyete dayalı iş tatmini farklılıklarını açıklamaya yönelik iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk olarak, kadın ve erkek çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerinin farklı olması, ikincisi ise örnekleme yanlılığıdır (Sanz de Galdeano, 2002). Bu iki durum sonucunda, çalışmalarda cinsiyetin iş tatmini üzerinde farklı etkilerin çıkmasına neden olabilmektedir.

Cinsiyetin akademisyenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmanın bulguları, akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinde cinsiyet anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Kadın akademisyenlerin işlerinden ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden daha fazla tatmin duydukları; buna karşılık erkek akademisyenlerin maaş, terfi, denetim ve genel iş tatmini konularında daha yüksek düzeyde tatmin yaşadıkları saptanmıştır. Bununla birlikte, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkide ünvanın anlamlı bir değişken olduğu görülmüştür (Okpara, Squillace ve Erondur, 2005). Bu çalışmanın aksine, gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, erkek ve kadın akademisyenler arasında genel iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir (Toker, 2011; Mumford ve Sechel, 2019).

Sağlık sektöründe görev yapan çalışanların iş tatmini ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları, eğitim, ünvan, kurum, meslek ve kurumdaki görev süresi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde belirleyici değişkenler olduğu göstermektedir (Pala, Eker ve Eker, 2008).

Akademisyenlerde iş tatmininde cinsiyetin öneminin incelendiği bir çalışmanın bulguları, kadın akademisyenlerin kişisel ve mesleki gelişim olanaklarından erkek meslektaşlarına kıyasla daha az tatmin duyduklarını ortaya koymaktadır (Machado-Taylor, White ve Gouveia, 2014).

İş tatmini ile cinsiyetin ilişkisinin incelendiği bir diğer çalışmanın bulguları, iş tatmininin kısmi alanında cinsiyet farklılıklarının olduğunu göstermektedir. Yaş,

istihdam durumu ve aile tipinin iş tatmini alanlarında cinsiyetin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmininde cinsiyet farkının olduğunu faktörler erkeklerde; çalışma saatleri, kariyer ilerleme süreci ve iş yükü olurken, kadınlarda; iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve topluma katkı algısı belirleyici olmaktadır (Kifle ve Hailemariam, 2012). Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, erkek akademisyenler üzerinde iş tatmininin içsel boyutları etkili olurken, kadın akademisyenlerde ise dışsal boyutların etkili olduğu ifade edilebilmektedir.

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmanın bulguları, kadın ve erkek akademisyenler arasındaki iş tatmini düzeylerindeki farklılıkların; kayırmacılık, önyargı, cinsiyet ayrımcılığı gibi olumsuz iş deneyimlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Bu olumsuzluklar deneyimler, erkek akademisyenlerde kadınlara kıyasla daha düşük düzeyde iş tatmini düzeyinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Krishna, 2015).

Kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalara karşın erkeklerin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Yükseköğretimde iş tatmini ve cinsiyet ilişkisinin cinsiyet rolleri üzerinden incelenen bir çalışmanın bulguları, kadın akademisyenlerin cam tavan, ücret eşitsizliği gibi faktörlerden dolayı erkek akademisyenlere göre iş tatminin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bender ve Heywood, 2006).

Literatür değerlendirmesine göre, cinsiyet faktörü tek başına iş tatmini üzerindeki etkisi tutarlı değildir (Chen, 2023). Cinsiyet iş tatmini üzerindeki etkisi; kültür, toplumsal yapı, çalışma koşulları, kurum iklimi ve diğer sosyodemografik faktörlere göre değişebilmektedir. Dolayısıyla, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisinin koşullu olduğu ifade edilebilmektedir. Örneğin, akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, cinsiyet ile iş tatmini ilişkisinin yaş faktörüyle birlikte değişebileceğine dair kanıtlar sunulmuştur. Çalışmanın bulguları, akademisyenler arasında 36 yaşın önemli bir eşik olduğuna işaret etmektedir. 36 yaş altı akademisyenlerde erkek akademisyenlerin iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu, 36 yaş üstünde ise kadın akademisyenlerin daha yüksek düzeyde iş tatmini olduğunu

göstermektedir (Sloane ve Ward, 2001).

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sonuçlar erken yaşlar ile ileriki yaşlarda tatmin düzeyi yüksek olurken, orta yaşlarda iş tatmin düzeyinin görece daha az olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, yaşın iş tatmini üzerindeki etkinde “U” şeklinde bir ilişki olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatmin düzeyi yüksek, orta yaşlarda düşüş, ilerleyen zamanda yeniden yükseliş gösterdiği gözlemlenmektedir (Clark, Oswald ve Warr, 1996; Toker, 2011).

Akademisyenler evreninde gerçekleştirilen bir çalışmada, iş tatmini üzerinde kişisel belirleyicilerin hangi faktörler olduğuna bakılmıştır. Araştırmanın bulguları, akademik ünvan ile genel iş tatmini arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulguları ayrıca; cinsiyet, yaş ve kurumda geçirilen hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermemektedir (Oshagbemi, 2003).

Akademisyenler evreninde gerçekleştirilen bir diğer çalışmanın bulguları, yaş ve akademik ünvan değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucunda, 21-30, 51-60 ve 60 yaş üzeri akademisyenlerin, diğer yaş gruplarındaki akademisyenlere göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Mgaiwa, 2023). Literatür değerlendirmesinde genellikle, çalışma hayatının başındaki çalışanlar ile ileri yaştaki çalışanların diğer meslektaşlarına göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduklarını göstermektedir (Toker, 2011; Saner ve Eyüpoğlu, 2012; Van Maele ve Van Houtte, 2012). Bu durum, genç çalışanlar için yeni deneyimlerin verdiği tatmin, ileriki yaşta çalışanlar için yaşla birlikte kazanılan uyum sağlama, iş güvencesinin artması gibi etkenlerle açıklanabilmektedir.

İş tatmini ve yaş farklılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmanın bulguları ise, iş tatmininde 40’lı yaşlara kadar süren bir artış eğiliminin olduğunu göstermektedir. 40’lı yaşlarda iş tatmin düzeyinde bir artışın yaşanmadığını gösteren çalışmanın bulguları 50’li yaşların sonlarına doğru tekrar artış eğiliminin başladığını ortaya koymaktadır (Kalleberg ve Loscocco, 1983). İş tatmini ve yaş

arasındaki ilişkini incelendiği çalışmalarda tıpkı cinsiyette olduğu gibi, işin yapısı, meslek farklılıkları, çalışma koşullarına etki türünün değişebildiği anlaşılmaktadır.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeyinin cinsiyet, ünvan, bilim alanı gibi sosyodemografik değişkenlerden etkilenme düzeyinin ölçüldüğü çalışmanın bulguları, akademik ünvanın iş tatminini etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Daha üst ünvandaki akademisyenler kendilerinden daha alt ünvanlılara göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahiptir (Chen, 2023).

Ünvanın iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu gösteren çalışmalara karşın, yükseköğretim kurumlarında akademik personelin iş tatmin düzeylerine etki eden sosyodemografik değişkenlerin incelendiği çalışmanın bulguları, değişkenler arasında yalnızca medeni durumun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu; yaş, cinsiyet, akademik ünvan, çalışma deneyimi, üniversite türü ve ana bilim alanı gibi diğer demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığı göstermektedir (Mgaiwa, 2021).

Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerini anlamada “neden bazı akademisyenler daha mutlu?” sorusuyla yanıt arayan bir çalışmanın bulguları, ünvanın iş tatmini düzeyine etki eden bir faktör olmadığı ortaya koyulmaktadır. Araştırmada cinsiyet değişkeni de dahil edildiğinde, kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinde arasında ünvana dayalı anlamlı farklılıklar görülmezken, erkek akademisyenlerde üst düzey ünvanlı akademisyenlerin, kendinden alt düzeyde ünvanlı erkek akademisyenlere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu görülmüştür (Hesli ve Lee, 2013).

Türkiye’de görev yapan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerine sosyodemografik değişkenlerin etkisinin ölçüldüğü bir çalışmanın bulguları; yaş, cinsiyet, medeni durumun etki eden bir faktör olmadığı, ancak çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Ünvan değişkeni, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Neboğlu, 2020).

Türkiye’deki akademisyenlerin iş tatmin düzeyinin pek çok sosyodemografik değişkene göre farklılık gösterme durumlarının incelenmektedir. Çalışmanın bulguları, akademisyenlerin iş tatmin düzeylerini; cinsiyet, yaş, medeni durum,

çocuk sayısı, ünvan, akademisyenlik süresi, kıdem, üniversite türü, bilim alanı, idari görev gibi sosyodemografik değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Doğan, Demir ve Türkmen, 2020).

4.2. İş Tatminiyle İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller

İş tatmini, literatürde çeşitli teorik yaklaşım ve modeller çerçevesinde ele alınan çok boyutlu bir olgudur. Çalışanların, işe yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik geliştirilen bu kuramsal yaklaşımlar, çoğu zaman ücret tatminiyle de örtüşen varsayımlar içermektedir. Bu durum, iş tatmini ile ücret tatmini arasındaki kuramsal etkileşimi görünür kılmakta; ücretin bireysel motivasyon, iş performansı üzerindeki belirleyici etkisini anlamaya olanak tanımaktadır. Aşağıda ele alınan teorilerden bazıları aynı zamanda ücret tatmini literatüründe de yer almakta olup, her biri ilgili olduğu olgunun bağlamsal özellikleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

4.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insan ihtiyaçlarını piramidal bir yapıda konumlandırmaktadır. Bu yapıda ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş seviyede konumlandırılmaktadır. Maslow'a göre birey alt seviyedeki ihtiyacını karşılamadan bir sonraki seviyeye geçemez diğer bir ifadeyle piramidal yapının bir üst basamağına çıkamamaktadır. Bireyler öncelikle yiyecek-içecek temini gibi somut fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır; bu ihtiyaçlar karşılandıkça kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar ortaya çıkar (Maslow, 1943).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi diğer teoriler için bir temel oluşturmakla birlikte birtakım önermelerinin yoksunluk, doyum ve kendini gerçekleştirme gibi unsurları bakımından ampirik verilerle yeterince desteklenmediği hususu literatürde eleştirilere konu olmaktadır (Fallatah ve Syed, 2018). Ayrıca Maslow'un teorisinde öne sürdüğü ihtiyaçların sırayla tatmin edilme varsayımının farklı kültürlerde her zaman geçerli olmadığı yönünde değerlendirmeler bulunmaktadır (Rojas, Méndez ve Watkins-Fassler, 2023). Maslow'un tarafından geliştirilen bu teori, çok sayıda disiplinde motivasyon teorilerine yön veren temel çerçevelerden

biri olmuştur.

4.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ilk defa 1959 yılında yayınlanan "*The Motivation to Work*" kitabında detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çift Faktör Teorisi iş tatminini ele alırken motivasyon ve hijyen faktörleri olmak üzere iki unsurun belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Motivasyon faktörleri; başarı, takdir, sorumluluk gibi daha soyut unsurlarken, hijyen faktörleri; maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi somut unsurlardır. Teoriye göre, hijyen faktörleri tatminsizliği önlerken doğrudan tatmin sağlamamaktadır; motivasyon faktörleri ise iş tatminini artırmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Bu teoriye yönelik olarak da literatürde farklı eleştiriler getirilmektedir. Örneğin, ampirik bir çalışmada motivasyon ve hijyen faktörlerinin katılımcılar tarafından farklı yorumlandığından Herzberg'in teorisinin yetersiz olduğu vurgulanmaktadır (Hinton, 1968). Çift Faktör Teorisi, farklı yönleri bakımından eleştirilere konu olsa da iş tatmini ve motivasyon unsurları bakımından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

4.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine bir alternatif olarak geliştirilen bu teori, insanın; varoluş, ilişki kurma ve gelişim olmak üzere üç temel ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır. Bu ihtiyaçların aynı anda var olabileceğini ileri süren Alderfer, bireylerin ihtiyaçlarında ilerleme veya gerileme olabileceğini ifade etmektedir (Alderfer, 1989). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre daha esnek bir yapı sunan ERG Teorisi, insanların davranışlarını yönlendiren içsel güdüleyici dinamiklerin olduğunu anlamak için perspektif sunmaktadır (Caulton, 2012).

4.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom 1964 yılında yayınlanan "*Work and Motivation*" adlı kitabında Beklenti Teorisini ele almaktadır. Bu teori, birey davranışlarının temel motivasyon sürecinin anlaşılması için bir çerçeve sunmaktadır. Vroom'a göre beklenti, araçsallık ve değer olmak üç bileşen bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Bu üç unsurdan beklenti, kişinin göstermiş olduğu çabanın belirli bir performansa yol açacağı fikrinin

benimsenmesini; araçsallık, bu performansın ödülle sonuçlanacağına dair inancı ve değer ise bireyin bu ödüle ne kadar önem verdiğini ifade etmektedir (Vroom, 1964). Vroom'un teorisinde bu üç unsurun beraber değerlendirilmesi motivasyon için önemli bir bakış açısı sunmaktadır.

4.2.5. Lawler-Porter Modeli

Porter ve Lawler tarafından 1968 yılında yayımlanan "*Managerial Attitudes and Performance*" kitabında Vroom'un Beklenti Teorisine dayanan bir model geliştirilmiştir. Bu model çaba, performans ve tatmin arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu modele göre, bireylerin çabasında yalnızca beklenti faktörü değil; yetenek, rol algısı ve iş ortamı gibi faktörler de etkili olmaktadır. Ayrıca ödüllerin bireyler tarafından nasıl algılandığı ve ne kadar adil bulunduğu önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir (Porter ve Lawler, 1968). Bu modelde tatmin, performansın sonucudur; Vroom'un (1964) modelinde ise tatmin çabanın kaynağı olarak görülmektedir.

4.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisinde, bireylerin motivasyonunda adalet algısının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre bireyler emek, zaman, deneyim, eğitim gibi kendi katkılarını, aldıkları maaş, takdir, terfi gibi çıktılarla karşılaştırarak iş yerindeki diğer bireylerin durumunu dikkate alarak değerlendirir. Bu değerlendirmede adalet algısının zedelenmesi bireylerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Adams, 1965). Adams'ın Eşitlik Teorisi yalnızca ücret ve ödül sistemi değil; sosyal statü, tanınma, fırsat eşitliği gibi konuların da motivasyon üzerinde etkisini anlamak için çerçeve sunmaktadır.

4.2.7. İş Yönleri Modeli

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Yönleri Modeli, işin yapısal özelliklerinin motivasyon, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini açıklamada kullanılmaktadır. Bu modele göre işin beş temel özelliği bulunmaktadır: Beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Bu özellikler işin anlamlılığı, sonuçlar üzerinde sorumluluk alma ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olma üzerinde etkilidir. Bu durum, bireylerin motivasyon ve iş tatminini

olumlu yönde etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Dolayısıyla bu model, bireylerin işin yapısı ve özelliklerine bağlı olarak motivasyonlarının nasıl etkilendiği konusunda kurumsal tasarım süreçlerinde rehberlik eden bir çerçeve sunmaktadır.

4.2.8. Locke'un Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, belirli ve zorlayıcı hedeflerin bireylerin motivasyon ve performanslarını artırmada önemli rol oynadığını savunmaktadır. Teori, net ve ölçülebilir hedeflerin, bireylerin performanslarını değerlendirmelerini ve başarıya ulaşma motivasyonlarını artırdığını ifade etmektedir (Locke, 1968). Latham ve Locke (1991), teoriyi geliştirerek özgüllük, zorluk, bağlılık, geri bildirim ve görev karmaşıklığı olmak üzere beş temel ilkeyi teoriye entegre etmişlerdir. Bu ilkelerin birlikte ele alınmasının motivasyonu güçlendirdiğini ve yüksek düzeyde performans gösterilmesine yol açtığını öne sürmüşlerdir.

4.2.9. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi, bireylerin yaşam deneyimleri doğrultusunda üç temel güdüyü zaman içerisinde kazandığını değerlendirmektedir. Bunlar: Başarma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır. Teoriye göre bu üç temel güdü bireyin kariyer seçimi, performansı ve yönetim tarzını etkileme potansiyeline sahiptir (McClelland, 1961). Dolayısıyla temel olarak bu üç güdünün etkisiyle şekillenen birey davranışları başarı, bağlılık veya güç ihtiyacı eksenin gelişerek bunların yansımasına dönüşmektedir.

5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın mensup olduğu kuruma karşı hissettiği bağı ifade etmektedir. Genel bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesini, bulunduğu kurumun amaç ve değerlerini kabul edip bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba göstererek kurumda görev yapmaya devam etme arzusunu ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyini ve örgütün değer ve hedeflerini benimseme derecesini ifade eden bir kavramdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Porter vd., 1974; Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışan ve kurumu arasındaki bir çeşit psikolojik bağdır ve bu bağlılığı bireysel, örgütsel ve örgüt dışı unsurlar etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık hem çalışanın algıları hem de örgütün müdahalelerinden etkilenebilmektedir (Stroh vd., 2003; Durna ve Eren, 2005).

Ücret, maaş, ikramiye, prim gibi çalışanın emeği ve performansı karşılığında hak edeceği maddi kaynaklar çalışanlar ile örgüt arasındaki en önemli sözleşme konusudur (Chew ve Chan, 2008) ve somut maddi getiriler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Bakan, 2011). Yetersiz ücret düzeyleri, çalışanları daha yeterli görecekları başka iş aramaya teşvik edebilmektedir. Ücretinin yeterli düzeyde olmadığını düşünen çalışan, kendini örgüte bağlı hissetmeyerek bulunduğu örgütte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir. Dolayısıyla, ücret düzeyi düşük olan işlerde işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır (Moon, 2000; Bentein vd., 2005).

Teorik olarak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ücret tatmini arasında pozitif bir ilişki beklemek için sebepler bulunmaktadır. Çalışanlara göre, yaşam kalitelerini artıran faktörlerin başında yüksek ücret bulunmaktadır (Campbell, 1981). Çoğu iş tatmini ve örgütsel bağlılık modeli, ücret ile aralarında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Smith, Kendall ve Hulin, 1969).

Ücretin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Aynı şekilde, iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ücret, demografik faktörlerle hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenebilmektedir. Öte yandan, iş tatmini, ücret ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayabilmekte; ancak demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenememektedir (Trisnawati, Erari ve Aisyah, 2022).

Becker (1960) örgütsel bağlılığa ilişkin yan bahis (*side-bet*) yaklaşımında bağlılık türünü, fayda-maliyet yatırımları bağlamında ele almıştır. Bu yaklaşım zaman içerisinde geliştirilerek bağlılık türünün yalnızca mali fayda ve yatırımlara dayanmayacağını, aynı zamanda mali olmayan psikolojik faktörlere de bağlı olabileceği ifade edilmiştir. Psikolojik faktörlere bağlı davranışsal boyut, bireyler arasındaki farklılık gösterebileceği için, uzun vadeli örgütsel bağlılığın

belirlenmesinde tek başına yeterli bir açıklayıcı olduğu ileri sürülmüştür (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019).

Meyer ve Allen (1984), örgütsel bağlılığa ilişkin teorik yaklaşımlara yeni bir pencere açarak bu yaklaşımların sonuçlarının alternatif yorumlara açık olduğunu ve örgütsel bağlılık düzeyinin test edilmesinde metodolojik çelişkilere yol açtığını ifade etmiştir. Meyer ve Allen'a göre (1984), bu yaklaşımların çoğu, çalışanların ücret veya mali kayıp algısına dayalı olarak örgütte kalma mecburiyetini ifade eden devam bağlılığına işaret etmektedir. Buna ilave olarak, çalışanların örgüte duydukları özdeşleşme, aidiyet ve gönüllü katılımına dayanan duygusal bağlılık boyutunun, bağlılığı açıklamada ikinci bir açıklayıcı olabileceği ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Gerçekleştirilen çalışmalar sonrasında Meyer ve Allen, çalışanın örgüte olan bağlılığında duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu bir yapının olduğunu ileri sürmüştür.

Allen ve Meyer (1990) bu modele üçüncü bir boyut olarak “normatif bağlılık” kavramını eklemişlerdir. Normatif bağlılık, bireyin örgütsel hedeflere yönelik algılanan aidiyet veya mesleğe duyulan sadakat temelinde oluşan ahlaki yükümlülük hissi olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Böylece, çalışan bağlılığına ilişkin literatürde üç boyutlu bağlılık modeli (duygusal, devam ve normatif) kuramsallaştırılmış ve geniş kabul görmüştür (Jaros, 2007).

Allen ve Meyer'in (1991) çok boyutlu modeline göre örgütsel bağlılık şu üç boyuttan oluşmaktadır:

1. Duygusal bağlılık (*Affective Commitment*)
2. Normatif bağlılık (*Normative Commitment*)
3. Devam bağlılığı (*Continuance Commitment*)

Çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı, örgüte yönelik duygusal bir özdeşleşme nedeniyle bağlı kalma tercihindir. Normatif bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına yönelik algılanan aidiyete dayalı olarak hissettiği ahlaki yükümlülük duygusunu ifade eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ekonomik nedenlerle örgüte bağlı hissettiği boyuttur (Meyer ve Allen, 1984; Allen

ve Meyer, 1990; Singh ve Gupta, 2015; Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı kurumla kurduğu ilişki yoluyla kendiliğinden ve organik bir süreç içerisinde gelişmektedir. Bu bağlılık, bireyin sadakat algısına göre çeşitli aşamalara dayanabilmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, örgüte katılım düzeylerini etkileyen ve örgütte kalma eğilimlerine katkı sağlayan temel bir faktördür (Allen ve Meyer, 1990; 1996; Ghazzawi, 2008; Messner, 2013; Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019).

Bireysel faktörlerle birlikte kurumsal müdahalelerle de örgütsel bağlılık düzeyi etkilenebilmektedir. Örneğin çalışanlar, kurumlarında güvende ve desteklenmiş hissetme ihtiyacı karşılandığında görevlerine daha fazla ilgilenmeye istekli hale gelmektedirler (Maslow, 1958; Kahn, 1990). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, iş tatmininin çalışanın örgüte olan bağlılığının yordayıcısı olabileceğine işaret etmektedir (Nelson ve Quick, 2008; Ghazzawi ve Smith, 2009; Toor ve Ofori, 2009; Tuna vd., 2011; Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019).

Bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık (*attitudinal commitment*) ve davranışsal bağlılık (*behavioral commitment*) olmak üzere iki temel kategoriye ayırmaktadır. Tutumsal bağlılıkta çalışanlar, kurumla ilişki sürecine odaklanırken; davranışsal bağlılıkta, örgütte kalma sürecine ve örgütsel koşullarla nasıl başa çıktıklarına odaklanmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Sosyodemografik Faktörler

Sosyodemografik faktörlerden bazılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde önemli değişken olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Marsden, Kalleberg ve Cook, 1993; Dodd-McCue ve Wright, 1996; Durna ve Eren, 2005; Pala, Eker ve Eker, 2008; Khan vd., 2013; Rabindarang, Bing ve Yin, 2014; Nifadkar ve Dongre, 2014; Affum-Osei, Acquaaah ve Acheampong, 2015; Kaya Özbağ ve Arslan, 2018; Labrague vd., 2018).

Eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarının sosyodemografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiğin çalışmanın sonuçları, demografik faktörler ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ilişkinin anlamlı, devam bağlılığı

arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Durna ve Eren, 2005). Cinsiyet ve görev düzeyi değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, cinsiyetin duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olduğu, görev düzeyinin ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Gupta ve Kumar Gupta, 2018). Dolayısıyla örgütsel bağlılık alt boyutları sosyodemografik değişken türüne göre farklı yönde etki gösterebilmektedir.

Gerçekleştirilen bir çalışmada, idari görevi olan ve meslek deneyimleri yüksek olan çalışanların, daha az deneyimi olan ve idari görevi olmayan çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Labrague vd., 2018). Bu sonuçlara göre, idari görev ve meslekte geçirilen süre gibi sosyodemografik farklılıklar örgütsel bağlılık düzeyinde farklı sonuçlara neden olabilmektedir.

Eğitim sektöründe görev yapanların demografik faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada, demografik faktörler ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Araştırmanın bulguları, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, buna karşın yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür (Rabindarang, Bing ve Yin, 2014).

Örgütsel bağlılık ile sosyodemografik faktörler arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmada, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet farklılıkları ile birlikte yaş, deneyim ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Affum-Osei, Acquaaah ve Acheampong, 2015).

Devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelin de yer aldığı örneklem grubunun cinsiyet, eğitim düzeyi, ünvan, yaş ve medeni durum gibi sosyodemografik özelliklerini örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmanın bulguları, sosyodemografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Khan vd., 2013).

Sağlık sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları, cinsiyet, eğitim

düzeyi, ünvan değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili değişkenler olduğu görülmüştür (Pala, Eker ve Eker, 2008).

Örgütsel bağlılık ile sosyodemografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmanın bulguları, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdeminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu; yaş ve cinsiyet değişkenlerinin ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir (Kaya Özbağ ve Arslan, 2018).

Eğitim sektöründe görev yapan öğretmenlerin sosyodemografik değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmanın bulguları, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Nifadkar ve Dongre, 2014).

5.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Modeller

Örgütsel bağlılık, çalışanların görev yaptıkları kurumlara yönelik; aidiyet, sorumluluk ve sadakat düzeylerini açıklamaya yönelik geliştirilen çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavramı açıklamak üzere farklı disiplinlerin katkısıyla şekillenen çeşitli teorik modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modeller, birey-örgüt ilişkisini hem tutumsal hem de davranışsal boyutlarıyla ele almakta; bağlılığın yalnızca örgütte kalma eğilimini değil, aynı zamanda kurumsal hedeflerle özdeşleşme ve gönüllü katkı sağlama düzeyini de kapsamaktadır. Aşağıda açıklanan teoriler örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını anlamaya yönelik kuramsal bir zemin sunmaktadır.

5.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

R. M. Kanter tarafından geliştirilen yaklaşımda, örgütsel bağlılık kavramı sosyolojik perspektifle ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık bireyin kuruma yönelik psikolojik ve davranışsal katılım düzeyidir. Bağlılık; devamlılık, uyum ve kontrol olmak üzere üç boyutlu olarak gerçekleşmektedir. Devamlılık, örgütte kalmaya yönelik kararlılık; uyum, grup üyeleriyle kurulan sosyal bağlar ve kontrol, normatif davranışların düzenlenmesi olarak değerlendirilmektedir (Kanter, 1968).

Genel bir ifadeyle Kanter'in yaklaşımı, örgütsel bağlılığı sosyal ve psikolojik boyutları bağlamında ele almaktadır.

5.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni tarafından geliştirilen yaklaşım, örgütsel bağlılığı bireylerin örgüte kurduğu ilişki bakımından üç türde ele almaktadır. Bunlar: Ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaşmış bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesi ve gönüllü bir şekilde örgütsel bağlılığının gelişmesi olarak ifade edilmektedir. Hesapçı bağlılık, bireyin örgüte bağlılığının fayda-maliyet hesabına dayanması olarak değerlendirmektedir. Yabancılaşmış bağlılık ise bireyin örgütte kalmasının zorunlu veya dayatılmış olması durumunda oluşan bağlılığı tanımlamaktadır (Etzioni, 1961). Dolayısıyla Etzioni, bireylerin örgütsel bağlılığın örgütle-birey arasındaki ilişkiye göre çeşitlenebileceği yönünde bir çerçeve sunmaktadır.

5.2.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütleri birer açık sistem olarak tanımlamaktadır. Birey ve örgüt arasındaki ilişki sistem teorisi çerçevesinde açıklanarak örgütler sürekli girdi alan ve bu girdileri çıktıya dönüştüren dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ise bu yaklaşıma göre, bireyin yalnızca görev tanımında yer alan faaliyetleri sürdürmesi değil; yenilikçilik, gönüllü yardım ve sorumluluk alma gibi davranışları sergileyerek geliştirmesi olarak ele almaktadır (Katz ve Kahn, 1978).

5.2.4. Mowday-Porter-Steers'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgüt için çaba göstermeye istekli olması ve örgütte kalma arzusu olmak üzere üç boyutta örgütsel bağlılığı ele almaktadır. Bu bağlamda geliştirmiş oldukları "*Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*" ölçeği örgütsel bağlılık çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, yalnızca örgütte kalma zorunluluğu değil, örgütle özdeşleşme ve gönüllü çaba gösterme bağlamında tutumsal bir kavramdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

5.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığı uygunluk, özdeşleşme ve içselleştirme bağlamında üç düzeyde açıklamaktadır. Uygunluk, bireyin ödüller sayesinde veya cezalardan kaçınmak amacıyla örgütsel kurallara uyması seviyesini temsil etmektedir. Özdeşleşme, bireyin örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesini ifade ederken içselleştirme, bireyin kendi değerleriyle örgütün değerlerini örtüşmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu üç düzey bireyin örgüte bağlılığının ölçülmesi açısından teorik zemin sunmaktadır.

5.2.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni'nin öngördüğü model temelinde şekillenmiştir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını içselleştirmesi, kendisini örgüte adanması, örgütün başarı ve başarısızlıklarından sorumlu hissetmesi olarak değerlendirilmektedir. Çıkarıcı bağlılık, bireyin örgüt için gösterdiği çabanın karşılığında ödül ve teşvik bekleme olarak ifade edilebilir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı algısına dayanmaktadır. Bu bağlılıkta birey ödül ve cezaların performansa dayalı olarak değil rastgele verildiğine inanmaktadır (Penley ve Gould, 1988).

5.2.7. Becker'in Yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığı bireyin örgüte yaptığı yatırımlar temelinde açıklamaktadır. Bu yaklaşımda bireyin örgütte kalma kararı rasyonel düşünce ve maliyet değerlendirmelerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bireyin örgütte kaldığı süre boyunca örgüte yaptığı yatırımlar, örgütten ayrılmayı onun için maliyetli hale getirmektedir. Dolayısıyla birey yalnızca örgütü sevdiği için değil, yatırımlarını kaybetmemek adına da örgütte kalma yönünde karar vermektedir (Becker, 1960).

5.2.8. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığı davranışsal bir perspektifle ele almıştır. Bu yaklaşıma göre, birey geçmişte gerçekleştirdiği örgütsel davranışlar ekseninde davranış geliştirmeye devam etmektedir. Bu bağlamda bireyin özgür iradesiyle kamuya açık alanda geri dönüşü zor eylemlerde bulunması, onu gelecekte de bu davranışlarla tutarlı eylemler geliştirmesi ihtiyacını getirmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık davranışsal süreçlerin sonucu olarak değerlendirilmektedir (Salancik, 1977).

5.2.9. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık bireyin örgüte duygusal olarak bağlı olması, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetleri sebebiyle bireyin örgütte kalmaya devam etmesi ve normatif bağlılık bireyin örgüte karşı sorumluluk hissetmesiyle kalma durumunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bu üç farklı bağlılık türü örgütsel davranışların da farklı şekilde etkilenmesine yol açmaktadır (Allen ve Meyer, 1991).

5.2.10. Cohen'in İki Boyutlu Bağlılık Modeli

Aaron Cohen (2007) tarafından Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu modeline göre geliştirilen ve Becker'in (1960) teorik yaklaşımına uyumlu bu modelde örgütsel bağlılık iki temel boyutta modellenmektedir. Modeldeki ilk boyut Araçsal/Aracı Bağlılık (*Instrumental Commitment*), ikinci boyut Duygusal Bağlılıktır (*Affective Commitment*). Araçsal/Aracı Bağlılık, çalışan örgütte kalmasını; mali ve statü gibi faydacı, çıkar temelli ve rasyonel nedenlerine dayandırmaktadır. Duygusal Bağlılık ise çalışanın duygusal özdeşleşme, örgüt değerlerine katılım ve aidiyet hissini tanımlamaktadır (Cohen, 2007; Ghosh ve SwamyD, 2014).

6. Akademisyenlerin Ücret Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Dair Ampirik Bulguların Derlemesi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kurumların genel başarısını ve çalışan performansını

etkileyen temel faktörlerdir ve birbirleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır (Nifadkar ve Dongre, 2014). Gerçekleştirilen çalışmalar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların üretkenlik ve kâr sağlama açısından kurumlarına fayda sağlama ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Başarı sıralaması yüksek olan yükseköğretim kurumları, nitelikli akademik personelinin kurumlarına bağlı akademisyenler olmasını hedeflemektedir (Narimawati, 2007; Tella, Ayeni ve Popoola, 2007).

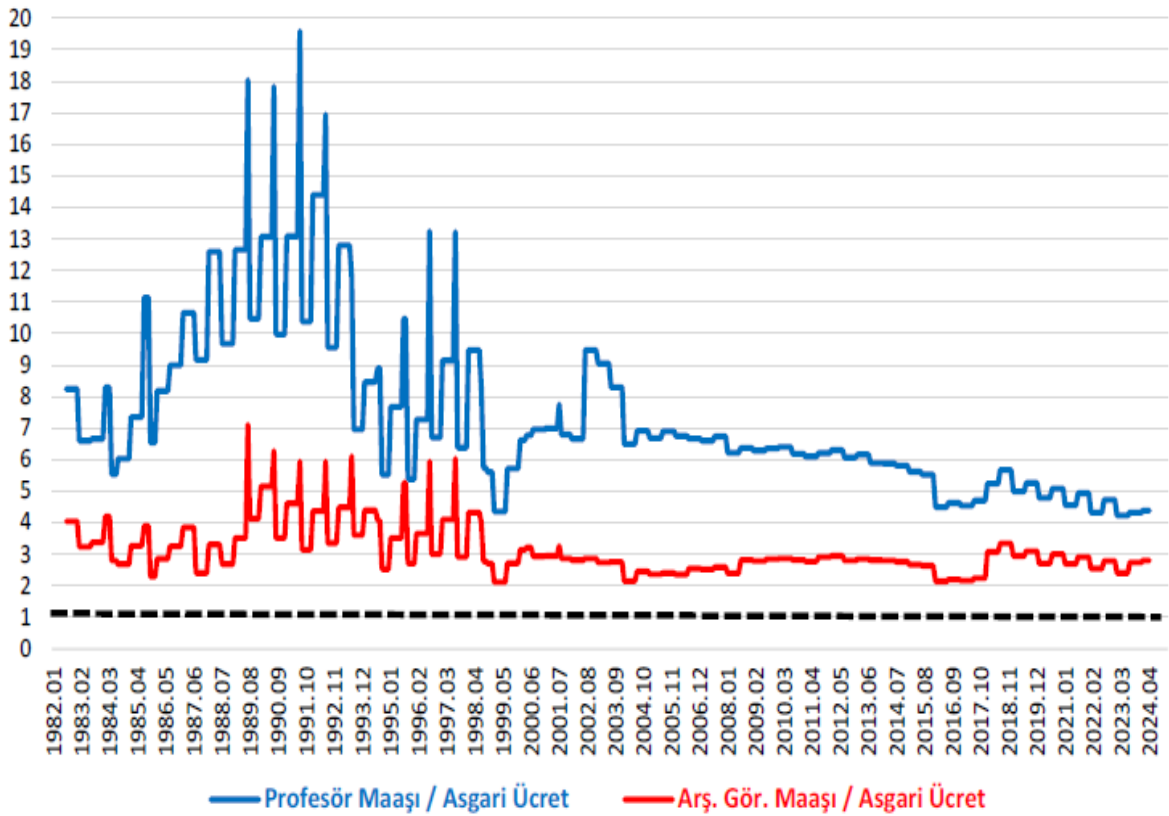
İş tatminsizliği, akademisyenlerin bilimsel üretkenliğinin azalmasına ve örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olmasına neden olabilmektedir (Ahsan vd., 2009). İdareciler, personelin iş tatmini düzeyini artırarak örgütsel bağlılıklarının da artmasını ve bunlara bağlı olarak kurumsal başarının yükselmesini sağlayabilmektedirler (Inanc ve Ozdilek, 2015; Hendri, 2019). Bir kurumun etkililiği, çalışanlarının yeterli ve başarılı performans göstermesine bağlıdır, eğitim kurumlarında çalışan performansında iş tatmini büyük önem taşımaktadır (Degef ve Kidane, 2024). Akademisyenlerin iş tatmin düzeyini yükseltecek faktörlerin başında ise; gelir, terfi olanakları, meslektaşlarla ilişkiler gelmektedir (Nugroho vd., 2020).

Türkiye’deki akademisyen ücretlerine ilişkin tartışmalar belli dönemlerde daha belirgin olsa da uzun yıllardır süregelen yapısal bir sorun alanı olarak devam etmektedir. Literatürde akademisyenlerin hem yurtdışında akademisyen ücretleriyle kıyaslayan hem yurtiçindeki diğer sektörlerdeki ücretlere göre kıyaslayan çalışmalar bulunmaktadır (Bülbül, 2006; Tarhan, 2010; Süngü, 2013; Akgeyik, 2013; Karahanoğulları ve Zengin, 2014; Ortaş, 2023; Kibritçioğlu, 2024b). Çalışmaların işaret ettiği alanlar, ücretlerin yetersizliği ve bu yetersizliğe bağlı performans ve tatmin düşüklüğü, enflasyona bağlı alım gücü kaybı, gelir dağılımında akademik ücretin payının yetersizliği ve beyin göçünün artması gibi temel meselelerdir.

Tüm çalışanlarda olduğunu gibi yükseköğretim personeli olan akademisyenler için de ücret önemli bir faktördür. Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada, akademisyenlerin iş tatmini düzeyini

belirleyen faktörler incelenmiştir. Araştırmanın bulguları; akademik özgürlük, kurum şartlarının uygunluğu, çalışma arkadaşlığıyla iş birliğinin yanı sıra ücretin de önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Bu doğrultuda, akademisyenlerin iş tatminini belirleyici bir faktörlerden biri olabileceği anlaşılmaktadır.

Grafik 12. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Asgari Ücrete Oranı (1982-2024)

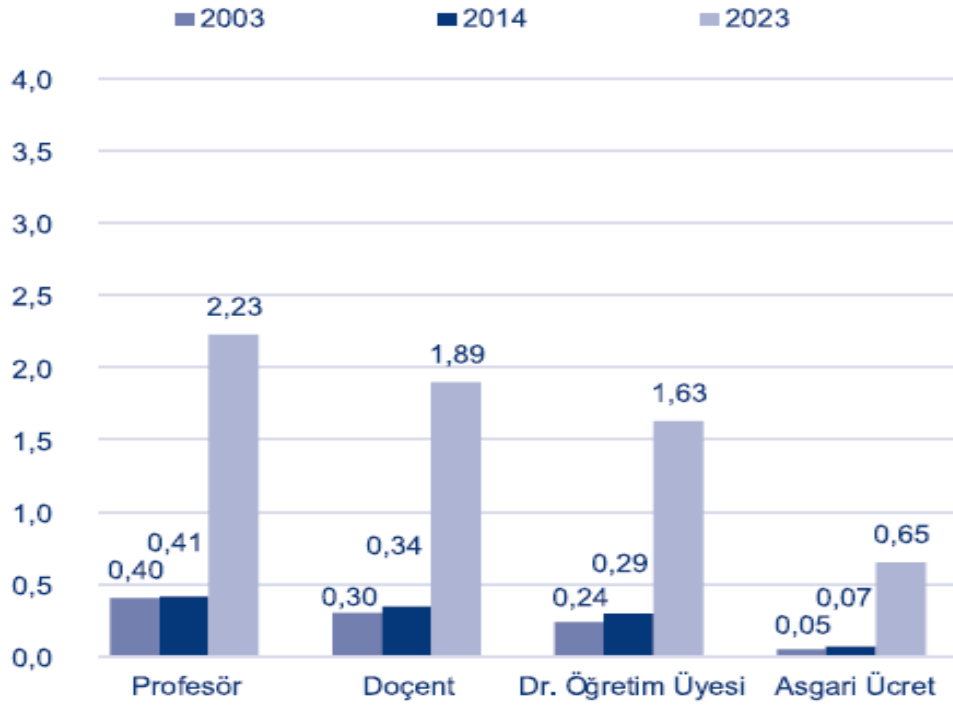


Kaynak: Kibritçioğlu (2024a).

Türkiye’de ekonomik koşullar, maaş ve asgari ücret oranının yıllar içerisinde dengesiz seyrinde ilerlemesine neden olmaktadır. Grafik 12’de akademik ünvanlar içerisinde kök ücreti en yüksek olan profesör maaşı ile kök ücreti en düşük olan araştırma görevlisi ünvanlıların maaşlarının asgari ücrete oranlaması görülmektedir. Asgari ücrete kıyasla 90’lı yıllarda pik yapan akademik ücret, 2000’li yıllara gelindiğinde azalma eğilimi göstermiştir. Akademik ücret yapısında en alt düzeyi ücret ile en üst düzey ücret arasındaki fark ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olmayabilir (Rumbley, Pacheco ve Altbach, 2008).

Kişi başına Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYH) ile ücret arasındaki oran, çalışanın GSYH'dan ne kadar pay aldığını gösteren bir orandır. Kişi başına GSYH'nın akademik ünvanlılar ve asgari ücretin 2003, 2014 ve 2023 yıllarındaki oranı Grafik 13'te görülebileceği gibidir. 2003 ve 2014 yıllarında tüm ünvanlılar ve asgari ücret kişi başı GSYH'dan oldukça düşük oranda pay alırken 2023 yılında profesör ücreti 2.23 kat, doçent ücreti 1.89 kat, doktor öğretim üyesi ücreti 1.63 kat, asgari ücret ise 0.65 kat pay almakta olduğu görülmektedir.

Grafik 13. Yıllara Ücretlerin Kişi Başı Gayrisafi Yurt İçi Hasılaya Oranı (2003, 2014 ve 2023)



Kaynak: Doğan vd. (2024).

Ocak 2025 tarihinde yapılan %11,54 memur zammıyla birlikte devlet üniversitesinde görev yapan profesör (1/4) maaşı 96.374 TL olmuştur. 2025 yılında Türkiye’de asgari ücret 22.104,67 TL’dir. Türkiye’de profesör maaşı asgari ücretin 4,4 katıdır. TÜİK (2024) verilerine göre, Türkiye’de 2024 yılında kişi başına GSYH cari fiyatlarla 507 bin 615 TL’dir. 2025 yılında profesör maaşı kişi başına GSYH’nın yaklaşık 2.3 katıdır (TÜİK 2024; T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2025; Anadolu

Ajansı 2025). Almanya’da ortalama profesör maaşı¹⁰ 7.500 €, asgari ücret ise ortalama 2.221 €’dur. Almanya’da ortalama profesör maaşı asgari ücretin 3.4, kişi başına GSYH’nın yaklaşık 2.3 katıdır (Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı, 2023; academics.com, 2024). İki ülke karşılaştırılmasında Türkiye’de görev yapan profesör ücreti, GSYH ve asgari ücrete göre oranlandığında, Almanya’da görev yapan profesöre göre daha yüksek oranda ücret aldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, enflasyon verilerine baktığımızda 2024 yılında Türkiye’de enflasyon oranı %58.5, Almanya’daki enflasyon oranı %2.5’tur (Eurostat, 2024). Nominal maaş karşılaştırılmasında, Türkiye’de akademik ünvanlar içerisinde en yüksek kök ücrete sahip olan profesörler her ne kadar Almanya’daki profesörlere kıyasla GSYH ve asgari ücrete göre çok daha yüksek oranda ücret alıyor olsa da Türkiye’deki yüksek enflasyon sebebiyle maaşların satın alma gücü kısa sürede erimektedir. Almanya’da ise Türkiye’ye göre çok düşük kalan enflasyon oranı profesörlerin daha istikrarlı bir gelire sahip olmalarına neden olabilmektedir.

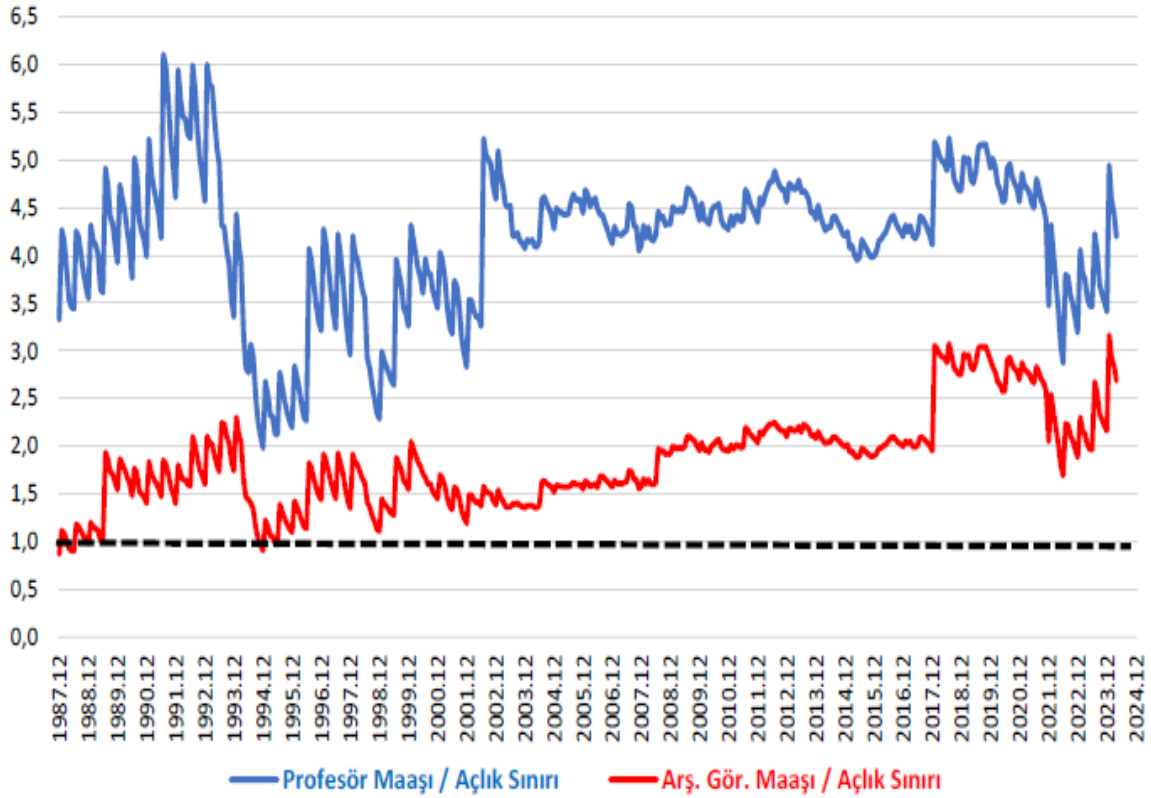
Nominal maaşlar; satın alma gücü, yüksek enflasyon ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar nedeniyle genellikle yanıltıcıdır. Gerçek (*reel*) maaş karşılaştırmaları için satın alma gücünün dikkate alınması gerekmektedir (Ong ve Mitchell, 2000). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin akademisyen maaşlarını satın alma gücü paritesi ve milli gelire oranı karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, ülkeler arasında akademik ücret düzeyinde ciddi farklar bulunmaktadır. Yalnızca nominal ücrete değil yaşam maliyetinin de etkilediği reel ücrete bakılması gerekmektedir (Pacheco ve Rumbley, 2008).

Dört kişilik bir ailenin aylık gıda harcamalarının minimum tutarı açlık sınırı olarak tanımlanmaktadır. Grafik 14’te yıllara göre profesör ve araştırma görevlisi maaşlarının açlık sınırına oranları görülmektedir. Enflasyon artışına bağlı gelişen koşullardan dolayı 2000 yılında profesör ve araştırma görevlisi maaşlarının açlık sınırına yaklaştığı görülmektedir. 2025 yılında profesör maaşı TÜRK-İŞ (2025) verilerine göre 23.615 TL olan açlık sınırının 4 katı, araştırma görevlisi maaşı ise

¹⁰ Almanya’da akademisyen ücretleri eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Eyaletlerdeki farklılıklar dikkate alınarak ücret ortalaması hesaplanmıştır.

yaklaşık 3 katı civarındadır. Maaşlara enflasyon farklarının yansıtılarak zam yapılmasına rağmen diğer ekonomik gelişmeler sebebiyle açlık sınırı arasındaki fark açılmamaktadır. Açlık sınırıyla oranında da dalgalı, istikrarsız ve makasın çok açık olmadığı bir farktan bahsetmek mümkündür.

Grafik 14. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Açlık Sınırına Oranı (1987-2024)

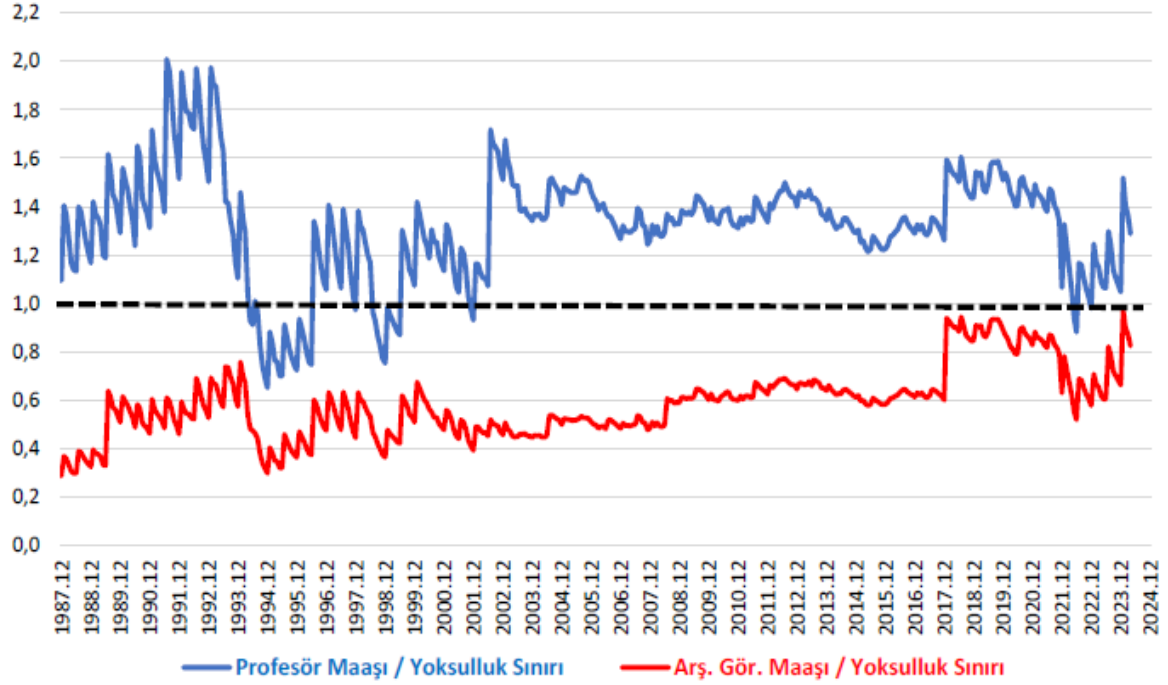


Kaynak: Kibritçioğlu (2024a).

Yeterli yaşam standardında yaşayabilmek için gerekli olan minimum gelir miktarına yoksulluk sınırı adı verilmektedir. TÜRK-İŞ (2025) verilerine göre Mart 2025'te yoksulluk sınırı 76.922 TL'dir. Hanehalkı geliri bu tutarın altında olan aileleri yoksul olarak tanımlamak mümkündür. Grafik 15'te yıllara göre profesör ve araştırma görevlisi maaşlarının yoksulluk sınırına oranı yer almaktadır. Tüm zamanlarda araştırma görevlisi ücreti yoksulluk sınırının altında kaldığı görülmektedir. Profesör ünvanlıların ise yer yer yoksulluk sınırının altına düştüğü, yoksulluk sınırında olduğu ve yoksulluk sınırıyla aradaki farkın çok açık olmadığı ifade edilebilmektedir. Genel değerlendirmede, 2025 yılında araştırma görevlileri yoksulluk sınırının altında ücret almaktadır. Profesör ünvanlılar ise yoksulluk

sınırına yakın ücret almaktadır.

Grafik 15. Profesör ve Araştırma Görevlisi Maaşlarının Yoksulluk Sınırına Oranı (1987-2024)



Kaynak: Kibritçioğlu (2024a).

Akademisyen ücretlerinin tatmin edici düzeyde olmaması sadece akademiye ilgilendiren bir sorun alanı değil, aynı zamanda ulusal kalkınma, bilimsel gelişim ve işgücünün yetiştirilmesi konularıyla da ilişkilidir. Akademik; kalkınma, gelişim, insan gücü yetiştirme gibi konulara sunduğu katkılar dikkate alındığında akademik ücret düzeyi, bir ülkenin bilime ve yükseköğretime verdiği değerin önemli bir göstergesidir. Bu nedenle, akademik ücretin yeterli refahı sağlamaya imkan sunmaması sadece bireysel bir sorun değil, aynı zamanda üniversitelerin gelişimi ve beyin göçü açısından da birer sorun alanı olabilmektedir (Pacheco ve Rumbley, 2008; Akgeyik, 2013).

Akademisyenlerin ücrete bağlı alım gücünün düşmesi, ilk olarak ek iş veya ek gelir sağlayacak proje arayışlarına neden olmaktadır. Türkiye’de akademisyenler maaşını desteklemek için danışmanlık, ek ders, proje bazlı gelir gibi ek gelir getirebilecek işler yapmaktadır (Süngü, 2013; Doğan vd., 2024). Her ne kadar bu durum akademisyene ek gelir sağlayabilir bir durum olsa da iş yoğunluğuna bağlı tatminsizliği ve öğretim ve araştırma gibi akademik faaliyetlere ayırması gereken

zamanı azaltabilmekte ve verimliliğini düşürebilmektedir. İkinci olarak, akademisyenin kurumundan ya da Türkiye’den ayrılmasına neden olmaktadır. YÖK başkanı bir demecinde bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Akademisyen maaşlarının düşüklüğü üniversitelerimizin parlak beyinleri tutmasını zorlaştırıyor” (Akgeyik, 2013; Söngü, 2013).

Yükseköğretimde akademik personelin maaş, terfi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmanın bulguları, yetersiz mali kaynakların akademik personel üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, iş performansını olumsuz yönde etkilediğini ve maaş gecikmelerinin, akademik olmayan ek iş fırsatlarını aramaya yönelttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun akademisyenin iş performansına da yansıdığı ve bilimsel üretim kabiliyetine zarar verdiği göstermektedir (Ngalomba, 2022). Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerde yetersiz mali kaynakların iş performansında düşüşe neden olduğu ifade edilebilmektedir.

Yükseköğretimde ücretlendirme ile akademik personelin görev süresinde kalma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmanın sonuçları, akademik personelin ücreti ve görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Rekabetçi olmayan maaşların yükseköğretimdeki işten ayrılma hızının başlıca nedeni olduğunu vurgulandığı çalışmada, yükseköğretim kurumunun akademik personeli elde tutmak için bir araç olarak ücreti kullanabileceği ifade edilmektedir (Magiledzhi, 2020). Ücret ile birlikte maaş artışı ve ikramiye gibi ilave haklar da çalışanların kurumuna karşı daha güçlü bir sadakat ve bağlılık geliştirmesinde bir araçtır ve çalışanların kurumlarında tutulmasını teşvik etmektedir (Zaitouni, Sawalha ve Sharif, 2011). Araştırmaların sonuçları, örgütsel bağlılık ile ücret arasında bir ilişkinin olabileceğini göstermektedir.

Tam zamanlı akademisyenler arasındaki maaş farklılıklarının incelendiği çalışmada, başarı sırası yüksek olan bir doktora programından mezun olmanın maaş üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve bununla birlikte, cinsiyet farkı ve ırk farklılığının maaş üzerinde belirleyici etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Claypool vd., 2017). Bir başka çalışma ise, yaş değişkeninin akademik ortamdaki maaş farklılıklarında bir rol oynadığını göstermektedir (Nienaber, Bussin ve Henn

2011). Bu doğrultuda, bilim alanı, cinsiyet, yaş ve hatta ırk gibi demografik ve tanımlayıcı değişkenlerin ücret/maaş üzerinde etkisinin olabileceğini ifade etmek mümkündür.

Yükseköğretimde akademik personelin örgütsel bağlılıkları için önemli faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir diğer çalışmanın bulguları, temel maaş ve refahla ilgili endişelerin üniversitede kalma kararında belirgin rol oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte, akademik personelin çalışma ortamı; maaş ve yan haklar, kariyer ve mesleki gelişim, çalışma ortamı, öğretim kaynakları ve kampüs ile yönetim ve liderlik başlıklarında kavramsallaştırıldığında akademik personelin içsel faktörlere bağlı bağlılığın yüksek olmasına rağmen belirgin sorunların refah ve maaşın eksikliği ve/veya dışsal faktörlerle ilgili olduğunu göstermiştir (Nwokeocha, 2023). Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın ücret ile ilişkisini ifade edilirken maaş ve dışsal faktörlerin de önemi ortaya konulmaktadır.

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) Genel Konferansı tarafından kabul edilen, Yükseköğretim Öğretim Personelinin Statüsüne İlişkin Tavsiye Kararı belgesinde, akademik personele yönelik ücret yapısına ilişkin tavsiye kararları bulunmaktadır. Akademisyen ücretlerinin yükseköğretim çalışanlarının niteliklerini, uzmanlık alanlarını ve sorumluluklarını yansıtacak şekilde adil ve diğer meslek gruplarına kıyasla rekabetçi olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Akademisyenlerin yaşam standardının korunması, akademik kariyerin cazibesini kaybetmemesi, ek işlerde çalışmaya mecbur kalmaması ve akademisyenin çalışmalarına ve işine tatmin edici bir şekilde kendini adayabilmesi için akademisyen ücretlerinin tatmin edici bir düzeyde olması gerekliliği tavsiye edilmektedir. Tavsiye kararlarda hayat pahalılığı artışına ve yaşam standartlarındaki yükselme beklentilerine atıf yapılarak ücret artışlarının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (UNESCO, 1997).

Yükseköğretimde akademik personelin maaş, terfi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmanın bulguları, yetersiz mali kaynakların akademik personel üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, iş performansını olumsuz yönde

etkilediğini ve maaş gecikmelerinin, akademik olmayan ek iş fırsatlarını aramaya yönelttiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun akademisyenin iş performansına da yansıdığı ve bilimsel üretim kabiliyetine zarar verdiği göstermektedir (Ngalomba, 2022). Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerde yetersiz mali kaynakların iş performansında düşüşe neden olduğu ifade edilebilmektedir.

Akademisyenlerin iş tatmini düzeyini ölçen çalışmalar, akademisyenlerin genel olarak iş tatminlerinin orta ve üzeri düzeyde olduklarını ancak bu durumun ülkeye, kurum tipine, yönetsel duruma, çalışma ortamına göre değişebileceği ifade edilmektedir (Shin ve Jung, 2014; Doğan, Demir ve Türkmen, 2020; Nebojša, Marija ve Kristina, 2020; Smagina, 2020; Mgaiwa, 2021; Ngirande, 2021).

Akademisyenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği bir çalışmada, ücret ve yan haklar, çalışma ortamı, üst yönetim liderliği, iş yükü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, sıralı tüm değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkileri olduğu görülmüştür. En yüksek düzeyde ilişkinin iş tatmini ile üst yönetim liderliğinin arasında olduğu görülmüştür (Hee vd., 2020). Akademisyenlerin iş tatminini artırmada üst yönetime liderliğin önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir.

Siyaset bilimi alanındaki akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin incelendiği çalışmanın bulguları, yükseköğretim türü ile tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu doğrulamaktadır. Araştırmanın bulguları, akademik sıralaması yüksek bölümlerde görev yapan akademisyenlerin daha yüksek düzeyde tatmin duyduklarını göstermektedir. Ünvan ve iş tatmini arasındaki ilişkide en yüksek düzey iş tatmini profesör ünvanına sahip akademisyenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hesli ve Lee, 2013).

Azerbaycan ve Türkiye'deki akademik personel evreninde gerçekleştirilen bir çalışmada akademisyenlerin araştırma ve öğretim özyeterlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, akademisyenlerde öğretim özyeterliği araştırma özyeterliğinden daha yüksek düzeyde olduğu ve cinsiyete göre farklılık göstermediği ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, öğretim özyeterliğinin iş tatmininin en güçlü yordayıcısı olduğu ve kurum iklimi ve

meslektaş dayanışması gibi bağlamsal faktörlerin hem özyeterliği hem de iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Ismayilova ve Klassen, 2019).

Bir araştırma üniversitesinde görevli akademisyenlerinin iş yükü ve performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün incelendiği çalışmanın bulguları, iş yükünün akademik personel performansı ile ilişkisinin negatif yönlü olduğunu, iş yükü ve akademik personel performansı arasında ise iş tatmininin aracı rolünün olduğu göstermektedir (Janib vd., 2021).

Bir yükseköğretim kurumunda akademisyenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği çalışmanın bulguları, ücretin genel iş tatmininin en anlamlı yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Kuwaiti, Bica ve Wahass, 2020). Bir diğer çalışmanın bulguları, işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş arkadaşları iş tatminini etkileyen faktörler olduğu görülmektedir (Saba, 2011).

Sekiz farklı ülkede (Avustralya, Almanya, Hong Kong, İsrail, Meksika, İsveç, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri) gerçekleştirilen bir çalışmada, bu ülkelerde görev yapan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli boyutlar incelemektedir. Çalışmada elde edilen bulgular, üniversite atmosferi, moral düzeyi, aidiyet hissi ve meslektaşlarla ilişkiler gibi çalıştığı çevresel koşullara ilişkin faktörlerin akademisyenlerin iş tatmini üzerine etki eden en güçlü yordayıcılar olduğunu göstermektedir (Lacy ve Sheehan, 1997).

Üç farklı ülkede (Sırbistan, Slovenya ve Bosna-Hersek) gerçekleştirilen bir çalışmada, örgüt kültürü tipinin akademisyenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmanın bulguları, üç ülkedeki akademisyenlerin orta düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonuçları, akademisyenlere yönelik örgütsel desteğin iyileştirilmesinin iş tatmini düzeylerini artırabileceğini göstermektedir (Nebojša, Marija ve Kristina, 2020).

Türkiye'deki yükseköğretimde görev yapan akademisyenlerin sosyodemografik özelliklerin iş tatmini düzeyine etkisinin ve iş tatmin düzeyinin incelendiği çalışmanın bulguları, akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin orta-yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. İş tatmininde yüksek düzeyde olan unsur sosyal statü olurken, ücret ise en düşük düzeydedir. Araştırmanın bulguları,

medeni durum ve cinsiyet gibi değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkili faktörler olmadığını ancak ünvan, yaş hizmet süresi faktörlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Toker, 2011).

Yükseköğrenimde akademisyenlerin iş tatminini çalışma ortamının rolünü dikkate alarak inceleyen bir çalışmanın bulguları, akademik özgürlüğün, katılımcı kararların, ekip çalışmasının, denetimin ve kaynakların, akademisyenlerin iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir (Mgaiwa, 2021).

Yükseköğrenimde mesleki stres, belirsizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin rolü incelenmektedir. Araştırmanın bulguları, hem mesleki stres ile örgütsel bağlılık arasında hem de belirsizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. İş tatmini, belirsizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkiyi düzenleyici bir rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ngirande, 2021). İki faktör arasında düzenleyici rolünün olması bakımından bu sonuç, iş tatmininin önemini ortaya koymaktadır.

19 farklı ülkede gerçekleştirilen bir çalışmada değişen akademik ortamlarda ülkeler arası akademik iş tatmini ve iş stres düzeyleri incelenmektedir. Çalışmada, Yeni Kamu Yönetimi (*New Public Management*) uygulamalarının iş tatmini ve/veya iş stresi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, performans odaklı yönetim anlayışının akademik iş stresinin kaynağı olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, akademik mesleğin toplumdaki yüksek itibarı ve akademik özerklik faktörlerinin iş tatmininin yordayıcıları olduğunu göstermektedir (Shin ve Jung, 2014).

Akademisyenlerde iş tatmini faktörleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları, kişisel çalışma alanı, mesleki gelişim desteği, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş güvencesi değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğunu göstermektedir (Smagina, 2020). Akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin değerlendirildiği bir başka çalışmanın bulguları, düzenli maaş ödemesi, terfi olanakları, çalışma ortamı, iş hedeflerine ulaşma, kişisel gelişim ve ilerleme fırsatları gibi unsurların iş tatmininin belirleyicileri olduğunu ortaya

koymaktadır (Umaru ve Ombugus, 2017).

Kadın akademisyenlerin iş tatmini ile özerklik, iş yükü ve ev-iş çatışması değişkenlerin arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları; özerklik, iş yükü ve ev-iş çatışması değişkenleri kadınların iş tatmini düzeyi ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Değişkenler arasında iş tatminini en çok yordayan değişkenin iş yükü olduğu görülmüştür (Uwannah, Egwuonwu ve James, 2022). Kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeylerine etki eden faktörlerin incelendiği bir başka çalışmanın bulguları, kadın ve erkek akademisyenlerin iş tatmini boyutlarında benzer deneyimlere sahip olmalarına rağmen kadın akademisyenlerin daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, akademik birimle uyum algısı, takdir görme, iş rolleri arasındaki denge gibi unsurların, kadın akademisyenlerde iş tatmini açısından erkek meslektaşlarına kıyasla daha belirleyici olduğunu göstermektedir (Webber ve Rogers, 2018).

Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri ile araştırma ortamı ve ürettikleri araştırma çıktıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları, örgütsel yapı ve liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı şekilde etkilediği ancak araştırma çıktıları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Araştırma sonucunda, akademik özerklik güvencesi sunulan araştırma ortamında akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yoon, 2020).

Doğan, Demir ve Türkmen (2020) tarafından Türkiye çapında 3578 akademisyenle gerçekleştirilen oldukça kapsamlı bir çalışmada, Türkiye'de yükseköğretimde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, rol belirsizliği ve rol çatışması düzeylerinin incelenmesi ve bu değişkenlerin sosyodemografik özelliklere göre farklılaşma durumu araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları, akademik kariyerde yaş ve ünvan bakımından ilk basamakta olan akademisyenlerin iş tatmininin doçent ve profesör ünvanlı akademisyenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmada akademisyenlerin iş tatmini ile yükseköğretim türü, bilim alanı ve idari görev değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Inanc ve Ozdilek (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye'deki vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, akademisyenlerin demografik faktörleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerinde pozitif, devam bağlılığı üzerinde ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Hem ulusal hem de uluslararası çalışmalar ücret tatmininin; akademik motivasyon ve iş tatmininin önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Türkiye'de akademisyenlerin ücret tatmini düzeyinin artırılması için nominal ücret düzeyinde iyileştirmeler yapılabilir ancak daha önemlisi akademisyenin reel gelirinin iyileştirilmesidir. Diğer meslek kollarında ve sektörlerde de olabileceği gibi, akademisyenin enflasyona karşı korumak, satın alım gücü iyileştirmek, döviz kurundaki dalgalanmalardan oluşacak kaybı en aza indirecek bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Aksi halde ücret tatminsizliği kronik bir sorun olarak varlığını sürdürecektir.

III. BÖLÜM

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

1. Araştırmanın Amacı

Çalışanın emeği karşılığında almış olduğu ücret düzeyi iş tatmini üzerinde etkili olduğu kabul edilse de ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü belirsizliğini korumaktadır. Yapılan çalışmalar, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterse de (Ghiselli, Lalopa ve Bai, 2001; Kim, Leong ve Lee, 2004; Chen, 2006; De Gieter, Hofmans ve Pepermans, 2011; Tnay vd., 2013; Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014; Aypar Özkan, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018; Labrague vd., 2018; Skelton, Nattress ve Dwyer, 2020; Li, Huang ve Chen 2020; Jolly vd., 2021; Sarantie, Indrawati ve Mulyani, 2022) alanyazında ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça sınırlı düzeydedir ve öğretim elemanı evreninde ise tamamlanmış çalışma bulunmamaktadır. Bu ilişkinin akademik personel evreninde incelenmesi, bu araştırmanın özgün yanını oluşturmaktadır.

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında ücret yapı ve politikalarının akademisyenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Özellikle, akademisyenlerin sosyodemografik değişkenlerinin tatmin ve bağlılığa etkisi ile ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki aracı rolüne odaklanılmaktadır. Edindiği amaca bağlı olarak çalışmada elde edilen bulgular, yükseköğretimde ücret politikası önerilerinin geliştirilmesinde ve öğretim elemanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde kanıta dayalı veriler sunarak rehberlik edebilme imkanı taşımaktadır.

Bu tezin temel amacı, akademik personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolünün incelenmesi ve bu aracı rolün nedenselliği sorgulanmasıdır. Bu bağlamda tezin amaçları akademik personelin:

- Sosyodemografik değişkenlerinin ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin ölçülmesi,
- Ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi,
- Ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin ölçülmesi,
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide akademik personelin ücret tatmini ve ücret politikasının aracı rolü ile birlikte nedenselliğinin incelenmesidir.

Amaca bağlı olarak geliştirilen araştırmanın temel hedefleri şunlardır:

- İstanbul ilinde yer alan vakıf ve devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelin tatmin ve bağlılığa ilişkin farkların ortaya çıkarılması,
- İdari görevin tatmin ve bağlılığa ilişkin belirleyiciliğinin tespiti,
- Akademik ünvanı ve cinsiyeti aynı olan ancak farklı üniversite türünde görev yapan akademisyenlerin tatmin algısındaki farkların tespiti,
- Büyükşehirde yaşayıp evli ve ev sahibi olmanın tatmin duygusuna etkisinde cinsiyetin rolünün tespiti,
- Akademi dışı ve akademik faaliyetlerden elde edilen ek gelirin tatmin ve bağlılığa etkisinin ölçülmesi,
- Akademik ünvan ile tatmin ve bağlılık arasındaki ilişkideki rolünün tespiti,
- Vakıf ve devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenin kurum içi ek gelir ile kurum dışı ek gelir düzeyinin tespiti ve farkların ortaya çıkarılması,
- Algılanan gelir seviyesi (düşük, orta, yüksek) ile tatmin ve bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması.
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide akademik personelin ücret tatmini ve ücret politikasının aracı rolünün incelenmesi,
- Sosyodemografik farklılıkların ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmada “Akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında ücret tatmininin aracı rolü nedir?” sorusuna yanıt aranacaktır. Bu araştırma makro analiz düzeyinde gerçekleştirilmektedir ve analiz birimi devlet ve vakıf üniversiteleridir. Üniversitenin kentin kalkınmasındaki aracı rolü, akademik personelinin nitelikli işgücü kollarından birini oluşturması dikkate alınarak, bu çalışma; üniversite ile akademik personel sınırlılığında yürütülmektedir.

2. Araştırmanın Hipotezleri

Alanyazın ve çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıda sıralanan hipotezler test edilmektedir. Şekil 6’da hipotezlere bağlı oluşturulan araştırmanın modeli yer almaktadır.

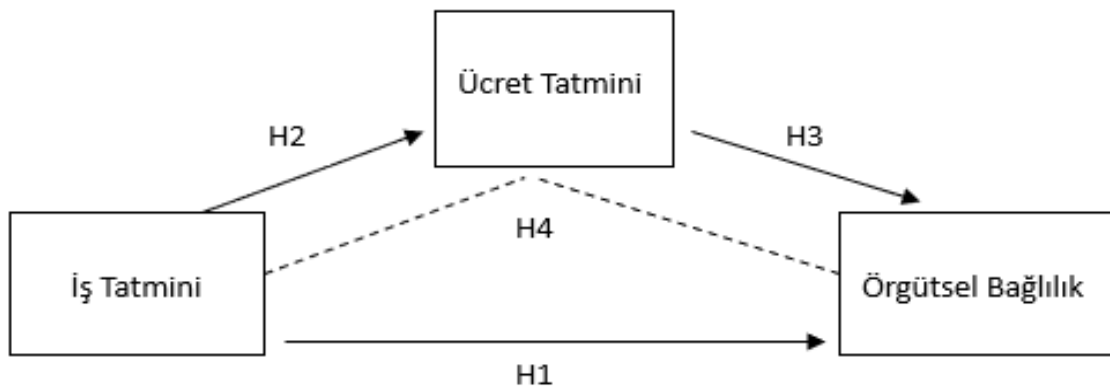
H1: İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür.

H2: Ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.

H3: Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.

H4: İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmini aracılık rolüne sahiptir.

Şekil 6. Araştırma Modeli



3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma hem niteliksel hem de niceliksel araştırma yöntemleri bir arada kullanılarak karma yöntem araştırma metoduyla gerçekleştirilmektedir. Karma

yöntem araştırması, nicel veriler (kapalı uçlu) ile nitel verilerin (açık uçlu) birlikte topladığı, toplanan verilerin bütünleştirildiği ve en nihayetinde bu bütünleşmeyle elde edilmiş zengin veri kümesini kullanarak sonuçların çıkarıldığı bir araştırma yaklaşımıdır (Baki ve Gökçek, 2012; Alkan, Şimşek ve Armağan Erbil, 2019; Creswell, 2021). İstatistiki veriler olan nicel araştırma genellenebilirlik ve hassas ölçüm yapma imkanı sunarken nitel araştırma kişilerin bakış açılarını ve kişisel deneyimleri derinlemesine incelenmesine imkan tanımaktadır. Bu yaklaşım, istatistiki eğilimler olan nicel veriler ile kişisel deneyim ve gözlemlere dayalı nitel verilerin birleştirilmesidir. Araştırma problemini anlamlandırmada iki yöntemin birlikte kullanımı, tek başına kullanımlarından daha elverişli olmaktadır (Alkan, Şimşek ve Armağan Erbil, 2019; Creswell, 2021).

Nicel ve nitel verilerin bir araya getirilmesinin şu imkanları sunabilmektedir:

- Kapalı uçlu ve açık uçlu verilerin birlikteliği, iki farklı bakış açısı sunabilir,
- Sadece nitel ya da sadece nicel bakış açısının aksine karma yöntemle elde edilen veri geniş bir bakış açısı sunabilir,
- Nicel verilere nitel verilerin eklenmesi; kapalı uçlu cevapların açık uçlu kişisel deneyimlerle açıklanarak detaylandırılması sağlanabilir,
- Nicel sonuçların katılımcılara ve araştırmanın yönetimine uygunluğu katılımcılarla yapılacak birincil dereceden irdelemeye (nitel) test edilmesine imkan sunabilir (Creswell, 2021).

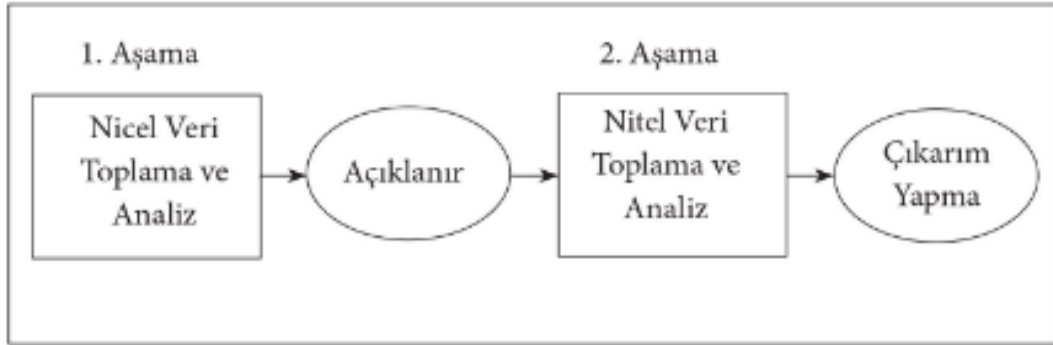
Veri setlerinin nerede ve nasıl birleştirileceği ile ilgili farklı desenler bulunmaktadır. Bütün karma yöntem araştırmalarının temelinde şu 3 temel desen vardır (Creswell, 2021):

1. Birleştirme (çeşitleme) Deseni: Hem nitel hem de nicel verilerin toplandığı bu desende, veri setleri analiz edildikten sonra sonuçlar kıyaslanarak birleştirilmektedir.
2. Açıklayıcı Ardışık Desen: İlk olarak nicel yöntemin kullanıldığı bu desende, elde edilen nicel sonuçları daha derinlemesine açıklamak için nitel yöntem kullanılmaktadır.

3. Keşfedici Ardışık Desen: Problemin tam olarak bilenemediği, anlaşılamayan ve henüz bilinmeyen alanların keşfedilmesi için önce nitel yöntemin kullanıldığı bu desende, nitel yöntemle keşif sonrasında nicel yöntemin uygulanması için nitel bulguları kullanılmaktadır.

Bu araştırmada, açıklayıcı ardışık desenin kullanılmaktadır. Bu desenin amacı, nicel sonuçların nedenlerinin nitel sonuçlarla açıklanmasıdır. Şekil 7’de görülebileceği gibi, nicel aşama ile başlayıp daha sonra nicel sonuçları açıklamak için nitel çalışmanın yürütülmektedir. Nicel sonuçlar istatistiksel anlamlılık, güven aralıkları ve etki boyutlarını sağlayarak çalışmanın genel sonuçlarını ortaya koymaktadır. Yalnızca nicel yöntemle elde edilen sonuçların nasıl oluştuğunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle nicel sonuçları açıklamak için nitel araştırma devreye konulmaktadır (Alkan, Şimşek ve Armağan Erbil, 2019; Creswell, 2021).

Şekil 7. Açıklayıcı Ardışık Desen

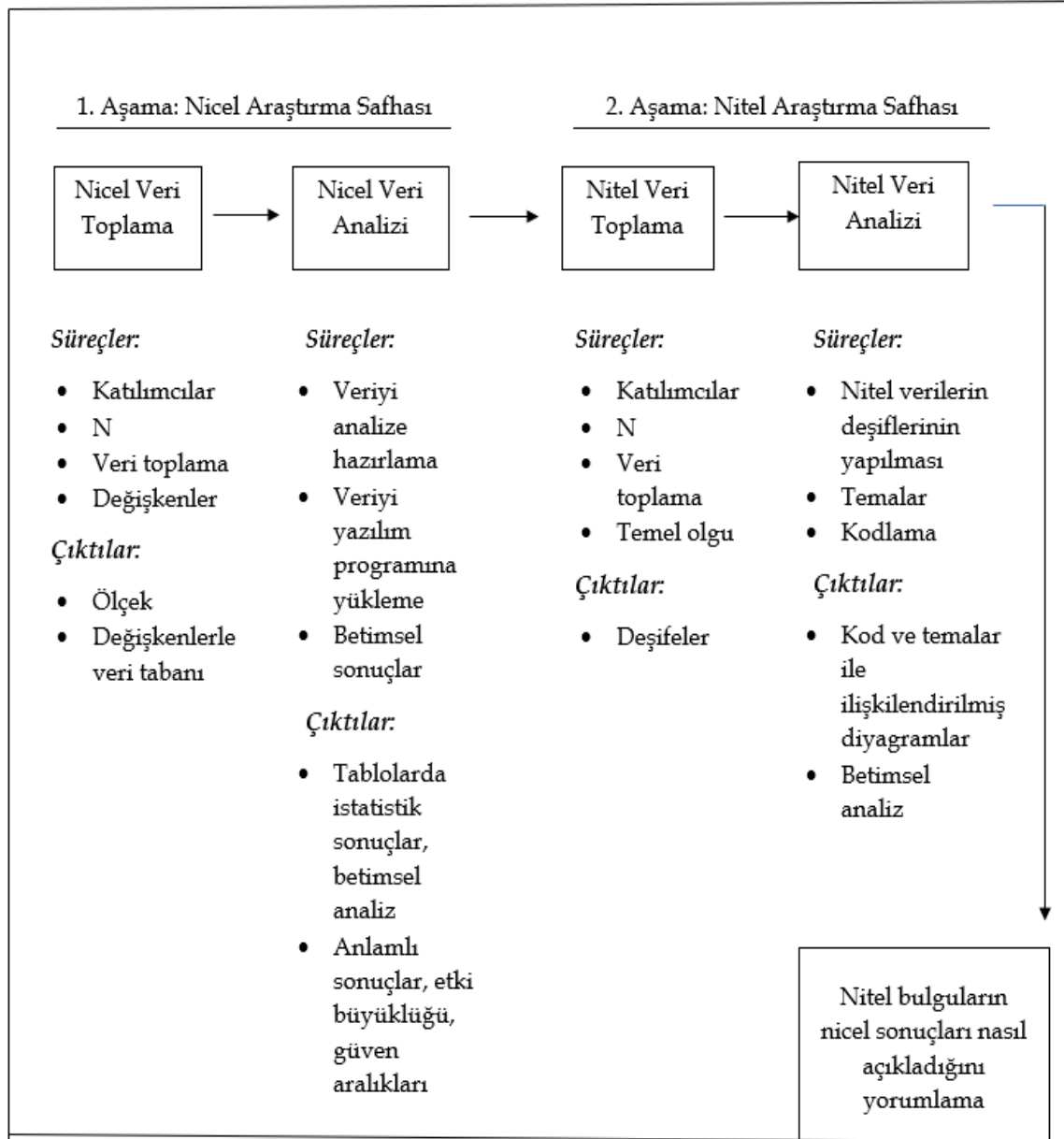


Kaynak: Creswell (2021).

Şekil 8’de görülebileceği gibi, ilk olarak nicel veri toplama sürecinden başlanarak, ücret tatmininin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rolünün olup olmadığını belirlemek için anket tekniği kullanılmıştır. Evren ve örneklem değişkenler ve veri toplama süreçlerinden geçerek ölçekler ve değişkenlere bağlı elde edilmiş veri tabanı çıktısı elde edilmiştir. Bu aşamayı takip eden nicel veri analiz aşamasında, veriyi analize hazırlama, veriyi yazılım programına yükleme ve betimsel sonuçlar elde etme süreçlerinden geçilmiştir. Bu sürecin ardından; tablolarda istatistiki sonuçlar, betimsel analiz, anlamlı etki sonuçları, etki büyüklüğü ve güven aralıkları çıktıları elde edilmiştir. Araştırmanın 1. aşaması olan nicel araştırma safhasının tamamlanmasının ardından araştırmanın 2. aşamasına

geçilmiştir. 2. aşama nitel araştırma safhasında ilk olarak nitel veri toplama gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada; katılımcı, örneklem, veri toplama, temel olgu süreçleri tamamlanarak mülakatlardan elde edilen deşifreler çıktı olarak elde edilmiştir. Elde edilen deşifrelerden sonra nitel veri analiz aşamasına geçilerek; verilerin deşifrelerinin yapılması, temalar, kodlama süreçleri tamamlanmıştır. Nitel araştırmanın son aşamasında kod ve temalarla ilişkilendirilmiş diyagramlar ve betimsel analiz çıktıları elde edilmiştir. İki araştırma aşamasının tamamlanmasıyla son olarak nitel bulguların nicel bulgularını nasıl açıkladığı yorumlanarak araştırma tamamlanmıştır.

Şekil 8. Araştırmanın Akış Şeması



Kaynak: Creswell (2021)'den uyarlanmıştır.

4. Araştırmanın Sınırlılığı ve Evreninin Belirlenme Gerekçeleri

İstanbul ili, hem üniversite (58) hem de akademisyen sayısı açısından (41.089) diğer büyükşehirlerle göre niceliksel olarak üstünlüktedir. YÖK (2024) verilerine göre, 30 büyükşehirdeki toplam akademisyen sayısı 134.676 kişidir. 30 büyükşehir arasındaki akademisyen sayısının neredeyse 3'te 1'ini İstanbul'daki akademisyenler oluşturmaktadır. 30 büyükşehirde akademisyen ortalaması 4.489 kişidir. Bu değer, Türkiye genelinde büyükşehirlerdeki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin şehir başına ortalama sayısını ifade etmektedir. İstanbul sahip olduğu akademisyen istihdamıyla bu ortalamanın yaklaşık 9 katı üzerindedir. Niceliksel olarak kuvvetli akademisyen istihdamına sahip olan İstanbul, akademisyenlere yönelik olan araştırmalarda öncü konumdaki illerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Bu büyüklük, araştırmanın temsil kabiliyetini ve genellenebilirliğini artırmaktadır. Bununla birlikte İstanbul, disiplinler arası, sosyoekonomik ve kültürel zeminde akademisyenlerin bulunduğu bir merkez konumundadır. Bu çeşitlilik, örneklem zenginliğini sağlayabilecek bir unsurdur. İstanbul'un ulaşım ve iletişim altyapısının gelişmiş olması, saha çalışmalarında karşılaşılan lojistik zorlukları minimuma indirerek, veri toplama süreçlerini daha hızlı, etkili ve sorunsuz hale getirebilme olanağına sahiptir. Bu avantajlara göre, araştırmaların uygulama maliyetlerini düşüp, verimliliğini artırma imkanı doğabilmektedir.

İstanbul'un sahip olduğu imkanlara karşılık, İstanbul ili dışındaki illerin bazılarında vakıf üniversitesi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bölgeler ve iller arası sosyoekonomik olarak gelişmişlik düzeyinde farklılıklar bulunmaktadır (Ateş, Zavalı ve Namlı Bilmez, 2025). Gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar yaşam maliyetini etkileyebilmektedir. Ayrıca, sosyoekonomik düzeyine göre farklı oranlarda ödenen Geliştirme Ödeneği, akademik ücrette iller arası belirgin farklılıklara neden olmaktadır. Bu sebepler dolayısıyla, araştırmanın Türkiye genelinde yapılması tercih edilmemiştir. Örneklem büyüklüğü, çeşitlilik, temsil kabiliyeti ve lojistik imkânlar nedeniyle araştırmanın evreni, akademik açıdan güçlü bir stratejik tercih olan İstanbul seçilmiştir. Bu doğrultuda araştırma, İstanbul ili sınırlılığında yürütülmüştür.

İstanbul ilinde yer alan vakıf ve devlet üniversiteleri evreninde gerçekleştirilen çalışmanın örnekleme; cinsiyet, akademik ünvan değişkenlerine göre hesaplanmıştır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) (2024) verilerine göre, İstanbul ilinde devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanı sayıları Tablo 12’de gösterilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni İstanbul’da görev yapan 41.089 öğretim elemanıdır.

Tablo 12. Cinsiyet ve Ünvana Göre İstanbul İlindeki Öğretim Elemanı Sayıları

Yükseköğretim Türü	Profesör		Doçent		Doktor Öğretim Üyesi		Öğretim Görevlisi		Araştırma Görevlisi		Toplam
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	
DÜ	3398	2343	1847	1676	1866	1874	862	1570	2117	2552	20216
VÜ+ MYO	2494	1356	915	903	3221	3838	1484	2944	1424	2294	20873
Toplam	5892	3699	2762	2579	5087	5712	2346	4514	3541	4846	41.089

Kaynak: YÖK (2025) verilerine göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5. Araştırmanın Örneklem Boyutu ve Seçimi

Araştırmanın güvenilirliği için önemli unsurlardan biri evreni temsil edebilecek örneklem sayısının yeterliğidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örneklem belirleme tablosu alanyazında sıklıkla kullanılmaktadır (Arıkan, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırma evreni ($p=0.5$ $q=0.5$ $d=+/- 0.05$) dikkate alınarak örneklem sayısı Tablo 13’e göre hesaplanarak örneklem sayısı toplam 381 olarak belirlenmiştir.

Tablo 13. Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Evren ve Örneklem Büyüklüğünü Gösteren Tablo

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3

	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	<u>381</u>	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004).

5.1. Tabakalı Örneklem

Nicel araştırmanın örnekleme Tabakalı Örneklem (*Stratified Sampling*) yöntemiyle belirlenmiştir. Tabakalı örneklem yöntemi, evrenin daha fazla temsilini ve örneklem hatasını azaltarak bir örneklem oluşturulmasını sağlamaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2018). Tabakalı örneklem yöntemi homojen bir evren ilkesine dayanması bakımından evreni daha yüksek düzeyde temsil etme olanağı sunmaktadır (Neuman ve Robson, 2014). Tabakalı örneklemede evren ilk olarak birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla (Bernard, 2011) alt tabakalara, homojen altkümelere ayrılır (Onwuegbuzie ve Collins, 2007). Sonrasında her tabakadan basit tesadüfi ya da sistematik örneklem yöntemiyle örnekler seçilir ve her tabakadan seçilen örnekler bir araya getirilerek örnekleme oluşturur (Neuman ve Robson, 2014). Orantılı ve orantısız olmak üzere iki tür tabakalı örneklem yöntemi vardır. Orantılı tabakalı örneklem seçiminde her tabakadan, o tabakanın evren içindeki temsil düzeyiyle orantılı olarak örnek seçilir. Seçilen örneklemin evreni temsil edebilmesi için evrendeki grupların oranıyla örneklem içerisindeki temsil oranları aynı olması gerekmektedir (Bryman, 2007). Orantısız tabakalı örneklem yönteminde ise tabakaların örneklem içindeki temsil oranı göz ardı edilerek eşit

sayıda örnekler seçilir (Schmidt ve Hunter, 2014). Bu bakımdan orantısız tabakalı örnekleme yönteminde seçilen örneklemin evreni temsil yeteneği sınırlıdır (Morgan ve Morgan, 2008). Araştırmanın nicel araştırma aşamasında örneklem grubu tabakalı orantılı basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur.

Alanyazında farklı çalışma ortamına sahip akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinde farklılığın olması (Mgaiwa, 2021), bir çalışanın kurumuna olan bağlılığını anlamada demografik değişkenlerin önemli bir rol oynadığı (Mensah ve Adjei, 2015) ve akademik ünvanın akademisyenler arasında iş tatmininde önemli bir farklılıkların olduğunu (Oshagbemi, 1997; Ssesanga ve Garrett, 2005; Eyüpoğlu ve Saner, 2009; Mgaiwa, 2023) ön kabullerinden yol çıkarak nicel araştırmanın sosyodemografik değişkenleri; yükseköğretim türü, akademik ünvan ve cinsiyet olarak belirlenmiştir.

Temsil edilebilirlik düzeyini artırmak amacıyla evren ilk olarak yükseköğretim türüne ve akademik ünvana göre tabakalara ayrılmıştır. Her tabaka kendi içerisinde cinsiyet değişkeniyle bir alt tabakaya ayrılmıştır. Tabakaları belirledikten sonra katılımcıların seçimi basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Tablo 13'e göre belirlenen toplam örneklem sayısı (381); cinsiyet, ünvan ve yükseköğretim türüne göre her üç değişken evrenindeki (Bkz. Tablo 12) toplam öğretim elemanı sayısına bölünerek hedef örneklem sayısına ulaşılmıştır. İzlenen bu yöntemle araştırma evreninin temsil edilebilirliğinin yüksek düzeyde olması amaçlanmıştır. Tabakalı orantılı örnekleme yöntemiyle, tüm değişkenlere göre toplam örneklem sayısı 565'tir. Her tabakadan basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle örnekler seçilmiştir. Tablo 14'te görebileceği gibi araştırmaya, tabakalı orantılı basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle 569 öğretim elemanı katılmıştır. Cinsiyet, ünvan ve yükseköğretim türüne göre tüm değişkenlerin yeterliği sağlanmıştır.

Tablo 14. Cinsiyet, Ünvan ve Yükseköğretim Türüne Göre Katılımcı Sayısı

Yükseköğretim Türü	Akademik Ünvan						
	Cinsiyet	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör.	Araş. Gör.	Toplam
	Kadın	14	23	74	41	50	202

Vakıf Üniversitesi	Erkek	32	9	51	31	24	147
Devlet Üniversitesi	Kadın	22	23	17	16	41	119
	Erkek	31	20	18	12	20	101
Toplam	Kadın	36	46	91	57	91	321
	Erkek	63	29	69	43	44	248
	Toplam	99	75	160	100	135	569

5.2. Amaçlı Örneklem

Nitel araştırma örneklem boyutu ve seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, örneklem grubunun belirli niteliklere sahip olmasının hedeflendiği rastgele bir örneklem yöntemidir (Baltacı, 2018). Bu doğrultuda, araştırma sahası olarak seçilen İstanbul ilinde nicel araştırma katılımcıları arasından; cinsiyet, ünvan ve yükseköğretim üniversite türü değişkenleri gözetilmiştir. Akademik ünvanı aynı olan ancak farklı türde üniversitede görev yapan akademisyenler arasında da bir karşılaştırma yapılmasına imkan doğmuştur. Vakıf ve devlet üniversitelerinin her birinden toplamda 12 akademisyenin katılımıyla nitel araştırma veri toplama aşaması tamamlanmıştır. Mülakat katılımcılarının kategorik dağılımı Tablo 15'te görülebileceği gibidir.

Tablo 15. Mülakat Katılımcılarının Kategorik Dağılımı

	Erkek		Kadın	
ÜN VAN	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
Prof. Dr.	1	-	-	1
Doç. Dr.	1	-	1	-
Dr. Öğr. Üyesi	1	2	1	-
Öğr. Gör.	1	1	-	1

Araş. Gör.	-	-	1	-
TOPLAM	4	3	3	2

6. Veri Toplama Araç ve Yöntemleri

Araştırmada tercih edilen karma araştırma yaklaşımı kapsamında hem nicel veri hem de nitel veriler toplamıştır. Aşağıda veri toplama araç ve yöntemlerine ilişkin ayrıntılara yer verilmiştir.

6.1. Nicel Veri Toplama Aracı

Araştırmanın bağımsız değişkeni; iş tatmini, bağımlı değişkeni; örgütsel bağlılık, aracı değişken ise; iş tatminidir. Nicel araştırma aşamasında, alanyazında en fazla bilinen, tercih edilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler tercih edilmiştir. Bu kapsamında Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen Ücret Tatmini Ölçeği anket formunu oluşturan ölçeklerdir. Bu ölçeklerin tercih edilmesinin sebepleri; araştırma amacına en uygun ölçekler olması ve alanyazında sıklıkla kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler olmasıdır. Ölçeklerin Türkçeye uyarlanan versiyonları birebir kullanılmıştır ancak “okul, şirket, iş yeri” gibi ifadeler yerine anlam karmaşası yaşanmaması için araştırma alanına daha uygun olan “üniversite ya da kurum” kelimeleri kullanılmıştır.

Akademisyenlere yönelik uygulanacak anket formu, demografik sorular ve yukarıda sıralanan ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur (Bkz. EK I). Yükseköğretim türü ve cinsiyetin dikkate alındığı bu çalışmada, tabakalı orantılı örnekleme yöntemiyle tüm ünvanlardan (Profesör Doktor, Doçent Doktor, Doktor Öğretim Üyesi, Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi) akademisyen ile nicel yöntemin örneklemini oluşturmaktadır. Nicel veri toplama sürecinde İstanbul ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde yer alan öğretim elemanlarıyla anket çalışması yapılmıştır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 26.12.2023 tarihli toplantısı E-38510686-000-2300078692 sayılı kararıyla araştırmanın

uygun bulunması sonrasında çalışmanın ilk aşaması olan nicel araştırma veri toplama safhasına geçilmiştir. Ocak-Ekim 2024 tarihleri arasında internet üzerinden Google Dokümanlar uygulaması aracılığıyla anket formu oluşturulmuş ve ilan edilmiştir. Anketin öğretim elemanlarına ulaştırılması, İstanbul ilinde faaliyetine devam eden 58 (devlet üniversitesi, vakıf üniversitesi ve Meslek Yüksek Okulu) üniversitenin resmi web sayfaları öğretim elemanı iletişim bilgilerinde yer e-posta adresleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Kamuoyuyla paylaşılması sonrasında 10 ay yayında kalan anket toplam 671 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Verilen cevapların 69'u hatalı/eksik, 33'ü evren kümesine ait olmadığından (İstanbul dışı il) araştırma kapsamına alınmamıştır. Tabakalı orantılı basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre hedeflenen örnek sayısına ulaşılarak toplam 569 katılımcı ile araştırma tamamlanmıştır.

6.1.1. İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinin Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışmasını gerçekleştiren (Başol ve Çömlekçi, 2020) iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin iş tatmini faktörleri ile araştırmanın kuramsal yapısı uyumlu olduğundan dolayı tercih edilmiştir.

6.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, eğitim kurumlarındaki çalışanların örgüte bağlılığını ölçmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Ölçeğin boyutları, geçerlik ve güvenirliği çeşitli araştırmalar tarafından test edilmiştir (Allen ve Meyer, 1996; Lee vd., 2001; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012; Meyer vd., 2012). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe diline uyarlanarak geçerlik-güvenirlik analizleri yapılarak Türkçe dilindeki ölçek eğitimciler üzerinden test edilmiştir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Ölçeğin; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ölçen faktörleri barındırması ve eğitim sektöründe sıklıkla uygulanması dolayısıyla kullanılması uygun bulunmuştur.

6.1.3. Ücret Tatmini Ölçeği

Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen Ücret Tatmini ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği (Faulk II, 2002) Türkçe dilinde de test edilmiş ölçeklerden biridir (Uzun, 2019; Örücü, Hasırcı ve Başaran, 2021; Seçkin ve Çoban, 2021). Gerçekleştirilen çalışmada, Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen ölçeğin, diğer ücret tatmini ölçeklerine göre ücret tatminini ölçmede daha uygun olduğu test edilmiştir (Judge, 1993). Eğitimcilere yönelik gerçekleştirilen ücret tatmini çalışmalarında genellikle bu ölçek kullanılmaktadır (Arogundade, 2017). Ölçeğin ücret tatmini faktörleri ile araştırmanın kuramsal yapısı uyumlu olduğundan dolayı tercih edilmiştir.

6.2. Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel araştırma veri toplama ve analiz aşamalarının tamamlanmasıyla nitel araştırma aşamaya geçilmiştir. Karma araştırma yöntemi açıklayıcı ardışık desenin kullanıldığı çalışmada, nitel yöntemle veri toplanarak nicel analiz sonuçlarının nedenselliği incelenmiştir. Araştırmada kullanılan nitel veri toplama yöntemindeki amaç, istatistiki eğilimleri (nicel veriler), öyküler ve kişisel deneyimlerle (nitel veriler) birleştirmektir. Nicel bulguların nedenselliği, kişisel tecrübeler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırıcı ücret yapı ve politikalarına (gösterge, ödenek, derece, katsayı, sınıflandırma, teşvik, tazminat, ödül, kıdem, aylık ve yardımlar) yönelik algı, bakış açısı, eğilim, duygu ve düşünceleri sorgulanmakta ve öneriler derlenmektedir. Bu bağlamda nitel veri toplamanın amacı; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini arasındaki ilişkinin nedenselliklerinin nitel araştırmayla elde edilecek verilerle derinlemesine incelemektir. Bu kapsamda, alanyazın ve nicel araştırma bulgularına dayanarak oluşturulan soru formu hazırlanmıştır (Bkz. EK II).

Oluşturulan soru formunun uygulanabilir olduğunun tespiti için etik kurula başvuru yapılmıştır. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 28.02.2025 tarihli toplantısı E-38510686-050.04-2500009768 sayılı kararında araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun

bulunmadığı sonucuna varılarak araştırmanın uygun bulunması sonrasında çalışmanın ikinci aşaması olan nitel araştırma veri toplama safhasına geçilmiştir.

Nitel verilerin toplanmasında birebir görüşme tekniği (mülakat) kullanılmıştır. Birebir görüşme, katılımcıların bakış açısı, deneyim, eğilim, algı, duygu ve düşüncelerine dair bilgi edinme amacıyla uygulanan nitel araştırma tekniğidir (Stewart ve Shamdasani, 1990; Gibbs, 1997).

7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Karma araştırma yönteminin uygulandığı çalışmada kapsamında elde hem nicel hem de nitel veriye analiz öncesinde geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır.

7.1. Nicel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha testiyle ölçülmüştür. Cronbach's Alpha'nın 0,700 ve üzerinde bir değerinin olması ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Araştırmada kullanılan beş ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,899; 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,873; 13 ifadeden oluşan ücret tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,933 olduğu test edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve ücret tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 16'da gösterilmiştir. İş tatmini ölçeği ise beş ifadeden ve tek bir alt boyuttan oluştuğundan, alt boyut düzeyinde ayrı bir Cronbach's Alpha değeri hesaplanamamıştır. Tüm ölçeklerin 0,700 ve üzeri olması dolayısıyla çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik açısından yeterli olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 16. Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Tablosu

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı (Cronbach's Alpha)	Standartlaştırılmış Maddelere Göre Cronbach Alfa (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items)	Madde Sayısı (N of Items)
İş Tatmini	,899	,901	5

Örgütsel Bağlılık		,873	,871	18
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT BOYUTLARI	Duygusal Bağlılık	,862	,862	6
	Devam Bağlılık	,696	,685	6
	Normatif Bağlılık	,787	,789	6
Ücret Tatmini		,933	,934	13
ÜCRET TATMİNİ ALT BOYUTLARI	Ücret Düzeyi Tatmini	,883	,883	3
	Ücret Artışı Tatmini	,844	,845	4
	Ücret Yapısı/ Yönetimi Tatmini	,818	,819	4
	Sosyal Yararlar Tatmini	,699	,702	2

7.2. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Nitel çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla öncelikle alan yazın ve araştırma verilerine dayanarak araştırmacı ve alanında uzman bir sosyal bilimci tarafından kodlama cetveli oluşturulmuştur. Elde edilen kodlama cetvellerinin kodlayıcılar arası uzlaşma yüzdesi bulmak için KAPPA testi uygulanmıştır. Test sonucunda kodlama cetvelleri arasında elde edilen uzlaşma değerinin %77 olduğu görülmüştür. Uzlaşma yüzdesinin %77 olması çalışmanın geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Bilgen ve Doğan, 2017). Araştırma kapsamında elde edilen veriler ve literatür doğrultusunda tema ve alt temalar çıkarılarak deşifre raporları MAXQDA programında analiz edilmiştir.

8. Veri Yönetimi ve Analizi

Karma araştırma yönteminin uygulandığı çalışmada kapsamında elde edilen nicel verilerin analizin SPSS programı, nitel verilerin analizinde MAXQDA yazılım programı kullanılmıştır.

8.1. Nicel Veri Analizi

Nicel veri toplama aşamasının tamamlanmasıyla, toplanan veriler analize hazırlanmış ve yazılım programına yüklenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen nicel verilerin analizine geçmeden önce, verilerin araştırma kapsamında yapılacak testlere uygun olup olmadığı çarpıklık ve yığılma katsayılarına bakılmıştır.

Bir verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (*Skewness*) ve Yığılma/Basıklık (*Kurtosis*) katsayılarına bakılmaktadır. Örneklem sayısı büyük, veri setleri çok değişkenli ve kısmen karmaşık olduğunda ± 2 referans aralığı normal kabul edilmektedir. Sonuç olarak çarpıklık ve yığılma katsayısı -2 ve +2 arasında yer alıyorsa verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilmektedir (Yurt, 2023). Tablo 17’de görülebileceği gibi temel değişkenlerin *Skewness* ve *Kurtosis* değerleri ± 2 referans aralığındadır. Bu doğrultuda, verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 17. Verilerin Çarpıklık ve Yığılma Katsayıları

	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Yığılma)	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Örgütsel Bağlılık	-,057	,102	-,294	,204
Ücret Tatmini	,567	,102	-,300	,204
İş Tatmini	-,818	,102	,517	,204

Normal dağılım gösterdiği anlaşılan verilerin analizine geçilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik ve tanımlayıcı bilgiler frekans ve yüzde olarak istatistik ifadelerle analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkinin

analizinde çapraz analiz tabloları, aracı değişken analizi betimsel ve yordamsal istatistik analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

8.2. Nitel Veri Analizi

Araştırmanın nitel veri analizinde MAXQDA yazılım programı kullanılmıştır. Nitel araştırma veri analiz araçlarından biri olan ve araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan MAXQDA yazılım programı; mülakat, odak grup görüşmeleri, atölye çalışmaları ve dergi makaleleri dahil olmak üzere metin, video, ses ve görüntü verilerinin analizi için kullanılmaktadır. Veri kümesi içerisinde yer alan kelimeler ve o kelimelerin diğer kelimeler ile nasıl kullanıldığını (Fielding ve Lee, 1998) ya da aynı kelimeyi kullanan katılımcıların tarafından hangi bağlamda kullanıldığını (Onwuegbuzie vd., 2009) saptayabilmektedir.

Saha çalışmasında elde edilen mülakat verileri, MAXQDA yazılım programında betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz; verilerin anlamlı hale getirilerek sistematik olarak düzenlenebilmesinin yanı sıra eğilimlerin de tespit edilebilmesine imkan tanımaktadır (Creswell, 2013).

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ve literatür doğrultusunda kodlar çıkarılarak deşifre raporları satır satır kodlama metoduyla tema ve kodlamalar yapılarak betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, diyagramlar ve analiz çıktıları elde edilmiştir. Elde edilen çıktılarla, nitel bulguların nicel bulguları nasıl açıkladığı yorumlanarak analiz tamamlanmıştır.

IV. BÖLÜM

SAHA ARAŞTIRMASI: SOSYODEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN AKADEMİSYENLERDE İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÜCRET TATMİNİNE ETKİSİ İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ARACI ROLÜ VE NEDENSELLİKLERİNİN ANALİZİ

1. Nicel Araştırma Bulguları

Nicel verilerin analizinde öncelikle elde edilen ham veriler analiz için uygun hâle getirilmiştir. İşlenen veriler SPSS istatistik programına yüklenerek betimsel istatistik sonuçları elde edilmiştir. Bu sürecin ardından; verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (*Skewness*) ve Yığılma/Basıklık (*Kurtosis*) katsayılarına bakılmıştır. Verilerin homojen ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Analize uygun olan verilerin etki büyüklükleri ve güven aralıkları hesaplanarak verilerin beklenen etki büyüklüğü ve güven aralığında olduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra verilere ilişkin bulgular elde edilerek analiz testleri yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcıları tanımlayıcı istatistiki analiz, frekans ve betimleyici istatistik analizleri, değişkenler ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırıldığı bağımsız örneklem T-Testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve aracı değişken analizi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve bulgular yorumlanarak araştırmanın nicel kısmı tamamlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Katılımcı Profili

Tablo 18’de görülebileceği gibi 569 katılımcının yer aldığı örneklem grubunda %56,4 kadın, %43,6 erkek yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyetine göre oransal dağılım, YÖK (2024) öğretim elemanı istatistik verilerinde yer alan cinsiyetin

oransal dağılımına benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda, örneklemin evreni cinsiyet dağılımı yönünden de temsil ettiği ifade edilebilmektedir.

Tablo 18. Cinsiyet

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	321	56,4
Erkek	248	43,6
Toplam	569	100,0

Araştırmanın demografik sorularında katılımcılara yaş aralığı sorulmuştur. Türkiye’de yükseköğretimde öğretim elemanı yaşı teamülen 21 yaş olduğundan araştırmada yaş aralığı asgari 21-25 arası olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında en yüksek katılımcı grubunu 35-44 yaş aralığındaki (%32,2) öğretim elemanları oluşturmaktadır. İkinci en yüksek oranı (%30,6) 26-34 yaş grubu öğretim elemanları oluşturmaktadır. Tablo 19’da genel dağılıma bakıldığında her yaş aralığından öğretim elemanının olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Yaş

	Frekans (n)	Yüzde (%)
21-25	11	1,9
26-34	174	30,6
35-44	183	32,2
45-54	96	16,9
55-63	70	12,3
64 ve üzeri	35	6,2
Toplam	569	100,0

Medeni duruma bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Tablo 20’de görülebileceği gibi katılımcıların %61,5’i evli olurken, %34,3’ü bekar olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 20. Medeni Durum

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	350	61,5
Bekar	195	34,3
Dul/Boşanmış	16	2,8
Ayrı Yaşıyor	8	1,4
Toplam	569	100,0

Çoğunluğu evli olan katılımcıların yine çoğunluğunun eşi çalışmaktadır. Eşi çalışan katılımcı oranı %47,5 olurken, çalışmayan katılımcı oranı ise %20,9'dur (Bkz. Tablo 21).

Tablo 21. Katılımcının Eşinin Çalışması

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli Değil	180	31,6
Evet	270	47,5
Hayır	119	20,9
Toplam	569	100,0

Katılımcıların yüksek oranda evli olmasına karşın çoğunluğu çocuk sahibi değildir. Katılımcıların neredeyse yarısı (%47,3) çocuğu olmadığı ifade ederken, 1 çocuğu olan katılımcı oranının %29,9, 2-3 aralığında çocuk sahibi olan katılımcı oranının %21,6 olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 22). Genel değerlendirmede, öğretim elemanlarının çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığı bununla birlikte, üçten fazla çocuk sahibi olan öğretim elemanlarının azınlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Çocuk Sayısı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çocuğum yok	269	47,3

1 Çocuk	170	29,9
2-3 Çocuk	123	21,6
4-5 Çocuk	7	1,2
5 ve Üzeri Çocuk	0	0
Toplam	569	100,0

Büyükşehir olan İstanbul’da konut kira fiyatlarının Türkiye ortalamasının üzerinde olması ikameti kira olan katılımcılar için önemli bir gider kalemidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacına hizmet eden sorulardan biri ikamet edilen yaşam alanının mülkiyetinin kime ait olduğu sorusu sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu kira vermeden ya mülkiyeti kendine ait konutta ya da kira ödemeksizin aile konutunda ikamet etmektedir. Mülkiyeti kendine ait olmayan bir yaşam alanında kira ödeyerek yaşayan katılımcı oranı ise %44,6’dır (Bkz. Tablo 23).

Tablo 23. İkamet Edilen Yaşam Alanının Mülkiyeti

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Mülkiyeti kendime ait	201	35,3
Kira	254	44,6
Lojman	5	,9
Aile konutu (kira vermeden ikamet)	109	19,2
Total	569	100,0

Araştırmanın örneklem grubunun yüksek düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlamak amacıyla tabakalı orantılı örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada, üç belirleyici değişkenden biri akademik ünvandır. Araştırmada ünvana göre öğretim elemanları arasındaki oransal dağılım YÖK (2024) öğretim elemanı istatistik verileriyle oransal benzerlik göstermektedir. Tablo 24’te görülebileceği gibi, en yüksek katılımcı grubunu %28,1 ile doktor öğretim üyesi ünvanlı öğretim elemanları oluşturmaktadır. Birbirine oransal yakınlıkları bulunan farklı ünvandan

katılımcıların arasında en düşük oranı %13,2 ile doçent ünvanlı öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Tablo 24. Akademik Ünvan

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Prof. Dr.	99	17,4
Doç. Dr.	75	13,2
Dr. Öğretim Üyesi	160	28,1
Öğretim Görevlisi	100	17,6
Araştırma Görevlisi	135	23,7
Toplam	569	100,0

Örneklem grubunun yüksek düzeyde araştırmanın evrenini temsil edebilmesi amacıyla tabakalı orantılı örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada, üç belirleyici değişkenden bir diğeri yükseköğretim türüdür. Tabakalı orantılı örnekleme yöntemiyle iki üniversite türünde de asgari temsil oranları sağlanmıştır. Tablo 25'te de görülebileceği gibi araştırmaya katılan katılımcıların %61,3'ü İstanbul'da Vakıf Üniversitesi + MYO'da öğretim elemanı olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların %38,7'si ise devlet üniversitesinde görev yapmaktadır.

Tablo 25. Yükseköğretim Türü

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Vakıf Üniversitesi + MYO	349	61,3
Devlet Üniversitesi	220	38,7
Toplam	569	100,0

Araştırmada bilim alanı grupları YÖK referans alınarak yapılmıştır. Üç temel bilim alanı grubu oluşturularak katılımcılara bilim alanları sorulmuştur. Toplam 569 katılımcının yer aldığı örneklem grubunda çoğunluğu (%58,7) sosyal ve beşeri bilimler bilim alanı oluşturmaktadır. Devamında birbirine yakın oranlarda sağlık

ve yaşam bilimleri (%22), fen ve mühendislik bilimleri (%19,3) gelmektedir (Bkz. Tablo 26).

Tablo 26. Bilim Alanı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Fen ve Mühendislik Bilimleri	110	19,3
Sosyal ve Beşeri Bilimler	334	58,7
Sağlık ve Yaşam Bilimleri	125	22,0
Toplam	569	100,0

Akademik personelin akademik görev dışında üstlendiği idari görevleri; iş tatmin, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini değişkenlerini etkileyen unsurlardan biri olabilir. Bu doğrultuda akademik personelin profilini tanımlayan sosyodemografik soru olarak idari görevinin olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık 3'te 2'sinin (%62) idari görevi bulunmazken, kalan 3'te 1'lik kısmın (%38) idari görevi bulunmaktadır (Bkz. Tablo 27).

Tablo 27. İdari Görev

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	218	38,3
Hayır	351	61,7
Toplam	569	100,0

Kurumda çalışma süresi örgütsel bağlılık başta olmak üzere araştırmanın değişkenlerini etkileme potansiyelinde olduğundan katılımcılara kurumda çalışma süreleri sorulmuştur. Tablo 28'de görülebileceği gibi, katılımcıların yüksek oranda çoğunluğu (%72) kurumlarında 10 yıl ve altı zaman aralığında görev yapmaktadır. Dağılıma bakıldığında en yüksek çoğunluk 1-5 yıl arası olurken, en az ise 16-20 yıl aralığında çalışan katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 28. Kurumda Çalışma Süresi

	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	257	45,2
6-10 yıl	153	26,9
11-15 yıl	89	15,6
16-20 yıl	24	4,2
21 yıl ve üzeri	46	8,1
Toplam	569	100,0

Tüm akademik ünvanların yer aldığı katılımcılara gelir seviyelerini nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Alt, orta ve yüksek olarak sıralanan seçeneklere herhangi bir gelir eklenmemiştir. Elde ettikleri gelirlerden bağımsız olarak sadece algının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların yüksek oranda (%74) çoğunluğu orta gelir seviyesine sahip olduğu algısındadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yalnızca %2'si yüksek gelir seviyesine sahip olduğunu düşünmektedir (Bkz. Tablo 29).

Tablo 29. Gelir seviyenizi nasıl tanımlarsınız?

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Alt	135	23,7
Orta	422	74,2
Yüksek	12	2,1
Toplam	569	100,0

Yüksek oranda çoğunluğu orta seviye gelirin olduğunu düşünen katılımcıların yine yüksek oranda (%79) çoğunluğu gelirin ailesi için birinci dereceden temel geçim kaynağı olduğunu ifade etmektedir (bkz. Tablo 30). Sonuç olarak katılımcıların çoğunluğunun geliri aile için temel mali kaynak olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Geliriniz aileniz için birinci dereceden temel geçim kaynağı mı?

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	452	79,4
Hayır	117	20,6
Toplam	569	100,0

Araştırmanın saha çalışmasını gerçekleştirdiği sırada Türkiye’de yoksulluk sınırı 47.009,38 TL’dir (TÜRK-İŞ, 2023). Bu bakımdan katılımcıların toplam gelir aralığı (hanehalkı net gelir dahil) 47.000 TL baz alınarak aralık oluşturulmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun yoksulluk sınırı ile bu sınırın yaklaşık iki katı arasında hanehalkı toplam gelirin olduğu görülmektedir. Tabakalı orantılı örneklem yöntemiyle İstanbul ilindeki akademisyenler evrenini temsil eden katılımcıların yalnızca %23’ü (14,4+8,6) 110.001 TL üzerinde hanehalkı toplam geliri bulunmaktadır (Bkz. Tablo 31).

Tablo 31. Hanehalkının Toplam Gelir Aralığı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
47.000'den az	80	14,1
47.001 - 80.000 arası	212	37,3
80.001- 110.000 arası	144	25,3
110.001 - 150.000 arası	82	14,4
150.001 ve üzeri	49	8,6
Yanıtsız	2	,4
Toplam	569	100,0

Hane halkı geliri 110 bin TL ve altında olan katılımcıların çoğunluğunun hanehalkı ek geliri bulunmamaktadır. Tablo 32’de görülebileceği gibi, katılımcıların yaklaşık %53’ünün maaş dışında bir geliri bulunmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların 3’te 1’inin ise 20 ila 40 bin TL arasında ek geliri bulunmaktadır.

Tablo 32. Maaş Dışı Toplam Ek Gelir (Hanehalkı ek gelir dahil)

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Maaş dışında ek gelirim yok	301	52,9
20.000 'den az	131	23
20.000- 40.000 arası	61	10,7
40.001 - 60.000 arası	37	6,5
60.001 - 80.000 arası	10	1,8
80.001 ve üzeri	29	5,1
Toplam	569	100,0

Net gelir olan maaş haricinde akademisyenlerin kurum içi ve kurum dışı ek gelirleri olabilmektedir. Katılımcıların tatmin ve bağlılık algılarında ek gelirlerin niceliğinin etkisinin incelenmesi amacıyla katılımcılara kurum içi ve kurum dışı ek gelirleri sorulmuştur. Tablo 33'te görülebileceği gibi birçok kurum içi ek gelir seçeneği sıralanmış ve katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. Verilerin işlenmesi aşamasında birden fazla seçenek işaretleyen katılımcıların işaretledikleri seçenekler birleştirilerek "2 ek gelir", "3 ek gelir", "4 ve üzeri ek gelir" olarak kategorize edilmiştir.

Katılımcıların neredeyse yarısı (%45,3) kurum içi ek gelirinin olmadığını ifade etmiştir. Yoğunluğun olduğu diğer seçenekleri ise ek gelire sahip katılımcılar (%21,8) ve 2 ek gelire sahip katılımcılar (%18,3) oluşturmaktadır.

Tablo 33. Kurum İçi Ek Gelirleriniz?

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ek Ders	124	21,8
Tesvik	46	8,1
Döner Sermaye	11	1,9
İkinci Öğretim Ders Ücreti	3	,5

Kurum İçi Ek Gelirim Yok	258	45,3
2 Ek Gelir	104	18,3
3 Ek Gelir	22	3,9
4 ve Üzeri Ek Gelir	1	,2
Toplam	569	100,0

Kurum içi ek gelirin akabinde kurum dışı ek gelirden de birçok kurum dışı ek gelir seçeneği sıralanmış ve katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. Verilerin işlenmesi aşamasında birden fazla seçenek işaretleyen katılımcıların işaretledikleri seçenekler birleştirilerek “2 ek gelir”, “3 ve üzeri ek gelir” olarak kategorize edilmiştir. Tablo 34 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun (%63,3) herhangi bir kurum dışı ek gelirin olmadığı görülmektedir. Diğer seçenekler ise %7’nin altında dağılım göstermiştir.

Tablo 34. Kurum Dışı Ek Gelirleriniz?

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kurum dışı ek ders	32	5,6
Danışmanlık geliri	28	4,9
Gayrimenkul geliri	38	6,7
Girişimcilik geliri	9	1,6
Proje geliri	13	2,3
Teknopark/Laboratuvar geliri	1	,2
Kurum dışı ek gelirim yok	360	63,3
Emekli maaşı	31	5,4
Diğer (1 ek gelir)	14	2,5
2 ek gelir	35	6,2
3 ve üzeri ek gelir	8	1,4
Toplam	569	100,0

1.2. Frekans ve Betimleyici İstatistik Analiz

N (*Number of Observations*), veri setindeki toplam gözlem sayısını ifade etmektedir. Hatalı, evren kümesine ait olmayan ya da eksik veriler çıkarıldıktan sonra analiz edilen veri noktalarının sayısını göstermektedir. Veri seti içindeki değerleri betimlemek için bazı kavramlar kullanılmaktadır. Minimum değer, veri setindeki en küçük değeri ifade etmektedir. *Maximum* değer, veri setindeki en büyük değeri ifade etmektedir. Bu değerler bağlama göre olumlu/olumsuz veya yüksek/düşük nicelikli bir durumu gösterebilmektedir. *Mean* ise veri seti içindeki tüm değerlerin toplamının, toplam gözlem sayısına bölünüp ortalamayı ifade etmektedir. Son olarak *Standard Deviation* (Standart Sapma), verilerin ortalamadan (*mean*) ne kadar sapma gösterdiğini ifade etmektedir. Düşük standart sapma, verilerin ortalamaya yakın toplandığını; yüksek standart sapma ise verilerin daha geniş bir aralığa yayıldığını göstermektedir (Clason ve Dormody, 1994; Sullivan ve Artino, 2013; Field, 2013).

Likert Ölçeği (5'li Ölçek), katılımcıların tutumlarını ölçmek için sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir derecelendirme ölçeğidir (Likert 1932; Field, 2013; DeVellis, 2017). 5'li Likert ölçeği, genellikle şu şekilde yapılandırılır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum (1)
2. Katılmıyorum (2)
3. Kararsızım (3)
4. Katılıyorum (4)
5. Kesinlikle Katılıyorum (5)

Minimum, Maksimum değerlerinin ortalamalarına göre oluşturulan ortalama (*mean*) değer aralıkları genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Clason ve Dormody, 1994; Sullivan ve Artino, 2013);

- 1 - 2.4 arası değer → Olumsuz tutum
- 2.5 - 3.4 arası değer → Kararsız veya nötr tutum
- 3.5 - 5 arası değer → Olumlu tutum

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın temel ölçeklerinde (iş tatmini, örgütsel

bağlılık ve ücret tatmini) katılımcıların eğilimlerini tespit edebilmek, veriyi tanımlamak, veri setinin temel özelliklerini özetlemek amacıyla *Descriptive* (Betimleyici) İstatistik yöntemiyle analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 35'te görülebileceği gibi, iş tatmini ölçeğinde beş ifade yer almaktadır. Bu ifadeler arasında "İşini severek yapma" (Ortalama: 4,123) ve "İşini keyifli bulma" (Ortalama: 3,812) en yüksek ortalamalara sahip ifadelerdir. Bu durum, çalışanların büyük çoğunluğunun olumlu tutuma sahip olduğunu, işlerini sevdiğini ve keyif aldığını ifade edebilmektedir. "Mutluluğu işte bulma" (Ortalama: 3,288) en düşük ortalama puana sahip ifadedir. Çalışanların işyerini mutluluk kaynağı olarak görme konusunda kararsız ya da nötr tutumda oldukları anlaşılabilmektedir. "Mevcut işinden memnuniyet" (Ortalama: 3,612) ve "İş yerinde zamanın iyi geçmesi" (Ortalama: 3,476) orta düzeyde güçlü bir memnuniyete işaret etmektedir.

İş tatmini ölçeği betimleyici analiz sonuçlarına göre, Standart sapma değerlerinin nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların deneyimlerinde belirgin farklılıklar olabileceğini, ifadelere gelen yanıtların geniş bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Bkz. Tablo 35).

Tablo 35. İş Tatmini Betimleyici İstatistik Analizi

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşimi severek yaparım	569	1,0	5,0	4,123	,9358
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	569	1,0	5,0	3,288	1,1075
Mevcut işimden memnunum	569	1,0	5,0	3,612	1,0951
İşimi keyifli buluyorum	569	1,0	5,0	3,812	1,0539
İş yerinde zaman iyi geçiyor	569	1,0	5,0	3,476	1,1336

Tablo 36'da görülebileceği gibi, iş tatmini ölçeği verilerinin frekans analizi yapılarak

kategorik dağılımlarına bakılmıştır. “İşini severek yapma” ifadesinde Katılıyorum (%45,2) ve Kesinlikle Katılıyorum (%38,3) oranlarının toplamı %83,5. Bu, çalışanların büyük bir kısmının işini severek yaptığını göstermektedir. “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” oranlarının toplamı yalnızca %6,7 ile oldukça düşük orandadır. Bu bağlamda, katılımcıların işini severek yapmaya yönelik genel memnuniyetinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

“Mutluluğu işte bulma” ifadesinde Katılıyorum (%35,1) ve Kesinlikle Katılıyorum (%12,8) toplamı %47,9’dur. Olumlu yanıtların toplamının ortalamanın altında olması ve özellikle Kararsızım yanıtının %26,2 gibi yüksek bir oranda olması, katılımcıların kurumlarını mutluluk kaynağı olarak görme konusunda net bir yargıya varmakta zorlandığını göstermektedir.

“Mevcut işinden memnuniyet” ifadesi %64,7’lik bir memnuniyet oranı (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum), çalışanların çoğunun mevcut işlerinden tatmin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, “Kararsızım” oranının %18,8 olması, çalışanların önemli bir kısmının kararsızlık yaşadığını göstermektedir.

“İşini keyifli bulma” ifadesi %72,4’lük olumlu yanıt oranı (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum), çalışanların büyük çoğunluğunun işlerini keyifli bulduğunu göstermektedir. Bu, iş motivasyonu artırabilecek pozitif bir faktör olarak kabul edilebilmektedir.

“İş yerinde zamanın iyi geçmesi” ifadesi %58,1’lik bir olumlu yanıt oranı, katılımcıların çoğunluğunun kurumlarında zamanın keyifli geçtiğini ifade edebilmektedir. Ancak “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” oranlarının toplamının %20,5 ve kararsız oranının %21,3 olması bazı katılımcıların kurumlarında zamanın iyi veya verimli geçtiği algısından uzak olduğuna işaret edebilmektedir.

Genel değerlendirmede, katılımcıların işlerini severek yaptıkları ve keyif aldıkları güçlü şekilde gözlemlenmektedir. Genel iş memnuniyeti oldukça yüksek orandadır. Bununla birlikte, mutluluğu işte bulma konusunda kararsızlık oranı yüksektir; bu durum çalışanların duygusal tatminini artıracak uygulamaların

geliştirilmesi gerektiğine işaret edebilmektedir. Kurum içi sosyal etkileşimi artırmak, motivasyon artırıcı etkinlik gibi unsurlar bu durumu iyileştirebilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, iş yerinde zamanın iyi geçmesi alanında da belirgin iyileştirme gereksinimlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 36. İş Tatmini Frekans Analizi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
İşimi severek yaparım	2,8	3,9	9,8	45,2	38,3	100,0
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	6,2	19,7	26,2	35,1	12,8	100,0
Mevcut işimden memnunum	6,2	10,4	18,8	45,5	19,2	100,0
İşimi keyifli buluyorum	4,9	7,2	15,5	46,6	25,8	100,0
İş yerinde zaman iyi geçiyor	7,0	13,5	21,3	41,1	17,0	100,0

Tablo 37’de görülebileceği gibi, örgütsel bağlılık ölçeğinde 18 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin ortalama değerlerinin 3 civarında olması, genel eğilimin kararsız ve orta düzeyde bağlılık olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bazı ifadelerin dikkat çekecek şekilde düşük veya yüksek ortalama değerinde (*ortalama*) olduğu görülmektedir.

Düşük Ortalamalar (Zayıf Bağlılık ve Aidiyet):

"Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum." (Ortalama: 2,752) ifadesinde ortalama değerin 3,5’in altında olması katılımcıların, kuruma sosyal aidiyet algısının sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu düzey, çalışma ortamındaki sosyal bağların zayıf olduğuna işaret edebilmektedir.

"Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam." (Ortalama: 2,181) ifadesi olumsuzluğun yüksek düzeyde olduğu bir ortalamaı ifade etmektedir. Bu durum, katılımcıların kuruma

karşı güçlü bir sorumluluk/minnet duygusunun olmadığını, kuruma karşı duygusal bir borç hissedilmediğini ifade edebilmektedir.

"Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim." (Ortalama: 2,135) ifadesi olumsuzluğun yüksek düzeyde olduğu bir ortalamaı ifade etmektedir. Bu ortalama, katılımcıların kuruma bağlılık konusunda manevi bir yükümlülük hissetmediğine işaret edebilmektedir.

Yüksek Ortalamalar (Güçlü Bağlılık ve Sadakat):

"Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir." (Ortalama: 3,879) ifadesi olumlu algının oldukça yüksek düzeyde olduğu bir ortalamaı ifade etmektedir. Katılımcıların kurumdaki varlıklarının büyük ölçüde kişisel istekle örtüştüğünü ifade edebilmektedir. Bu durum, gönüllü bağlılığın önemli bir göstergesi olabilmektedir.

"Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi." (Ortalama: 3,250) ifadesi ortalamanın civarı olumlu bir ortalama değeri olarak kabul edilebilmektedir. Bu ortalama düzeyi, katılımcıların kurumlarına yönelik sebeplerine bağlı kalmaksızın kurumda kalma/bağlılık algılarının belirgin olduğunu göstermektedir.

"Kurumumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum." (Ortalama: 3,153) ifadesi de ortalama düzeyinde olumlu bir ifade olarak kabul edilmektedir. Bu ifadenin ortalaması, çalışanların kuruma bağlılığının bir miktar etik ve/veya sorumluluk duygusuyla desteklendiğine işaret edebilmektedir.

Analiz sonuçlarında göze çarpan bir diğer husus aidiyet ve kurumsal kimlik olmuştur. "Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum." (Ortalama: 2,83) ve "Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum." (Ortalama: 2,752) ifadeleri, katılımcıların kurum içi sosyal bağlar konusunda olumsuz algılara sahip olduğunu gösterebilmektedir.

Bir diğer göze çarpan husus duygusal bağlılık eksikliğidir. "Bu kuruma çok şey borçluyum." (Ortalama: 2,385) ve "Bu kurumdaki insanlara karşı minnet borcu

hissettiğim için ayrılmam." (Ortalama: 2,181) ifadelerinin ortalamaları, kurumların katılımcılar üzerinde güçlü bir manevi bağlılık yaratmakta zorlandığını gösterebilmektedir.

Genel değerlendirmeye yönelik bulgular, katılımcıların kurumlarında duygusal bağlılık ve aidiyet konusunda belirgin eksiklikler yaşadığını ve olumsuz algıya sahip olabileceklerini ancak görev sorumluluğu ve zorunluluk nedeniyle kurumda kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Tablo 37. Örgütsel Bağlılık Betimleyici İstatistik Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.	569	1,0	5,0	2,830	1,2422
Bu üniversitenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	569	1,0	5,0	2,865	1,2592
Bu üniversiteye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	569	1,0	5,0	2,83	1,317
Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	569	1,0	5,0	2,924	1,3280
Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	569	1,0	5,0	2,752	1,3122
Bu üniversite benim için çok özel bir yeri vardır	569	1,0	5,0	3,012	1,2761
Şu anda bu üniversitede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	569	1,0	5,0	3,879	,9103
Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	569	1,0	5,0	3,250	1,2323
Şu anda üniversitemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	569	1,0	5,0	2,942	1,2581

Bu üniversiteden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	569	1,0	5,0	2,935	1,2648
Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	569	1,0	5,0	2,830	1,1722
Bu üniversiteden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	569	1,0	5,0	2,789	1,2224
Bu üniversitede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .	569	1,0	5,0	2,336	1,2325
Eğer üniversitemden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	569	1,0	5,0	3,153	1,2245
Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.	569	1,0	5,0	2,135	1,1449
Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	569	1,0	5,0	2,538	1,2329
Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	569	1,0	5,0	2,181	1,1721
Bu kuruma çok şey borçluyum.	569	1,0	5,0	2,385	1,1542

Tablo 38’de görülebileceği gibi, örgütsel bağlılık ölçeği verilerinin frekans analizi yapılarak kategorik dağılımlarına bakılmıştır. Bu analizde veriler, örgütsel bağlılığının üç temel boyutu olan duygusal bağlılık, zorunlu (devamlılık) bağlılığı ve normatif bağlılık temalarına göre alt gruplara ayrılarak incelenmektedir.

Duygusal Bağlılık Maddeleri:

- Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.
- Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
- Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.
- Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissediyorum.
- Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi görüyorum.
- Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.

"Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder." Olumlu seçenekler olan Katılıyorum (%20,9) ve Kesinlikle Katılıyorum (%10,2) oranlarının toplamı %31,1'dir. Kararsızım yanıtı ise %29 ile dikkat çekici derecede yüksektir. Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum yanıtlarının toplamı ise %39,9'dur. Bu veriler katılımcıların çoğunluğunun kurumda uzun süre kalma konusunda tereddütlü olduğunu göstermektedir. Bu durum, katılımcıların kurumlarına yönelik güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmekte zorlandıklarını ve/veya kurumun uzun vadeli bir kariyer alanı olarak görülmediğini gösteriyor olabilir.

"Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum." maddesinde olumsuz seçeneklerin toplamı olumlu seçenekleri oransal olarak geçmiştir. Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum yanıtlarının toplamı %40,5'tir. Kararsızlar ise %23,7 oranındadır. Katılımcıların kuruma olan aidiyet duygusunda sorunlar yaşadığını veya kurumun problemlerini sahiplenme konusunda isteksizlik gösterdiğine işaret etmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, çalışanların kurumla duygusal bağ kurmakta zorlandığı veya kuruma yönelik memnuniyetsizlik hissettiklerini ifade edilebilir.

"Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum." maddesine gelen yanıtlarda olumsuz seçenekler oransal çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum yanıtlarının toplamı %46,8'dir. Bu veriler, katılımcıların kurumlarına duygusal aidiyet hissetmediğini ifade edebilmektedir.

"Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi görüyorum." Olumlu yanıt oranı (%34,5) olmakla birlikte, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum yanıtlarının toplamı %47,1 ile daha yüksek orandadır. Bu oranlar, katılımcıların kuruma duygusal bağlılığı kapsayan sıcak ve samimi bir aidiyet geliştirme konusunda zayıf bir algıda olduklarını göstermektedir.

"Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır. Katılıyorum (%27,8) ve Kesinlikle Katılıyorum (%12,7) toplamı %40,5 ile görece yüksektir. Ancak, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum oranı %35,7 ile dikkate değerdir. Bu sonuç, bazı

katılımcıların kurumuyla duygusal bağ kurmuş olmasına rağmen, oransal yakınlıkta diğer kesimin bu bağı hissetmediğini göstermektedir.

Genel değerlendirmede, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın düzeyinin orta-alt düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle kararsız yanıtlarının yüksekliği, çalışanların kuruma tam anlamıyla aidiyet hissetme konusunda net bir tutum sergileyemediğini göstermektedir.

Devam (Zorunlu) Bağlılığı maddeleri:

- Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
- Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
- Şu anda kurumumdan ayrılırsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
- Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
- Bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.

"Bu üniversitede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların gerektirmesindendir." maddesinde olumlu yanıt oranı %77'dir. Bu oran, katılımcıların çoğunluğunun kurumlarında kendi tercihleri doğrultusunda ve/veya koşulların gerekliliği çerçevesinde kabul ettiğini göstermektedir.

"Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi." maddesinde olumlu görüş olan Katılıyorum (%37) ve Kesinlikle Katılıyorum (%14) oranlarının toplamı %51'dir. Ortalamanın üstünde olan bu oran, bazı katılımcıların kuruma bağlılığının zorunluluk kaynaklı olduğuna işaret edebilmektedir. Bu durum, katılımcıların kuruma yönelik bir tür "zorunlu bağlılık" geliştirdiği anlamına gelebilmektedir.

Devamlılık bağlılık alt boyutunda Kararsız grubun oranı, bazı maddelerde öne çıkmaktadır. Olumlu seçenekler (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) ve olumsuz seçeneklerin (Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum) birbirine yakın oranda olduğu şu maddelerde yüksek kararsızlık dikkat çekicidir:

- "Şu anda üniversitemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur." (%22,3 Kararsız)
- "Bu üniversiteden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır." (%22,1 Kararsız)

Kararsızım oranlarının yüksek olması alternatiflerin bulunduğunu ve çalışanların mecburiyetten kurumda kalmadığı sonucuna işaret edebilmektedir. Kararsız grubun fazlalığı, katılımcıların potansiyel fırsatların farkında olmamaları gibi unsurlardan kaynaklanabileceğini gösterebilir.

Bazı maddelerde ise yüksek olumsuz oran dikkat çekmektedir. "Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim." maddesinde %41,8 olumsuz yanıt oranı, katılımcıların çoğunluğunun üniversiteye olan bağlılığının geçmiş katkılarından bağımsız olduğu görüşünü ifade etmektedir.

"Bu üniversiteden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur." maddesinde %45,5 olumsuz yanıt oranı, katılımcıların yüksek oranda bir kısmının iş piyasasında alternatif fırsatlarının olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

Genel değerlendirmede, devamlılık bağlılığı kısmen etkili olmakla birlikte, olumsuz ve kararsız grubun toplamının %20-40 bandında olması katılımcıların nitelikli çoğunluğunun kurumda kalma konusunda çok fazla zorunluluk hissetmediğine işaret etmektedir. Kurumdan ayrılmayı düşünenlerin sayısının da dikkate değer oranda olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, katılımcıların kuruma yönelik bağlılığının büyük ölçüde olumlu olduğunu ancak bazı çalışanların bu bağlılığı "zorunlu" veya "mecburi" bir durum olarak algılamaktadır.

Normatif Bağlılık maddeleri:

- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.
- Kurumumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.
- Kurumumdan şu anda ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
- Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.
- Bu kuruma çok şey borçluyum.

"Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum." maddesi ters yönlü bir ifadeye sahiptir. Olumsuz (Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum) yanıt oranı %61'dir. Yüksek düzeyde olan bu oran katılımcıların çoğunluğunun yöneticilerine karşı sorumluluk hissettiğini göstermektedir.

"Kurumumdan ayrılmak yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum." maddesinde olumlu yanıt oranı %48,5, olumsuz yanıt oranı %31,3'tür. Yaklaşık yarıya yakın bir kesim, örgütsel bağlılığını yalnızca mevcut koşullar veya zorunluluk çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu durum, bazı katılımcıların daha çok zorunlu olarak bağlılık geliştirdiğini gösterebilmektedir.

"Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim." Bu ifadeye Katılıyorum (%12,8) ve Kesinlikle Katılıyorum (%2,8) toplam oranı %15,6 olup oldukça düşük düzeydedir. Katılmıyorum (%28,3) ve Kesinlikle Katılmıyorum (%38,3) cevaplarının toplam oranı ise %66,6'dır. Bu oranlar, katılımcıların kurumdan ayrılma durumunda sorumluluk hissetmeyecekleri algısına sahip olduklarını göstermektedir.

"Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor." maddesinde Katılıyorum (%19,3) ve Kesinlikle Katılıyorum (%9,4) cevaplarının toplam oranı %28,7'dir. Katılmıyorum (%22,3) ve Kesinlikle Katılmıyorum (%27,2) cevaplarının toplam oranı ise %49,5'tir. Olumsuz yanıtların yüksek oranda olması, katılımcıların kurumun "sadakati hak etmeyen bir yapı" olduğu algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, %25,5 kararsız oranı dikkat çekicidir. Kurumun sadakati hak etme durumu hakkında kararsız olanlar, görev yaptıkları kurumun güven ve aidiyet oluşturma konusunda yeterince başarılı olmadığını gösterebilmektedir.

"Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu

anda bu kurumdan ayrılmam.” maddesinde olumsuz yanıt oranları dikkat çekmektedir. Katılmıyorum (%25,7) ve Kesinlikle Katılmıyorum (%38,1) cevaplarının toplam oranı yaklaşık %64’tür. Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerine karşı sorumluluk hissederken, kurumdaki insanlara karşı sorumluluk hissetmeme algısına sahiptir. Bu durum, kurum içi sosyal ilişki ağında bağlılık ya da sorumluluk gibi unsurların etki düzeyinin düşük olduğunu gösterebilmektedir.

Genel değerlendirmede, normatif bağlılığın çalışanlarda oldukça zayıf düzeyde olduğu ve görev yapılan kuruma karşı sadakat ve bağlılık duygusunun düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların nitelikli çoğunluğu, kuruma karşı sadakatin ya da vefa duygusunun zorunlu olmadığı algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Örgütsel Bağlılık Frekans Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.	18,5	21,4	29,0	20,9	10,2	100,0
Bu üniversitenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	18,5	22,0	23,7	26,4	9,5	100,0
Bu üniversiteye karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>	18,3	28,5	18,8	21,1	13,4	100,0
Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>	17,0	26,7	17,2	24,8	14,2	100,0
Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>	22,0	25,1	19,0	23,6	10,4	100,0
Bu üniversite benim için çok özel bir yeri vardır.	2,3	6,9	13,9	54,7	22,3	100,0

Şu anda bu üniversitede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	2,3	6,9	13,9	54,7	22,3	100,0
Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	10,7	19,9	17,6	37,4	14,4	100,0
Şu anda üniversitemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	15,6	23,9	22,3	26,9	11,2	100,0
Bu üniversiteden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	16,0	23,9	22,1	26,5	11,4	100,0
Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	14,6	27,2	26,4	24,3	7,6	100,0
Bu üniversiteden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	16,7	28,8	21,8	24,3	8,4	100,0
Bu üniversitede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>	32,0	29,0	18,6	14,2	6,2	100,0
Eğer üniversitemden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	13,0	18,3	20,2	37,4	11,1	100,0
Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.	38,3	28,3	17,8	12,8	2,8	100,0
Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	27,2	22,3	25,5	19,3	5,6	100,0
Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	38,1	25,7	19,2	14,1	3,0	100,0
Bu kuruma çok şey borçluyum.	29,3	25,3	25,7	16,9	2,8	100,0

Ücret tatmini ölçeği; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki ifadelerdeki değer sıralamasından farklı olarak tersine anlamlı kodlanmıştır. SPSS “*Recode into Same Variables*” komutu üzerinden ücret tatmini değişkeninin değerlerini aynı değişken içerisinde yeniden kodlama yaparak tersine çevrilmiştir. Bu yöntemle ölçek değerlerinin yeni sıralaması oluşturulmuştur ve araştırmanın diğer ölçekleriyle aynı değerleri ifade eder hale getirilmiştir. Yapılan değişikliğe göre olumlu yanıtlar 5 ve 4 değerini, kararsız yanıt 3 değerini ve olumsuz yanıtlar ise 1 ve 2 değerlerini ifade etmektedir.

5’li Likert ölçeği öncesi ve sonrası şu dizilimdedir:

1. Oldukça Tatmin Edici → yeni değer 5
2. Tatmin Edici → yeni değer 4
3. Ne Tatmin Edici Ne Değil → yeni değer 3
4. Tatmin Edici Değil → yeni değer 2
5. Hiç Tatmin Edici Değil → yeni değer 1

Tablo 39’da görülebileceği gibi ücret tatmini ölçeğinde 13 ifade bulunmaktadır. Ortalama değerlerin 2,5’in altında kalması, yükseköğretimde ücret sisteminin katılımcıların beklentileriyle örtüşmediğini açıkça göstermektedir. 13 maddenin tamamında “katılıyorum” 4 ve 5 değer aralığında bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların ücret tatminine ilişkin tatmin düzeyinin genel olarak düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, standart sapma değerlerinin 1’in üzerinde olması katılımcılar arasında görüş ayrılığını ifade edebilecek bir çeşitliliğin olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada ücret tatmini dört alt boyutta incelenmektedir. Bunlar: Ücret Artışı Tatmini, Ücret Düzeyi Tatmini, Ücret Yapısı ve Yönetimi Tatmini, Sosyal Yararlar Tatmini (Uzun, 2019). Alt boyutlara göre yapılan betimleyici istatistik analizi sonuçlarına göre sosyal yararlar tatmini alt boyutu en düşük ortalamaya sahip olurken, alt gruplara arasında en yüksek ortalamayı ücret artışı tatmini alt boyutu sahip olmuştur.

Ücret artışı tatmini alt boyutu, ücret artışlarının miktarı, sıklığı ve belirlenme yöntemine dair genel memnuniyeti ifade etmektedir. Bu alt boyutta, ortalama

değerlerin tamamı 2,3'ün altındadır ve bu ortalama ücret artışı tatmini düzeyinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ücret düzeyi tatmini alt boyutu, alınan toplam ücretin; kişisel ihtiyaçlara, kurumdaki diğer çalışanlara ve piyasa koşullarına göre yeterlilik düzeyinden duyulan tatmini ifade etmektedir. Bu alt boyuttaki ifadelerin ortalamasının 2,2 olması, katılımcılarda ücretin yaşam maliyetlerini karşılama kapasitesi algısının düşük olduğunu göstermektedir.

Ücret yapısı ve yönetimi tatmini alt boyutu, ücret yönetim sistemindeki; şeffaflık ve tutarlılık gibi yönetsel niteliklerden duyulan tatmin düzeyini ifade etmektedir. Bu alt boyutta da ortalama değerlerin 2,2 olması, katılımcıların ücret yapı ve yönetim süreçlerinin adil ve öngörülebilir bulmadığına işaret edebilir. Katılımcılarda genel olarak ücret yapısı ve yönetimine dair tatminsizlik bulunmaktadır.

Sosyal yararlar tatmini alt boyutu, ücret dışı sosyal destek kalemlerinden (yemek, servis, kreş, lojman ve diğer ek sosyal destekler) duyulan tatmini ifade etmektedir. Bu ücret tatmininin tüm alt boyutları arasında en düşük ortalamaya sahiptir. 1,791 düzeyindeki ortalama, katılımcıların kendi refahlarına yönelik ek desteklerin sunulmadığına işaret etmektedir. Sonuç olarak, katılımcılarda sosyal yararlar konusunda genel bir tatminsizlik bulunmaktadır.

Tablo 39. Ücret Tatmini Betimletici İstatistik Analizi

ÜCRET TATMİNİ ÖLÇEĞİ	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme	569	1,0	5,0	2,246	1,0222
Ücretimde yapılan en son artış	569	1,0	5,0	2,325	1,0539
Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda kurumumun bana yaptığı açıklama	569	1,0	5,0	2,192	1,1353

Kurumum tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vb.)	569	1,0	5,0	1,961	1,1408
Bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi (ücret, teşvik, ödenek gibi ek ödemeler)	569	1,0	5,0	2,007	1,0515
Kurumumdaki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştığımda kendi ücretim	569	1,0	5,0	2,464	1,1224
Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı	569	1,0	5,0	1,791	1,0141
Şu anki aylık ücretimin yeterliliği	569	1,0	5,0	2,093	1,0566
Ücretimde daha önce yapılan artışlar	569	1,0	5,0	2,197	1,0548
Ücret politikalarındaki tutarlılık	569	1,0	5,0	2,128	1,1473
Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli	569	1,0	5,0	2,069	1,1261
Kurumumdaki işler arasındaki ücret farklılıkları	569	1,0	5,0	2,165	1,0961

Tablo 40'ta görülebileceği gibi, ücret tatmini ölçeğinin frekans analizi yapılarak kategorik dağılımlarına bakılmıştır. Elde edilen verilere göre, genel olarak katılımcıların yüksek oranda çoğunluğu (%60'ın üzerinde) ücret politikaları, sosyal yardımlar, ücret düzeyi konularında olumsuz algıya sahiptir.

Kesintiler sonrası net ödemede katılımcıların toplam %61,3'ü ("Tatmin Edici Değil" ve "Hiç Tatmin Edici Değil") oranıyla ödemelerinden memnun değildir. Bu sonuç, net maaş beklentisinin karşılanmadığını göstermektedir. Ücret artışı tatmininde, katılımcıların yaklaşık %57,3'ünün "Tatmin Edici Değil" ve "Hiç Tatmin Edici Değil" değerleriyle çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, katılımcıların ücret artışlarını yetersiz bulduğu ifade edilebilmektedir. Kurumun ödeme konularındaki açıklamalarına yönelik tatmin düzeyinde, toplam %60,5 oranında katılımcı, kurumun ödeme konusunda yaptığı bilgilendirmeleri tatmin edici bulmamaktadır. Bu sonuç, şeffaflık ve bilgilendirme eksikliklerinin bulunduğu işaret edebilmektedir.

Sosyal yardımlar tatmini en yüksek orandaki (%71) tatminsizlik ifadelerinden biridir. Bu durum, ilgili kurumlar tarafından sağlanan ek sosyal desteklerin katılımcıların beklentilerini karşılayamadığını ortaya koymaktadır. Kendisine yapılan tüm ödemelerin (maaş, teşvik, ödenek vb.) düzeyinde katılımcıların toplamda %68,2'si aldıkları ödemelerin düzeyinden memnun değildir. Genel ücret düzeylerine ilişkin revize edilmesi gereken başlıkların olduğuna işaret etmektedir.

Kurum içi ücretler karşılaştırıldığında, kendi ücretlerinden tatmin olmayan katılımcı oranı toplam %48,5'tir. Bu ifadede olumsuz oranlar haricinde, kararsız olan katılımcı oranı (%33,6) dikkat çekicidir. Genel olarak katılımcıların ücret karşılaştırmalarında aldıkları ücrete yönelik bir tatmin olmayan ve kararsız bir algıda oldukları ifade edilebilmektedir. İşler arası ücret farklılıkları ifadesinde katılımcıların yine %60,7'si kurum içindeki işler arasındaki ücret farklılıklarını tatmin edici bulmamaktadır. İki ifadenin de değerinin yüksek oranda olması, çalışanlar arasındaki ücret dengesinin sağlanması konusunun önemini vurgulamaktadır.

Mevcut ücretin yeterliliğini katılımcıların %37,4'ü hiç tatmin edici bulmazken, %28,6'sı tatmin edici bulmamaktadır. Katılımcıların toplam %66'sının mevcut ücretlerini yeterli bulmaması, ekonomik koşullar ile ücretlerin uyumsuzluğunu işaret edebilmektedir.

Katılımcıların geçmiş ücret artışları konusunda yüksek oranda (%64,5) tatminsizliğe sahiptir. Katılımcıların %30,9'u hiç tatmin olmadığını ifade ederken, %33,6'sı tatmin olmadığını ifade etmektedir. Kuvvetli oranın tatminsizliği ortaya çıkarması, geçmiş ücret artışlarını yetersiz olarak değerlendirilmesine ve ücrete ilişkin iyileştirmelere yönelik beklentileri karşılayamadığını göstermektedir.

Katılımcılar ücret politikasının tutarlılığı hakkında yüksek oranda (%65,9) tatminsizlik algısına sahiptir. Değerler arasında en yüksek oranı %39,4 ile "Hiç Tatmin Edici Değil" oluşturmaktadır. Bu oranı takip eden diğer yüksek oran ise %26,7 ile "Tatmin Edici Değil" seçeneğidir. Bununla birlikte, katılımcıların ücret artışlarının belirlenme yöntemlerinden yüksek oranda (%69,2) memnun değildir. Genel değerlendirmede, katılımcıların ücret politikalarını tutarsız bulmaktadır. Bu

sonuca göre, ücret politikalarına yönelik tatmin edici koşulları bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

Tablo 40. Ücret Tatmini Frekans Analizi

ÜCRET TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Oldukça Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme	1,1	11,8	25,8	33,4	27,9
Ücretimde yapılan en son artış	0,9	14,9	26,9	30,4	26,9
Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda kurumumun bana yaptığı açıklama	1,4	14,6	23,6	22,7	37,8
Kurumum tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vb.)	2,8	10,0	16,2	22,5	48,5
Bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi (ücret, ikramiye, prim gibi ek ödemeler)	1,6	7,9	22,3	26,0	42,2
Kurumumdaki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştırdığımda kendi ücretim	3,2	14,8	33,6	22,3	26,2
Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı	1,8	5,4	16,2	23,4	53,3
Şu anki aylık ücretimin yeterliliği	1,2	10,4	22,3	28,6	37,4
Ücretimde daha önce yapılan artışlar	1,6	12,0	22,0	33,6	30,9
Ücret politikalarındaki tutarlılık	2,5	13,4	18,1	26,7	39,4
Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli	2,8	11,1	16,9	28,6	40,6
Kurumumdaki işler arasındaki ücret farklılıkları	2,8	8,1	28,5	24,1	36,6

1.3. Değişkenler ile Sosyodemografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Araştırmanın temel değişkenleri (İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ücret Tatmini) ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırması yapılarak, sosyodemografik özellikler arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Homojen olan ve normal dağılım gösteren veriler, nicel araştırma safhasında örneklem belirleyici değişkenler olarak kabul edilen; yükseköğretim türü, cinsiyet ve akademik ünvan incelenmiştir. İlk olarak cinsiyet ve yükseköğretim türü ile değişkenler arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu ilişkinin incelenmesi için “Bağımsız Örneklem T-Testi” kullanılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini değişkenleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Test sonucunda cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Sonuç olarak araştırmanın temel değişkenlerinde cinsiyet anlamlı bir farklılık ifade eden bir sosyodemografik değişken olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların görev yapmakta oldukları yükseköğretim türü (vakıf üniversitesi ve devlet üniversitesi) ile temel değişkenler ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanarak bakılmıştır. Tablo 41’de yer alan analiz sonuçlarına göre, ücret tatmini ($p=0,002$) ve örgütsel bağlılık ($p=0,006$) ile yükseköğretim türü arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İş tatmininde ($p>0,05$) yükseköğretim türüne göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 41. Temel Değişkenler ile Yükseköğretim Türü Bağımsız Örneklem T-Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin t-Testi					
	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası	%95 Güven Aralığı

								Alt Sınır	Üst Sınır
İT	,091	,763	-1,331	567	,184	-,10310	,07748	-,25528	,04907
			-1,346	482,963	,179	-,10310	,07660	-,25362	,04741
ÖB	,679	,410	-2,738	567	,006	-,16109	,05884	-,27666	-,04552
			-2,775	486,074	,006	-,16109	,05805	-,27516	-,04703
ÜT	2,787	,096	3,053	567	,002	,21513	,07046	,07674	,35352
			3,116	496,262	,002	,21513	,06904	,07948	,35078

*p ≤ 0,05; p=Anlamlılık Düzeyi (Sig.)

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ücret tatmini, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ücret tatminin alt boyutlarına bakıldığında ise ücret artışı tatmini (p=0,000) ve ücret düzeyi tatmini (p=0,002) alt boyutları, aradaki anlamlı ilişkiyi oluşturan alt boyutlar olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 42). Genel değerlendirmede, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ücret tatmini, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha düşük düzeydedir. Ücret artışı ve ücret düzeyi tatmini anlamlı farklılığı oluşturan alt boyutlar olurken ücret yapısı ve yönetimi ile sosyal yararlar tatmini alt boyutları ile yükseköğretim türü arasında anlamlı bir farkın olmadığı (p>0,05) görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yükseköğretim türü arasındaki farklılığa bakıldığında; sadece duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu (p=0,001) görülmüştür. Devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile yükseköğretim türü karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığı (p>0,05) test edilmiştir. Genel değerlendirmede, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre örgütsel bağlılık ortalaması daha yüksek düzeydedir. Yükseköğretim türü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı farklılığı oluşturan alt boyut ise duygusal bağlılık olmuştur.

İş tatmininde yükseköğretim türüne göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmese de ($p>0,05$) devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ortalaması, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İş tatminin genel ortalaması ve beş ifadeden dördünde devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmin ortalaması vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksektir. Bir ifade de ise (İş yerinde zaman iyi geçiyor) vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ortalaması daha devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 42).

Tablo 42. Değişkenler ile Yükseköğretim Türü Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	Yükseköğretim Türü	N	Ort.	Ss	t	p
ÜCRET TATMİNİ (GENEL)	VÜ	349	2,22	0,85	3,05	0,002*
	DÜ	220	2,00	0,77		
Ücret Artışı Tatmini	VÜ	349	2,31	0,97	3,567	0,000*
	DÜ	220	2,02	0,87		
Ücret Düzeyi Tatmini	VÜ	349	2,21	0,95	3,052	0,002*
	DÜ	220	1,97	0,90		
Ücret Yapısı ve Yönetimi Tatmini	VÜ	349	2,29	0,93	1,853	0,064
	DÜ	220	2,15	0,85		
Sosyal Yararlar Tatmini	VÜ	349	1,96	1,00	2,536	0,011
	DÜ	220	1,75	0,84		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (GENEL)	VÜ	349	2,75	0,70	-2,738	0,006
	DÜ	220	2,91	0,66		
Duygusal Bağlılık	VÜ	349	2,76	0,99	3,336	0,001*
	DÜ	220	3,04	0,99		
Devam Bağlılık	VÜ	349	3,05	0,75	-2,198	0,028

	DÜ	220	3,19	0,73		
Normatif Bağlılık	VÜ	349	2,43	0,86	-,845	0,399
	DÜ	220	2,49	0,79		
İŞ TATMİNİ (GENEL)	VÜ	349	3,62	0,91	-1,331	0,184
	DÜ	220	3,73	0,87		
İşimi severek yaparım	VÜ	349	4,05	0,99	-2,489	,013
	DÜ	220	4,25	0,83		
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	VÜ	349	3,26	1,11	-,901	,368
	DÜ	220	3,34	1,10		
İşimi keyifli buluyorum	VÜ	349	3,74	1,08	-2,078	,038
	DÜ	220	3,93	1,00		
Mevcut işimden memnunum	VÜ	349	3,54	1,09	-2,085	,037
	DÜ	220	3,73	1,10		
İş yerinde zaman iyi geçiyor	VÜ	349	3,54	1,09	1,580	,115
	DÜ	220	3,39	1,20		

*p ≤ 0,05; p=Sig. (2-tailed); Ss=standart sapma; t=t-değeri; Ort.=Ortalama; N=Katılımcı sayısı; VÜ=Vakıf Üniversitesi; DÜ=Devlet Üniversitesi

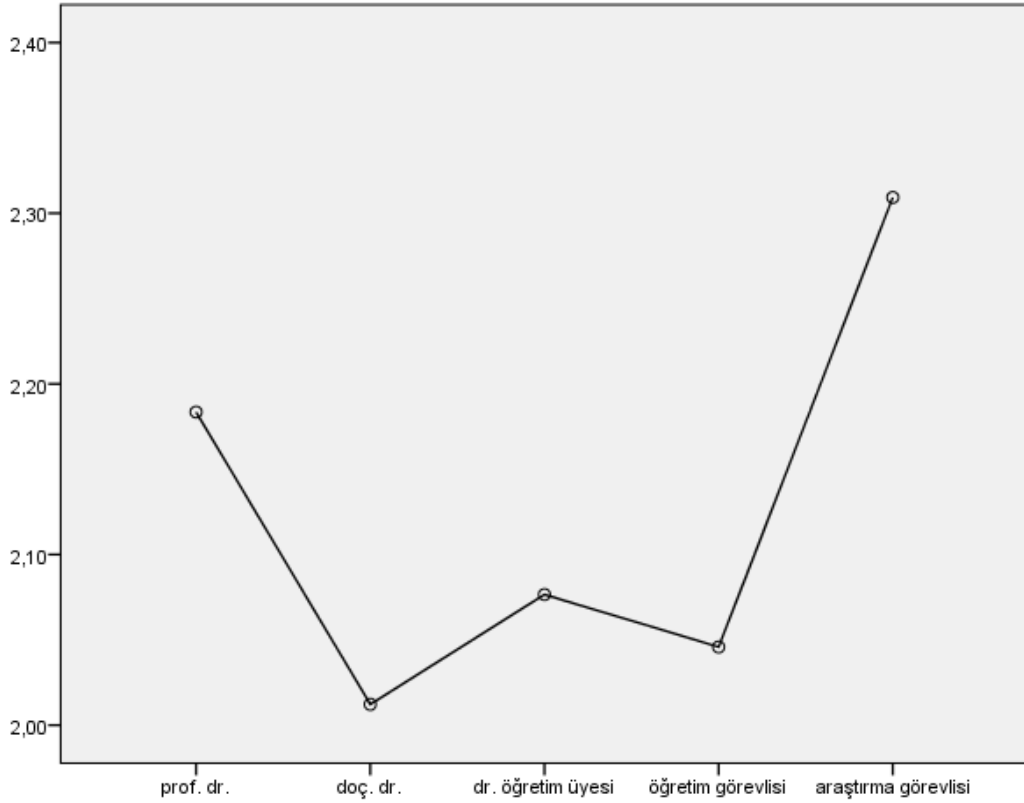
Eşit oranlı ölçek düzeyinde ve normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilerin, akademik ünvan ile temel değişkenler arasındaki ilişkisini incelemek için ANOVA (*Analysis of Variance*) testi uygulanmıştır. Tablo 43'te yer alan ANOVA testi sonucunda, araştırmanın temel değişkenlerinden iş tatmini (p=0,001) ve ücret tatmini (p=0,040) ile akademik ünvan arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile akademik ünvan arasında ise anlamlı bir farklılık göstermediği (p>0,05) gözlemlenmiştir.

Tablo 43. Temel Değişkenler ile Akademik Ünvan Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	15,409	4	3,852	4,879	,001
	Grup İçi	445,309	564	,790		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	3,028	4	,757	1,609	,171
	Grup İçi	265,349	564	,470		
	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	6,803	4	1,701	2,529	,040
	Grup İçi	379,276	564	,672		
	Toplam	386,079	568			

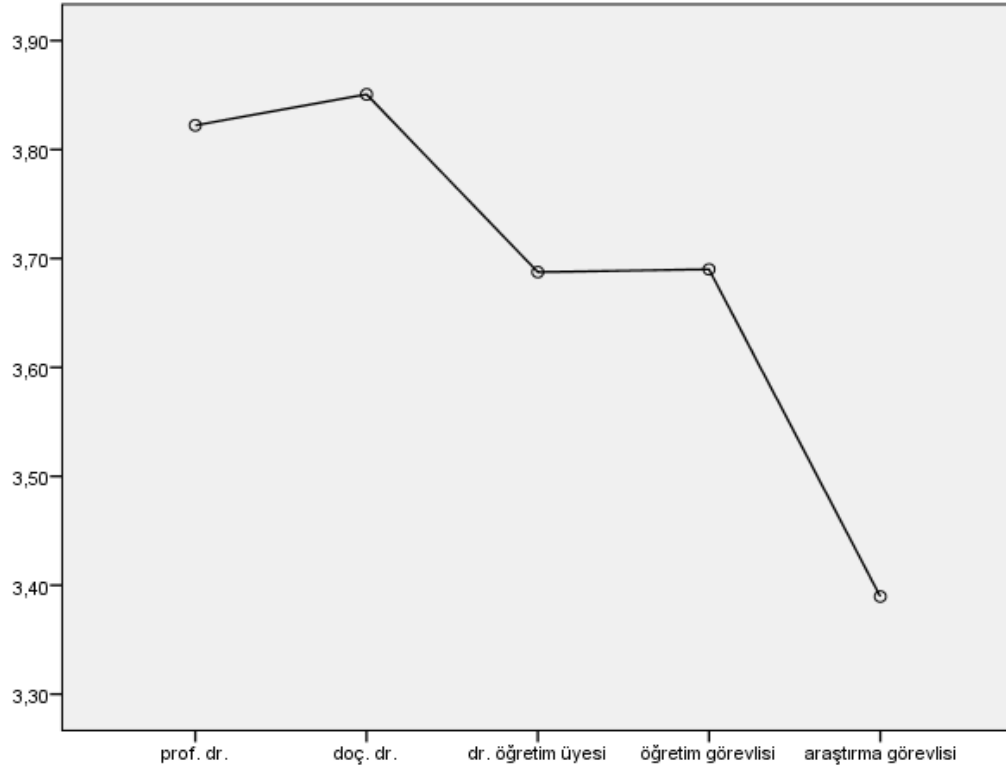
Temel değişkenler ile akademik ünvan arasında anlamlı bir farklılığın hangi alt gruplarda olduğunu tespit etmek için post-hoc testlerinden “Scheffe” testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ücret tatmini değişkeninde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$), Prof. Dr. ve Doç. Dr. ile Araş. Gör. arasında olduğu görülmüştür. Araş. Gör. ünvanlı öğretim elemanları Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanlı akademisyenlere göre ücret tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücret tatmini değişkeninin ünvana göre ortalama farklılığı görselleştirmek için *Means Plots* (Ortalama Grafikleri) oluşturulmuştur. Grafik 16’da görülebileceği gibi, araştırma görevlisi ünvanlı akademisyenlerin ücret tatmin düzeyi diğer ünvanlılara göre daha yüksek düzeydedir. Bu düzeyi Prof. Dr. ünvanlı akademisyenler takip ederken, ücret tatmin düzeyi en düşük akademik ünvanlıları ise Doç. Dr. oluşturmaktadır.

Grafik 16. Akademik Ünvana Göre Ücret Tatmini Düzeyi Ortalaması



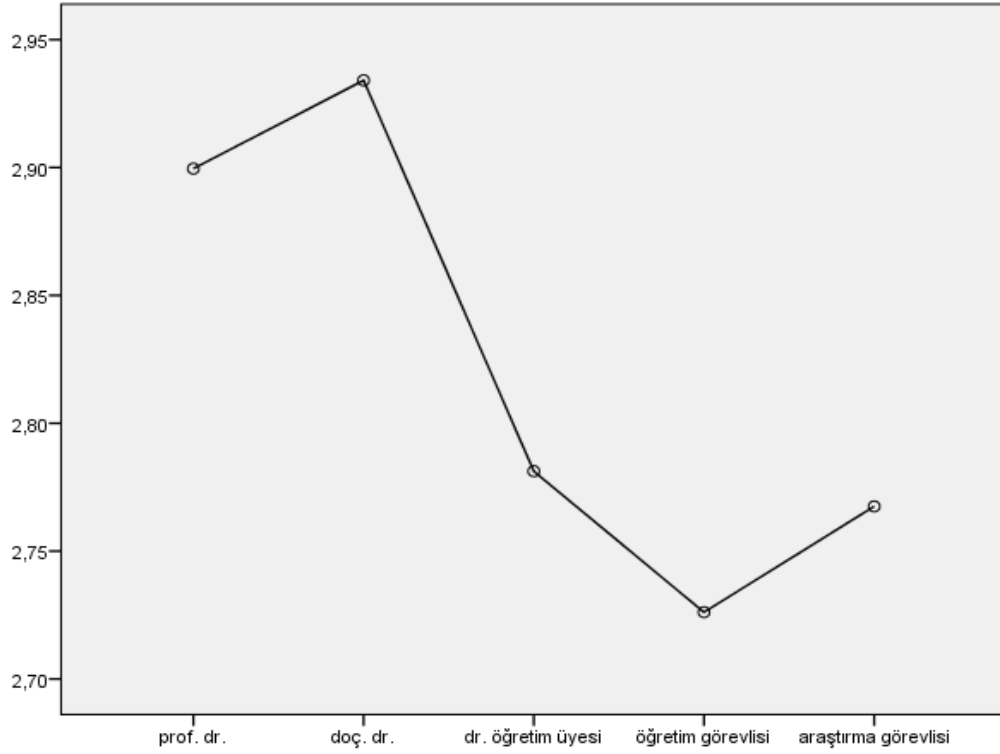
İş tatmini değişkeninin ünvana göre ortalama farklılığı görselleştirmek için ortalama grafikleri oluşturulmuştur. Grafik 17’de görülebileceği gibi, Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanlılar birbirine yakın düzeyde en yüksek iş tatmin ortalamasına sahiptir. Öğr. Gör. ve Dr. Öğr. Üyesi ünvanlı akademisyenler birbirine yakın düzeyde ortalama iş tatminine sahip ikinci grup olurken en düşük düzeyde iş tatminine sahip olan grup ise araştırma görevlisi ünvanlı akademisyenlerdir. Grafiğin genel değerlendirmesinde, belirli grupların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. En yüksek iş tatmini ortalaması, akademik kariyerin ilerleyen aşamalarında bulunan iki grup tarafından paylaşılmaktadır. Onları, ortalama iş tatmini düzeyleri açısından benzerlik gösteren diğer iki grup takip etmektedir. En düşük iş tatmini ortalamasına sahip grup ise, akademik kariyerin daha erken evrelerinde yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu dağılım, iş tatmininin mesleki deneyim ve akademik süreçler içindeki konumla ilişkili olarak değişebileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla akademik ünvana göre iş tatmini düzeylerinin farklılık gösterdiği ifade edilebilmektedir.

Grafik 17. Akademik Ünvana Göre İş Tatmini Düzeyi Ortalaması



İş tatminine benzer bir durum örgütsel bağlılık düzeyinde de görülmektedir. Grafik 18’de görülebileceği gibi, Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanlı akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ünvan grubu içerisinde yer alan diğer akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde ortalamaya sahiptir. Dr. Öğr. Üyesi ve Araş. Gör. ünvanlı akademisyenler birbirine yakın düzeyde örgütsel bağlılık ortalamasına sahip olurken, en düşük ortalamayı ise Öğr. Gör. akademisyenler oluşturmaktadır. Grafiğin genel değerlendirmesinde, mesleğinde ünvanda yükselen akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer ünvanlılara daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 18. Akademik Ünvana Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalaması



Eşit oranlı ölçek düzeyinde ve normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilerin, yaş ile temel değişkenler arasındaki ilişkisinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında, yaş grupları içerisinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Tablo 44’te görülebileceği gibi, yaş grupları içerisinde temel değişkenlerin tümünde anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) gösterdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 44. Temel Değişkenler ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	18,334	5	3,667	4,667	,000
	Grup İçi	442,383	563	,786		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	9,682	5	1,936	4,214	,001
	Grup İçi	258,695	563	,459		

	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	26,525	5	5,305	8,307	,000
	Grup İçi	359,555	563	,639		
	Toplam	386,079	568			

*p ≤ 0,05; p=Sig

Yaş gruplarının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ücret tatmini için belirleyici bir demografik değişken olduğu görüldükten sonra yaş grupları içerisindeki farklılıkların nerede olduğuna bakılmıştır. Temel değişkenler ile yaş gruplarında arasında anlamlı bir farklılığın hangi gruplarda olduğunu tespit etmek için post-hoc testlerinden “Gabriel” testi kullanılmıştır. Araştırma ölçeğinde yaş grupları; 21-25, 26-34, 35-44, 45-54, 55-63, 64 ve üzeri olarak gruplandırılmıştır.

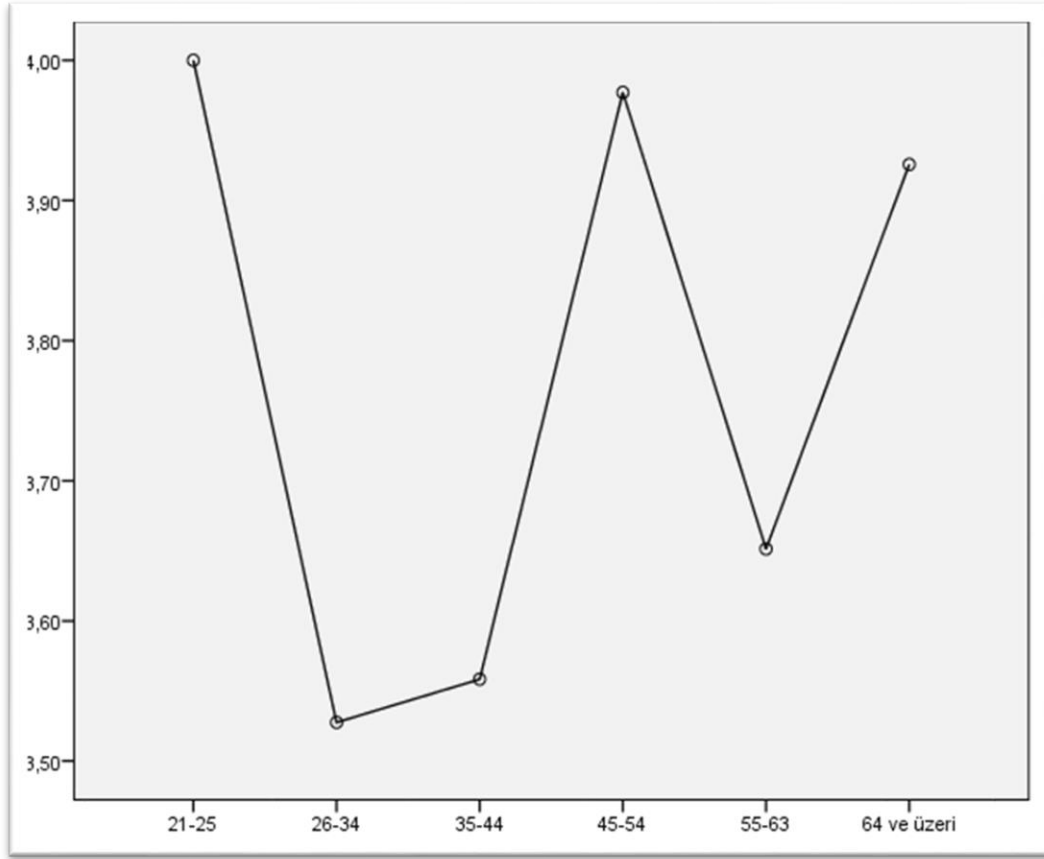
Post-hoc testi sonucuna göre, iş tatmini değişkeninde 45-54 yaş grubunun 26-34 (p=0,01) ve 35-44 (p=0,02) yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür. Örgütsel bağlılık değişkeninde, 26-34 yaş grubu ile 55-63 yaş grubu arasında anlamlı farklılığın (p=0,02) olduğu görülmüştür. Ücret tatmini değişkeninde ise, 21-25 yaş grubunun 64 ve üzeri yaş grubu haricinde tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar (p ≤ 0,05) bulunmaktadır. 26-34 yaş grubu ile 21-25 ve 35-44 yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunurken, 35-44 yaş grubunun 45-54 yaş grubu haricinde tüm yaş gruplarıyla arasında anlamlı farklılık (p ≤ 0,05) olduğu tespit edilmiştir.

Temel değişkenlerin yaş gruplarına göre ortalama farklılığını görselleştirmek için ortalama grafikleri oluşturulmuştur. Öncelikle yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri ortalama grafiğine bakılmıştır. Grafik 19’da görülebileceği gibi, 21-25, 45-54 ve 64 ve üzeri yaş grupları birbirine yakın düzeyde ortalamaya sahip, grup içerisinde en yüksek ortalamaya sahip yaş gruplarıdır. 36-34 ve 35-44 yaş grupları birbirine yakın düzeyde ortalamaya sahip, en düşük iş tatmini düzeyine sahip yaş gruplarıdır.

Grafik 19’da katılımcıların iş tatmini düzeylerinde yaşa bağlı olarak dikkat çekici dalgalanmalar olduğu görülmektedir. 21-25 yaş ve 45-54 yaş gruplarında en yüksek iş tatmini seviyeleri gözlenirken, 26-34 yaş ve 55-63 yaş gruplarında dikkat çekici

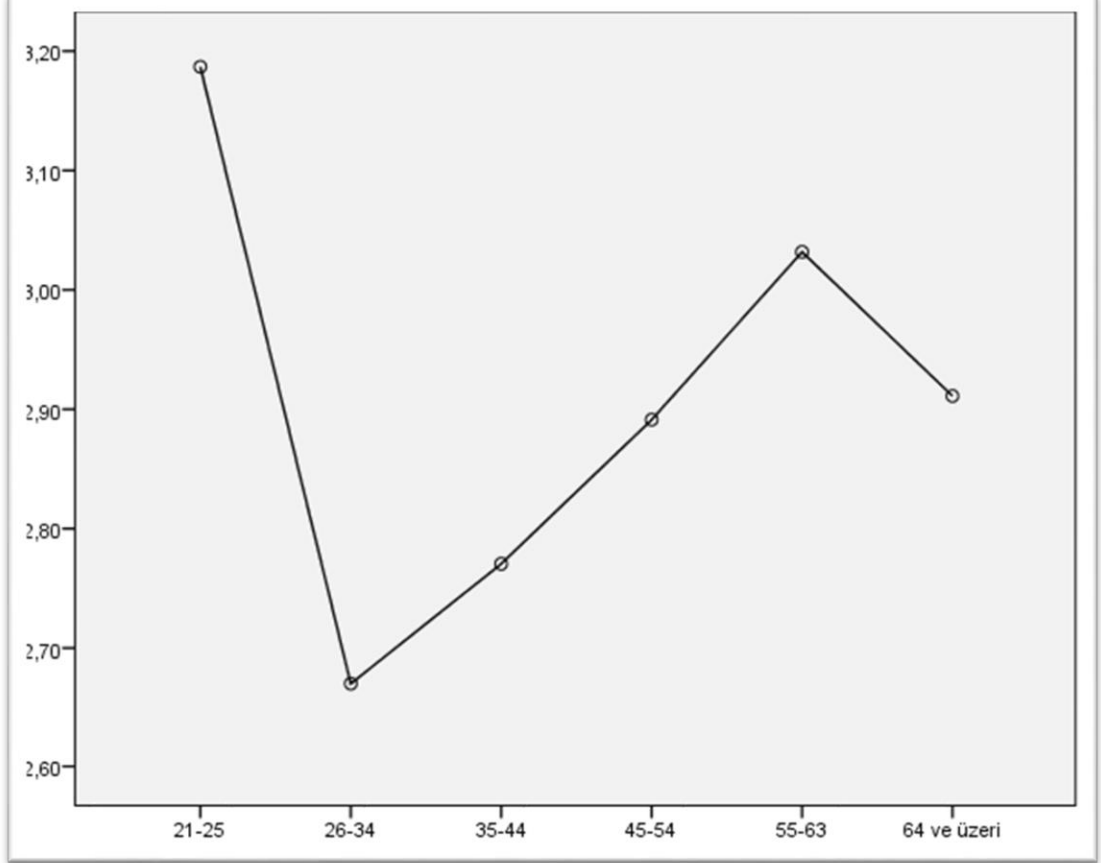
düşüşler gözlemlenmektedir. Yaşa bağlı tespit edilen bu dalgalanmalar, akademik kariyerin farklı evrelerinde yaşanan motivasyon değişimlerine ve akademik beklentilerin çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığına bir işaret olabilir.

Grafik 19. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Düzeyi Ortalaması



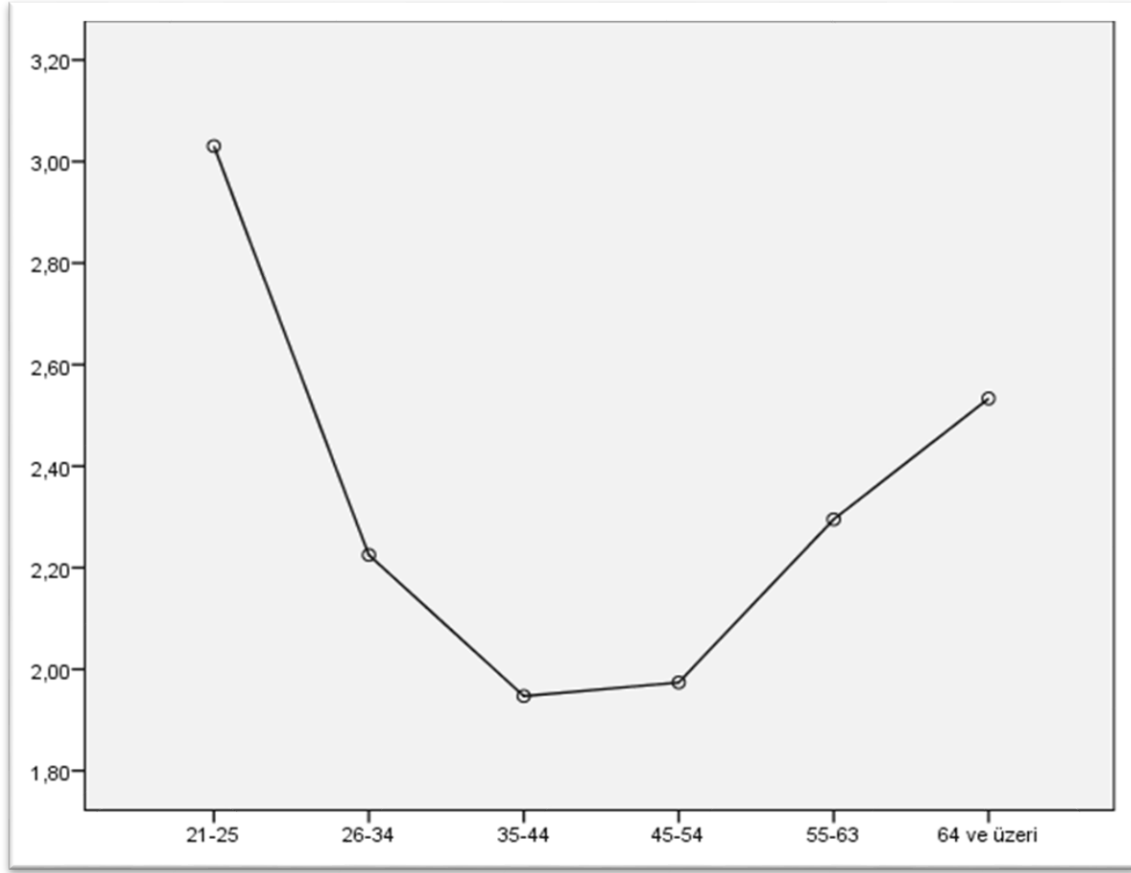
Akademisyenlerin yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında ise, Grafik 20’de görülebileceği gibi, 25 yaş altı ve 64 ve üzeri yaş grubu haricinde yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzey ortalamasının kademeli olarak arttığı görülmektedir. 21-25 yaş grubunun bağlılık seviyesinin yüksek olması, akademik kariyerlerin henüz başlarında olunması dolayısıyla kurumlarında; öğrenme isteği ve kariyer fırsatlarına açık olmalarıyla açıklanabilir.

Grafik 20. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ortalaması



Yaş gruplarına göre ücret tatmin düzeyine bakıldığında Grafik 21’de görülebileceği gibi, 35 yaş ve 54 yaş arası katılımcıların birbirine yakın oranda ve gruplar arasında en düşük ücret tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ücret tatmin düzeyini 21-25 yaş grubu oluştururken bu grubu 64 ve üzeri yaş grubu takip etmektedir.

Grafik 21. Yaş Gruplarına Göre Ücret Tatmini Düzeyi Ortalaması



Katılımcıların idari görevi olup olmaması ile temel değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanarak bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların idari göreve sahip olması ya da olmaması ile ücret tatmini, örgütsel bağlılık, iş tatminine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Medeni durum ile temel değişkenler arasındaki ilişkisinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında, medeni durum (evli, bekar, boşanmış/dul, ayrı yaşıyor) ile ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$) gözlemlenmiştir. Anlamlı bir farklılık olmasa da medeni durum ile temel değişkenlerdeki ortalamalarına bakıldığında, dul/boşanmış medeni durumundaki katılımcıların örgütsel bağlılık ve ücret tatmininin diğer medeni durumlara göre en yüksek düzeyde oldukları görülmüştür. İş tatmini düzeylerinde ise ayrı yaşayan ve dul/boşanmış medeni durumda olan katılımcıların en yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu

görülmüştür. Evli ve/veya bekar katılımcıların temel değişkenlerdeki ortalamalarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Genel değerlendirmede, medeni durumun bireylerin iş, ücret ve örgütle olan ilişkilerine etkisinin sınırlı olmakla birlikte belirli eğilimler gösterebileceğini düşündürmektedir.

Katılımcıların eşinin çalışma durumu (evli değil, çalışıyor, çalışmıyor) ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcının eşinin çalışma durumu ile katılımcının ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$) gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, temel değişkenlerin tümünde eşi çalışmayan katılımcıların ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, bireylerin iş hayatındaki memnuniyet ve bağlılık algılarının kişisel ve ailevi dinamiklerden etkilenebileceğine işaret etmekle birlikte, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı göstermektedir.

Katılımcıların çocuk sayıları ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, katılımcının çocuk sahibi olması ve/veya çocuk sayısı ile ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$) gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, ortalamalar incelendiğinde, çocuk sayısı arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yükseldiği, buna karşın ücret tatmininin azaldığı görülmektedir. Özellikle çocuğu olmayan katılımcılarda ücret tatmininin en yüksek seviyede olduğu, ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılık ortalamalarının en düşük düzeyde seyrettiği dikkat çekmektedir. Bu durum, bireylerin iş ve örgütle olan ilişkilerinin, ailevi sorumluluklar çerçevesinde farklı eğilimler gösterebileceğini düşündürmektedir.

Maaş dışı toplam ek gelir (Maaş dışında ek gelirim yok, 20.000 'den az, 20.000-40.000 arası, 40.001 - 60.000 arası, 60.001 - 80.000 arası, 80.001 ve üzeri) ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, maaş dışı gelir ile ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$)

gözlemlenmiştir. Temel değişkenler ile maaş dışı ek gelir düzeyi arasındaki ortalamaya bakıldığında, iş ve ücret tatmini değişkenlerinde genel olarak ek gelir düzeyi arttıkça tatmin olma düzeyinin de arttığını gözlemlemek mümkündür. En yüksek düzeyde ücret tatmini ortalamasına sahip katılımcılar 80.001 TL ve üzeri ek gelire sahip katılımcılardır. Bu bulgular, bireylerin mali kaynaklarının çeşitlenmesinin iş ve gelirle ilgili algılarını olumlu yönde etkileyebileceğini düşündürmekle birlikte, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir.

Temel değişkenler ile kurumdaki görev süresi arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ANOVA testi kullanılmıştır. Eşit oranlı ölçek düzeyinde ve normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, araştırmanın temel değişkenlerinden iş tatmini ($p=0,314$; $p>0,05$) ve ücret tatmini ($p=0,524$; $p>0,05$) ile kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile kurumdaki görev süresi arasında ise anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 45).

Tablo 45. Temel Değişkenler ile Kurumdaki Görev Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	3,857	4	,964	1,191	,314
	Grup İçi	456,860	564	,810		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	14,003	4	3,501	7,762	,000
	Grup İçi	254,374	564	,451		
	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	2,186	4	,546	,803	,524
	Grup İçi	383,894	564	,681		
	Toplam	386,079	568			

Bu anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden “Gabriel” testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre

örgütsel bağlılık değişkeninde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$) katılımcıların kurumdaki görev süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiğini gözlemlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların kurumdaki görev süresinin artmasının, örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmaları (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997) destekler niteliktedir.

Katılımcılara gelirlerinin aile için birinci dereceden temel geçim kaynağı olma durumu (evet, hayır) sorulmuştur. Bu değişken ile temel değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanarak bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ücret tatmini, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri ile gelirin temel geçim kaynağı olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, bireylerin iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının yalnızca gelir kaynağına bağlı olarak şekillenmediğini, daha geniş kapsamlı faktörler tarafından etkilendiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, gelirin aile için birincil geçim kaynağı olup olmamasının bireylerin iş ve örgütle olan ilişkilerine dolaylı etkileri olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bilim alanı türü ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, bilim alanı türüyle iş tatmini ve ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ($p > 0,05$), örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 46).

Tablo 46. Temel Değişkenler ile Bilim Alanı Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	,786	2	,393	,484	,617
	Grup İçi	459,931	566	,813		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	3,230	2	1,615	3,448	,032
	Grup İçi	265,146	566	,468		
	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	,348	2	,174	,255	,775

Grup İçi	385,731	566	,682		
Toplam	386,079	568			

Bu anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden “Gabriel” testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık değişkeninde, fen ve mühendislik bilimleri alanındaki katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinin sağlık ve yaşam bilimleri alanındakilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farkın ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Bu verilere göre, bilim alanı fen ve mühendislik bilimi olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi sağlık ve yaşam bilimlerinden anlamlı olarak farklıdır ($p=0,039$). Bu bulgu, farklı bilim alanlarında çalışan bireylerin örgütle kurdukları bağın farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu farklılığın nedenleri, çalışma ortamı, akademik kültür, kariyer dinamikleri ve mesleki beklentiler gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilebilir. Örneğin, fen ve mühendislik bilimleri alanında çalışan bireylerin proje bazlı çalışma sistemine daha fazla maruz kalmaları veya farklı kariyer fırsatlarına sahip olmaları, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Sağlık ve yaşam bilimleri alanında ise daha uzun vadeli istihdam ve kurumsal bağlılığın daha farklı şekillendiği düşünülebilir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin disiplinler arasında değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

İkamet edilen yaşam alanının mülkiyeti ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların ikamet ettikleri yaşam alanının mülkiyeti ile temel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen ANOVA testi kapsamında, yalnızca iş tatmini değişkeni ile anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p=0,036$). Örgütsel bağlılık ve ücret tatmini ile ikamet edilen yaşam alanının mülkiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 47).

Tablo 47. Temel Değişkenler ile İkamet Alanının Mülkiyeti Arasındaki İlişki

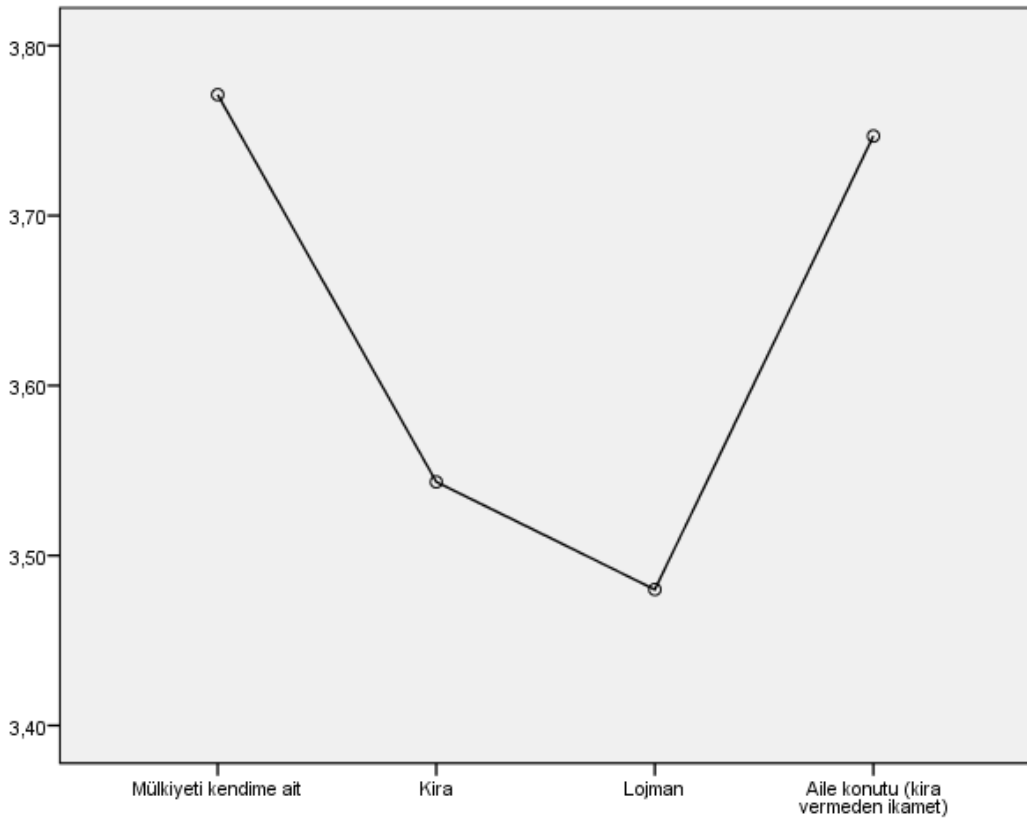
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	6,922	3	2,307	2,873	,036
	Grup İçi	453,796	565	,803		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	2,765	3	,922	1,961	,119
	Grup İçi	265,611	565	,470		
	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	,781	3	,260	,382	,766
	Grup İçi	385,299	565	,682		
	Toplam	386,079	568			

İş tatmini ile yaşam/ikamet alanı mülkiyeti arasındaki anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden “Gabriel” testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kendi mülkiyetinde bir konutta yaşayan katılımcılar ile ikameti kira olan katılımcılar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,042$). Bu bulgu, bireylerin mülkiyet durumlarının iş tatmini üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir. Kiracı olan bireylerin ekonomik ve sosyal güvencesizlik algısının, iş tatminini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülebilir. Buna karşılık, mülkiyeti kendine ait olan bireylerin finansal istikrar hissi ve yerleşiklik duygusuyla iş tatmininin daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, bireylerin barınma güvencesinin, iş hayatlarındaki tatmin düzeyleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Ancak örgütsel bağlılık ve ücret tatmini açısından anlamlı bir ilişki bulunmaması, konut sahipliğinin bireylerin örgütsel bağlılık veya ücret algıları üzerinde doğrudan belirleyici bir faktör olmadığını düşündürmektedir.

İş tatminine ilişkin verileri görselleştirmek amacıyla yaşama alanının mülkiyetinin ortalama grafiği oluşturulmuştur. Grafik 22’de görülebileceği gibi, ikamet alanına

maddi bir bedel ödemedi ikamet eden katılımcıların iş tatmin düzeyleri kirada ikamet eden katılımcılara göre ortalaması yüksek düzeydedir. Katılımcıların dağılımlarına bakıldığında mülkiyeti kendine ait olan katılımcı sayısı 201, aile konutunda ikamet eden katılımcı sayısı 109, kirada yaşayan katılımcı sayısı 254, lojmanda yaşadığını ifade eden katılımcı sayısı 5'tir. Analiz sonuçlarında lojmanda yaşayan katılımcı sayısının yalnızca 5 kişi ile sınırlı olması, bu grubun istatistiksel açıdan genellenebilir bir yorum yapılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla, lojmanda yaşayan katılımcılar ile diğer gruplar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi sınırlı bir anlam taşımaktadır. Bu nedenle, genel değerlendirme yapılırken lojmanda yaşayan katılımcılar dikkate alınmamış, daha büyük örnekleme sahip gruplar (mülkiyeti kendine ait, aile konutunda yaşayan ve kirada oturan katılımcılar) üzerinde odaklanılmıştır.

Grafik 22. İkamet Alanının Mülkiyetine Göre İş Tatmin Düzeyi Ortalaması



Gelir düzeyi ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, temel değişkenlerin her biri ile gelir düzeyi (alt, orta, yüksek) arasında anlamlı ilişkini olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 48'de

görülebileceği gibi, gelir düzeyi ile iş tatmini ($p=0,016$), örgütsel bağlılık ($p=0,001$) ve ücret tatmini ($p=0,000$) anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 48. Temel Değişkenler ile Gelir Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
İT	Gruplar Arası	6,671	2	3,335	4,158	,016
	Grup İçi	454,047	566	,802		
	Toplam	460,718	568			
ÖB	Gruplar Arası	6,250	2	3,125	6,748	,001
	Grup İçi	262,126	566	,463		
	Toplam	268,377	568			
ÜT	Gruplar Arası	29,998	2	14,999	23,841	,000
	Grup İçi	356,081	566	,629		
	Toplam	386,079	568			

Temel değişkenler ile gelir düzeyi arasındaki anlamlı ilişkinin hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden “Gabriel” testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, orta düzey geliri sahibi olduğunu düşünen katılımcılar ise alt düzey gelire sahip olduğunu düşünen katılımcılar arasında iş tatmini yönünden ($p=0,013$) ve örgütsel bağlılık yönünden ($p=0,001$) ve ücret tatmini yönünden ($p=0,000$) anlamı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, gelir düzeyinin, özellikle orta düzey gelirle alt düzey gelir arasında çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini algıları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Orta düzey gelir düzeyine sahip olduğunu düşünen katılımcıların, alt düzey gelir düzeyine sahip olanlardan daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini düzeylerine sahip olmaları, gelir düzeyinin bireylerin iş ve örgütle olan ilişkilerinde önemli bir rol oynadığını işaret etmektedir. Orta gelir grubundaki katılımcıların, alt gelir grubundaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde tatmin düzeyine sahip olmasının sebebi ekonomik güvence algısı olabilmektedir. Bu durum, finansal güvenliğin, bireylerin genel iş deneyimlerine ve

örgütle olan bağlarına olumlu etkilerde bulunduğunu düşündürmektedir. Bu sonuçlar, gelir düzeyinin çalışanların iş motivasyonu ve bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamakta ve şirketlerin çalışan tatmini stratejilerini bu faktörü göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Kurum dışı ek gelir ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Kurum dışı ek geliri şu alt grup oluşturmaktadır: Kurum dışı ek gelirim yok, Kurum dışı ek ders, Danışmanlık geliri, Gayrimenkul geliri, Girişimcilik geliri, Proje geliri, Teknopark/Laboratuvar geliri, Emekli maaşı¹¹, 2 ek gelir, 1 ek gelir, 3 ve üzeri ek gelir. Katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebileceği ifade edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, kurum dışı ek gelir ile temel değişkenler (ücret tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, ortalamalar açısından bazı dikkat çekici bulgular ortaya çıkmıştır. Özellikle, proje geliri ve teknopark/laboratuvar geliri gibi ek gelir türlerine sahip katılımcıların, ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kurum dışı ek gelir kaynaklarının, özellikle proje ve teknopark/laboratuvar gelirlerinin, katılımcıların iş ve ücret tatmini ve bağlılıkları üzerinde dolaylı bir etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Bu tür gelirler, katılımcılara ek finansal güvence sağlarken, aynı zamanda mesleki başarı ve gelişim fırsatları sunuyor olabilir. Böylece, bu ek gelir kaynakları, katılımcıların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını artıran faktörler arasında yer alabilir. Ancak, kurum dışı ek gelirin genel olarak temel değişkenlerle anlamlı bir ilişki göstermemesi, ek gelirin sadece belirli gelir türleriyle sınırlı bir etkisi olabileceğini ve farklı bireysel faktörlerin (örneğin, yaşam standartları, iş güvencesi, kariyer hedefleri) tatmin düzeylerini etkileyebileceğini göstermektedir. Sonuçlar, kurum dışı gelir kaynaklarının, belirli bir grup için önemli olabilecek bir etken olduğunu, ancak tüm katılımcılar için genel

¹¹ Emekli maaşı seçeneği, vakıf üniversitesinde görev yapan emekli akademisyenlerden alınan geri bildirimler doğrultusunda, pilot çalışma sürecinde soru formuna dahil edilmiştir.

bir belirleyici faktör olmadığını ortaya koymaktadır.

1.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. İki değişken arasında ya da bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile doğrusal ilişkisini ölçmek için kullanılan korelasyon analizi, aynı zamanda bu ilişkinin derecesi de test edilebilmektedir. Korelasyon analizdeki nihai amaç, bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve “-1” ile “+1” arasında bir değer alabilir. Elde edilen korelasyon katsayı değeri “+1” ise iki değişken arasında tam doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon kat sayı değeri “-1” yine değişkenler arasında tam doğrusal ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Katsayının “0” olması iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla katsayı değeri +1 ya da -1’e ne kadar yakınsa o kadar güçlü, 0’a ne kadar yakınsa o kadar zayıf bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Yıldırım, 2013; Kalaycı, 2016; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019; Yağar, 2021). Yapılan bir sınıflandırma, iki değişken arasındaki korelasyon katsayı değeri derece bakımından şu şekilde ifade etmektedir (Yıldırım, 2013):

- 0 ile 0,2 arası çok zayıf,
- 0,2 ile 0,4 arası zayıf,
- 0,4 ile 0,6 arası orta,
- 0,6 ile 0,8 arası kuvvetli,
- 0,8 ve üzeri ise tam ilişki.

Tablo 49. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		İT	ÖB	ÜT
İT	r	1	,529**	,225**
	P		,000	,000
	N	569	569	569
ÖB	r	,529**	1	,361**
	P	,000		,000
	N	569	569	569

ÜT	r	,225**	,361**	1
	P	,000	,000	
	N	569	569	569

**p<0,01

Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin bulgular Tablo 49’da gösterilmiştir. Tablo 49’a bakıldığında;

- İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ($r=0,529$; $p<0,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu,
- İş tatmini ve ücret tatmini arasında ($r=0,225$; $p<0,05$) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Örgütsel bağlılık ve ücret tatmini arasında ($r=0,361$; $p<0,05$) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğu gösteren açıklayıcı faktör analizinde, iş tatmini ölçeğinin 5 maddeden ve tek faktörden oluşan bir ölçek olduğu doğrulanmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık ve ücret tatminin iş tatmininin tek faktörünü oluşturan 5 maddesiyle korelasyonu ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 2’de görülebileceği gibi, örgütsel bağlılık iş tatmini maddelerini farklı korelasyon katsayısı (r) değerinde ilişkidir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini maddeleri arasında en kuvvetli ilişki “mevcut işimden memnunum (I3)” maddesiyle olduğu görülmektedir. Mevcut işteki memnuniyet ile örgütsel bağlılık arasında diğer maddelere göre daha kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Kuvvetliden zayıfa doğru bir sıralama yapıldığında “iş yerinde zamanın iyi geçmesi (I5)” ($r=0,497$; $p<0,05$) ikinci sırada gelmektedir. Bu maddeyi, “mutluluğu işimdeyken buluyorum (I2)” ($r=0,442$; $p<0,05$) maddesi takip etmektedir. İş tatmininin I3, I5, I2 maddeleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ölçeğinin “işimi severek yaparım (I1)” ($r=0,361$; $p<0,05$) ve “işimi keyifli buluyorum (I4)” ($r=0,373$; $p<0,05$) maddeleri arasındaki ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 50’de görülebileceği gibi, ücret tatmini ile iş tatmininin tek alt boyutunu oluşturan 5 ifadesinde korelasyonu ayrı ayrı incelenmiştir. Ücret tatmini ile iş

tatmini ifadeleri arasında farklı korelasyon katsayısı (r) değerleri bulunmaktadır. 5 ifade arasında en yüksek korelasyon katsayısı değeri “mevcut işimden memnunum (I3)” ($r=0,271$; $p<0,05$) ifadesidir. Bu ifadeyi “iş yerinde zamanın iyi geçmesi (I5)” ($r=0,208$; $p<0,05$) takip etmektedir. I3 ve I5 ifadeleri ile ücret tatmini arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. I1, I2 ve I4 ifadeleri birbirine yakın düzeyde korelasyon katsayısı değeri bulunmaktadır. Genel sonuca göre, iş tatminini tek faktörünü oluşturan 5 ifadenin hepsi ile ücret tatmini arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 50. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Tatmini ile İş Tatmini Maddeleri Arasındaki Korelasyon

		İŞ TATMİNİ				
		I1	I2	I3	I4	I5
ÖB	r	,361**	,442**	,545**	,373**	,497**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	569	569	569	569	569
ÜT	r	,142**	,160**	,271**	,163**	,208**
	P	,001	,000	,000	,000	,000
	N	569	569	569	569	569

** $p<0,01$

Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuta ayrılmıştır. Tablo 51’de görülebileceği gibi, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş tatmini ve ücret tatmini arasındaki korelasyon incelenmiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre, ücret tatmini ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon, diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır ($r=0,375$; $p<0,05$). Bu sonuca göre örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ve ücret tatmini arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan duygusal bağlılık (normatif bağlılığa yakın katsayıdadır) ile ücret tatmini arasındaki korelasyon ($r=0,328$; $p<0,05$) tıpkı normatif bağlılıkta olduğu gibi pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Normatif ve duygusal bağlılıktan farklı olarak son

alt boyut olan devam bağıllığı ile ücret tatmini arasında ($r=0,143$; $p<0,05$) pozitif yönde ancak çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel değerlendirmede, ücret tatmini ile örgütsel bağıllığın duygusal ve normatif bağıllık alt boyutları arasındaki korelasyon devam bağıllığına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 51’de görülebileceği gibi, iş tatmini ile örgütsel bağıllığın alt boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında; alt boyutlar arasında en yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi bulunan alt boyutun duygusal bağıllık olduğu görülmüştür. İş tatmini ile duygusal bağıllık arasında ($r=0,564$; $p<0,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Normatif bağıllık ile iş tatmini arasında da ($r=0,419$; $p<0,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağıllığın diğer alt boyutu olan devam bağıllığı ile iş tatmini arasındaki korelasyon ($r=0,245$; $p<0,05$) diğer alt boyutların aksine pozitif yönde ancak zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağıllığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağıllıklar ayrı ayrı ücret tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişki yine her ikisinde devam bağıllığına göre daha kuvvetlidir. Sonuç olarak, devam bağıllığı ile iş ve ücret tatmini arasında diğer alt boyutlara göre daha zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 51. Ücret Tatmini ve İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
ÜT	r	,328**	,143**	,375**
	P	,000	,001	,000
	N	569	569	569
İT	r	,564**	,245**	,419**
	P	,000	,000	,000
	N	569	569	569

** $p<0,01$

Ücret tatmininin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: Ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı/yönetimi ve sosyal yararlar tatminidir. Ücret tatmininin alt boyutları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 52’de yer alan korelasyon analizinde, iş tatmini ve ücret tatminin ücret düzeyi tatmini ile ücret yapısı/yönetimi tatmini arasındaki korelasyon diğer iki alt boyut arasındaki korelasyona göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, hem iş tatmini ve ücret düzeyi tatmini arasındaki korelasyon ($r=0,215$; $p<0,05$) hem de iş tatmini ve ücret yapısı arasındaki korelasyon ($r=0,211$; $p<0,05$) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki yapısındadır. Ücret tatminin diğer iki boyutu olan ücret artışı tatmini ($r=0,195$; $p<0,05$) ve sosyal yararlar tatmininin ($r=0,162$; $p<0,05$) iş tatmini ile arasındaki korelasyon pozitif yönde ancak çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Ücret tatmininin alt boyutları ile iş tatmini arasında en zayıf ilişki sosyal yararlar tatmini olurken, alt boyutlar ile iş tatmini arasında en kuvvetli ilişki ücret düzeyi tatmini olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 52. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Ücret Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

		ÜCRET TATMİNİ			
		Ücret Düzeyi Tatmini	Ücret Artışı Tatmini	Ücret Yapısı/Yönetimi Tatmini	Sosyal Yararlar Tatmini
İT	r	,215**	,195**	,211**	,162**
	P	,000	,000	,000	,000
	N	569	569	569	569
ÖB	r	,294**	,289**	,363**	,321**
	P	,000	,000	,000	,000
	N	569	569	569	569

** $p<0,01$

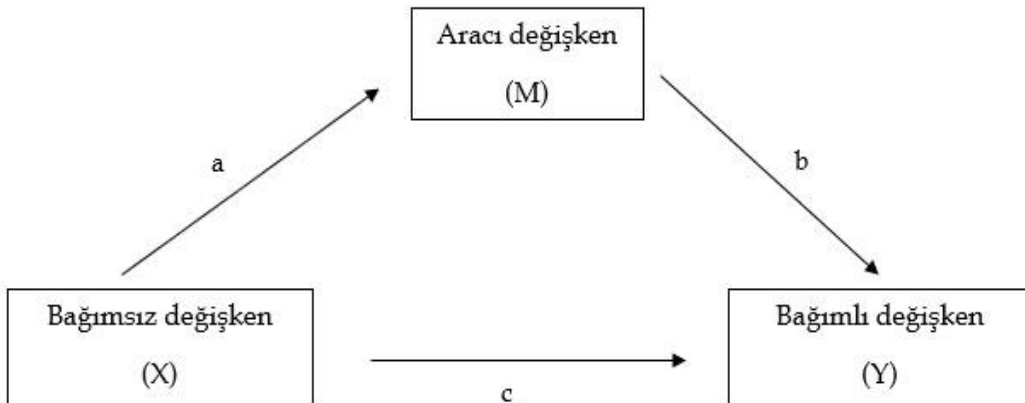
Tablo 4’te görülebileceği gibi, örgütsel bağlılık ile ücret tatmini alt boyutları arasındaki korelasyon incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ile ücret tatmin düzeyi ($r=0,294$; $p<0,05$), ücret artışı tatmini ($r=0,289$; $p<0,05$), ücret yapısı/yönetimi tatmini

($r=363$; $p<0,05$), sosyal yararlar tatmini ($r=321$; $p<0,05$) arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile ücret tatminin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile ücret yapısı/ yönetimi tatmini alt boyutu, diğer alt boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişkidir.

1.5. Aracı Değişken Analizi

Çok değişkenli analiz türlerinden biri olan aracı analizde; bağımlı, bağımsız ve aracı değişken bulunmaktadır. İstatistiksel bir yöntem olan aracı değişken analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve açıklamak için üçüncü bir değişken olan aracı değişkenin rolünün incelenmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin “neden, nasıl ve niçin” olduğunu anlamada aracı değişkenin rolüne bakılmaktadır. Sonuç olarak aracı değişken analizi bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenin varlığını ve etkisini belirlemek için kullanılmaktadır. Aracı değişken analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ifade etmek için “etki” kavramı kullanılmaktadır. Bunlar: Dolaylı etki, direkt etki ve toplam etki değerleridir. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması, aracı değişkenin anlamlı bir aracılık rolü olduğunu ifade etmektedir (Yılmaz ve İlhan, 2018; Yağar, 2021; Yurt, 2023). Bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenden oluşan aracı değişken analiz modeli Şekil 9’da gösterilmiştir.

Şekil 9. Aracı Değişken Analiz Modeli



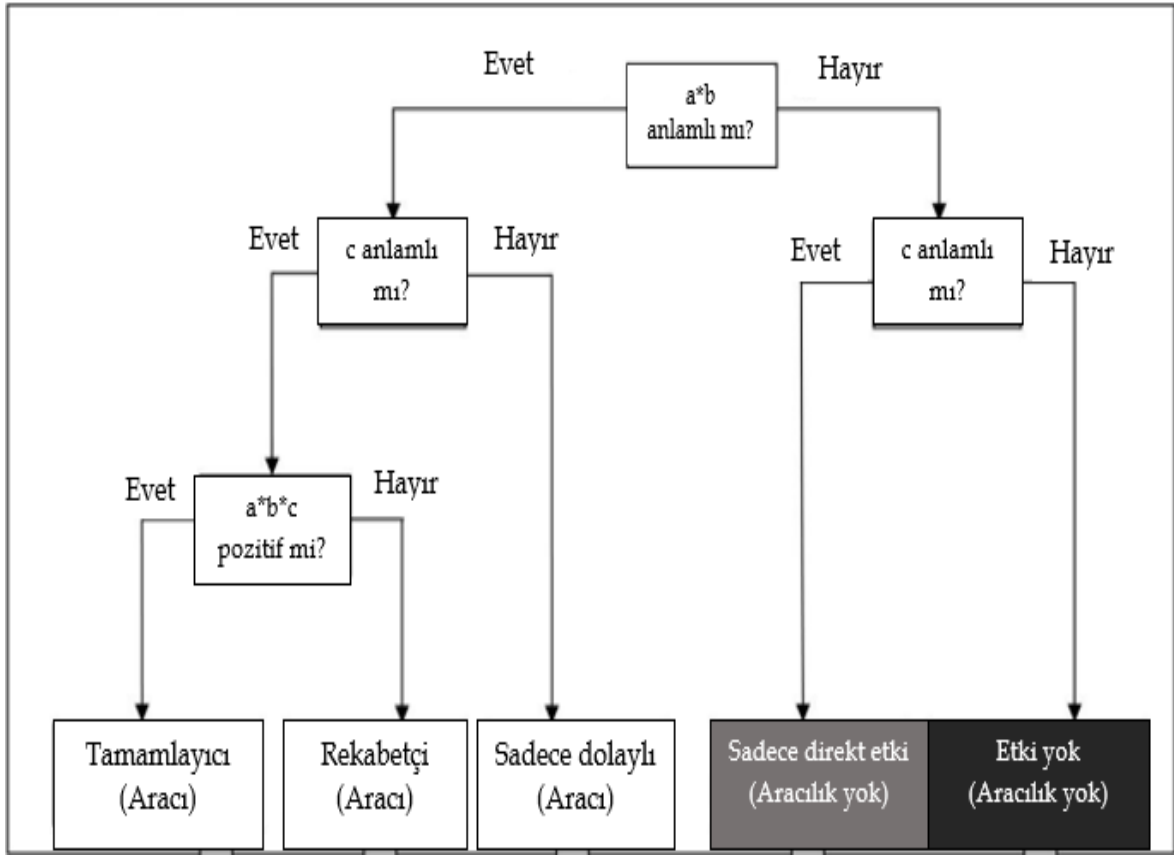
Kaynak: Yurt, E. (2023).

Aracı değişkenin etkisini belirlemek için kullanılan farklı yöntemler vardır. Baron ve Kenny (1986), Zhao, Lynch ve Chen (2010), Hair vd. (2014) ve Hayes (2022) tarafından geliştirilen analiz yöntemi bunlardan bazılarıdır. Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntemde, aracı değişkenin bir rolünün olup olmadığını değerlendirmek için dört koşul sağlanmalıdır. Bunlar:

- 1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkiye (aracı değişken olmadan) sahip olmalı,
- 2) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkiye sahip olmalı,
- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalı,
- 4) Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sona ermesi ve azalması gerekmektedir.

Aracı değişken analiz sonuçlarını anlamak ve sınıflandırmak amacıyla Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından geliştirilen karar ağacı Şekil 10'da yer almaktadır. Karar ağacında bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) arasındaki etki "a" olarak, aracı değişkenle bağımlı değişken (Y) arasındaki etki "b" olarak, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki etki "c" ile ifade edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen anlamlı ve pozitif olup olmamasına ilişkin bulgular, karar ağacındaki sarmal takip edilerek aracı değişkenin aracılık rolünün bulunduğu ya da bulunmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Aracılık rolü direkt etki (tamamlayıcı ve rekabetçi) ya da dolaylı etki sonucuna da ayrıca ulaşılabilmektedir.

Şekil 10. Aracı Değişken Analiz Sonuçlarını Anlamak İçin Karar Ağacı



Kaynak: Zhao, Lynch ve Chen (2010)'dan uyarlanmıştır.

Diğer yandan, son yıllarda çoklu değişken analizinde daha gelişmiş analizler yapmaya imkanı sunan SPSS *Process Macro* yazılımı bulunmaktadır. SPSS eklentili olarak kullanılan bu yöntem Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiştir. Hayes'in (2022) geliştirdiği bu yöntemle, birçok aracı ve düzenleyici değişken modelinin analizi yapılabilmektedir (Yağar, 2021; Yurt, 2023).

Aracı değişken analizi öncesinde değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenip, aracı analizin uygulanabilmesi için ön koşulların uygunluğuna bakılmıştır. Korelasyon analizinde, iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği, iş tatmininin ücret tatminini etkilediği ve ücret tatminini örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerin ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolünün etki düzeyine bakılmıştır. Bu ilişkilerin doğrudan etkisine, dolaylı etkisine ve toplam etkisine bakılmıştır. Etki analizi sonrasında modele ücret tatmini değişkeni katılarak etki düzeyindeki değişimler dikkate alınarak aracılık rolü ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada SPSS *Process* versiyon 4.2 ile aracı değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 53'te sunulmuştur.

Tablo 53. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü

					B	β	Sh	t	P*	LLCI (Alt Limit)	ULCI (Üst Limit)
Direkt etki											
İT	→	ÜT			0,2063	0,2253	0,0375	5,5072	*	0,1327	0,2798
İT	→	ÖB			0,3597	0,4713	0,0267	13,4571	*	0,3072	0,4122
ÜT	→	ÖB			0,2121	0,2544	0,0297	7,2630	*	0,1547	0,2695
Toplam etki											
İT	→	ÖB			0,4035	0,5287	0,0272	14,8301	*	0,3500	0,4569
Dolaylı etki											
İT	→	ÜT	→	ÖB	0,0438	0,0573	0,0264		**	0,0875	0,1891

*p<0,001; **p<0,05; İş Tatmini=İT, Örgütsel Bağlılık=ÖB, Ücret Tatmini=ÜT, Sh=Standart hata

Birinci regresyon analizinde ücret tatmini bağımlı, iş tatmini ise bağımsız değişkendir. İş tatminin ücret tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır [B=0,2063; β =0,2253; p=0,0000; %95 CI (0,1327; 0,2798)].

İkinci regresyon analizinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, ücret tatmini ve iş tatmini bağımsız değişkendir. Ücret tatmini [B=0,2121; β =0,2544; p=0,0000; %95 CI (0,1547; 0,2695)] ve iş tatmininin [B=0,3597; β =0,4713; p=0,0000; %95 CI (0,3072; 0,4122)] örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü regresyon analizinde (*Total Effect Model*) örgütsel bağlılık bağımlı değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır [B=0,4035; β =0,5287; p=0,0000; %95 CI (0,3500; 0,4569)]. Bu

sonuç, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisini de göstermektedir. Toplam etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini aracı değişken dahil edilmemesini ifade etmektedir (Yurt, 2023).

Son olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam, direkt ve dolaylı etkisi analiz edilmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki standardize olmayan dolaylı etkisi 0,0438 olarak bulunmuştur. Standardize dolaylı etki ise 0,0573 bulunmuştur. Bulunan dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlemek için *BootLLCI* (Bootstarp %95 güven aralığında alt sınır) ve *BootULCI* (Bootstarp %95 güven aralığında üst sınır) değer aralığına bakılmalıdır. Bu aralık "0" değerini içermiyorsa hesaplanan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır (Yurt, 2023). *BootLLCI* değeri 0,0875; *BootULCI* değeri ise 0,1891 olarak bulunmuştur. Alt limit ve üst limit aralığı pozitif sayı içerdiğinden dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilmektedir.

Analiz sonuçları, Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen koşullara göre değerlendirilmiştir. Aracı değişken analizinde kabul edilen dört koşuldan ilki "Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkiye (aracı değişken olmadan) sahip olmasıydı." Aracı değişken olmadan iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ($\beta=0,5287$; $p<0,001$) bulunarak birinci koşul sağlanmıştır.

İkinci koşul ise "Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkiye sahip olmasıydı." İş tatmininin ücret tatmini üzerindeki etkisi anlamlı ($\beta=0,2553$; $p<0,001$) bulunarak ikinci koşul da sağlanmıştır.

Üçüncü koşul "Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmasıydı." Ücret tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ($\beta=0,2544$; $p<0,001$) bulunarak üçüncü koşul da sağlanmıştır.

Dördüncü ve son koşul "Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sona ermesi ve azalması gerektiği idi." analiz sonucunda iş tatmini ve ücret tatmininin birlikte örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak bir miktar azaldığı ($\beta=0,4713$; $p<0,001$) bulunarak bu koşul da sağlanmıştır. Bir miktar azalması kısmi

aracılığın var olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin kısmi aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Aracılık analizinin tamamlanmasının ardından, araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Çalışmada, alan yazın ve araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen dört hipotez değerlendirilmiştir.

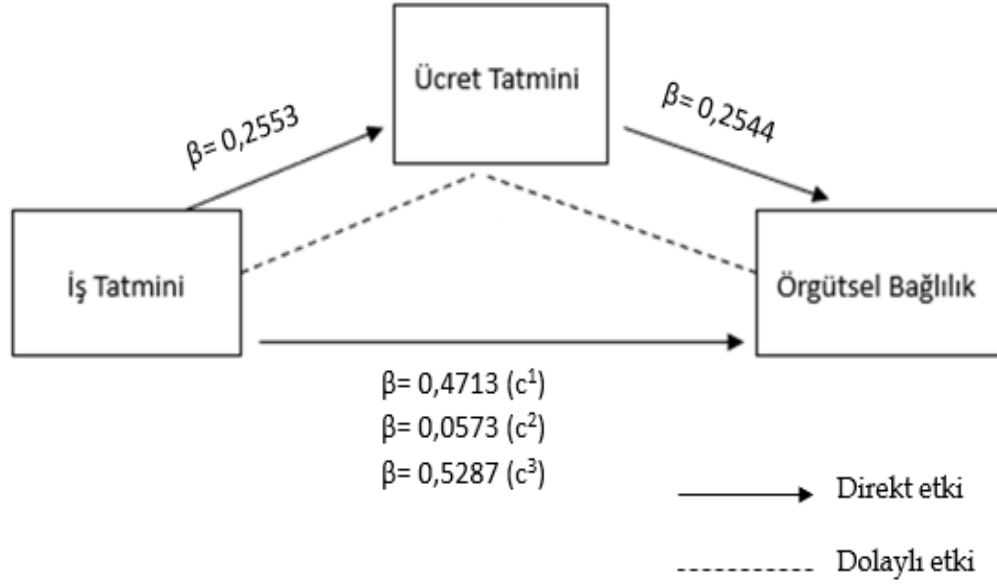
Araştırma bulgularına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişki anlamlıdır ($\beta = 0,4713$, $p < 0.05$). Bu sonuç, H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. İş tatmini düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir.

Ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ve anlamlılığı incelendiğinde, $\beta = 0,2553$, $p < 0.05$ değeriyle anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, H2 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Çalışanların ücretlerinden duydukları memnuniyetin iş tatminlerini artırdığı söylenebilir.

Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bulgular, $\beta = 0,2544$, $p < 0.05$ değeriyle anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, H3 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Yani, çalışanların ücret tatmini arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de artmaktadır.

Son olarak, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracılık rolüne sahip olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi $\beta = 0,5287$ olarak hesaplanmıştır. Bu etkinin $\beta = 0,4713$ 'lük kısmı doğrudan, $\beta = 0,0573$ 'lük kısmı ise ücret tatmini aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması, H4 hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir. Bu bulgu, ücret tatmininin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Aracılık değişkeni analiz modeliyle test edilen bu hipotezler, Şekil 11'de sunulmaktadır.

Şekil 11. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolünün Test Edildiği Model



c^1 = direkt etki, c^2 = dolaylı etki, c^3 = toplam etki

Genel olarak, araştırmanın hipotezleri istatistiksel analizlerle test edilmiş ve tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür (Bkz. Tablo 54). Bulgular, literatürde daha önce yapılan çalışmalarla tutarlıdır ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik politikaların örgütsel bağlılık üzerindeki önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Tablo 54. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H2	Ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H3	Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H4	İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmini aracılık rolüne sahiptir.	KABUL

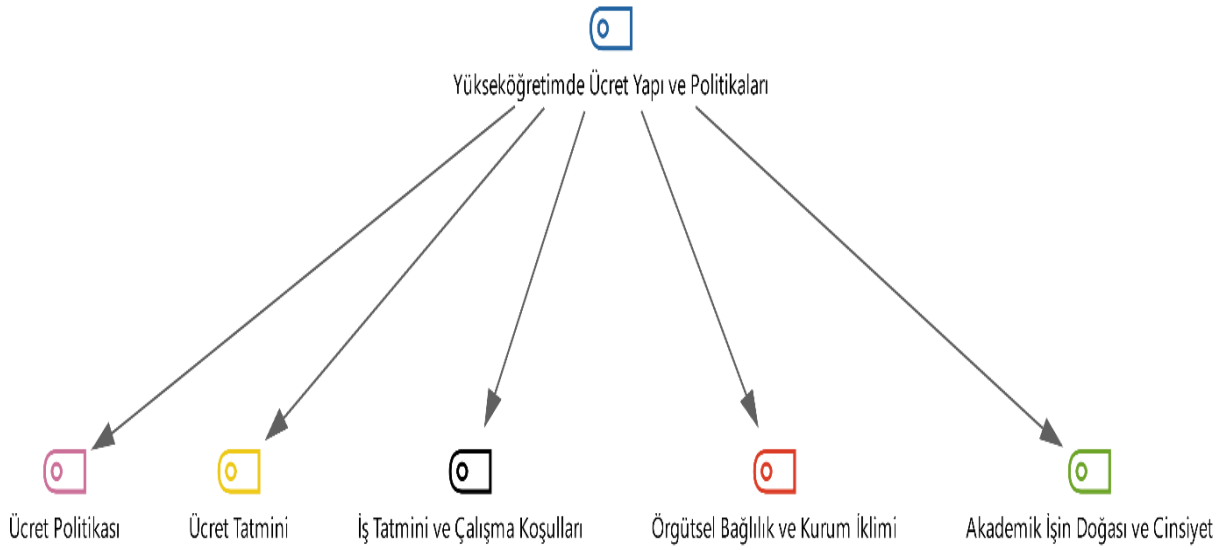
2. Nitel Araştırma Bulguları

Açıklayıcı ardışık desenin uygulandığı çalışmada, anket yöntemiyle elde edilen bulgulara bağlı olarak mülakat soru formu hazırlanmıştır. Mülakat formunda 12 soru bulunmaktadır. Hazırlanan mülakat formunda (Bkz. EK II) katılımcılara öncelikle nicel araştırmanın bulguları paylaşılmış, sonrasında bu bulguya istinaden kendi kişisel deneyimleri ve gözlemlerine göre algı ve düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. İstanbul ilinde görev yapan 12 akademisyenle birebir sözlü görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların onayıyla alınan ses kayıtları dikte edilerek mülakat deşifreleri oluşturulmuştur. Deşifrelerin analizine geçmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik testi yapılarak verilerin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür (geçerlik ve güvenilirlik testi analiz sonuçları için bkz. III BÖLÜM).

Araştırmanın bu aşaması; kodlama, kodların bir araya getirilmesi, kategorilere ayrılması ve temalandırma yapılarak anlamın inşası için imkan sunan süreçlerden oluşmaktadır. Literatür doğrultusunda ve araştırma kapsamında elde edilen verilerden kodlar çıkarılarak kodlama cetveli oluşturulmuştur. Her soruda katılımcıların ifadelerine göre kodlar oluşturulmuştur. 12 soru altında oluşturulan kodlar temaların oluşturulması için öncelikle birleştirilmiştir. Birbiri arasında küme ortaklığı bulunan kodlar bir araya getirilerek temalandırma çalışması yapılmıştır. Temalandırma, nitel araştırma bulgularını tutarlı ve anlamlı bir şekilde sunmak için bir kodlarının bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir (Sutton ve Austin, 2015).

Şekil 12’de görülebileceği gibi MAXQDA yazılım programı aracılığıyla çalışmada toplam beş tema oluşturulmuştur: (1) Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet, (2) İş Tatmini ve Çalışma Koşulları, (3) Ücret Tatmini, (4) Ücret Politikası, (5) Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi. Oluşturulan temalardan sonra deşifre raporları satır satır kodlama metoduyla incelenerek betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, nitel bulguların nicel bulgularını nasıl açıkladığı yorumlanarak analiz tamamlanmıştır.

Şekil 12. Araştırma Temaları



2.1. Araştırmanın Katılımcı Profili

Nitel araştırmanın saha çalışması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul’da görev yapan vakıf ve devlet üniversitesinde görev yapan 12 akademisyenle yapılan online ve yüz yüze görüşmede nitel veriler elde edilmiştir. Nicel araştırmanın örnekleminde olduğu gibi nitel araştırmanın örnekleminde de tabakalı ve amaçlı yöntem tercih edilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 55’te görülebileceği gibi, mülakat katılımcıları kategorik olarak üniversite türü, ünvan, cinsiyet ve idari görev durumuna göre belirlenmiştir. Tamamlanan 12 görüşme sonrasında gerçekleştirilen ön analizde verilerin doyuma ulaştığı anlaşılmış ve saha araştırması tamamlanmıştır.

Tablo 55. Mülakat Katılımcılarının Kategorik Dağılımı

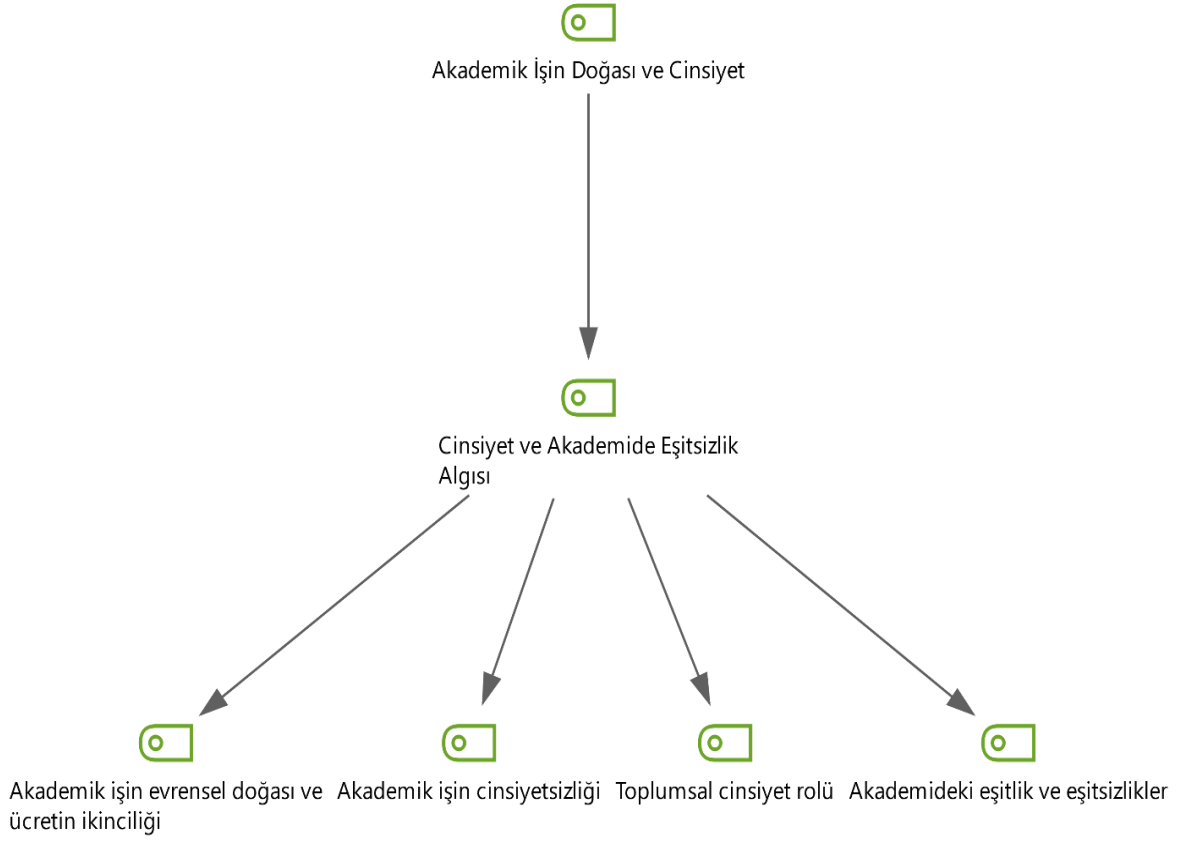
Katılımcı No	Yükseköğretim Türü	Ünvan	Cinsiyet	İdari Görev	Görüşme Yöntemi
K1	Devlet	Araş. Gör.	Kadın	Yok	Yüz yüze
K2	Devlet	Dr. Öğr. Üyesi	Erkek	Var	Online
K3	Vakıf	Öğr. Gör.	Kadın	Var	Online

K4	Devlet	Doç. Dr.	Erkek	Yok	Yüz yüze
K5	Vakıf	Prof. Dr.	Kadın	Yok	Yüz yüze
K6	Devlet	Prof. Dr.	Erkek	Yok	Yüz yüze
K7	Devlet	Öğr. Gör.	Erkek	Yok	Online
K8	Vakıf	Dr. Öğr. Üyesi	Erkek	Var	Online
K9	Vakıf	Dr. Öğr. Üyesi	Erkek	Yok	Yüz yüze
K10	Vakıf	Öğr. Gör.	Erkek	Var	Online
K11	Devlet	Dr. Öğr. Üyesi	Kadın	Yok	Online
K12	Devlet	Doç. Dr.	Kadın	Yok	Yüz yüze

2.2. Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet

Temalandırma çalışmasıyla elde edilen ilk tema Şekil 13'te görülebileceği gibi "Akademik işin doğası ve cinsiyet" olmuştur. Tema kapsamında dört alt tema oluşturulmuştur: (1) Akademik işin cinsiyetsizliği, (2) Toplumsal cinsiyet rolü, (3) Akademideki eşitlik ve eşitsizlikler, (4) Akademik işin evrensel doğasında ücretin ikincilliği. Bu tema kapsamında katılımcılar genel olarak akademik işin doğası gereği cinsiyet farklılığına imkan sunmadığına, kadın ve erkek akademisyenin benzer şartlarda benzer işleri yaptığını, geleneksel kadın ve erkek rollerine bağlı zorlukların olabileceğini ifade etmektedirler.

Şekil 13. Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet



Temaya ilişkin alt tema, katılımcı no ve alt tema açıklaması Tablo 56’da görülebileceği gibidir.

Tablo 56. TEMA 1: Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Akademik işin cinsiyetsizliği	Akademik üretim süreçlerinin kadın-erkek ayrımı gözetmeyen doğasına vurgu yapılmıştır.	K1, K2, K6, K8, K11, K12
Toplumsal cinsiyet rolü	Kadınların aile içi yüklerinin (çocuk bakımı, ev işleri) daha fazla olması nedeniyle iş tatminlerinin düşebileceği vurgulanmıştır. Erkek akademisyenlerin geçim yükünü üstlenmeleri nedeniyle daha fazla stres yaşadığı belirtilmiştir.	K1, K2, K6, K7, K9, K10, K11
Akademideki eşitlik ve eşitsizlikler	Kadın akademisyenlerin idari pozisyonlara ulaşmada zorluk yaşadığı; bu durumun görünmez bir eşitsizlik doğurduğu belirtilmiştir. Vakıf üniversitelerinde aynı ünvanlı çalışan erkek akademisyenin daha yüksek ücret aldığı gözlemi yapılmıştır. Bazı	K3, K4, K5, K7, K9, K10, K12

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
	katılımcılar, akademide eşitliğin sağlandığını, bu nedenle cinsiyetin etkisinin istatistiksel olarak görünmediğini ifade etmiştir.	
Akademik işin evrensel doğasında ücretin ikincilliği	Akademik motivasyon ve bilimsel üretimde ücretin ikincil unsur olduğunu vurgulanmaktadır. Tatminin kaynağını daha çok statü, motivasyon, bilimsel üretim, öğrenci yetiştirme ve toplumsal değer gibi manevi unsurlar oluşturmaktadır. Bilimsel üretime dayalı akademik işin doğası, bazı akademisyenler için maddi değil manevi tatminin öncelikli olmasına neden olmaktadır.	K5, K6, K8, K11, K12

2.2.1. Akademik İşin Cinsiyetsizliğine İlişkin Bulgular

Cinsiyetin araştırmanın temel değişkenleri üzerinde belirleyici etkisinin olmaması hakkında K1, K2, K6, K8, K11, K12 numaralı katılımcılar arasında görüş birliği bulunmaktadır. Katılımcılardan akademik üretim sürecinin cinsiyetsiz olmasıyla ilişkilendiren K1 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Aralarında anlamlı bir ilişki olmaması sonucuna ben de katılıyorum. Sonuçta bu bir akademik ortam ve hem kadın hem de erkek bilgi üretimi sürecine dahil oluyor. Bu işte iş tatmini, örgütsel bağlılık, ücret tatmini bunların cinsiyetle ilişkili olmaması, yapılan işin bir akademik üretim süreci olmasına bağlıyorum.” – K1

K2, akademik işin cinsiyetler için aynılığine vurgu yaparken, aynı zamanda akademik beklentilerin de cinsiyetlerde aynı olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“... bizim akademi dünyasında yaptığımız iş gereği ortaya koyduğumuz faaliyetlerde, çabalarda akademik bilimsel çalışmalarda verdiğimiz derslerden laboratuvar çalışmalarına kadar cinsiyetin hakim bir rolü yok. Yani bu diğer mesleklerdeki gibi fiziksel bir güce, dayanıklılığa dayanmadığı için temelde birey olmakla alakalı bir şey. Yani bir taraftan böyle bir durum var. Hem kadın hem erkek personel iş ortamı sebebiyle hissetmiyor bu farklılığı çünkü aynı işi yapabiliyoruz. İkincisi de diğer taraftan da personelin yani akademisyenin hayat öngörüsü var. Hem kadın akademisyenler hem erkek akademisyenlerin hayattan beklentileri

genel itibariyle aynı yani iş düzeyleri açısından iş tatmini açısından beklentileri aynı, iki tarafta işte laboratuvar bekliyor, sempozyuma gitmek istiyor, bilimsel faaliyetlerini gerçekleştirmek istiyor. Bunlar cinsiyetle bağlantılı olmadığı için örgütle ilgili bir bağlantısını ya da iş tatmini ile ilgili bir bağlantısının olması mümkün değil.” – K2

K6, akademik işin cinsiyetler için aynı olduğunu düşünen bir diğer katılımcıdır. K6, akademisyenliğin her iki cinse de hitap eden bir meslek olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Bazı işler vardır mesela diyelim ki hemşirelik kadın mesleği olarak bilinir, ağır işler de erkek mesleği olarak bilinir taş işçiliği vesaire. Akademisyenlik işi kadın erkek ayrım yapılmayacak derecede yani daha çok yani her iki cinsiyete de hitap eden bir iş. Kadınların oranı da artıyor akademide. Aslında akademisyenliğin kadınların göreceli olarak daha rahat edebilecekleri bir meslek olduğunu düşünüyorum.” – K6

Bu ifadelere ek olarak K6’nın dikkat çektiği cinsiyetten daha belirleyici unsurların olduğu ve cinsiyetin bunların gölgesinde kaldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“İş tatmini bakımından herkesin yaptığı işler az çok benzer akademik hayatın gereklilikleri bakımından cinsiyet belki daha arka planlarda kalıyor. Bulunduğumuz şehir, üniversiteniz, alanınız, arkadaş ortamınız gibi faktörler daha ön plana çıkıyor. Tabii bir de bireysel işi sevmeye düzeyiniz gibi aslında bir işi seviyorsanız diğer faktörler önemsemiyorsunuz belki de ücret sizin için önemli hale geliyor. Sadece ücrete bağımlılığı olarak çalışıyorsanız ki ben de öyleyim, başka bir ek gelirim yok, dolayısıyla ücret bir önemli hale geliyor. Buradaki temel faktörlerden bir tanesi bulunduğunuz şehir. Şehrin pahalı olup olmaması önemli. Ek hizmetler yani bazı üniversitelerde özellikle az geçmiş şehirlerdeki üniversitelerde ücret düzeyi biraz daha yüksek kamu üniversitelerden bahsediyorum. Bu tabii biraz memnuniyeti artırıyor ama esas itibarıyla burada cinsiyet bütün bunların gerisinde demek için bütün bunları anlatıyorum.” – K6

Akademide yaşanan durumların cinsiyetler arasında fark oluşturmayacak ortak

bir zeminde olduğunu ifade eden K8, ücret tatminini doğrudan ücretle ilişkilendirerek eşit ücret alan cinsler arasında farklılığın olamayacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bana sorarsan yaşanılanlar ortak. Yani bunun kadını veya erkeği çok fazla yok. Ücret tatmini herkes aynısını alıyorsa kadında da erkekte de çok büyük bir şey fark etmemesi çok normal.”-K8

Akademide cinsiyetin temel değişkenler üzerinde belirleyici etkisinin olmadığını K11 şu şekilde ifade etmektedir:

“Evet, ben akademide ücret tatmini ve örgütsel bağlılıkta cinsiyetin belirleyici etkisinin olmadığını düşünüyorum.” – K11

Akademik işin cinsiyetsizliğinin ücretlendirme politikası ilişkilendiren K12, ücret politikasında cinsler arasında bir ayrım olmadığından bu durumun farklılık oluşturmayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Cinsiyetin akademide özellikle ücretle bir ilişkisi olmadığını düşünüyorum açıkçası biliyorsunuz ücretlendirme politikası bundan bağımsız işliyor. O biraz daha belki özel sektörde geçerli olabilecek bir şey. ...Yani kadın olduğum için daha bağlılık hissetmiyorum veya daha dışarıda hissetmiyorum akademide.”- K12

Araştırmanın temel değişkenleri üzerinde belirleyici birçok faktörün olabileceğini ancak cinsiyetin bu faktörlerden biri olmadığını ifade eden K12, akademik işin evrensel doğasına vurgu yaparak cinsiyetin ilişkisizliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bağlılık, iş tatmini dediğiniz zaman yani iş tatminini yükseköğretimde sağlayacak olan şey derslere girme, yüksek lisans doktor öğrencisinin tezlerini yürütebilme, yayın yapma diye belki değerlendirebiliriz. Bunların da cinsiyetle doğrudan bir ilişkisi ben de olmadığını düşünüyorum. Keza örgütsel bağlılık dediğimiz zaman da yine cinsiyetle ilişkilendirme ben de yapamayacağım. Evet, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok şey var ama cinsiyet faktörü sanki bunlardan biri değil.” – K12

2.2.2. Toplumsal Cinsiyet Rolüne İlişkin Bulgular

Kadın ve erkek akademisyenlerin benzer işler yaptığını ifade eden K1, bu ifadesine bir parantez açarak toplumsal cinsiyet rollerine bağlı yoğun emek gösteren kadınların akademide dezavantajlı duruma düştüklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Öte yandan, kadın kısmı bence daha dezavantajlı konumda olabilir akademide. Çünkü ev sorumlulukları, çocuk olduğundaki 2 yıllık kayıp dönem, bir de evde sorumluluklarını belki söyleyebiliriz. O dönem aslında kadınların akademik ilerlemede daha fazla dezavantajlı konuma düşmesine yol açabilir. Çünkü şöyle bir durum da var, sonuçta akademisyenler sadece mesai saatlerinde çalışmıyorlar. 8/5 çalışma usulü yok, geceleri de katarak ilerleyebiliyoruz akademik camiada, bu mesai saati dışındaki alanlarda kadınların sorumlulukları daha fazla olduğu için ben kadınların daha dezavantajlı konumda olduklarını düşünüyorum.” – K1

Akademide eşitsizliğin olmadığını, cinsiyetler arasında benzer beklentilerin olduğunu ancak toplumsal cinsiyet rollerine bağlı kadın akademisyenlerin iş yüküne bağlı zorluk yaşadığını K9 şu şekilde ifade etmektedir:

“Herkesin bakış açısı ücretle, örgütsel bağlılık, tatmin ile ilgili bence cinsiyetin faktör olmaması normal çünkü herkesin beklentisi hemen hemen eşit orada aynı. Sonuçta kadınlar da iş hayatında artık erkekler kadar aktif rol oynuyor ve ev hayatı olsa da çocuk yetiştirmiş olsa da ben kadınların daha çok fedakar olduğunu görebiliyorum. Onlar iş ile evi bir şekilde daha iyi şekilde götürebiliyor. Ayrıca bu konuda hayranım birçok kadına, şaşıyorum bazen nasıl yapıyorlar diye de sonuç itibarıyla kadınların da bu konulara bakış açısından erkeklerle aynı olması normal.” – K9

K11, toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı kadınların yoğun emeğe bağlı zorlandığını ve kariyer basamaklarını erkek akademisyenler kadar hızlı çıkamadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Ancak toplumsal faktörlerden kaynaklı kadınlara daha az imkan sağlandığını düşünüyorum. Özellikle kadınların aile, çocuk, ev sorumluluğu gibi faktörler, yüksek lisans ve doktora eğitim süreçlerinin uzamasına ya da yarıda bırakılmasına neden olabiliyor ama erkeklerde bu durumların çok daha rahat bir şekilde imkanların gerçekleştiğini görüyoruz. Çünkü yani bir erkeğin doktora yaptığını düşündüğümüzde, sorumluluğun çoğu bayanda olduğu için dolayısıyla çok rahat doktora tezine odaklanabiliyor. Ama çalışan evli bayan hocalarımızda görüyorum çok zorlanıyorlar doktora tezi yazımı konusunda hocalarımız. Yani süreçlerin uzamasında etkili olduğunu düşünüyorum cinsiyetin. Kadınların hem iş hem yaşam yükü aile yükünden kaynaklı bir iş tatminsizliği olabiliyor ya da bu mesleğin seçiminde yani bu mesleği istiyor, bu yolda ilerlemek istiyor ama toplumsal faktörlerden dolayı yarıda bırakmak zorunda kalıyor veya işe başladıktan sonra da bu süreçler yaşanabiliyor. Yani işte öğretim görevlisi doktora yapamıyor. Öğretim görevlisi olarak emekli oluyor.”

– K11

K2, akademik işin cinsler arasında farklılık oluşturmadığını ancak erkek akademisyenlerin geleneksel cinsiyet rollerinden dolayı geçim yüküne bağlı stresi kadın akademisyenlere nazaran daha fazla çektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ama burada bir parantez açmam lazım benim kişisel hayatımdan da tecrübe ettiğim kadarıyla erkek akademisyenlerle kadın akademisyenler arasında şöyle bir farklılık var. Erkek akademisyenler genellikle bir aile hassasiyeti taşıyorlar eğer evlilerse burada belki cinsiyet değil ama evlilik ya da aile bağlılığı fark ettirebilirdi araştırmanın sonucunu. Bu kadınlarda olmuyor yani kadınlar akademide çalışıyorlarsa bile ev geçimi gibi bir yük üstlerinde olmadığı için onların kazandıkları para ya da iş tatminleri buna bağlı olarak değişiyor. Daha esnek daha rahat davranabiliyorlar. Bu da yansıyor tabii ki de hani erkek daha stresli daha. Çünkü bu bir geçim mücadelesine dönüşüyor bir yerde. Bu türden bir farklılık olabilir. Yani bu tabi cinsiyete dayalıymış gibi gözüküyor ama temelde tabii ki de

sorumluluk algısı var cinsiyete nazaran.” – K2

K2'ye benzer bir yerden yaklaşan K6, geleneksel rollere bağlı olarak erkek akademisyenlerin geçim yükü zorluğunu yaşadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Eşi çalışmayan kadın çok azdır bizim toplumumuzda, geleneksel Türk toplumunda. Eşi çalışmayan erkek, göreceli olarak daha fazladır. Dolayısıyla ailenin yükü erkeklere daha fazla olabilir. Dolayısıyla bu iş önemli o hale gelebilir. Ek derse girmek veya ek proje yapmak vesaire ek gelir kapısı anlamına gelir. Bu tabii ki yorucudur. Bir kadın için zaten hani evde toplam aile ya da hane bütçesi içerisinde belirli bir gelir seviyesi mevcut ise bu ek gelirlere ihtiyacı olmayabilir. Ama erkek için bu biraz daha zorlu olabilir.” - K6

K10, geleneksel rollere bağlı kalmaksızın evin tek çalışanı ve çocuk sahibi olmanın tatmin üzerindeki etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Çocuğumun olması, evin tek çalışanı olmam etkileyici durumlar ama bir iş güvencesizliği var.” – K10

2.2.3. Akademideki Eşitlik ve Eşitsizliklere İlişkin Bulgular

K7, K9 ve K10 numaralı katılımcılar akademide eşitliğin görünürde sağlanmış olduğunu ifade etmektedir. Bu durumu K7 şu şekilde ifade etmektedir:

“Türkiye'de zaten büyük ölçüde cinsiyet eşitsizliğine bağlı o dengesizlik büyük ölçüde giderildi. Her ikisine de aynı örgüt hakları tanınıyor her ikisinde de belli pozisyonlarda belli etkinlikler ikisinde devam ediyor. Ondan dolayı ikisi arasında taban tabana bir zıtlık vesaire yaşanmıyor. Böyle dengesizlik olmayınca, birinin diğerine üstün tutulduğu bir sistem olmayınca, dolayısıyla bunlar arasında ben gerek iş tatmini noktasında gerek ücret tatmin noktasında vesaire problem yaşanmayacağını düşünüyorum. Eğer bunlar yansısaydı mesela bir kişi cinsiyetinden dolayı daha az ücret alsaydı veya ona daha zor işlere koşturulsaydı vesaire bu onlarda tatminsizliğe ulaşabilirdi ama şu an benim gözlemlediğim kadarıyla Türkiye'de bunlar aşılmış durumda.” - K7

Cinsiyete bağılı herhangi bir ücret eşitsizliğinin yaşanmadığını ifade eden K9 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitesinde ya da akademide ben kadın erkek arasında ücret eşitsizliğinin olduğuna şahit olmadım.” – K9

K10 ise akademide cinsiyetler arasında herhangi bir eşitsizliğin olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“... gözlemlediğim kadarıyla hani dışarıdan bir bakışla baktığıma göre doğru bir bulguya ulaşılmış diye düşünüyorum. Yani bunu cinsiyetimle alakası yok. Yani hani sen kadınsın işte 15.000 TL değil de 5.000 TL kimse demiyor. Eşitsizlik yok.” - K10

Diğer katılımcıların aksine K3, K4 ve K5 numaralı katılımcılar yükseköğretimde özellikle de vakıf üniversitelerinde cinsiyetler arasında örtük eşitsizliklerin olduğunu öne sürmektedirler. K3, erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlerden daha yüksek ücret aldığını ve ücret eşitsizliğinin (kod 1.5) yaşandığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Entelektüel bilgi birikiminden dolayı kadın erkek arasında farklılıklar oluşuyor tabii ki de ücrette de farklılıklar oluşuyor. Başka bir kurumdan bana bir teklif geldiği zaman aynı standartlara sahip bir erkek akademisyen benden daha yüksek ücretle işe alındı. Yani orda ikimizde de sunulan teklif aynı değildi ya da ünvanlarımız aynı olsa da bir kadınla bir erkeğin eğer ki kamu görevlisiyse aynı ama vakıf üniversitelerinde ya da Araştırma Merkezi gibi bir yere girecekse ücret farklılıkları oluşuyor. Erkekler daha yüksek maaşlar alıyorlar. Yani vakıf üniversitelerinde, sözleşmelerde cinsiyete dayalı bir ücret ayrımcılığının olduğunu düşünüyorum. Bu durumda ister istemez ücret tatminini etkiliyor bence.” – K3

Akademide cinsiyet temelli farklılıkların zayıfladığını ancak hala yapısal eşitsizliklerin olduğunu ifade eden K4, bu durumun kadın akademisyenlerin tatmin ve bağlılık düzeyini etkileyebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, cinsiyet temelli

farklılıkların tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmiyor ama zayıfladığı anlamına gelebilir. Daha açık ifadeyle iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması sonucu, yükseköğretimde cinsiyete dayalı ayrımcılığın görünürde zayıfladığı anlamına gelebilir. Sebep ne olabilir diye düşündüğümde, örneklemin homojenliği bu bulguyu etkilemiş olabilir. Ancak bu sonucu yorumlarken göz ardı edilmemesi gereken bir husus var. Görünmeyen yapısal eşitsizlikler var, örneğin terfi süreçlerindeki ya da idari kadro temsiliyetlerindeki cinsiyet temelli farklılıklar araştırmaya yansımamış olabilir.” – K4

K4, yapısal eşitsizliklerin yükseköğretim türüne ve araştırmanın temel değişkenleri arasında da farklılığa neden olabileceğini ifade etmektedir. Yapısal eşitsizliklerden dolayı devlet üniversitelerinde de cinsiyetler arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinde farklılık olabileceğini ifade eden K4, eş ünvanlıların eşit ücret aldıklarından dolayı ücret tatmininin bu durumda etkilenmeyeceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitesinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinde cinsiyete göre farklılık olabilir ama ücret tatminini dışarıda tutmak gerek. Çünkü devlet üniversitesinde eşit ünvanlılar eşit ücret alıyor, tabii kök ücret dışındaki unsurlar cinsiyete göre farklılık gösterebilir.” - K4

K5, yükseköğretim kurumlarında gerçek eşitliğin sağlanmadığını, kadın akademisyenlerin karar verici konuma erişmelerinin önünde örtük eşitsizliklerin olduğunu ve bu durumun kadın akademisyenler tarafından fark edilerek onların tatmin ve bağlılığını etkileyebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“... bence idealize ettiğimiz “gerçek eşitliğin” sağlandığını henüz düşünmüyorum. Benim gözlemlerime göre, vakıf üniversitelerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık doğrudan değil dolaylı ve örtük biçimlerde var. Özellikle yönetim kademelerinde, idari kademelerde kadın profesörlerin yer almaması ya da yetersiz yer alması diyelim ve karar alma süreçlerinin de dışında tutulması hâlâ çözülmemiş bir yapısal sorun olarak önümüzde duruyor. Devlet üniversitelerinde de durumun

farklı olduğunu düşünmüyorum. Bu bahsettiğim yapısal sorunların farkında olan kadın akademisyenlerin tatmin ve bağlılık düzeyi erkeklerden daha düşük düzeydedir bence. Yani idari olarak daha fazla sorumluluk ve dolayısıyla daha fazla geliri olan bir erkek akademisyeni gören kadın akademisyen ne kadar tatmin olabilir?” – K5

Kurum içi cinsiyetler arasında herhangi bir ayrımın olmadığını ifade eden K12, bu ifadeye bir parantez açarak kurum dışı akademik faaliyetlerde kadın akademisyenlerin görünürlüğünün erkek akademisyenlere göre daha az olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ancak kadın akademisyenlerin idari kadrolara mesafeli tutulan bir durum var. Hatta şunu söyleyebilirim, sadece idari kadrolara değil. Akademik olarak da pek göz önünde değiller. Daha yeni katıldığım akademik toplantılarda bir mesela kapanış oturumu yapılıyor hiçbir kadın akademisyen yer almıyor, kadın profesör ve dekan olmasına rağmen bu kapanış oturumlarını yapanlar hep erkek hocalar. Ama bunlar kuruma ilişkin bağlılığı etkilemiyor, işe ilişkin elbette bir memnuniyetsizlik yaratıyor ama kurumsal bir durum olmadığı için örgütsel bağlılığı etkilemiyor.” - K12

2.2.4. Akademik İşin Doğasında Ücretin İkincilliğine İlişkin Bulgular

K5, K6, K8, K11, K12 numaralı katılımcılar, akademik işin doğasında ücretin ikincilliğinden bahsederek bilimsel üretime dayalı akademik işin doğası gereği maddi değil manevi tatminin öncelikli olmasına neden olabildiğini ifade etmektedir. Bu durumu K5 motivasyon kavramıyla ilişkilendirerek şu şekilde ifade etmektedir:

“... evet ücret önemli ama her şey değil. Az evvel bahsettiğim gibi, mesleki prestij, toplumsal değer, bilimsel çıktının verdiği motivasyon var. Bunlar ücret kadar önemlidir akademide. Bu yüzden ücret, bağlılık ve tatmin düzeyini etkileyecek kadar önemli ama tamamını şekillendirecek kadar hayati değildir.” – K5

K6 ise ücret dışında birçok faktörün öneminin artması dolayısıyla ücretin ikinci bir

unsur olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“... ücret dışındaki diğer faktörlerin önemi o kadar artmış durumda ki ücret bir noktadan sonra ikinci ya da aracı olarak görülüyor.” – K6

K8 ise varlıklı insanların çalışmaya devam etmesini örnek göstererek akademisyenin yükseköğretimdeki varlığını öncelikli olarak ücrete değil, statü, saygınlık, değer görme gibi unsurlara dayandırarak şu şekilde ifade etmektedir:

“Dünyanın en zengin insanlarından biri 94 yaşında hala işe gidiyor. Sence para için mi yapıyor? Türkiye’nin en zengin iş insanları niye çalışıyorlar, paraya mı ihtiyaçları var? Orada başka bir şey var. Bahsettiğim o tatmini sağlayan şey bu bir statü olabilir, bu bir alışkanlık olabilir, bu kendine iyi hissetme olabilir. Hiçbir zaman çalışmanın tek sebebi para olamaz. Burada başka bir şey var. İş yaşam dengesi, statü, saygı görmek. Evet, bakkala gittiğimizde hocam geldi statüsü gibi statü, öğrenciler arasında saygı görmek insanlar arasında dediği bir şey var dur dinleyelim, saygı görmek bu da çok daha ön plana çıkabiliyor.” – K8

K11 ise ücretin, ideallerin gerisinde kalan bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı ücreti alarak iş yükünün artmasını ideallerine kavuşma karşılığında kabul edeceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“... ücret dışındaki sağlanan olanaklar da önemli mesela ben doktora öğretim üyesiyim ama MYO’da görev yaptığım için lisans dersini yürütemiyorum. Yüksek lisans, doktora dersi yürütme ya da öğrencisi yetiştirme imkanımız da olmuyor. O yüzden sadece ücretin etkili olduğunu düşünmüyorum ve çoğu hoca fakülteye geçmek istiyor bu faktörlerden dolayı yani imkan bulsa herkes doktora ve yüksek lisans ve lisans dersi yürütebileceği bir kurumda çalışmak ister. Çalıştığım kurumdan çok memnun olsam da sadece akademik açıdan bazı hayallerimi gerçekleştirme noktasında bir fakültede çalışmak isterim. Yani böyle bir fırsat çıksa değerlendiririm. Yani sadece burada ücretin bir etkisi yok benim için yani aynı ücreti fakültede alacağımı bilsem yine fakülteye gitmeyi tercih ederim.” – K11

K12 de tıpkı K11 gibi öğrenci yetiştirmenin öneminden bahsederek ücretin ikincilliğine şu şekilde vurgu yapmaktadır:

“Tek motivasyon kaynağı ücret değil, onu da altını çizmek gerekebilir. Yani iş tatmini sağlayacak daha önce de bahsettiğim birçok şey var, en başta öğrenci yetiştirmek var.” -K12

K12, akademik ücret düzeyinin düşük olmasına rağmen akademisyenlerin hala yükseköğretim kurumlarında varlıklarını tüm şikayetlerine rağmen devam ettirmelerini akademik işin doğasında bulunan bilimsel üretimin sağladığı tatminden kaynaklandığını ifade etmektedir. K12’nin ifadelerinden, akademik işin doğasından dolayı ücret tatminsizliğine karşı duyulan algının işten ayrılma niyetini yumuşattığı anlaşılmaktadır. K12’nin ifadeleri şu şekildedir:

“184 bin akademisyen var, çok da az bir sayı değil baktığında akademisyen sayısı ama bu akademisyenlere verilince hakikaten gelir düşük. Ama hala neden bu işi yapıyoruz çünkü sevdiğimiz için temeli o muhtemelen hani başka bir iş yapsan belki çok daha yüksek gelir, çok daha yüksek ücret elde edebilirsin ama yapılan iş sevildiği için yapılıyor. Yani geliri yüksek olması evet bir tatmin sebep oluyor ama işi terk etmeye yol açacak kadar ciddi bir tatminsizlik bence yaratmıyor. Herkes şikayet ediyor ama çalışmaya devam ediyoruz. Daha çok çalışmayı deniyoruz, üretmeyi deniyoruz bu daha fazla kazanmak için değil işe sarıldığımız için belki.” -K12

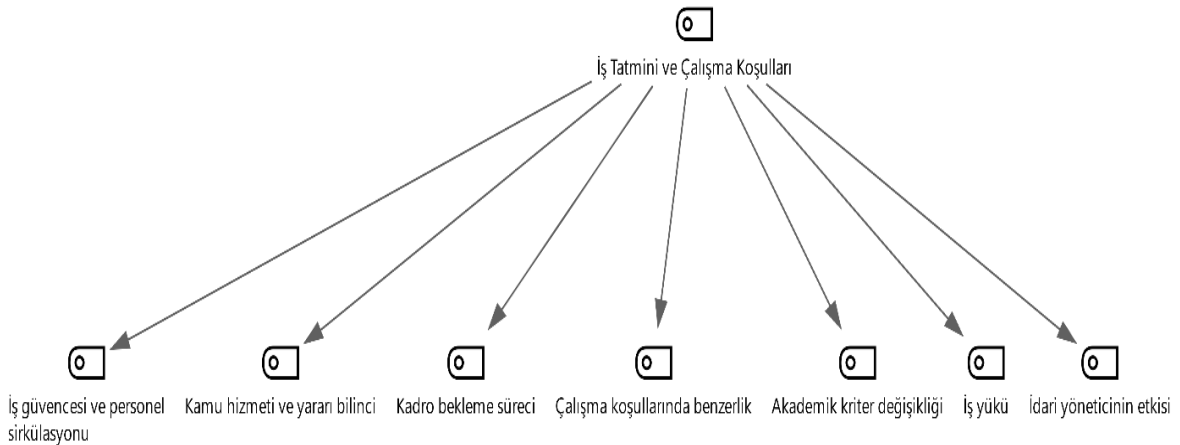
Özetle, katılımcılar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini üzerinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Ancak bu görüş birliği, akademinin cinsiyetsiz, eşit ve ayrımcılığın yapılmadığı bir yapıyı kapsamamaktadır. Katılımcılar, genel olarak akademik işin doğasının kadın ve erkek akademisyenler için eşit fırsatlar sunduğunu ve benzer akademik beklentilerin olduğunu ifade ederken, toplumsal cinsiyet rollerine bağlı yapısal eşitsizliklerin kariyer ilerlemesi, geçim yükü, iş yükü ve akademik görünürlüğü olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, bazı katılımcılar akademik motivasyon ve bilimsel üretimde ücretin ikincil unsur olduğunu

vurgularken, tatminin kaynağını daha çok statü, motivasyon, bilimsel üretim, öğrenci yetiştirme ve toplumsal değer gibi manevi unsurlarda konumlandırmaktadır. Dolayısıyla, bulgular yalnızca nicel sonuçları teyit etmekle kalmayıp, onu anlamlandırarak yapı-fail ilişkisinde cinsiyetin ve ücretin konumunu açıklamaktadır.

2.3. İş Tatmini ve Çalışma Koşulları

Temalandırma çalışmasıyla elde edilen ikinci tema “İş Tatmini ve Çalışma Koşulları” olmuştur. Şekil 14’te görülebileceği gibi, tema kapsamında yedi alt tema oluşturulmuştur: (1) Çalışma koşullarında benzerlik, (2) İş güvencesi ve personel sirkülasyonu, (3) İş yükü, (4) Kamu hizmet ve yararı bilinci, (5) İdari yöneticinin etkisi, (6) Kadro bekleme süreci, (7) Akademik kriter değişikliği. Bu tema kapsamında katılımcılar; yükseköğretim kurumları arasında iş ve çalışma koşullarının benzerliğinden, iş güvencesinin, vakıf üniversitelerindeki personel sirkülasyonunun, devlet üniversitelerinde kamu yararı ve hizmeti bilincinin tatmin ve bağlılığa etkisinden bahsetmektedir. Bununla birlikte, idari görevli akademik yöneticilerin idare etme yöntemlerinin akademik personelin iş tatminini etkileyebileceğini ifade etmektedirler.

Şekil 14. İş Tatmini ve Çalışma Koşulları



İş güvencesi, iş yükü, personel sirkülasyonu, yönetsel tutumlar, kamu hizmeti bilinci ve kadro beklentilerine ilişkin değişkenler akademisyenlerin tatmin ve bağlılık düzeylerine etkisini olduğu anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak, tema içerisinde ünvan-kadro uyumsuzluğu, kadro beklentisi, yönetim politikalarındaki

keyfilik ve değişken akademik atama kriterleri gibi yapısal sorunlar, akademik personelin kariyer motivasyonunu ve tatminini zedeleyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı ifadeleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yalnızca bireysel değil; aynı zamanda yapısal, yönetsel ve kurumsal unsurlarla sıkı bir ilişkide olduğunu göstermektedir.

Temaya ilişkin alt temalar, katılımcı no ve alt tema açıklaması Tablo 57’de görülebileceği gibidir.

Tablo 57. TEMA 2: İş Tatmini ve Çalışma Koşulları

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Çalışma koşullarında benzerlik	Devlet ve vakıf üniversitelerinin birbirine benzer çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle iş tatmininin farklılaşmadığı belirtilmiştir.	K1, K2, K4, K6, K12
İş güvencesi ve personel sirkülasyonu	Devlet üniversitelerinde iş güvencesi bağlılığı artırırken, vakıf üniversitelerinde sözleşmeli yapının tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Vakıf üniversitelerinde akademik personel sirkülasyonunun yüksek olması, bağlılık oluşmadan kurumdan ayrılma eğilimini artırmaktadır.	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10
İş yükü	Akademik personelin yoğun iş yükü altında olması tatmini ve bağlılığı olumsuz etkilemektedir. İş yükünün zorunlu ve gönüllü olması etki düzeyini ve yönünü belirleyebilmektedir.	K7, K8, K9, K11, K12
Kamu hizmeti ve yararı bilinci	Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin toplumsal yarar üretme ve kamu hizmeti sunma bilincinin tatmin ve bağlılık düzeyini artırdığı ifade edilmiştir.	K1, K5, K7, K12
İdari yöneticinin etkisi	İdarenin keyfi ya da baskıcı uygulamaları tatmin azaltan bir faktördür.	K6, K10

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Kadro bekleme süreci	Araştırma görevlilerinin doktora sonrası kadroya geçiş sürecinin belirsizliği, ünvanlar arası kadroya geçiş süresinin uzaması akademik verimlilik, tatmin ve bağlılığı olumsuz etkileyen yapısal bir faktör olarak öne çıkmaktadır.	K3, K11, K12
Akademik kriter değişikliği	Üniversitelerin akademik kadro atamalarında zamanla ve sık değişen kriterlerinin, doçentlik gibi mesleki ilerleme süreçlerini geciktirdiği ve bu durumun bireylerin kariyer motivasyonunu zayıflattığı ifade edilmektedir.	K2, K11

2.3.1. Çalışma Koşullarının Benzerliğine İlişkin Bulgular

Devlet üniversitesi ve vakıf üniversitesinin iş tatmini üzerinde belirleyici etkisinin olmamasını katılımcılar yükseköğretim kurumlarında benzer iş ve çalışma koşullarının olduğundan dolayı bir farklılığın olmayabileceğini ifade etmektedir. Bu durumu K12 şu şekilde ifade etmektedir:

“... yapılan iş aynı muhtemelen bu şekilde bir farklılık görünmemiş diye düşünüyorum. Hepimiz ders anlatıyoruz, hepimiz öğrenci yetiştiriyoruz. Dolayısıyla katılıyorum bu bulguya.”- K12

Yapılan işin aynı olmasının yükseköğretim türleri arasında iş tatmin düzeylerinde farklılığa sebep olmayacağını K1 şu şekilde açıklamaktadır:

“... yapılan iş vakıf üniversitesinde de devlet üniversitesinde de benzer. Yani eğer öğretim üyesi ders veriyorsa, idari bir görev yoksa yapılan işte belirgin bir değişiklik olmuyor. Akademik üretim, devlet üniversitesinde de makalelerini, kendi çalışmalarını yürütebiliyorsun yapmak istediğin zaman vakıf üniversitesine de bu şekilde çalışıyorsun. İş daha bireysel olarak ilerlediği için iş tatmini ile vakıf ve devlet üniversiteleri arasında bir ilişki olmuyor.” – K1

K2’de devlet ve vakıf üniversitesinde yürütülen akademik faaliyetlerin benzer olduğundan dolayı iş tatmini üzerinde fark oluşturabilecek bir unsur olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bunu birkaç nedene ayırabilirim. Birincisi akademisyenin yaptığı iş devlet ya da vakıfta olması fark ettirecek bir iş değil yani aynı işlemleri, süreçleri, metodoloji, vakıfta ya da devlette çalışanların hepsi uygulayabilir. Bu sebeple iş tatminiyle alakalı doğrudan bir etkisi olacağını zannetmiyorum.”- K2

Bu ifadelerine ek olarak K2 vakıf üniversitesindeki mali imkanların devlet üniversitesine göre daha geniş olabileceği ve esnek çalışma saatleri varsayımından yola çıkarak vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin daha yüksek düzeyde tatmine sahip olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ama şöyle katkısı olabilir, mesela vakıf üniversitelerin pek çoğunda devlet üniversitelerine nazaran akademisyenin talepleri doğrultusunda şekillenmiş bir çalışma hayatı var. Laboratuvarlar daha teknik, çalışma saatleri buna daha uygun olabiliyor. Bunlar iş tatminini destekleyecek şeyler ya da örgütsel bağlılığı artıracak şeyler. Bunun karşısında devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin daha sabit bir maaşla, daha düşük göreceği ücretlerle daha sıkı bir mesaiye çalışmalar daha biraz daha mecburi çalışmalar diyebilirim ben buna. Bunu etkileyen unsurlardan bir tanesi diye düşünüyorum.” – K2

İş tatminini dışsal faktörler ile birlikte içsel faktörlere de bağlı olduğunu ifade eden K4, vakıf ve devlet üniversitesinde benzer akademik iş üretildiği için iş tatminlerinde bir farklılığın olmayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“... iş tatminini ayrı tutmak lazım. Çünkü iş tatmini kurumsal faktörlerle birlikte bireysel faktörlere de bağlı. Dolayısıyla yapılan işi akademisyenler hem devlet hem vakıf üniversitelerinde benzer şekilde deneyimliyorlar. Bu da iş tatmininde, üniversite türleri arasında bir farklılığın olmamasını açıklamak için yeterli bir sebep.” – K4

K6, diğer katılımcılar gibi yapılan akademik benzerliğinden dolayı yükseköğretim türünün iş tatmini üzerinde etkisinin olmayacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte, iş yoğunluğunun farklı sonuçlara sebep olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Çünkü yapılan iş aynı, benzer iş. Sadece işi ne yoğunlukta yaptığınız ne sıklıkla okula gidip geldiğiniz veya hangi ortamlarda yaptığınız işinizi rahat olup olmaması gibi şeylerde değişir. Yani kamu üniversiteler bu konuda daha rahat olduğu varsayılır, vakıf üniversitelerinde ise biraz daha ticari mantığının ön plan çıktığını, daha verimli olma adına daha az personelle daha fazla iş yapma eğiliminin olduğunu düşündüğümüz zaman bunlar önemli bir faktör olabilir. Burada yapılan iş bakımından her ne kadar işin doğası aynı olsa bile işin yoğunluğu farklı olabilir.” - K6

Çalışma koşullarındaki benzerlik alt temasının genel değerlendirmesinde, yükseköğretim kurumlarında akademik işin doğasına ilişkin yapısal benzerliklerin iş tatmini düzeylerinde belirgin bir farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

2.3.2. İş Güvencesi ve Personel Sirkülasyonuna İlişkin Bulgular

Akademik personel tarafından algılanan iş güvencesi kavramı saha araştırmasında önemi öne çıkan bir kavram olmuştur. Hem devlet üniversitesinde hem de vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personel için iş güvencesi algısı tatmin ve bağlılığı etkileyebilen bir unsurdur. İş güvencesinin tatmin ve bağlılık üzerindeki etkisi hakkında katılımcıların çoğunluğunda görüş birliği bulunmaktadır.

Vakıf üniversitesi ve devlet üniversitesi arasında bir karşılaştırma yapan K2, akademisyenlerin yükseköğretim türüne dair ön kabul ve beklentilerinin olduğunu ifade etmektedir. Vakıf üniversitesinde göreve başlayan akademisyenin henüz göreve başlamadan üniversiteden ayrılma ön kabulüyle göreve başladığını ancak devlet üniversitesinde görevli akademik personelin memuriyet bilinciyle göreve başladığından dolayı bağlılık ve tatmin düzeyinin daha yüksek olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitesinde çalışan personelin zaten en başından ya da vakıfta çalışacak personelin en başından üniversiteden beklentileri değişiyor bu da bağlılıkla ilgili tatmini doyuruculuğu fark ettiriyor. Yani bir vakıf üniversitesine girerken akademisyen yeri geldiğinde o üniversiteden ayrılabilceğini bilerek farklı bir üniversiteye

gidebileceğini bilerek oraya en azından bir yıl için mesela sözleşmeyle başlıyor. Birkaç yıllık sözleşme imzalayarak başlıyorlar ama devlet üniversitesinde daha çok Türk insanının memuriyeti olan bir yaklaşımı vardır. Bu sebeple girdiği için akademisyen devlet üniversitesine daha motive olarak giriyor, daha bağlı olarak giriyor.” – K2

İş güvencesini, iki yükseköğretim türü arasındaki karşılaştırmalı olarak değerlendiren K3, devlet üniversitelerindeki daimi kadronun bağlılığı etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitesinde örgütsel bağlılık var çünkü bir daha çıkmayacak orada kalacak. Yani farklı bir üniversiteye geçse bile hala o devletin içerisinde varlığını sürdürecektir. Bunun bir yanında bir de devletin verdiği ekstra faydalar var. Mesela yeşil pasaportunun olması o da onun faydasını oluyor. Yani onun devam edebileceğini biliyorsun emekli olana kadar artık devletin içerisinde farklı bir üniversiteye geçsen bile hani kadro bulsun bulmasın. Evet, hepimiz kadro bulmaya çalışıyoruz bir yerlerde ama kadro bulsun ya da bulmasın artık devletin garantisi altında. Oradan ne kadar alabiliyorsa o kadar da bağlılık hissediyor çünkü onun bitmeyeceğini biliyor, sürekli devletin içerisinde. Çünkü Türkiye’de bir memur zihniyeti fazlasıyla var. Geçmişten günümüze geleneksel bir memur zihniyetimiz olduğu için ona garanti gözüyle bakıyorlar.” – K3

Devlet üniversitesindeki kadro/iş güvencesinin tatmin ve bağlılığı artırdığını ifade eden K3, vakıf üniversitesindeki akademik personel sirkülasyonuna bağlı olarak akademisyenlerin devlet üniversitesindeki meslektaşlarına göre rahat olmadıklarını şu şekilde ifade etmektedir:

Vakıf üniversitelerinde rahat değil insanlar her an gidebilir, her an başka bir üniversiteye çıkmaya çalışabilir, daha farklı bir iş bulabilir ya da işten çıkartılabilir ihtiyaç duyulmadığı takdirde ama devlette öyle değil. Hani bir tabir vardır ya “devlete kapak atmak” diye aynen o tabiri kullanabiliriz. Oraya girdikten sonra bir daha sırtın yere gelmiyor.” – K3

Devlet üniversitelerindeki iş güvencesinin kariyer ilerlemesinde bir avantaj olduğunu ifade eden K4, bu güvencenin bağlılığı artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“... devlet üniversitelerinde görev yapanların örgütsel bağlılıklarının vakıftakilere göre daha yüksek olması, iş güvencesinin bir sonucu olarak açıklanabilir. Benim gözlemim, sadece devlet üniversitesi değil kamu kurumlarında çalışmak uzun vadeli akademik kariyer planlarının sürdürülebilir kılıyor. Bir nevi bilinç ve güvence veriyor aslında, bunlar da devlet üniversitesinde çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırıyor olabilir.” - K4

K4'e göre iş güvencesi yalnızca örgütsel bağlılığı değil aynı zamanda iş tatminini de etkilemektedir. Devlet üniversitesinde görev yapan K4, vakıf üniversitesindeki toplu fesihlerin, piyasa baskısının iş güvencesizliğini oluşturduğunu ve bu durumunda iş tatmininin devlet üniversitesindekilere göre daha düşük olabileceğinin şu şekilde ifade etmektedir:

“Kendi gözlemlerime göre iş güvencesi kavramı bence burada belirleyici unsur. Vakıf üniversitesinde görev yapan arkadaşlarda iş güvencesi oldukça zayıf olduğunu gözlemliyorum. Üzerlerinde hep bir tedirginlik var. Mesela 1 yıl olmamıştır İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde 70 akademisyenin işine son verildi. Bu öyle bir durum ki akademik özgürlükten tutun, kadro güvencesine her şeyi etkiliyor bence. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre devlet üniversitelerinde görev yapan bizlerde nispeten daha az piyasa baskısına maruz kalıyoruz. Bu da iş tatmin düzeyini vakıftakilere göre artırabilir.” - K4

Devlet üniversitelerindeki iş güvencesinin tüm kamu kurumlarında olduğunu belirten K5, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenleri sözleşmeli bir çalışan olarak tanımlayarak örgütsel bağlılığın vakıf üniversitesinde görev yapanlarda daha kırılğan olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“... kesinlikle sadece üniversite değil tüm kamu kurumlarının sağladığı yapısal istikrar ve güven ortamının bir sonucu olduğunu düşünüyorum.

Vakıf üniversitelerinde zaman zaman akademik personeli sınırlandırabilecek politikalar uygulanabiliyor. Bu her üniversitede farklıdır elbette ama en nihayetinde sözleşmeli bir çalışansınız. Bu sebeple, kuruma bağlılık doğal olarak daha kırılgan hale geliyor.” - K5

İş güvencesini, devlet üniversitelerinde memuriyet ve istihdam garantisi olarak tanımlayan K6, vakıf üniversitelerinde bu durumun olmakla kalmayıp çeşitli gerekçelerle iş akdinin feshedildiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“... Bir de tabii kamu üniversitelerinin sürekliliği ya da istihdamın garanti olması, memuriyet garantisi bu da etkiliyor maalesef vakıf üniversitelerinde herhangi bir gerekçe göstermeden veya akademisyenle ilgili bir gerekçe olmadan işte öğrenci sayısının azlığı gibi veya o programın çok fazla istihdam sağlamadığı gibi gerekçelerle akademisyenden iş akdi feshedilebiliyor.” - K6

Çeşitli gerekçelerle işten çıkarmaların, akademisyenin iş yüküne veya baskı unsurlarına karşı korunmaması dolayısıyla akademisyenlerin vakıf üniversitelerini geçici istihdam alanı olarak gördüğünü şu şekilde ifade etmektedir:

“Genelde vakıf üniversiteleri geçici istihdam olarak görülür akademisyenler tarafından, örgütsel iklim dolayısıyla görece daha baskıcı bir ortam, daha fazla iş yükü ve öğrenci karşısında akademisyenin daha az korunması gibi bir takım o kurumlara yönelik iş iklimi bu tatmin oranını azaltıyor.” - K6

Devlet üniversitesindeki iş güvencesinin yanında özlük haklarının ve ücretlerin daha güvenceli bir yapıda olduğunu ifade eden K7, bu durumun örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğundan bahsetmektedir. Vakıf üniversitelerinde özel sektör çalışanı gibi olmanın akademik personel üzerinde kısıtlanmış algısını oluşturacağını ise şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitelerinde daha özel sektör mantığında çalıştırıldığınız için çok rahat hareket edemiyorsunuz. Oradaki belli politikalar dahilinde kendinizi biraz kısıtlanmış hissediyorsunuz. Dolayısıyla bunlar örgütsel bağlılık noktasında etkili... tabii ki bir de devlet egemen bir kültür de var,

onun etkisiyle insanlar kendilerini her zaman devletin himayesi, şemsiyesi altında görmek istiyorlar. Diğer yerler her zaman onlara korunaksız geliyor gerek güvenceler noktasına gerek özlük hakları noktasına gerek maaşlar noktasında her zaman güvencesiz bir pozisyon verebiliyor bundan dolayı her zaman devlet birkaç adım önde ve böyle olmaya devam edecek gibi duruyor.” - K7

Katılımcıların çoğunluğunda, vakıf üniversitelerindeki istihdam sirkülasyonunun yüksek olmasının tatmin ve bağlılığa etkisi olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personelin hem işten çıkarılma hem de daha yüksek ücret teklifi alıp transfer olma durumuyla ilişkilendiren K3, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitelerinde insanlar aidiyet hissedemiyorlar, örgütsel bağlılık olmuyor. Çünkü oradan her an gidebilir ya da daha yüksek bir teklif alınca farklı bir vakıf üniversitesine geçebilir, örgütsel bağlılık yok.” - K3

K3 ile yakın bir noktada olan K4, vakıf üniversitelerinde personel sirkülasyonunun yüksek olduğunu ve bu durumunda bağlılık düzeyini olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitesinde akademik personel sirkülasyonunun çok olduğunu biliyorum. Çalışanlar ya daha iyi bir teklif alıp kendi gidiyor ya da yönetim tarafından sözleşmesi feshediliyor. Personel hareketliliğinin bu kadar yoğun olduğu bir kurumda örgütsel bağlılığın da yüksek olmasını bekleyemezsiniz.” - K4

İş güvencesinin bağlılık üzerinde etkili olduğunu düşünen bir diğer katılımcı K8’dir. K8’e göre devlet üniversitesinde sunulan iş güvencesiyle daha uzun süre çalışabilme imkanının olması bağlılığı artıran bir durumdur.

“Devletteki o işi koruma, 657 devlet memuru olma durumu uzun süre onlara çalışma imkanı veriyor. Şartları da tabi daha iyi. O yüzden onlarda bağlılık düzeyinin yüksek çıkması makul görülür. 2 kavramı kavram ortaya çıkıyor; iş yükü ve iş güvencesi. İş yükü ve iş güvencesi

çok belirleyici burada.” – K8

Vakıf üniversitesinde iş güvencesizliği ve iş yüküne bağlı personel sirkülasyonunun yüksek olduğunu ifade eden K8, bu durumun vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personelde örgütsel bağlılığın oluşamamasına neden olduğu şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıfta çalışanlarının iş yükü devlettekilerden çok daha fazla ve işten ayrılma niyetleri de vakıfta daha yüksek. Şimdi bir yerde işten ayrılma niyeti ne kadar yüksekse örgütsel bağlılık o kadar düşük olur. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının sebebi herhangi bir bağlılık oluşturacak kadar tatmin yok. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için kurumla bağın iyi kurulması gerekiyor. Burada çoğu zaman uzun sürede çalışmayabiliyor. Özellikle vakıf üniversitelerinde sirkülasyon çok yüksek. İş değişimi çok fazla olduğu için bağlanacak zaman bile olmuyor yani. Örgüte bağlılık süresi diye bir şey var, minimum 6 aydan başlar, bir yıldan sonra ortalama kişiler bağlılık düzeylerini ideal noktaya getirirler. Bazen bu kadar bile çalışmayabiliyorlar.” – K8

İki üniversite türünü karşılaştıran bir diğer katılımcı vakıf üniversitesinde görev yapan K10’dur. Diğer katılımcılar gibi K10 da vakıf üniversitelerinde iş güvencesizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitesinde iş güvencesizliği, devlet üniversitesinde de çakılı kadro. Vakıf üniversitelerinde bir iş güvencesizliği var. Şöyle bir durum var, çalışmış olduğunuz kurumlarda “seneye çıkarım ya da bana ne olursa olsun” moduyla tabii ki hareket edilmemesi gerekiyor, örgütsel bir bağlılığın da olması gerekiyor ama ben bunu çok fazla kuramıyorum vakıf üniversitesinde çalıştığım için.” – K10

Vakıf üniversitelerindeki akademik personelde gözlemlenen iş güvencesizliği, iş yükü akademik emeğin kırılğan bir çerçevede konumlanıp iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından negatif etki oluştururken, devlet üniversitelerindeki akademik personelde kamu hizmeti ve yararı bilincinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık

açısından pozitif etkisi söz konusudur.

2.3.3. İş Yükünün Etkisine İlişkin Bulgular

Artan iş yükünün yüksek ücret beklentisi oluşturduğunu ancak mevcut ücret sisteminin bunu karşılamada yetersiz olduğunu ifade eden K7'ye göre, daha fazla iş yükü altına giren akademisyenlerin ücret beklentisinin karşılanmaması ücret tatminsizliğini oluşturmaktadır. Bu durumu, K7 şu şekilde ifade etmektedir:

"(...) Bence ders veren hocalar bağlamında özellikle ders saatleri arttıkça ücret tatmininin biraz düştüğünü düşünüyorum. Çünkü insanlar o kadar efor sarf edince, o kadar saat ders verince otomatik olarak daha yüksek ücretler talep edeceğini düşünüyorum, kendimden hareket ederek öyle öyle düşünüyorum. Daha fazla efor sarf eden, daha fazla ders verdiğini düşünen, daha fazla emek harcadığını düşünenlerin daha fazla maaş talep edeceğini düşünüyorum. Bu da ücret tatmin noktasında bu durumu etkileyecektir, kısaca onu söyleyebilirim." – K7

K8'e göre vakıf üniversitelerindeki iş yükü yalnızca örgütsel bağlılığı değil aynı zamanda iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Kendi deneyim ve gözlemlerine dayanarak; vakıf üniversitelerinde her akademisyenin aynı zamanda idari görevinin olduğu, personel sayısı az olduğundan kişi başına düşen ders ve öğrenci sayısının devlet üniversitelerine göre çok yüksek sayıda olduğundan, bunlara ek olarak idarenin akademik performansı artırma beklentilerinin yoğun olduğundan bahsetmektedir. K8'e göre tüm bunlar iş yüküne sebep olmakta ve artan iş gücü ise iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir. K8 bu düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

"Vakıf üniversitesinde çalışan herhangi bir akademisyenin idari görevi olmaması düşünülemiyor. Bu en önemli konu, ikinci bir konu da vakıfta çalışan akademisyenlerin bölümlerindeki hoca sayısı daha az ve ders yükü daha fazla. Benim bölümümde şu an 3 kişi çalışıyor, 3 hocayız. Zaten minimum bu ama bir devlet üniversitesinde aynı bölüm en az 10 hocayla yürütülüyor. Şimdi 10 hocanın olduğu bir yerdeki ders dağılımını düşünürsen, hocalara bazen 2 ders verildiği oluyor. Benim 5

dersin altına düştüğüm hiç olmadı 5 yılda. En az 5 ders veriyorum. 7 verdiğimde oldu. 8'e kadar gördüm ama artık orada çok fazla olduğu için sağ olsunlar destek oldular birini aldılar. Yani burada ders yükü, iş yükünün yanında idari iş yükünün yanında bir de ders yükü var. Burada da artı bir de yeterince hoca olmadığı için tez öğrenci sayısı da mesela çok yüksek olabiliyor. Yani YÖK'ün sınırı 14 mesela yakın zamana kadar benim 13 öğrencim vardı. 5'i doktor öğrencisi. 5 doktor öğrencisi düşünülebilir bir şey değil devlet üniversitesinde. 1 – 2 çünkü ancak baş edebiliyorsunuz gerçekten ben de çok zorlandım baş ederken. Hâlâ bitirmeyenler var ama 3 tanesini mezun ettik. Fakat arkası geliyor, devamı var yani hiç bitmiyor, bitmeyen bir yük var orada tez öğrencisi yükü de çok fazla. Ek olarak proje öğrencilerimiz var. Yani bizim tezsiz programlarımız var oradakilere de hizmet veriyoruz. Yetmiyor akademik danışmanlıklarla ders seçimi dönemlerinde benim 200'e yakın öğrencim vardı, ders seçimi yapacak. Yetmiyor işletmede mesleki eğitim benzeri öğrencilerin dışarıda çalıştığı staj yaptıkları yerlerin takibi var. Yani devletle kıyaslayınca iş yükü sadece çok demek yetmiyor. Aşırı çok, belki de demek lazım. Çok belirleyici. Bu yüzden tatminin yüksek olması mümkün değil ve bunların yanında yetmediği gibi Haziran ayında da performans değerlendirme yapılıyor, makale yayınlandı mı? Kitap bölümü yazdınız mı? Konferansa katıldınız mı? 2209 TÜBİTAK projesi öğrencilerle yaptınız mı? Siz bir TÜBİTAK projesi yazdınız mı? gibi talepler var yani hem ders hem tez yönetme hem idari görev hem makale akademik yayın hem proje sonsuz bir döngü... Doğal olarak vakıftaki hocalarla devletler arasında çok farklıdır.” – K8

İş yükünün önemini ifade eden bir diğer katılımcı K9'dur. Vakıf üniversitesinde görev yapan K9'a göre vakıf üniversitesindeki iş yükü devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksektir. Kurum için iş yükü dağılımında adaletsizliklerin yaşanabileceğini ve bu durumun da uyum ve tatmini olumsuz etkisinin olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İş yükü de önemli. Devlet üniversitelerinde de özellikle akademik

yönetici idari görevi olan kişilerde akademisyenlerde iş yükü fazla olabilir ama vakıfta genel itibariyle devlete göre biraz daha fazla iş yükünün olduğunu söyleyebiliriz çünkü özellikle İstanbul gibi büyükşehirlerde çok fazla öğrencimiz var ve her bir hocanın üzerinde iş yükü fazla olabiliyor ama bunun adil dağıtım da biraz sıkıntı olabiliyor. ... bu durum da örgütsel uyumunu da iş tatmini de etkileyebilmekte.” – K9

İş yüküne dair vakıf ve devlet üniversitesi karşılaştırması yapan K11, devlet üniversitelerinde asgari ders saati haricinde akademisyenin tercihine göre ders saatinin belli olduğunu ancak vakıf üniversitelerinde ders yükünün çok üst seviyede olduğunu ifade etmektedir. K11’e göre, iş yükü fazla olan bir akademisyen özel yaşamına ve bilimsel çalışmalarına gereken zamanı ayıramaması iş tatmini olumsuz etkilemektedir:

“Vakıf üniversitelerinde belli bir saat derse girme zorunluluğu var ama biz sadece maaş karşılığı derse girmeyi de tercih edebiliyoruz. Yani mesela doktor eğitim üyelerinde maaş karşılığında ders saatimiz 10 saat, en fazla 15 saat dersi almak istiyoruz diye belirtip o şekilde ders alabiliyoruz. Ama vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin böyle bir seçeneği pek olmuyor ve haftalık 25, 30 veya daha üzerinde bir ders yükü var. Dolayısıyla da böyle bir ders yükünün altında kalan bir akademisyen ne ara kendi özel yaşamına ve bilimsel yayınlarına vakit ayıracak? Bu da iş tatminini olumsuz etkilediğini düşünüyorum.” – K11

İş yükünün zorunlu ya da gönüllü yapılmasının akademisyen üzerinde farklı etkilerinin olabileceğinden bahseden K12, gönüllü olarak yapılan işlerin tatmin düzeyini artırabileceğini ancak zorunlu olarak yapılan işlerin tatmini azaltacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) gönüllü olarak yapılan şeyler... Zorunlu olarak mesela ek ders ücreti birçok hoca eminim ki isteyerek ek derse girmiyordur yani dersini arttırmıyordur. Verilmesi gereken dersler var, onları veriyorsun. O derse verdiğin zamanı kendi çalışmandan ayırman gerekiyor. Yani kendi çalışma zamanını kısıtlamış oluyorsun. Ama mesela proje, laboratuvar gibi şeyler yine kendi çalışmana kendi ilgi alanına hizmet eden şeyler

olduğu için muhtemelen orada yükseliyor tatmin ama ek ders ücreti alıyorum diye fazla derse girmek kimsenin tatminini olumlu etkileyeceğini ben de düşünmüyorum. Hani çoğu zaman çünkü eleştirdiğimiz şey keşke olmasa da girmesem de kendi zamanımı kendi çalışmamı ayırsam oluyor, işte kendi çalışmam dediğim de proje olmuş oluyor” – K12

2.3.4. Kamu Hizmeti ve Yararı Bilincinin Etkisine İlişkin Bulgular

Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerde kamu hizmeti ve kamu yararı algısının çalışma motivasyonunu artırabileceği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etkisinin olabileceği ifade edilmiştir.

Kamu hizmet bilincini hoca-öğrenci ilişki üzerinden açıklayan K1, öğrenciyle ilişkilerin gelişmesinin iş tatminini artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitelerinde iş tatmininin daha yüksek olmasının nedeni kamu hizmeti, yani o kamu hizmeti sorumluluğunu alma. Sonuçta oraya gelen öğrenciler belki sosyoekonomik açıdan daha dezavantajlı kesimden gelen öğrenciler ve onlarla kurduğunuz doğrudan temaslar sizin genel anlamda meslekten, işten tatmin olmanıza yol açar. Yani sadece derse girip ders verme daha sonrasında makale yazma, akademik üretim süreci bunların haricinde ekstra olarak orada bu öğrencilerle kurmuş olduğunuz birebir diyalogların belki vakıf üniversitelerine göre daha sağlam temelleri daha hoca-öğrenci ilişkisinin güçlü olunmasına yol açması iş tatminini hem kamu hizmeti sorumluluğu anlamında hem de o öğrencilerde kurduğumuz o diyalogun daha güçlü olmasına yol açabilir bu da iş tatmin daha da yükseltebilir.” – K1

K1, kamu hizmet bilincinin yalnızca iş tatminini değil aynı zamanda kuruma olan bağlılığı da güçlendirdiğini ifade etmektedir. Vakıf ve devlet üniversitelerini karşılaştıran ve aradaki farkın kamu hizmeti bilincinden kaynaklandığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Kamu hizmeti diye de bir şey var sonuçta ülkemizde ve vatandaşlık bilince de var. Vakıf üniversitesinde, çalışan ve işveren ilişkisi var.

Devlet üniversiteleri hem o memuriyetin vermiş olduğu bir kendinden verme belirli bir patronunun olması sadece idarecinin olması, örgütsel bağlılık seviyesini güçlendiriyor diye düşünüyorum.” – K1

Vakıf üniversitesinde görev yapan K5, devlet üniversitelerindeki kamu hizmet bilincinin daha yüksek düzeyde olduğunu, kamu personeli olmanın iş tatminin olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Buna karşın, vakıf üniversitesinde sözleşme karşılığı görev yapma durumunun yer aldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“İş güvencesi, akademik özgürlük ve kamu hizmeti bilinci devlet üniversitelerinde daha kuvvetli bence. Ayrıca devlet üniversitelerinin köklü akademik gelenekleri, orada çalışan akademisyenlerin iş motivasyonlarını artıran unsurlar olduğunu düşünüyorum. Vakıf üniversitesinde sözleşme imzalayarak akademisyenlik yapıyorsunuz, iş alanınız belli. Devlette bu duruma ilave olarak kamu personeli olma hali de var. Bu onların tatminini artırabilir gibi duruyor.” – K5

Kamu hizmet bilincini, vatan hizmeti ve vazife şuuru olarak tanımlayan devlet üniversitesi akademik personeli K7, vakıf üniversitesindeki akademik personelin ücret karşılığı çalışan bir eleman olarak nitelendirmektedir. K7 bu düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela devlet üniversiteleri bir ilan yayınlıyor siz gidiyorsunuz, tıpkı bir öğretmen gibi, tıpkı bir polis gibi gidiyorsunuz devlet şuuru içerisinde, vazife şuuru içerisinde siz o görevi yapmaya gidiyorsunuz, bir vatan hizmeti gibi gidiyorsunuz ve onu yerine getirmeye çalışıyorsunuz ama vakıf üniversitelerindeki durum biraz daha farklı orada. Belli bir vakıf, belli bir iş adamı var... Devlette daha vazife şuuruyla, sorumluluk duygusuyla hareket edebiliyor. Öte taraftan vakıf üniversitesindeki akademisyen kendisini yalnızca maaşlı çalıştırılmış bir eleman gibi görüyor, temel fark bu bence. Kamu güvencesi ve kamu hizmet bilinci var devlette. Bu ikisini sunuyor devlet üniversiteleri size.” – K7

Bir diğer devlet üniversitesinde görev yapan akademisyen K12 de kamu yararının,

ülkeye katkı sunmanın motivasyonu ve iş tatminini artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet memursun, kamu yararına bir iş yaptığını düşünüyorsun, yani bir patronun yok. Tamamen kamu yararı yürüyerek öğrencilerin yetiştiriyorsun, bir proje yapıyorsan hem üniversiteye katkı hem ülkeye katkı sağlayacağım gibi bir motivasyon olabiliyor. Yani en temeli o muhtemelen iş tatminini artırıyor, bir patronun olmaması, kendin çalışıyorsun ve dediğim gibi kamu yararını gözeterek çalışıyorsun.” – K12

2.3.5. İdari Yöneticinin Etkisine İlişkin Bulgular

İdarenin keyfi ya da baskıcı uygulamalarının tatmini azaltan bir faktör olduğunu ifade eden katılımcılar bulunmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması için idari yöneticilerin adil bir yönetim anlayışına sahip olması gerekliliği oldukça kritik bir gerekliliktir (Toplu ve Toplu, 2023). Bu bağlamda, idari görevli yöneticilerin kurumda çalışan akademik personelin iş tatmin düzeyine etki eden bir unsur olabileceği anlaşılmaktadır.

Devlet üniversitesinde görevli K6, idari görevli akademik personelin iş iklimini değiştirecek, dönüştürecek bir etkisi olduğunu ve uygulama türüne göre akademik personelin iş tatmin düzeyini azaltabileceği gibi artırabileceğinden bahsetmektedir. Bu durumu K6 şu şekilde ifade etmektedir:

“Bazen bir üniversite içerisinde bir dekanın uygulaması veya bir rektörün uygulaması, bölüm başkanının uygulaması farklı olabilir. İş tatmin düzeyinizi çok etkiler yani üniversitede örneğin özgürlükçü bir hava varken bir dekan farklı uygulamalarda bulunabilir veya üniversite çok belirli bir iş ortamı ya da iş iklimine sahipken bir yönetici gelip durumu değiştirebilir, tersi de olabilir. Dolayısıyla maalesef bizde yöneticilerin bu konulardaki iş ortamını etkileme düzeyi çok fazla, yetkisi çok fazla. Bu iyi yönetim konusunda insanların duygularını daha olumlu hale getirme anlamına gelebileceği gibi ters de olabilir.” – K6

Vakıf üniversitesinde görev yapan K10 ise vakıf üniversitelerinde idari görevli

akademik personelin keyfi uygulamalar yapabildiğini ve bu durumun sıkıntı oluşturacak durumlara yol açtığını kendi deneyimlerine dayanarak yorumlamaktadır. K10 idari görevli yöneticinin iş tatminine etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıfta bulunan iş güvencesizliği, bürokratik belirsizlikler ve keyfi uygulamalar var. Bir de gerçekten şunu söyleyebilirim koyunun olmadığı yerde keçiye Abdurrahman Çelebi denilme usulü var. Anlatabildim mi ne demek istediğimi? Kraldan çok kralcı yöneticiler var, imza yöneticileri var ve bu kişilerin genelde belli başlı bir kurumda emekli olan ya akademisyenler ya da çeşitli kurumlarda emekli olan devlet memurları oluyor. Eski çalıştığım kurumda, bir belediyeden emekli bir veteriner hekim sağlık hizmeti MYO’nun müdürüydü. Artık öyle durumlar yaşadık ki ben en son ağzıma gelen her şeyi söylemiştim. Bu yöneticiler olduğu müddetçe sıkıntı oluyor. Bu güvencesizliğin en az olduğu vakıf üniversitelerinden birinde çalışıyorum ama şunu da diyemiyorum yani şimdi rektör hoca gerçekten teşvik veriyor, yerine krallar çok kralcı bir rektör gelir, onu kısar -ki bunları da yaşadım. Hal böyle olunca ortada bir problem olur.” – K10

2.3.6. Kadro Bekleme Sürecinin Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma görevlilerinin doktora sonrası kadroya geçiş sürecinin belirsizliği, doçent olana kadar geçen sürenin uzaması akademik personelin tatmin ve bağlılığını etkileyen yapısal bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, akademik personelin iş tatmininin zayıflamasına neden olabilmektedir. K3, kadro beklentisinin oluşturduğu sıkıntıyı şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben doktora başladığımda “ünvan alayım” diyordum, bir süre sonra çok sıkıldım mesela doktorayı yaparken çok daraldım bunaldım dedim. Bu ne yani bununla mı uğraşacağız biz sürekli sürekli dedim. Çünkü doktorayla bitmiyor sonra ne olacak? Doktor öğretim üyeliğini kovalayacağız. Sonra ne olacak? Doçentlik sınavına gireceğim. Sonra ne olacak? Başka bir yerden kadro bulmaya çalışacaksın. Dedim ki yani

ömür boyu geçmez bu şekilde...” – K3

K11 ise kadro bekleme süresinin uzamasının tatmine olumsuz etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Doktora sonrası kadro bekleme sürelerinin uzaması ve beklenen tatminlerini ve verimlerini olumsuz etkiliyor. Biliyorsun belli bir sürede doktorasını bitirip o süre zarfında da kadrosunu o üniversiteden alması gerekiyor, o süre zarfında bunu bitirememesi bazı mağduriyetlere de neden olabiliyor. Bu yüzden iş tatminlerini olumsuz etkiliyor” – K11

K12 ise doçentlik sonrası sürecin doçentliğe kadar geçen sürece göre daha rahat olarak tanımlamaktadır. Daimi kadroya geçmenin, sözleşme yenileme hedefinin kalmamasının iş tatminini etkileyebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Doçentlikten sonra özellikle sözleşmeli kadrodan çıkıp da artık daimi kadroya geçtiği zaman özellikle sadece ünvan değil, kadroyu da aldığın zaman daha bir rahatlama oluyor dolayısıyla kendi istediği şekilde çalışma şansın artıyor. Bu da iş tatminini etkileyecektir diye düşünüyorum. Hani doçentlik gibi bir hedef kalmamış oluyor artık önünde veya 2 yılda bir sözleşme yenilenmesi gibi bir hedef kalmamış oluyor. Dolayısıyla iş tatmini arttıracak faaliyete yönelme şansın artıyor, öyle bir alan açıyor.” – K12

Kadro beklentisi ile birlikte, ünvan ve kadro arasındaki yapısal uyumsuzluğun da iş tatminini olumsuz etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Örneğin, Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı (ÜAK) tarafından doçent ünvanı verilmesine rağmen, görev yapılan kurumda bu ünvana uygun kadro tahsis edilmemesi akademisyenin iş tatminini ve kuruma aidiyetini zayıflatabilmektedir. Bu durumu K11 gözlemlerine dayanarak şu şekilde ifade etmektedir:

“Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)’dan doçentliğini alıp üniversiteden kadrosu çıkmadığı nedeniyle doçent maaşı almayıp işte kadrosu öğretim görevlisi ama ÜAK’a göre doçent. Böyle mağduriyet yaşayan hocalar da var. Çeşitli üniversitelerde bu da onların bağlılığını zayıflatabiliyor haklı olarak. Yani öğretim görevlisi doçentlerimiz de var mesela, üniversiteden

kadro kısıtlamasından dolayı doçentlik kadrosu çıkmadığı için yıllar sonra hani ÜAK'tan doçent olup 5 yıl, 6 yıl, 10 yıl sonra doçentlik kadrosuna alan hocalarımız var. Ben onun da belli bir standarda bağlanması gerektiğini düşünüyorum. ÜAK bir hocayı doçent olarak sonuçlandırıp ilan ettikten sonra direkt üniversiteden hiçbir başka sebebe gerek kalmadan doçentlik kadrosunun verilmesi gerektiğini ve bu yönde düzenleme yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bizi değerlendirebilecek olan Kurul orası, onlar bize doçent gördükten sonra bence artık diğer izinlere ve tasarruf tedbirlerine takılmaması gerekir.” - K11

2.3.7. Akademik Kriter Değişikliğinin Etkisine İlişkin Bulgular

Akademik kriterlerin değişmesinin iş tatmini ve örgütsel üzerinde etkisinin olabileceği anlaşılmaktadır.

“(...) Şu an bütün atama koşulları değiştiği ve gittikçe daha da zorlaştığı için doktor öğretim üyesi, atama kriterleri doçentlik zaten ayrı bir husus... Onların gittikçe zorlaşması mecburen bence örgütsel bağlılığı ya da olduğu yerde kalma güdüsünü arttırıyor diye tahmin ediyorum” - K1

Bu durumun iş tatminini nasıl etkilediğini K11 şu şekilde ifade etmektedir:

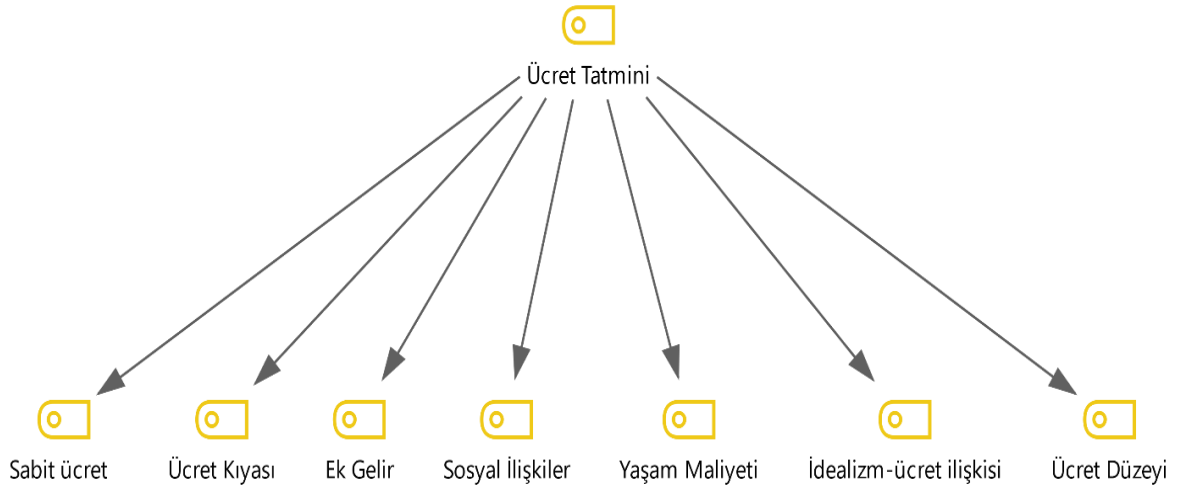
“Üniversitenin doçentlik kriterleri değiştiğinde mesela bizim alanda SSCI yayın yapmak vakit alıyor veya daha zor oluyor çünkü o dergilerde aşırı bir yoğunluk var. SSCI şartı getirdiğini söylemişti bir başka hocada çalıştığı üniversitenin. 3 yıl bir dergide yayınlatabildiği için hocalar bir 3 yıl daha bunu beklediklerini ifade ediyorlar. Yani üniversitenin kriterlerinin değişmesi de iş tatminini olumsuz etkileyebiliyor.” - K11

Akademik kriterlerin değişmesi, akademik personelin yeni kriterleri sağlamaması durumunda, yeni kriterleri sağlamak için geçireceği süre iş tatminsizliğine neden olurken, kriterlerin zorlaşmasıyla yer değişikliği zor olacağından dolayı kurumda mecburi olarak kalmak örgütsel bağlılığı artıracak görülmüştür.

2.4. Ücret Tatmini

Temalandırma çalışmasıyla elde edilen üçüncü tema “Ücret Tatmini” olmuştur. Bu tema kapsamında Şekil 15’te görülebileceği gibi yedi alt tema öne çıkmıştır: (1) Ücret düzeyi, (2) Ücret kıyası, (3) Sabit ücret yapısı, (4) Sosyal ilişkiler, (5) Yaşam maliyeti, (6) İdealizm-ücret ilişkisi, (7) Ek gelir.

Şekil 15. Ücret Tatmini



Temaya ilişkin alt tema, katılımcı no ve alt tema açıklaması Tablo 58’de görülebileceği gibidir.

Tablo 58. TEMA 3: Ücret Tatmini

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Ücret düzeyi	Ücret düzeyi akademisyenin ücret tatmin düzeyi üzerinde belirleyici bir faktördür.	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Ücret kıyası	Üst düzey kamu görevlileri, farklı sektör mensupları, maaşlarında iyileştirme yapılan kamu işçileri ile yapılan ücret kıyası, akademik ücret algısında kronikleşmiş bir tatminsizlik kaynağıdır. Akademisyenler ücret tatmin düzeyinin yalnızca sayısal artışlarla değil, adalet ve eşitliği gözeten yapıda ele almaktadır.	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K12
Sabit ücret	Devlet üniversitelerinde maaşların performansa bağlı olmadan sabit	K1, K2, K4, K6, K7

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
	belirlenmesi, ücret tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.	
Sosyal ilişkiler	Akademisyenler, sağlıklı ve nitelikli sosyal ilişkilerin, dayanışmayı, sosyal sermayeyi ve ekip ruhunu güçlendirirken, liyakat ilkesinden sapma ve görev ihmaline neden olabilmektedir. Çalışma ortamındaki olumlu sosyal ilişkiler, ücretin yetersizliğini dengeleyebilirken; olumsuz ilişkiler ücret memnuniyetsizliğini artırabilir.	K1, K4, K6, K9
Yaşam maliyeti	Büyükşehirlerdeki yüksek yaşam maliyetine karşı mali olarak desteklenmesi gerekliliği ifade etmektedir. Dengeleyici yaşam maliyet ödeneği gibi ücret kalemlerinin sağlanmamasının ciddi bir refah kaybına ve adaletsizlik algısına yol açtığını göstermektedir.	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11
İdealizm-ücret ilişkisi	Akademik faaliyetlerde duyulan ideallerin tatmin üzerinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Akademik ideallere ulaşabilmenin mali destekle ve ekonomik refahla mümkün olacağı ifade edilmektedir.	K2, K3, K4, K8, K12
Ek gelir	Ek gelir, akademisyenlere mali rahatlama sağlamasıyla birlikte akademik üretimin sürdürülebilirliği, motivasyon, tatmin ve bağlılık düzeyinin artmasında önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, ek gelir faaliyetlerinin iş yükünü artırdığında olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve ek gelir sağlayacak kaynaklarda bilim dalları arasında dengesizliklerin bulunması fırsat eşitsizliği algısını oluşturabilmektedir.	K1, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12

2.4.1. Ücret Düzeyine İlişkin Bulgular

Ücret tatmini etkileyen faktörlerden biri de ücret düzeyidir. Ücret düzeyine ilişkin algılar, ücret tatminini etkileyebilmektedir.

Akademik ücretin yetersiz olduğunu ifade eden K1, akademik bilgi üretiminin ve akademik ilerlemenin refah seviyesiyle ilişkili olduğunu şu şekilde ifade

etmektedir:

“Mevcut ücret düzeyi çok yetersiz. (...) Sonuçta şöyle bir durum da var, bilgi üretmek için belirli bir refah seviyesine sahip olmak, o kafadaki geri plandaki o yaşam koşullarında biraz daha bir refaha ulaşmak, genel bir geçim kaygısının olmaması, akademik ilerlemeyi daha da kolaylaştırmakta.” – K1

Akademik ücretin, ücret tatmini üzerinde temel değişkenlerden biri olduğunu ifade eden K2, kamu ücreti özel sektör ücret düzeyinin çok altında kaldığını ifade etmektedir. K2’ye göre, kamu kurumlarında çalışanlar bu sebeple işten ayrılmakta ve şayet akademik ücret düzeyinde yeterli iyileştirme yapılmazsa aynı durumu üniversitelerin de yaşayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Özellikle ücret önemli, şu açıdan değerlendirmek lazım. Hukuk, doktorlar, mühendisler özel sektörde çalıştıkları zaman alacakları ücretlerin çok ciddi anlamda düşük miktarlarına devlet üniversitelerinde çalışıyorlar. Bu sebeple, hastanelerde araştırma hastanelerinde doktor kalmadı, mühendislik fakültelerinde hoca kalmadı, dış fakültelerinde hoca kalmadı. Yani bu ücreti özel sektör seviyesine çekemediğimiz müddetçe bu yoksunluğu devlet üniversiteleri çekecek. Özel sektörde belki daha farklı bir ücret politikası olabilir. Onlar daha dirençli olabilirler ama ücret önemli temel değişkenlerden bir tanesi diyebilirim.” – K2

K2 gibi K4 de yeterli ücret düzeyinin mesleki ilerleme sağladığını ifade etmektedir. K2’ye göre, iyi düzeyde ücret alan akademisyen, geçim sıkıntısı çekmediği için odağını akademik çalışmalara ayırabilmektedir:

“Sadece akademisyenler değil tüm çalışanlar hayatlarını idame ettirmek için çalışıyor. Aylık kazancımızla kendimizi, ailemizi geçindiriyoruz. Dolayısıyla tatmin edici ücret, akademisyenin mesleki yükümlülüklerini gönül rahatlığıyla yerine getirmesini sağlıyor. İyi bir ücret alınca, aklın başka bir yerde olmuyor. Geçim sıkıntısı çekmeyince kendini işine veriyorsun.” – K4

Mevcut akademik ücret düzeyinin yetersiz olduğunu düşünen bir diğer katılımcı

K7'dir. K7'ye göre, Türkiye'deki akademik ücret gelişmiş ülkelere göre düşük kalmakta ve üst düzey kamu görevlisinin ücreti seviyesinde bir iyileştirme yapılması gerekmektedir. Ücret düzeyinin düşük olması durumunda akademisyenlerin işten keyif almayacağını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de düşeceğini; ücret düzeyinin yüksek olduğu durumlar ise tatmin ve bağlılığın yüksek olacağını şu şekilde ifade etmektedir:

"Bu akademisyenlerin maaşlarının çok ciddi seviyede belli düzeylere çekilmesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle Avrupa'ya kıyasla ABD'ye kıyasla Türkiye'de düşük maaş oranları söz konusu. Alınan maaşlar noktasında akademisyenlerin Türkiye'de hatırı sayılır kurumlarda alınan bürokrat maaşlar vesaire gibi onların da bu seviyeye çekilmesi gerektiğini ben zaruri olduğunu aslında düşünüyorum ve bununla alakalı çalışma yapılması gerekiyor. Bu bir gereklilik aslında. (...) dolayısıyla burada da gelir düzeyi eğer düşükse insanlar yaptıkları işten keyif almayabilirler. Örgüte bağlılıklar vesaire çok daha düşük düzeyde olabilir, bu çok doğal ama eğer insanlar iyi bir gelir seviyesine sahipse kurumdan aldıkları işte ücretin kendileri için de hayatları için de yeterli ve makul olduğunu düşünüyorlarsa işlerini daha severek yapıyorlar, iş tatmin noktasında daha yüksek bir düzey meydana geliyor. Öte taraftan örgüte bağlılık da artıyor. Bulunduğunuz kurumda aldığınız ücret gelir, düzeyiniz daha iyiye daha pozitif veya daha kuruma kendinizi vererek orada hayatınızı sürdürüyorsunuz, çalışmalarınızı ve mesainizi devam ettirebiliyorsunuz. Dar anlamda akademide genel anlamda bütün eğitim camiası içerisinde bence ücretlerin belli bir seviyeye çekilmesi son derece önemli." - K7

K8'de katılımcıların çoğu gibi, düşük düzeyde olan ücretin geçim kaygısı oluşturacağını ve akademik ilerlemenin bu yüzden mümkün olamayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

"Yani tek kelime söyleyebilirim istersen ücretler artmalı. Şimdi şöyle bir durum var çok basit: Maslow'un hiyerarşisinde de anlatıyoruz fizyolojik ihtiyaçlar tamamlanmadan yukarıya doğru çıkamıyoruz. Yani benim

maddi olarak kafam rahat olmazsa nasıl araştırma yapıp bilime katkı sağlayabilirim.” -K8

Ücret düzeyinin tatmin edici ve birikim yapabilecek düzeyde olmasının tatmin ve bağlılığı olumlu etkileyeceğini ifade eden K9, mevcut akademik ücretlerin yetersiz olduğunu, yaşam maliyetini karşılayamadığını, asgari %40 artışın yaşanması gerekliliğini ifade etmektedir. Ücret düzeyinden tatmin olan akademisyenin başka faktörleri göz ardı edebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret düzeyi tatmin edici bir düzeyde veya geçim dışında küçük bir birikim yapabilecek düzeyde ise insanlar mutlu olur, mutlu olduğu yerden ayrılmak istemez. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yani o kuruma olan bağlılık devam eder, oradan ayrılma düşünmez zaten. Maaş artışında bir oran vermek gerekirse –ki bu sadece bizi kapsamıyor devlet üniversitelerini de kapsayan bir oran, en aşağı şu anki rakamdan %40 civarında yukarıda olması gerekir büyükşehirler için minimum söylüyorum. Bakın sadece 2 kişinin minimum vasat, orta halli bir yaşam sonradan yaşayabilmesi için minimum İstanbul gibi bir şehirde en az 100.000 liralık bir aylık gelire ihtiyacı var, minimum en kötü ihtimaller ki o zaman bile hani orta halli olacaktır. Bir aile düşünürseniz 4 kişilik bir aile için minimum burada 150.000 TL aylık geliriniz olması gerekir. 2 kişi çalışırsa 200 bine bir aylık gelir olması gerekir ki orta halli yaşayabilesiniz İstanbul gibi yerde. Çok uçuk bir yaşam ya da lüks bir yaşamdan bahsetmiyoruz orta halli bir yaşamdan bahsediyorum. Bunun dışında ekstra imkanlar olabilir mi? Çok daha şart değil zaten ücret düzeyi tatmin edici düzeyde olursa insanlar zaten ekstra bir şeyler aramazlar diye düşünüyorum. Bu önemli bence.” – K9

Akademik ücret düzeyinin yetersiz olduğunu ifade eden bir diğer katılımcı K10'dur. Yükseköğretim kurumları haricinde ücret düzeyinin yeterli olduğunu ancak akademik ücret düzeyinin yetersizliğinin yükseköğretim kurumlarında çalışma isteğini oluşturmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir akademisyen şu anda gerçekten düşük kazanıyor. Hatta Boğaziçi Üniversitesi araştırma görevlisi bilgisayar mühendisliğine hiç kimse

başvurmamış. Hani buradan yola çıkarak hareket edebiliriz. Teknik bilimlerde; bilgisayar, elektrik hatta böyle mekatronik tarzı programlarda hoca bulmak çok zor. Yani kişi özellikle bilgisayar mühendisliği, yazılım mühendisliği ise dışarıda çok yüksek rakamlar kazanıyor. Dışarıda çok güzel rakamlar kazanmıyor aslında akademideki maaşlar çok yetersizler.” – K10

Akademik ücret düzeyinin yetersiz olduğunu ifade eden K11, akademide gösterilen emeğin, yıllar süren lisansüstü eğitime rağmen diğer kamu görevlilerinden ya da meslek mensuplarından eşit ya da daha düşük düzeyde ücret alındığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücretlerin yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum. Nitekim lise mezunu bir bekçi veya işte emniyet mensubu polis veya farklı mesleklerden hani bizim gibi yıllarca yüksek lisans, doktora eğitimini tamamlamamış kişilerin maaşları bizimle aynı veya daha fazla olanlar da var. Biz zaten hayata 31 yaşımızda biz hayata başlıyoruz dolayısıyla da o yaşta başladıktan sonra hem iş koşullarımız hem de yaşam koşullarımıza biraz geç kalma da diyemeyiz belki ama daha iyi olması gerekir ki bizim o arada verdiğimiz emek ve fedakarlığın biraz değmesi lazım bence.” – K11

Ücret ve iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişkini olduğunu ifade eden K12, ücret düzeyi yükseldikçe iş tatmininin arttığını ve yaşam şartlarının yükseldiğini ifade etmektedir. K12’ye göre, yaşam şartlarının yükselmesi mesleğe ilişkin ilerleme arzusu doğmaktadır. K12’nin ücret, iş tatmini ve yaşam şartlarına ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir:

“Ücretten duyduğun tatmin artınca iş tatmini artar çünkü en başta herkes belli bir para kazanmak için çalışıyor. Yani ne kadar daha fazla kazanırsan çalıştığın işten o kadar memnun olursun, yaşam şartları o kadar yükselir. Keza karşı taraftan bakarsak tam tersi taraftan yaşam şartların yükseldikçe işine ilişkin bir şeyler yapma şansın da artar. Yani ücret arttıkça şartların iyileşiyor, şartların iyileştikçe çalışmayı daha fazla istiyorsun, daha fazla üretebiliyorsun. Bu doğrudan karşılıklı bir

ilişki aslında. Yani doğrudan birbirini etkileyen, hangi tarafı arttırsan o taraf da artar.” - K12

Ücret düzeyine ilişkin genel değerlendirme, katılımcıların çoğunluğu mevcut ücret düzeyinin yetersiz olduğunu bu durumun mesleki ilerleme, tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Ücret düzeyi yeterli olması akademik ilerlemeyi sağlayan temel faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Ücret düzeyinin yeterli olması; temel yaşam maliyetlerini karşılamasının yanı sıra bilimsel araştırma yapabilme ve odaklanabilme imkanını etkilemektedir. Katılımcıların ifadelerinde, geçim sıkıntısı çekmenin "kafanın meşgul olması", "odağı bilimsel çalışmaya verememe" gibi durumlara neden olmaktadır. Bu bağlamda, ücret düzeyinin düşük olması sadece ekonomik değil aynı zamanda psikolojik ve mesleki tükenmişliği de tetikleyici bir unsur olabileceği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, ücret düzeyinin yeterli düzeyde olması durumunda diğer olumsuz faktörlerin göz ardı edilebileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, yeterli ücret düzeyinin akademide telafi edici bir rol oynayabileceği anlaşılmaktadır.

2.4.2. Ücret Kıyasına İlişkin Bulgular

Katılımcılar kendi ücret düzeylerini kurum içi ya da kurum dışı, sektör içi ya da sektör dışı fark etmeksizin diğer ücretlerle kıyaslamaktadır. Yapılan kıyasın katılımcıların ücret tatminini etkileme gücünün olduğu anlaşılmaktadır.

Devlet üniversitesinde araştırma görevlisi olan Katılımcı 1, vakıf üniversitesi ve devlet üniversitesi arasındaki ücret farklılıklarının ünvana göre değiştiğini, vakıf üniversitesinde görev yapan eş ünvanlı akademisyene göre daha yüksek ücret aldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“İki üniversite arasındaki kıyasa bakıldığında ünvan konusunda bir ayrışma olacağını düşünüyorum. Ben araştırma görevlisiyim, vakıf üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinden daha yüksek ücret alıyorum. Ama vakıftaki profesör de devlettaki profesörden daha yüksek alabiliyor.” -K1

Devlet üniversitesinde Dr. Öğr. Üyesi kadrosunda bulunan K2, vakıf üniversitesinde görev yapan üst ünvanlı akademisyenlerin daha yüksek maaş aldığını, YÖK tarafından vakıf-devlet ücret eşitlemesinin daha ilk kademe ünvanlar için geçerli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitelerinde çalışanların daha yüksek maaş aldığını tahmin ediyorum. Özellikle bazı alanlarda. İstihdama, özel sektöre bakan, teknik alanlarda mühendislik gibi sağlık gibi daha yüksek maaşla çalıştıklarını tahmin ediyorum ama diğer taraftan sosyal medyadan ya da arkadaşlardan duyduğumuz kadarıyla da mesela araştırma görevliliği mertebesinde bir kanun taslağı var. Devlet mecbur bıraktı vakıf üniversitelerini. “Devletin araştırma görevlisine verdiği ücreti, vakıflar da versin” diye bu şey demek aslında tersinden tutarsak aslında vermediklerinin kabulüdür bu. Bana göre alt kademe personel için daha düşük ama üst kademe personel için nitelikli personeller için daha yüksek maaşlar vad ediyorlar gibi geliyor.” – K2

Yükseköğretim türleri arasındaki ücret kıyasını yapan K2, bir diğer ücret kıyasını kurum içindeki geçmiş dönem ücretler ile güncel ücretler, farklı meslek grupları ve asgari ücret üzerinden yapmaktadır. Ülkenin ekonomik şartlarından dolayı akademik ücretin refah kaybına uğradığını ve bu durumun tatminsizliğe neden olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Şimdi ben benim meslekte 10 yılım. Ben bu 10 yıllık süreyi şahsen değerlendirmeye imkanına sahibim. 10 yıl önce mesleğe başladığımda asgari ücrete kıyasla maaşım 3 buçuk kat civarındaydı. Şu durumda 2 buçuk kata düşmüş halde. Bu temel bir sorun, tüm devlet üniversitesinde çalışan akademisyenleri ilgilendiren bir refah kaybı söz konusu. Ha bu refah kaybı özel olarak akademide var olan bir refah kaybı değil ülkenin çalışan tarafı hani ücretli çalışan sınıfı da genel olarak enflasyondan ve refah kaybından mustarip bundan bir pay alıyoruz. Bir de buna bir boyut daha hem asgari ücretliye hem ülke genelinde hem alt kademelerde çalışanlara hem de bizim eşit standart olarak aynı işi mesleği yapıyoruz aynı sınıftayız dediğimiz meslek gruplarını karşı da bir hak kaybımız söz

konusu. Biz kendimize hakimler ve savcılarla, kaymakamlarla, doktor, mühendislerle bir görüyoruz ama geçtiğimiz yıllar içerisinde ben ilk mesleğe başladığımda uzman doktor kadar maaş alıyordum. Şimdi uzman doktor yan ödeneklerle beraber 120.000 TL civarı maaş alıyor. Benim aldığım maaş 65.000 TL. Onun yarısına düşmüş durumdayım. Hepsine; hakime, savcıya, doktora mühendise bir iyileştirme yapıldı maaşlarında ama akademiye bir iyileştirme olmadı. Bu iyileştirmenin olmayışı geçen yıllar içerisinde var olan beklentinin de karşılanmadığı anlamına geliyor.” – K2

Vakıf üniversitesi akademik personeli olan K3, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin, vakıf üniversitesi akademik personeline göre yüksek düzeyde ücret aldığını ancak devlet üniversitesindeki akademik personelin kendini devlet kurumlarının üst düzey kademelerinde görev yapan kamu görevlilerinin almış oldukları ücretlerle kıyaslayıp tatminsizlik yaşadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitesinde çalışanlar aslında vakıf üniversitelerinden daha fazla alıyorlar. 2-3 katı neredeyse fazla alıyorlar ama devletin diğer kademelerine bakıldığında genelde tıpçılarla ve farklı birimlerle kendilerine kıyasladıkları için “biz de onlar kadar eğitim alıyoruz biz neden ücreti yüksek alamıyoruz” diye bakıyorlar. Yani kendilerini daha aşağılarla değil ya da vakıf üniversiteleriyle değil, devlet üniversitelerindeki ya da devletin diğer kademelerindeki üst düzey bürokratlarla kendilerini kıyasladıkları için ücret yetersiz geliyor.” – K3

Akademik ücreti, yükseköğretim türleri ve farklı sektörlere kıyaslayarak tatmine etkisinin olduğunu ifade eden K4 hem üniversite türleri arasındaki farklılıkların hem de maaşlarında iyileştirme yapılan kamu işçisi ve görece maaşı yüksek olan nitelikli kamu personelinin almış olduğu ücretlerle kıyaslandığında akademik ücretin düşük kaldığını ve bunun da tatminsizliğe neden olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“... üniversite türleri arasındaki ücret farklılıklarını görüyorsun, bu da devlet üniversitesinde çalışanlarda ücret tatminsizliğine sebep oluyor. Bu kıyası sadece vakıfta çalışan akademisyenle de yapıyorsun, kamu

işçisine bakıyorsun ya da diğer kamu görevlilerine mesela bürokrat, müdür, doktor, mühendis vesaire bu kadrodakilerin ücret yapısıyla akademisyenin maaşı kıyaslandığında komik bir tablo çıkıyor karşımıza. E bunu da görmek ücret tatminini düşürüyor tabi.” – K4

Devlet üniversitesinde profesör ünvanlı akademisyen olan K6, akademik ücretle eğitimsiz birinin çalışabildiği ticari işletmelerin aylık gelirini kıyaslamaktadır. K6'ya göre bu ticari iş ve faaliyetlerden elde edilen aylık gelir profesörün aylık gelirinden daha fazla olması tatminsizliği oluşturmaktadır. K6 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“... zaman zaman muhasebesini yapıyoruz, İstanbul'un bir köşesinde herhangi bir yerde 3-5 metrekairelik bir büfe açmış olsanız aylık gelir geliriniz bir profesörün aylık gelirinden çok daha fazla olacaktır. Yani ilkokul mezunu birisi olsanız bile yaptığınız şey küçük bir ticaret ama aylık geliriniz çok daha fazla olacaktır. Sokakta çiçek satsanız veya bazen bakıyorsunuz pazarcının geliri bile akademisyen gelirinden daha fazla olduğu oluyor. Dolayısıyla akademisyenlerde genel bir şikayet vardır ama bütün bunlar içerisinde memnuniyet derecelerinin farklılaştıran da böyle şeyler.” – K6

Vakıf üniversitesinde görevli akademik personel K8, kurum içi ünvanlar arası ücretleri kıyas ederek, bu farklılıklarının tatmin üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Ünvanlar arasındaki ücret farklılıkları düşük düzey de olsa bunun belirleyici olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ünvana göre ücret tatmini ve iş tatmininin değişmesinin tek bir sebebi var maaş farklılığı. Yani iş tatmini, ücret tatmini için tek kriter ücretin kelimesi zaten. Ücretin farklılaşması da burada belirleyici. Araştırma görevlisi ile evet esasında fark çok az. Yani araştırma görevlisi ile doktor öğretim üyesi arasındaki fark 3-4 bin liradan fazla değil. Aynı şekilde doktor öğretim üyesi ile doçent arasındaki fark da 4-5 bin liradan fazla değil. Ama bu bile bir belirleyici durumu oluşturuyor.” -K8

Bu ifadelere ek olarak K8, ünvanlar arası ücret farkının az olmasının kurum içinde

kıskançlığa ve iş yüküne sebep olduğunu ifade etmektedir. Araştırma görevlilerinin aldıkları ücretlerin ileri ünvanlardaki akademik personel tarafından göz çarptığını ancak doçent ünvanlıların ücretinin ünvanından dolayı gündeme getirilmediğini ifade etmektedir. K8'in ifadeleri kurum içinde araştırma görevlilerinin ücrete bağlı mobbinge maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. K8'in şu ifadeleri araştırma görevlilerinin iş tatminlerinin neden düşük olduğunu açıklar niteliktedir:

“Vakıf üniversitelerinde araştırma görevlilerine ekstra bir göze çarptı. “Doktor öğretim üyesine çok yakın bir para alıyor tabii ki çalışacak” yaklaşımı çok yaygın. O kadar para alıyor bir de gencecik insanlar bunlar yani 22 yaşında 23 yaşında aldıkları ücret doktor öğretim üyelerine yakın olduğu için de açıkçası göze çarpabiliyorlar. Bana kalsa çok daha fazlasını almalılar ama burada bu yakınlık onları göze çarpar hâlâ getiriyor ve doğal fazla iş yükü veriliyor. Doğal olarak da iş tatminleri düşüyor. Yani çok normal ama doktor öğretim üyesi ile doçent arasındaki fark, farklı olmasına rağmen orada bir hiyerarşi ve saygı durumu var. Mesela orada çok büyük bir fark olamaz çünkü orada ikisi de mutlu zaten. Anlatabildiğim gibi dikkat çekmiyor. Çünkü yani doçent, doçent kardeşim tabi ki fazla alacak diyorsun. Ama araştırma görevlisi gencecik kız şuna bak gencecik oğlan benle neredeyse aynı alıyor kıskançlığı var, onu söyleyeyim.” – K8

Devlet üniversitesinde doçent ünvanlı bir akademisyen olan K12, akademik ücreti diğer sektörlerle kıyaslamaktadır. Yükseköğretim dışındaki sektörlerdeki ücretlerin akademik ücretin çok üstünde kalmasının tatminsizliğe neden olduğunu ifade eden K12, yeni mezun olan öğrencilerinin kendisinden daha yüksek ücret aldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Şöyle bir durum var, benim mezun ettiğim öğrenci bir bankanın uzman yardımcılığı sınavına girip işe başladığı zaman birkaç ay içinde benden daha yüksek maaşla başlıyorlar. Hatırı sayılır bir fark var bir de arada. Bu ciddi anlamda bir sorun bence hem hocanın saygınlığını da etkileyen bir şey. Düşünsenize mezun etmişsin, hani bir belli şeyim var diye

düşünüyorsun, öğrencinin üzerinde bir etkin var yetiştiriyorsun ama bu öğrenci gerçek hayata çıktığı zaman durumun bambaşka olduğunu görüyor. Mezun ediyorsun öğrenciyi bir bakıyorsun “Ya hocam ben istiyordum akademik kariyer yüksek lisans da yapacaktım ama ne gerek var? Zaten sizlerin maaşını biliyorum. Kendi maaşımda daha yeni mezun oldum bunu alıyorum. Ben birkaç sene içinde 150.000 lira falan alırım” diye rahatlıyor çocuk hani işe girmek olay, girdikten sonra akademisyenin maaşında kadar kötü olduğunu görüyorlar. O kıyası biz de yapabildiğimiz için ücret konusunda bir tatmin elbette yok.” – K12

Ücret tatmini temasındaki ücret kıyaslamasının etkisine ilişkin analiz bulgularının genel değerlendirmesi, akademisyenlerin ücret tatminine etki eden temel faktörün, sadece ücret düzeyinin olmadığı aynı zamanda çok faktörlü unsurlarla değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Akademisyenler ücret tatminlerini; yükseköğretim türleri, ünvana dayalı algılanan hiyerarşi ve piyasa koşulları gibi çok çeşitli unsurlarla açıklamaktadır. Özellikle üst düzey kamu görevlileri (bürokrat, doktor, mühendis, hâkim, kaymakam vb.) ile yapılan ücret karşılaştırmaları, akademik ücret algısında kronikleşmiş bir tatminsizlik kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Akademisyenler için ücret düzeyi statü ve toplumsal değerle ilişkili bir yapıdadır. Hem kendi yükseköğretim kurumları içinde hem de toplumsal zeminde uğradığını düşündüğü ücrete bağlı statü kaybı, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal değer kaybına da işaret etmektedir. Akademisyenler ücret tatmin düzeyinin yalnızca sayısal artışlarla değil, adalet ve eşitliği gözetken yapıda ele almaktadır.

2.4.3. Sabit Ücretin Etkisine İlişkin Bulgular

Devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin ücret tatmininin vakıf üniversitedeki akademisyenlere göre daha düşük düzeyde olmasının nedenlerinden biri sabit ücret yapısı olarak görülmektedir.

Devlet üniversitesinde görevli akademisyen K1, sabit ücret yapısının ekonomik yaşam şartlarını karşılamada yetersizliğinden bahsederek ücret tatminini düşürdüğünü şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin ücret tatmininin daha düşük olmasının nedeni sabit ücret. Sabit ücretle çalışan akademisyen maaşları şu an İstanbul’da yaşam için kısıtlı kalıyor.” – K1

Sabit ücret yapısını yükseköğretim kurumlarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendiren devlet üniversitesinde görevli akademik personel K2, vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin yüksek performans gösterdiğinde ücretlerinin arttığını ancak devlet üniversitelerinde performans artışının anlamlı bir şekilde ücrete yansımadığını ifade etmektedir. K2’ye göre bu durumun yalnızca ücret tatminini değil aynı zamanda örgüte olan bağlılığı etkileyebilmektedir. K2 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Karşılaştırdığımız zaman şöyle de bir farklılık var. Vakıf üniversitelerinde çalışanların daha fazla performans ortaya koyduklarında daha yüksek derecede maaşlara kavuşabilme gibi bir imkanları var, bu imkanlar devlette çok fark etmiyor. Yani akademisyen ne kadar çok çalışırsa çalışsın alabileceği ücret aralığını anlamlı bir şekilde değiştiremiyor. Bu da tabii ki hem üniversite hem kuruma olan bağlılığı etkiliyor gibi gözüküyor benim nazarımda.” – K2

Bir diğer devlet üniversitesi çalışanı doçent ünvanlı akademisyen K4 de vakıf ve devlet üniversitesini karşılaştırarak; devlet üniversitelerindeki sabit ücrete karşın vakıftaki performans artışına bağlı yüksek ücretlerin kendisinde ücret tatminsizliği oluşturduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Devlet üniversitelerinde ücretler merkezi bütçeye bağlı. Üniversite yönetimi ne bir adım ileri ne bir adım geriye gidebilir. Performansa dayalı ücret sisteminin etkisi de ek gelir seçenekleri de sınırlı. Bunlar hem temel nedenler hem de sorunlar. Vakıf üniversitesinde çalışan arkadaşlardan ben duyuyorum, aynı ünvana sahip olan benimle aynı akademik performansı gösteren ama benden 2-3 katı maaş alan doçentler var. Alana, bölüme, üniversiteye değer katıyorsa maaşı da artıyor haliyle ama devlet üniversitesinde öyle değil ki. Bu da bence tatminsizliğe sebep oluyor.” – K4

Üniversitelerindeki sabit ücretin verimsizliğe ve performans düşüklüğüne yol açtığını ifade eden devlet üniversitesinde profesör ünvanlı K6, ücretlerin sabit olmasının iki yükseköğretim türünü de etkilediğini, üniversitelerin araştırma ve eğitim faaliyetlerini adeta “yapıyor olmak için yapmak” mottosuyla şu şekilde açıklamaktadır:

“Türkiye’de merkezi düzeyde belirleniyor, özellikle kamu kurumlarında ücretler, kamu üniversiteleri de buna dahil. Türkiye’deki üniversitelerin çoğu kamu üniversitesi, vakıf üniversiteleri de kamu üniversitelerini baz olarak ücreti belirliyor. Dolayısıyla merkezi düzeyde belirleniyor ve performansa göre ücret belirlenmiyor bu ülkede. Ücretler sabit olunca tabi insanlar da “az çalışana az, fazla çalışana fazla ücret uygulaması” olmayınca kimse kendisini gereksiz yere çok yıpratmaya çalışmıyor. Dolayısıyla fakirlikte eşitlik ya da maddi kötülükte eşitlik dediğimiz minimum düzeyde çalışma ortamıyla üniversiteler çalışıyormuş gibi eğitim veriyormuş gibi yapıyor. (...) Devlet üniversitelerinde ücretin sabit olması hayat pahalılığı karşısında belki memnuniyetsizlik oluşturuyor olabilir.” - K6

Devlet üniversitelerinde akademik ünvanların aldığı ücretlerin sabit olması, vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin ücretlerinin ise standart olmayıp akademisyene ya da ünvana özel ücret belirlenmesinin örgütsel bağlılığı da etkileyebileceğini ifade eden K7, farklı yükseköğretim kurumundan gelen teklifleri değerlendirirken bu durumu göz önünde bulundurulacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret politikalarının bu noktada daha da iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Devlet üniversitesindeki maaşlar daha standart maaşlar mesela profesörün alacağı, doçent alacağı maaşlar aşağı yukarı belli ama vakıf üniversitesinde mesela özellikle doktor üretim üyeliğinden sonra ya da doçentlikten sonra çok daha farklı maaş politikaları uygulanabiliyor, akademisyene özel maaş politikaları uygulanabiliyor. Bir akademisyenin ne kadar maaşı yüksekse, aldığı ücret ne kadar yüksekse ya da aldığı ücret ne kadar yüksek olduğunu düşünüyorsa o ölçüde o kuruma kendini daha

ait daha bağılı hissedebilir. Mesela şu anki bulunduğum kurumdan daha iyi ücret alıyorsam ve benim benzerlerimin farklı okullarda çok daha düşük ücretlerle vesaire çalıştığını düşünüyorsam bana dışarıdan gelecek teklifleri değerlendirirken bunu göz önünde bulundururum. Yüksek ücret söz konusu olduğunda o ölçüde örgütsel bağlılık da bence pekişiyor.” - K7

2.4.4. Sosyal İlişkilere İlişkin Bulgular

Çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler neredeyse tüm çalışanlar için önemli bir unsurdur. Çalışma ortamının motivasyona, tatmine ve bağlılığa etkisinin olduğunu ifade eden katılımcılar ile birlikte sosyal ilişkilerin suistimale uğramasının da negatif etkisinin olduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır.

Katılımcı 1, çalışma ortamındaki nitelikli sosyal ilişki ve ekip ruhunun iş tatmini ve bağlılığı artırdığını ancak niteliksiz ilişkilerin de birer dezavantaj oluşturduğunu ifade etmektedir. Krize girmiş sosyal ilişkilerin çözümü için idarenin sorumluluğunun olduğunu işaret eden K1, tatmin edici çalışma ortamı için akademisyen üzerindeki “gölgelerin” kaldırılması gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İş tatmini ve örgütsel bağlılıkta maddi unsurlar yadsınamaz ama bence işin sosyal boyutu ve özellikle hani bu ekip çalışması ruhu, ekip çalışması kısmı ayrı bence çok kıymetli, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırıcı yönde -ki aynı zamanda da dezavantajlı olduğunda da azaltıcı yönde. İş ortamındaki çalışma ekibinin güçlü, özverili çalışma ekibinin oluşturulması çok önemli. En azından olumsuz “gölge etmeme” mevzusunun çalışma ortamından çekilmesi gerekiyor ekip çalışmasına uygun ortamının sağlanması için. Eğer o sağlanamıyorsa da bireysel çalışmanın üzerindeki gölgelerin kaldırılması bence tatmin edici bir çalışma ortamı için en önemli şey.” - K1

Üniversite içindeki sosyal ilişkilerin sosyal sermaye birikimi oluşturduğu, profesyonel ilişkilerin zamanla yerini dostane ilişkilere bıraktığını K4 şu şekilde ifade etmektedir:

“Sosyal sermaye birikimi oluyor, profesyonel ilişkiler yerini dostane ilişkilere bırakıyor. Bu durum, örgütsel bağlılığı güçlendiriyor.” – K4

K4 gibi K6 katılımcı da profesyonel ilişkilerin dostane ilişkilere döndüğünden bahsetmektedir. Burada K6 ilişki ağı içerisinde yaşanabilecek tatsızlıkların işe, kuruma, aile yapısına olumsuz etkilerinin olabileceğini ifade etmektedir. Dostane ilişkilerin vefa duygusunu geliştirdiğini ve bunun akademik yükselme gibi liyakate ve etiğe ters durumların yaşanabileceğine işaret etmektedir. K6 çalışma ortamındaki iş ve sosyal ilişkiler dengesinin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bu illa olumsuz anlamına da değil kendilerine göre bir takım arkadaşlık ilişkileri, başka ilişkiler olabiliyor. Tabii bu ilişkiler bazı yerlerde ailevi ilişkilerle de beraber çünkü aynı kampüsün içerisinde zaman zaman lojmanlar bulunabiliyor, çocuklar birbirine arkadaş, eşler birbirinin arkadaşı olabiliyor. Bir yerde kavga olduğu zaman iş yerine yansıyor. Evdeki iş yerine yansıyor, tersi de olabiliyor. İşte bu tür şeyler akademik yükselmelerde sorun ortaya çıkarıyor. Bir vefa duygusu bekleniyor sizden, akademik olarak görevleriniz farklı ve bir de arkadaş olarak sizden beklenenler var, bu tür şeyler önemli faktörler burada.” – K6

İş ve arkadaş ilişki dengesinin öneminden bahseden K6, bu dengenin bozulmasının akademiye zarar verdiğini ifade etmektedir. İlişki ağı içerisindeki idareci ya da karar verici, bu bireysel ilişkiyle doğan yakınlık sonucu “laçka” davranabilme ya da görevi ihmal durumlarının yaşanabildiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması hem personel hem de kurum için önemli olduğunu varsayıyoruz ama profesyonel ilişkinin dostane ilişkiye dönmesi, vefanın ön planda olmasının akademiye zarar veriyor. Bazen kurum için geçerli ya da akademinin daha sağlıklı işlemesi için gerekli birtakım performans hususunda bahsettiğim o yerleşmiş ilişkiler düzeni dolayısıyla ihmal edilebiliyor. Bu zaman zaman bir takım yani laçka diyebileceğimiz bir ortam da oluşturabiliyor. Diyelim ki siz bir yerde bir idari göreviniz olarak akademisyenlerin veriminden sorumlu bir mevkidesiniz ama bir araştırma görevlisi ya da alt düzeyde bir akademisyen sizinle olan bireysel ilişkiniz dolayısıyla çok laçka

davranabiliyor. Ne dersine giriyor ne sınava doğru dürüst giriyor veya akademik olarak yapması gerekenleri çalışmaları projeleri ihmal edebiliyor. Hatta üniversiteye de hiç gelmeyebiliyor. Sorunca da sizinle olan bireysel ilişkisini kullanıyor bu tür şeylerde. Siz de zaman zaman idareci olarak ikisi arasında bir ikilem yaşıyorsunuz yani bireysel vefa ve dostluk ilişkisiyle. Çünkü özellikle de lojman gibi ailevi ortamların da bir yerde yaşandığı durumlarda bu ikisi de özel hayat ile kamusal hayatı ayırmak çok zor.” – K6

Üniversite içerisindeki sosyal ilişkilerin, arkadaş ilişkisinin akademisyen için oldukça önemli olduğunu ifade eden K9, sosyal ilişkilerin kötü olduğu bir çalışma ortamında yüksek düzeyde alınan ücretin de tatmin ve bağlılık oluşturmayacağını şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela ücret seviyesi çok yüksek olan bir üniversitede olduğunuzu düşünün ama iş arkadaşlarınızla uyumlu değilsiniz veya iletişim kurabileceğiniz kafa dengi bir insan ya da bir şeyleri paylaşabileceğiniz, konuşabileceğiniz, sohbet edebileceğiniz veya beraberce öğle yemeyebileceğiniz bir insan bir ortam yoksa insanlar orada mutlu olamıyor ücret düzeyi çok yüksek olsa bile. İnsanlar orada örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu hissedemeyecektir. Yani biraz da çalıştığı ortamdaki fiziksel koşullar, iş ortamı, sohbet ortamı, çalışma ortamı uygunluğu, diğer insanlarla olan iletişim düzeyi, yöneticileriyle olan ilişkisi ya da psikolojik olarak bir mobbing baskısı hissedip hissetmeme durumu... Buna benzer birçok faktör de akademisyenlerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. – K9

Yükseköğretim kurumlarında çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler temasının genel değerlendirmesinde, akademisyenin tatmini ve bağlılık düzeyine etki edebilen bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Akademisyenler, sağlıklı ve nitelikli sosyal ilişkilerin, dayanışmayı, sosyal sermayeyi ve ekip ruhunu güçlendirdiğinden bahsederken, diğer yandan ise liyakat ilkesinden sapma ve görev ihmaline neden olabileceğine işaret etmektedirler. Bu bulgular, sosyal ilişkilerin desteklenmesi ancak idareci-çalışan arasındaki sınırların liyakat temelinde olması gerektiğine

işaret etmektedir.

2.4.5. Yaşam Maliyetine İlişkin Bulgular

Akademisyenler, akademik ücret ile yaşam maliyeti dengesine ilişkin tutumları tatmin ve bağlılık düzeylerine etki eden bir diğer alt temadır. Büyükşehirlerdeki yaşam koşullarının taşradaki illere göre daha zor olması akademisyenlerin yaşam maliyetine ilişkin algılarını besleyen en temel unsurdur.

Akademik ücret kalemlerinden biri olan geliştirme ödeneği taşradaki sosyoekonomik olarak gelişmekte olan illerde görev yapan akademisyenlere verilen önemli bir ücret unsurudur. İstanbul gibi büyükşehirlerde görev yapan akademisyenler geliştirme ödeneği almamaktadır. K1 İstanbul'daki yaşam maliyetlerinin yüksekliği ve ücret kalemi yüksek olan geliştirme ödeneğinin alınmamasını, yaşam maliyetlerinin görece daha düşük düzeyde oldu taşradaki akademisyenlerin geliştirme ödeneği almasını karşılaştırmaktadır. K1'e göre geliştirme ödeneği adı altında olmasa dahi yaşam maliyetlerinin yükünü hafifletecek bir ödenek türü tahsis edilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

"Bir geliştirme ödeneği mevzusu var. Geliştirme ödeneği daha çok taşra üniversitelerine yönelik geliştirilen bir politika ama taşra üniversitelerinde hem toplam maaşın yüksek olması hem yaşam koşullarının yaşam maliyetinin daha görece düşük olması önemli bir artı sağlıyor. Ama İstanbul'a baktığımızda bu durum tam tersi olmuş oluyor. Hem geliştirme ödeneği yani akademisyenlerin aynı seviyesindeki akademisyenlere göre aldıkların maaş daha düşük seviyede kalmış oluyor hem de yaşam maliyetleri ekstra zorlaşmış oluyor. Evet, İstanbul'un insanları sunmuş olduğu imkanlar var ama yanı sıra dezavantajlar da var, maliyetlerin çok fazla olması gibi. O yüzden İstanbul'a ve özellikle diğer büyükşehirlerde de bu geliştirme ödeneği kapsamında belki adı geliştirme ödeneği olmasa da farklı bir yolla o maliyetleri dengeleyecek şekilde ekstra bir ödenek çıkarılması ya da işte diğer şeylere kıyasla oranlama yapılarak örnek veriyorum kira bedelinden belki bu yola çıkılabilir, ona endeksli bir iyileştirme yapılması bence önemli bir husus.

Çünkü burada bir dezavantajlı durum ortaya çıkmış oluyor. Evet, büyük üniversite şehrinin sunduğu araştırma imkanları vesaire hepsi çok gelişmiş, ulaşım gelişmiş ama maliyet fazla olduğu için akademisyenler ekstra bir külfet altına girmiş oluyorlar.” – K1

Şehirlerarası yaşam maliyeti farklılıklarını kıyaslayan bir diğer katılımcı K2’dir. K2 de bölgesel farklılıklara göre ücretlendirme olan geliştirme ödeneğinden bahsederek büyükşehirlerde görev yapan akademisyenler ile hem yaşam maliyetlerinin düşük olduğu hem de yüksek düzeyde geliştirme ödeneği alan taşra üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerle karşılaştırmaktadır. K2, Özellikle ev kirası gibi önemli bir gider kaleminin olduğu büyükşehirlerde yaşam maliyetini dengeleyici ek ödeneklerin sunulmamasının tatmini azalttığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bölgesel önceliklere göre bir ücretlendirme durumu var ama bu güncel değil. Yani şöyle söyleyeyim, Şırnak'taki akademisyene, geri kalan, terör bölgesi olarak bahsettiğimiz bölgeler cazip hale gelsin diye oralara farklı teşvikler koyuluyor ama mesela büyükşehirlerde daha geçen hafta söylemişti bir hocamız büyükşehirlerde akademisyenlerin geçimini sağlayamadığıyla alakalı, ev kirasının yüksek olduğu İstanbul gibi büyükşehirlerde ev kirasının yüksek olduğu yerlerde bölgesel önceliklere göre ücretlendirmeler yapılması lazım. Bunların da eksikliği akademisyeni etkiliyor. Çünkü şöyle karşılaştırıyorlar, Yozgat'ta kalan akademisyen, İstanbul'da oturan akademisyen aynı maaşı alıyor ama aynı kirayı ödemiyor. Bu bir tatminsizlik doğuruyor.” - K2

Akademik ücretin büyükşehirdeki yüksek yaşam maliyetini karşılamada yetersiz kaldığını ifade eden K4, akademik ücretlerin görev yapılan şehrin yaşam maliyeti göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“(…) özellikle devlet üniversitelerindeki maaşlar bulunan şehirdeki yaşam maliyetlerine göre düzenlenmeli. Ben İstanbul'da yaşıyorum aldığım maaşın yarısı kiraya gidiyor, kalan maaşın yarısı fatura ve gıda harcamalarına gidiyor. Bu şartlar altında refah olur mu? Bazı aylarda maaş yetmiyor, birikimi harcamak zorunda kalıyoruz. Oysa o birikim,

çoluğun çocuğun için ayırdığın, hani kötü gün parası derler ya ona ayırdığın para oluyor. Güniün sonunda da güvencede hissetmiyorsun. Bu yüzden akademisyen ücretleri yaşanılan şehir endeksli olarak düzenlenmeli.” - K4

Yaşam maliyeti farklılıklarının ücret tatmin düzeyinde etkili bir faktör olduğunu ifade eden K7, yaşam maliyetinde coğrafyadan kaynaklanan farklılıkların önemini şu şekilde ifade etmektedir:

“Zihin emeğini ortaya koyan insanların masa başına oturduklarında çok daha odaklanabilmeleri için, yaşamsal kaygılardan, ekonomik kaygılardan daha arındırıldığı, daha kendilerine, işlerine, araştırmalarına, çalışmalarına odaklayabildikleri bir altyapının sağlanması lazım. Bunu da en başında tabii ki akademisyenlerin ücret tatmini geliyor. Bunun sağlanması çok önemli, özellikle büyükşehirlerde yaşayan akademisyenler yüksek kiraların olduğu, enflasyonun olduğu şu düzlem göz önüne alınırsa çok daha iyi bir seviyeye çekilmesi gerçekten eğitim camiası adına, eğitimin kalitesi adına çok daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. (...) şehirlerden şehirlere bile bu farklılık olabilir. Mesela İstanbul'da çalışanın ücret tatmini ile Kütahya'da çalışan akademisyenin ücret tatmini arasında fark olabilir. Coğrafyanın da bu durumu etkilediğini düşünüyorum açıkçası. Çünkü mesela İstanbul'da 30.000 TL, 35.000 TL kira ödeyen akademisyen ile 15.000 TL kira öden akademisyenin iş tatmini açısından ücret tatmini açısından değerlendirmeleri farklı olabilir.” - K7

Ücretin iş tatminini etkilediğini ifade eden katılımcı 8, akademik ücretin aile geçindirmenin aracı olduğunu ifade etmektedir. Ücret ve yaşam arasındaki dengenin bozulmasının iş yükünün artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret, iş tatminini etkiler mi? Maalesef etkiliyor. Çünkü o ücret sizin aile hayatınızı da etkiliyor ve doğal olarak orada iş yaşam dengesi kaybolmaya başlıyor. O iş yaşam dengesini kazanmak için daha çok iş yapmak zorunda kalıyorsunuz. Burada otomatikman bir yük getiriyor akademisyene.” - K8

Büyükşehirdeki yaşam maliyetiyle küçük şehirlerdeki yaşam maliyetini kıyaslayarak büyükşehirlere özel ücret kalemleri ödenmesi gerektiğini ifade eden bir diğer katılımcı K9'dur. Büyükşehirde yaşamının medeni duruma göre de yaşam maliyetini artırabileceğini ifade eden K9 buna göre bir ayırım yapılarak ücretlerin revize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Büyükşehirlerdeki yaşam maliyetlerini dengeleyici mali desteklerin yapılmamasının akademisyen üzerinde tatmin ve motivasyon düşüklüğü oluşturup, örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyeceğini ve bu durumun da ülkenin gelişmişliğine katkı sunan bilimsel üretime zarar vereceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Büyükşehirler ile küçük şehirler arasındaki farklılıklar gözetleyebilir ya da geçim standartları değerlendirerek daha farklı ücretler ödenebilir. Nüfusa göre veya büyükşehir olmasına göre farklı parametreler değerlendirilebilir. Büyükşehir için bekar bir akademisyen için minimum 100.000 TL'lik bir aylık fazla bile değil, orta halli bir rakam olur. Evli akademisyenler için belki 130.000 TL'nin üstünde olması gerekir gibi böyle standart bir sistem oturtularak her yıl 6 ayda bir rakamlar güncellenebilir bence. Bunların hiçbiri olmazsa akademisyenlerin yeni akademik çalışma üretme motivasyonu düşer, en önemli şey bu zaten. Çalıştığı kuruma faydalı olma becerisi veya gücü, enerjisi kaybolur -ki biz bunu yaşıyoruz. O direnci zayıflar, tamamıyla ayakta kalma, hayatta kalma mücadelesine dönüşür iş, gelip dersini anlatıp bir an önce çalıştığı kurumdan mesaiyi bitirip gitmeyi düşünür. Böyle bir hayat şartına, böyle bir hayat biçimine yönelir ki bu da akademisyene hiç yakışmayan bir yaşam biçimi olur maalesef. Bu durum akademisyenlerin yeni bakış açıları geliştirmesini ve bilimsel çalışmalar yürütmesini engeller, zayıflatır. Ülkenin uluslararası akademik ortamda ya da işte projeksiyonda daha geri kalmasına da neden olabilir. Birçok sonuç ortaya çıkabilir olumsuz olarak. Akademik çalışma, üretim, verimliliğini düşürebilir, birçok şey sayabilirsiniz. Hatta akademik personelin kendine olan özgüveninin kaybolmasına kadar işi götürebilir yani. Ücretin öyle kritik bir önemi var bence.” – K9

Akademik ücretin hem yaşam maliyetini hem de akademik çalışmaların gerçekleştirilmesinde önemli bir finansal kaynak olduğunu ifade eden K11, mevcut akademik ücretin yaşam maliyetini karşılamada yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, büyükşehirlerdeki yaşam maliyetinin yüksek olması, akademik çalışmaların gelir içindeki payını yok etmektedir. Bu durumun, akademik çalışmaların sürdürülebilirliğinde bir engel olduğunu, akademisyenin motivasyon ve iş tatminini olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret akademisyenlerin iş tatminini olumlu etkiliyor. Ne kadar ücret yükselirse akademisyenin o üniversiteye bağlılığı, hatta akademik yayınlarda daha çok teşvik ettiğini de düşünüyorum aldığı ücretin. Nitekim akademisyene verilen maaş ve ek ders ücretinin hem kendi yaşam koşullarına ideal ve kaliteli bir şekilde yaşayabilmesini sağlamalı hem de bunun yanı sıra o verilen ücretten akademik yayınlarına ayırabileceği bir bütçenin de kalması gerekiyor ama nitekim bu konuda ben yetersiz olduğunu düşünüyorum. Büyükşehirde çalışan akademisyen arkadaşlarımızın çoğunun ya eşi çalışıyor veya kendisi ek iş yapmak zorunda kalabiliyor bu da iş tatminlerini olumsuz etkiliyor ne yazık ki veya işte akademik yayın yapma hususunda biraz daha onların geri planda kalabilmesine neden olabiliyor çünkü motivasyon çok önemli akademik yayın yapma hususunda bilimsel yayınlarda. Yani bir akademisyenin başka hiçbir unsuru düşünmeyecek şekilde zihninin rahat olması gerekir ki daha iyi nitelikli yayınlar ortaya çıkarabilsin. Bu yüzden ben ücretlerim biraz daha iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” - K11

Yaşam maliyetinin ücret tatminine etkisinin incelendiği alt temanın genel değerlendirmesine göre, ücret ve yaşam maliyeti dengesinin bozulması akademisyenlerin yalnızca ücret tatminini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, motivasyon ve bilimsel verimliliğini de etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcılar, büyükşehirlerde görev yapan akademisyenlerin yüksek yaşam maliyetine karşı mali olarak desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Geliştirme ödeneği gibi dengeleyici yaşam maliyet ödeneği gibi ücret kalemlerinin sağlanmamasının ciddi

bir refah kaybına ve adaletsizlik algısına yol açtığını göstermektedir. Bu bağlamda, yaşam maliyetinin gözetildiği, sosyoekonomik koşullara duyarlı bir ücret politikası geliştirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yalnızca akademisyenin tatmini değil, yükseköğretim sisteminin sürdürülebilirliğini için de önemlidir.

2.4.6. İdealizm ve Ücret İlişkisine İlişkin Bulgular

Akademisyenlerin; öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet gibi başlıca görevleri bulunmaktadır. Öğretim faaliyetleri akademisyenin temel görevlerinden biridir. Bununla birlikte, araştırma faaliyetleri akademisyenin vizyonunu, uluslararası mesleki ilişki ağını ve uzmanlık alanında derinleşmesinin yanında toplumsal gelişime katkı ve öğretim faaliyetlerinde daha nitelikli olmasına imkan tanımaktadır. Bu bağlamda, akademisyenin araştırma faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasının önem derecesinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın katılımcıları araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir bütçe gerektirdiğini ancak akademik ideallere ulaşabilmenin mali destekle ve ekonomik refahla mümkün olacağını ifade etmektedirler. Bu bağlamda akademik idealler ile ücret ilişkisinin akademisyenin tatmin ve bağlılık duygusuna etkisinin olabileceği anlaşılmaktadır.

Akademik üretimin doğası gereği maliyeti yüksek olan bir meslek olduğunu ifade eden K2, akademik ücret ile akademik faaliyetlerde kullanılan yayın ve teçhizat ücretlerinin eşit oranda artmaması, akademik ücretin aşağıda kalması bilimsel üretim ideallerini engelleyen bir unsur olarak tanımlamaktadır. K2'ye göre, akademisyenin akademik faaliyetleri mali olarak desteklenmedikçe akademisyen akademik ideallerine tam olarak yaklaşmamaktadır:

“Akademinin doğasından kaynaklı ülke koşullarından da sıyrarak baktığımızda pahalı bir meslek aslında. Çünkü akademiyi yapmak için, bilim üretebilmek için, laboratuvarlara ihtiyaç var, kitaplara ihtiyaç var, kütüphanelere ihtiyaç var. Bizler bu alanda çalışan personeller olarak bu türden altyapı ya da donanım ihtiyaçlarını çok ciddi şekilde çekiyoruz. Yani kitap satın almak zorundayız, veri tabanlarına üyelik yaptırmak zorundayız, sempozyumlara yurt içinde yurt dışında katılmak

zorundayız. Ülkenin içerisinde olduğu durum malum bu türden bir zayıflık ülkenin ekonomisinde var olan bir zayıflık, bizi bu açıdan ciddi şekilde etkiliyor. Çünkü bizim girdilerimizin çoğu diyelim masraflarımızın çoğu dolar bazlı ve bu sebeple çok ciddi sarsılıyor. Kitap bastırmak istediğimiz zaman bile, Türkiye'deki yayınevleriyle çalıştığımız halde bile, kağıt ithal olduğu için bu ücretlendirmeden bizler de etkilenmiş oluyoruz. Maaşlarımız benzer oranda artmadığı için bu bizim cebimizden gidiyor, akademinin cebinden gidiyor ve bu bir hoşnutsuzluk, huzursuzluk ortaya çıkarıyor." – K2

Akademik zorluklara ve iş yüküne rağmen akademik ideallerin iş tatminini artırdığını ifade eden K3 aynı zamanda çok yeterli düzeyde ücret aldığını ifade etmektedir. K3'ün ifadeleri ücret tatmininin iş yüküne bağlı yorgunluğu yumuşattığı ve iş tatmininin oluşmasına alan açtığı anlaşılabilmektedir. Ücret tatmininin örgütsel bağlılık ve verimi artırdığını K3 şu şekilde ifade etmektedir:

"Ücret tatmini ne kadar çok olursa bağlılığın o kadar artıyor, verimin o kadar artıyor, daha mutlu oluyorsun. Mutlu olunca, huzurlu olunca daha çok çalışıyorsun. Ve burada şu modda kalıyorum diyorum ki, "iyi bir para alıyorum, İngilizce ders veriyorum." yani böyle bana okul bir şeyler verdikçe ben yorgunluklarımı görmüyorum, benim için böyle. Çok çok yeterli bir maaş alıyorum ve bu benim için yeterli oluyor. Ama ben orada paranın dışında da bir şeyler alıyorum. Yani kendimi geliştirebiliyorum. Çok zorlanıyorum, çok yoruluyorum vesaire ama ben maddi olarak tatmin duygusundayım, iş olarak tatmin duygusundayım, kurum olarak da tatmin duygusundayım. Yaşadığım bütün zorluklara rağmen o zorlukları görmemeye çalışıyorum." – K3

K4, yurtdışında akademik faaliyetlerde yer almak, post doktora gibi akademik üretkenliğin sürdürülebilir olduğu çalışmaları yapmanın tatmini artırdığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, akademik ücretin yurtdışında akademik faaliyetleri gerçekleştirmenin önünde bir engel olduğunu K4 şu şekilde ifade etmektedir:

"Doktorasını tamamlayan hocalarımız post doktora için yurtdışına gitmek istiyor ama işin ucu yine maddiyata dayanıyor. Ya da döviz

kurlarındaki devasa farklılıktan dolayı yurtdışına kongreye sempozyuma gitmek artık hayal çünkü yine işin ucu ücrete dayanıyor. Oysa bu örneklerde yurtdışında post doktora yapmak da sempozyuma gitmek de iş tatminini artıran şeyler. Ücret yeterli olmayınca bunları yapamıyorsunuz.” – K4

Bununla birlikte K4, ücretin temel yaşam ihtiyaçlarını karşılayan motivasyon, tatmin ve bağlılığı etkileyen bir unsur olduğunu ancak akademik ideallerin ücretin yıpratıcı etkisini yumuşattığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret çalışanların temel yaşam ihtiyaçlarını karşılıyor sonuçta, yaşam kalitesini sağlıyor. Dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkiler. Tam tersinden baktığımızda da yetersiz ücret alan birinin motivasyonu düştüğü için iş tatmini ve örgüte bağlılığı olumsuz etkileniyor. Ücret önemli bir unsur ama ücret her şey değil. Daha önceki sorularda da bahsettiğim gibi kamu hizmeti bilinci var, öğrenci yetiştirme, bilimsel üretimin verdiği tatmin var. Bunların yanında ücret doğrudan değil de dolaylı bir etkisi oluyor. Zaten yaşadığımız şartları göz önünde bulundurarak biz hocalarla şey diyoruz kendi aramızda “para kazanmak isteyenin akademide ne işi var?”. Sadece para için yapılan bir iş olsaydı doğrudan etkilerdi iş tatminini veya örgütsel bağlılığı ama para dışında maddiyata dayanmayan çok faktör var akademide.” – K4

Akademik ideallerin tatmin edici olmayan ücretle mümkün olmayacağını ifade eden vakıf üniversitesinde görevli akademisyen K8, bu ideallere ulaşamamanın önce ücretlerin yükseltilmesi ve akademisyenin maddi olarak rahatlaması gerektiğini ifade etmektedir. Yurtdışındaki akademik faaliyetlere katılmak istediğini ancak yüksek döviz kurundan dolayı maaşının yurtdışındaki akademik faaliyetle eşit düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Aileye karşı duyulan maddi sorumluluk ve üniversite yönetiminin mali destek konusunda proaktif olmayan tutumu dolayısıyla tatminsizlik yaşadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Dubai’de bir konferans var kayıt ücreti 1.800 \$ benim aylık maaşım 1.800 \$ olursa nasıl gidebilirim? “Sen öde hocam, sonra biz sana ödeyelim” diyorlar. Bütün maaşımı vereceğim çocuklar ne yiyecek taş mı

yiyecekler? Bu tip sıkışıklıkların çözülmesi için zaten öncelikle ücretin değişmesi gerekiyor. Yani kişi kendini rahat hissedip evet ben Londra'daki şu kitabı Amazon'dan getirebilirim diyemediği sürece biz daha fazla bilim üretemeyiz. Doğal olarak da bilim üretemedikçe tatmin artmaz, tatmin artmadıkça da bağlılık yükselemez. Kişinin maddi olarak refaha erişmeden tatmini de artmıyor, bağlılığı da artmıyor, bilime katkısı da artmıyor. Tam tersine benzer makaleler, dön dön dön dön üretiliyor. "Tr-dizin editörde arkadaş varmış dur şuraya yollayayım" diyoruz. "Abi Scopus var mı yok mu" -yok, çünkü hep içerideyiz. Dışarı çıkabilmemiz için o imkanlara ulaşmamız lazım, olmuyor." – K8

Devlet üniversitesinde görevli akademisyen K12 de diğer katılımcılar gibi, yurtdışındaki akademik faaliyetlerin akademisyenin gelişimine sunduğu katkılardan ve avantajlardan bahsetmektedir. Bununla birlikte, bu tarz faaliyetlerin bütçeyi zorlayıcı düzeyde olmasının katılımını engellediğini ifade etmektedir. Bu durumun iş tatmin düzeyini zayıflattığını şu şekilde ifade etmektedir:

"Şu anda mesela çok iyi kongreler var, katılmak 400 Euro. 400 Euro katılım ücretini mi, uçak bileti mi, vize masrafı mı, konaklama mı, hangisini vereceksin? Yani bir destek almadan çok zor. Bunu devam ettirmek bu maaşlarla. Eğer ayrı bir fon bunun için olsa araştırma için biraz daha fazla ödenek ayrılrsa belki maaş için bu kadar şikayet etmeyecek insanlar. Çünkü yapmamız gereken akademik üretimi yapamıyoruz. Mesela Türkiye'deki hiçbir kongrede bir hakem atanmıyor. Hakem senin makalenin oraya gitmeden tam bildiriği gönderiyorsun onu okuyor. Özellikle o kişi onun için görevlendirilmiş. O makaleyi okuyor, karşına geçip anlatıyorsun o ekibi ve o sana dönüp tek tek eleştirileri sıralıyor, kaçış yok. Hani katılmasan da biliyorsun kongrelerde bazen hiçbir eleştiri gelmez bile. O adam şu seni eleştirmek için çalışıyor. Çünkü bir kongreye katılmanın sebebi o. Bir bildiri var, düşünce var, onu geliştirmek ancak bu şekilde gelişir. Bir eleştiri almasan gelişmez zaten. Zaten kapalı bir çalışma grubu olarak çalışılıyor. Herkesin onun dışında bir ekleyeceği şey var. Sen bu tür yerlere gidemiyorsun çünkü genellikle çok pahalı. Ona

üye olmak gerekiyor. Bireysel üyelik daha da pahalı, kurumsal üyelik zaten yok. Gidip gezmek falan değil amaç, gidip bu tartışmaların içinde yer almak hatta bu tartışmalar öznesi olmak için istiyoruz. Ama çok zor yani 400 Euro'yu nasıl vereceksin? Ondan sonra konaklama, ondan sonra uçak bileti, vize ücreti... Bana kalırsa yılda en az 2-3 defa böyle kongreye gitmek lazım ki hem ilişkileri sıcak tut hem iş birlikleri geliştir. Dolayısıyla ücret evet bir iş tatmini aracı ama dolaylı. Yani bizim iş özelinde akademi özelinde iş tatmini sağlayan çok farklı şeyler var. Yani bu iş tatmindir mesela, yurt dışına gidip o kabuğu kırıp orada hem temsil etmek hem de geri bildirim almak. Çünkü Türkiye'de maalesef o geri bildirimi alamıyorsun. Kongrelerde öyle bir şansın yok. Çalışmayı dergiye gönderiyorsun saçma sapan sebeplerle reddedilebiliyor çok bir açıklama olmaksızın. Ama yurtdışındaki öyle yerler çok geliştiriyor, herkesin söylediği bir şey sana ders oluyor ve ömrüm boyunca unutmuyorsun." - K12

Akademik idealler ile akademik ücret arasındaki ilişkinin genel değerlendirmesinde, akademik ücretin araştırma faaliyetlerinin üretilmesinde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Akademik kongrelere katılım, uluslararası iş birlikleri, güncel literatüre hakimiyet ve araştırma kaynaklarına erişim gibi faaliyetlerin maliyetlerinin karşılanma gücü akademisyenin temel görevlerinden biri olan araştırma faaliyetlerini sınırlandırmakta ve iş tatmin düzeyini düşürebilmektedir. Bu bağlamda, ücretin yalnızca temel yaşam maliyetini karşılayan bir araç değil, aynı zamanda akademik gelişimi mümkün kılan bir kaldıraç olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, akademik ideallerin sürdürülebilirliği için akademik ücretlendirme sisteminin bilimsel üretimi teşvik edecek olanaklara göre revize edilmesi gerekliliği anlaşılmaktadır.

2.4.7. Ek Gelire İlişkin Bulgular

Akademisyenlerin kök ücretinin haricinde ücret paketi içinde yer alan ya da ek gelir olarak toplam ücretlerine yansıyan kalemler bulunmaktadır. Bu kalemlerin çeşitliliği kadar ücretlendirme düzeyi de tatmin ve bağlılık düzeylerine etki edebilmektedir. Teşvik, ödenek, ek ders geliri, döner sermaye ek ödemesi, tazminat

ek ödeneklerin başında gelmektedir. Bazı ek gelir türleri akademisyenin bilimsel üretkenliğine ya da yeterliğine bağlı ödenirken, bazı ödenekler doğrudan ünvan ve kıdemle ilişkilendirilmektedir.

Katılımcı 1'in ifadelerinden akademik faaliyetlerden biri olan proje ve teknopark gibi akademik faaliyetlerden elde edilen gelir ve somut çıktılarının ücret ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığa etkisinin olabileceği anlaşılmaktadır. K1'in ifadeleri şu şekildedir:

"2 önemli unsur var bir tanesi; proje, diğeri de akademik teşvik kısmı. Sonucunu aldığınız, alacağınız şeyler yani örnek veriyorum, bir makale yayınlarsınız ama o uçsuz bucaksız bir alana onu gönderiyormuşsunuz gibi ama projede bu his böyle değil üretilen somut çıktılar, elle gösterilebilecek çıktılar iş tatminini özellikle daha yüksek derecede etkileyeceğini ifade edebiliriz. Hem kurumsal anlamda kaynağın zenginleştirilmesi, akademisyenler, yürütücüler ve araştırmacılar kazanç elde ediyor. O kazancın seviyesinden bağımsız olarak bir de prestij de ekstra kattığı için bence bunların yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatminini otomatik olarak yükseleceğini, sadece o prestijden dolayı bile bu şeylerin çıktısının olacağını, olumlu anlamda etkileyeceğini düşünüyorum. Onun haricinde bahsettiğim gibi daha somut olgulara ulaşıldığı için proje yaparken belirli bir toplumsal soruna doğrudan hani parmak basılabildiği için oradaki ister istemez paydaşlarla da etkileşim kurmak bu bence insanın yaptığı işten memnun olmasını, işten tatmin olmasını olumlu yönde etkileyecektir diye düşünüyorum."

– K1

Proje gibi akademik faaliyetlerden aylık elde edilen ek gelirlerin akademisyen için önemli bir gelir kaynağı olduğunu ifade eden K3, bazı akademisyenlerin projeyi "mülk edinme" amacıyla dahi yaptığını ifade etmektedir. K3, proje faaliyetlerinden elde edilen gelirin yalnızca ücret tatminini değil, aynı zamanda iş tatminini de artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

"Geçen gün bir tane akademisyen bir arkadaşımız var bana şöyle bir telefon açtı, "ben proje yazmak istiyorum, benim daha benim evim yok,

benim ev almam lazım” dedi. Direkt bunu örnek olarak verebilirim. Çünkü iyi para kazanıyorlar, eğer iyi yönetebilirse kendi cebine ciddi derecede kalır. Hakkaniyetli bir şekilde yaparsa aylık zaten 1.000 € 2.000 €. Özellikle yurtdışındaki projelerde çok fazla koordinatörlük yapmak istiyor akademisyenler, aylık 1.000 € 2.000 € ek geliri olacak. O da bir marş kadar neredeyse. Bu ücret tatmini arttırıyor anlaşılır ama iş tatminini de arttırıyor.” – K3

Proje ve teknopark gibi akademik faaliyetlerle yapılan bilimsel üretimin sürecinde gösterilen emek karşılığında sunulan maddi fırsatların tatmin ve bağlılığı artırdığını ifade eden K4, daha önce bir projede aldığı maddi desteğin iş tatminini artırdığını ve sonraki çalışmalarına da daha istekli olmasını sağladığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Proje ve teknopark gibi üretimin olduğu alanlarda güzel maddi fırsatlar yakalanabiliyor. Akademisyen gösterdiği emek ve performansının maddi karşılık bulduğu ortamlarda kendini daha tatmin ve kuruma bağlı hissedebiliyor. Örneğin, bir keresinde bir AB projesinde ciddi bir maddi destek aldım, o dönemde işimle alakalı son derece tatmin olmuştum. Bu tatmin duygusu, sonraki projelere daha istekli yaklaşmamızı sağlıyor. – K4

Bireysel akademik üretim faaliyetlerinin somut karşılıklarının motivasyonunu artırdığını ifade eden K5’e göre, bu faaliyetlerden elde edilen akademik çıktı ve gelirin hem akademisyene hem de kuruma katkı sağlamaktadır. Akademisyenin elde ettiği gelirin finansal rahatlığa, akademik faaliyetin ise kurumsal değere katkı sağladığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademisyenlerin bireysel üretkenliklerinin somut olarak takdir edilmesinin motivasyon üzerindeki etkisini çok net biçimde ortaya koyuyor. Proje ve teknoparklardaki bilimsel çıktı ve gelirler, akademisyene finansal özgürlük ve kurumsal değer katma imkanı sağlıyor; bu da akademisyenin tatmin ve bağlılığını doğrudan artırır.” – K5

Akademik üretim faaliyetlerinin tatmini ve geliri artırdığını ifade eden K6, bilim alanları arasında farklılığın olduğunu, aynı imkanlara sahip olamamanın ikilik oluşturduğunu ifade etmektedir. K6'ya göre fen, tıp, mühendislik ve sosyal bilimler alanında kısmen hukuk bilim dalları döner sermaye ek geliri de olmak üzere diğer ek gelir türlerinin kazanımına imkan sunan akademik faaliyetlerden sosyal bilimler alanındaki akademisyenlere göre daha fazla yararlanabildiğini, ciddi düzeyde gelir sağladıklarını ifade etmektedir. K6, ek gelirde bilim dalları arasındaki farklılıkları ve tatmine etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Memnuniyeti artıran teknopark ve proje imkanları çok önemli. Çünkü gerçekten çok ciddi meblağ olabiliyor, bunu da her alan değil de özellikle mühendislik ve tıp alanı, sosyal bilimlerde de kısmen hukuk. Dışarıda bir çalışma imkanınız olursa, mesleğinizi dışarıda icra etme imkanınız olursa bu gerçekten ciddi bir gelir getirebiliyor, özellikle de sosyal bilimler için maalesef çok fazla imkan yok. Yani, dolayısıyla bu bir ikilik yaratıyor kurumlarda, hatta günümüzde döner sermaye uygulamasıyla, bir maaş hatta birden fazla maaş kadar katkı sağlayabiliyor tıp ve fen bilimleri alanlarındaki personele. Mühendisler de ise çok daha fazla olabiliyor alanına ve iş imkanına göre. Hatta son zamanlarda sosyal bilimlerde de işte biraz diğer mühendislik bölümleriyle işte ortak bazı alanlarda birtakım girişimciliklerde bulunduklarını görürüz. Bunlar iyi bir şey üniversitenin hem tanınırlığı bakımından hem üniversitede elde edilen bilginin alana aktarılması bakımından hem de akademisyenlerin gelirlerin artırması bakımından oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. (...) Sosyal bilimlerde kendi girişimciliğinizle bir takım ek gelirler getirebiliyorsunuz, mesela insan kaynakları alanındaki uzmanlar gidip özel sektörde bir sanayi kuruluşunda insan kaynakları alanında araştırma yapıp veya oradan da görev alıp ortak bir proje geliştirebiliyorlar ama her alan için bu mümkün değil. Söylediğim gibi herkes işte o alandaki herkes için de mümkün değil.” – K6

Araştırmanın nicel bulgularında ek gelir ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki anlamı düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte

ek gelir türleri arasında anlamlı ilişki olmasa bile etki düzeyinin yüksek olduğu bazı ek gelirlerin olduğu görülmüştür.

Ek gelir sağlamak için yapılan faaliyetlerin iş yükünü artırdığından dolayı tatmin ve bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ifade eden K9'a göre, akademisyenin ek gelir elde etmek için yüklendiği iş yükü akademisyenin motivasyonunu düşürmekte ve bazı psikolojik sorunları yaşamasına neden olabilmektedir:

"Her insan gibi bizlerin de dinlenmeye, stres atmaya, deşarj olmaya ihtiyacımız var. Bunu yapamayınca da tam tersi çıkması normal yani hayatın içerisinde yer alamıyoruz maalesef sosyalleşemiyoruz, insanları rahat bir iletişim kuramıyoruz. Ben bu çok fazla akademisyende gözlemleyebiliyorum, maalesef onu analiz edebiliyorum bunun için bir psikolog olmaya gerek yok. Rahat iletişim kuramıyorsunuz birçok insanla akademik personelin birçoğunda maalesef bu psikolojik sıkıntılar ortaya çıkıyor. Farklı ünvanlara sahip birçok akademik personelin maalesef bu sorunu yaşadığını görebiliyorum. Bunları tecrübe etmiş birisi olarak samimi bir şekilde söyleyebilirim. Bu anlamda iş stres yükü çok fazla, bu stres yükünü ve bu sıkıntıları atlattıktan sonra kalan zamanda dinlenemiyorsunuz, gidip dışarıdan ek gelir elde etmek için ekstra göreve gidiyorsunuz yoruluyorsunuz. Ekstra işler mesela, ÖSYM olsun veya başka hakemlikler olsun veya projeler olsun veya tek gelir getiren farklı bir işe sahip olalım. Ben daha önce mesela yapıyordum, KOSGEB girişim projesi yazıyordum. Onu artık yapamıyordum çünkü vaktim de kalmıyor. Buna benzer birçok işlerle ekstralık harcayarak ekler etmeye çalışıyor insanlar ve dolayısıyla boş vakti kalmıyor. Dinlenmeye mental ve fiziksel yorgunluğu atmaya bir fırsat bulamıyoruz maalesef. O yüzden bunun tatmin düzeyine etki etmemesi son derece normal." – K9

Ek gelirin akademik üretkenliği etkilediğini, mevcut ekonomik koşullara bağlı zorlukların etki düzeyini azaltan bir araç olduğunu ifade eden K10, ek gelir sağlayan akademik üretimin sadece para için yapılmayacağını ancak önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Günün sonunda peki bu yayınların ne oluyor işte yapmış olduğunuz teşvik miktarı oranında size bir teşvik veriliyor. Yani işte atıyorum TR dizin bir yayın varsa şu an benim çalışmış olduğum üniversitenin bilimsel araştırma projeleri yönergesine göre onun bir rakamı var, ESCI varsa onun bir rakamı var, uluslararası bir rakamı var işte Q1 ise Q2 ise WoS'taysa bir rakamı var. Günümüzdeki koşullarda, günümüz Türkiye'sinin gelmiş olduğumuz ekonomik zorluklar açısından da bu biraz daha ücrete yönelik hareket ediyor. Hal böyle olunca ben işimi daha çok yapmak istiyorum ya bu şekilde örnek verebilirim. Evet, yayın para için yapılmaz bunda hemfikirim ama almış olduğunuz ücret de yapmış olduğunuz yayın sayısını etkiliyor kendim de bunun en büyük örneklerinden biri benim.” – K10

Akademisyenin öğretim ücretinin haricinde akademik araştırma faaliyetlerinden elde edeceği gelirin örgütsel bağlılığını artıracaklarını ifade eden K11, yoğun ders yüküne rağmen akademik araştırma faaliyetleri karşılığında aldığı akademik teşvik ödeneğini her ay gelir olarak elde etmenin olumlu yanlarından bahsetmektedir. K11'e göre, her türlü akademik faaliyetin mali desteği olması gerekmektedir. Akademik faaliyetlerin mali desteğinin olmamasının akademik sürdürülebilirlik için de önemli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademisyenlerin maaş ve ders ücreti dışından proje gibi gelirlerinin üniversiteye bağlılığını ve tatminini olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Nitekim ben şu an ek gelir olarak akademik teşvik ödeneği alıyorum fakat kadro aldıktan sonra akademik çalışmaları çok önemsemeyen hocalar da olabiliyor. Bir emek veriyoruz artı ders yükünün yanında mesela bu dönem benim 24 saat ders yüküm var ve 24 saat ders yükünün dışında ayrı bir emek harcayıp akademik yayın yapıyorum ve bunun karşılığını her ay almam beni olumlu etkiliyor. Ve bunun da yapılması gerektiğini düşünüyorum. Yani akademik teşviği doğru bulmayan akademisyenler de var ama ben emeğimizin karşılığının verildiği için doğru ve olumlu buluyorum ve çeşitli kongre, proje ve farklı faaliyetlerde destek verilmeyebiliyor kendi bütçemizden karşılıyoruz. En

basitinden bir kongreye giderken yol ücretimiz konaklama ücretimiz, ortalama bir aylık o ay kongreye katıldıysak 10 bin TL'yi bulabiliyor. Nitekim ben bekar bir hocayım, bunu evli hocalar bazında düşündüğümüzde ev geçindiren çocukların eğitim masrafı, evinin masrafı, kira masrafı vesaire ve büyükşehirde yaşadığını da düşünürsek neredeyse bir kongre gelirini karşılayamayacak kadar bile maaşından ücret kalmayabilir. Bu yüzden ek ücretle desteklenmesi gerekiyor tatmininin artırılması için.” – K11

K11 akademik teşviği doğru bulmayan akademisyenlerin olduğunu ancak kendisinin akademik faaliyetleri karşılığında ek gelir almasının tatminini artırdığından bahsederken K12 ise akademik teşviği “tuhaf bir uygulama” olarak tanımlamaktadır. K12’ye göre, akademik teşvik ödeneği önemli bir gelir kalemi ancak niteliğe değil niceliğe bakılan bir uygulama. Bu doğrultuda, K12 akademik teşviğin niteliği ortaya çıkaracak kriterlere göre yeniden revize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte K12 de diğer katılımcılar gibi, akademik araştırma faaliyetlerinin mali olarak desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Mali olarak desteklenmemenin tatminsizlik oluşturduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademik teşvikten de bahsetmek lazım. Ek gelirlerin önemli bir kalemi akademik teşvik. Tuhaf bir uygulama olduğunu düşünüyorum ben açıkçası akademik teşviğin çünkü sayıya dayalı üretime yöneltiliyor. Yani içeriğine çok fazla bakılmaksızın seri halde bir yerlerde yapılan yayınlar daha sonra bir gelir olarak insanlara dönüyor. Bu bana çok anlamlı gelmiyor. Yani daha farklı kriterlere geliştirilebileceğini, onun da akademik teşvik adı altında ayrıca değil, belki içinde hesaplanıp maaşın en başta dahil edilebileceği başka bir sistem kurabilir diye düşünüyorum. Ama yani ücretlerle ilgili, en temeli mesela bu en azından bizim yapacağımız araştırmaları destek olunmalı. Eskiden akademik etkinliklere teşvik daha fazlaydı. BAP'tan yararlanabiliyordun yurtiçi yurt dışı bir defa gidip kendin bir cebinden ödeme yapmadan katılabiliyordun şimdi o da tamamen kesildi. Yani çok uzun süredir bu

destekler de verilmiyor o da bir tatminsizlik yaratıyor bence.” – K12

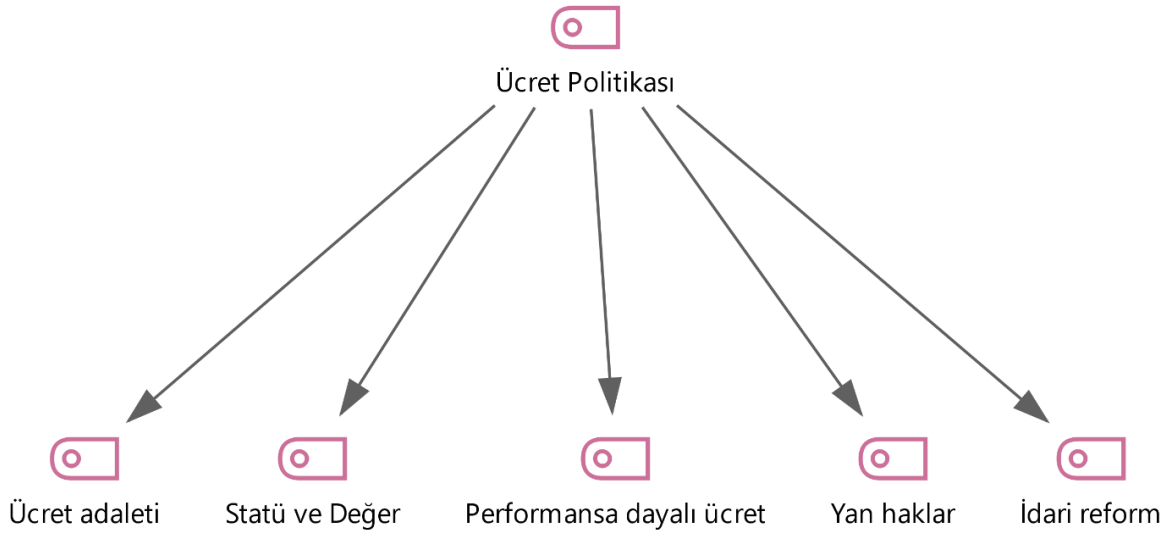
Ek gelire ilişkin genel değerlendirmede, ek gelirler akademisyenlere mali rahatlama sağlamasıyla birlikte akademik üretimin sürdürülebilirliği, motivasyon, tatmin ve bağlılık düzeyinin artmasında önemli bir faktördür. Akademik faaliyetlerden elde edilen somut çıktı ve gelirler, emeğin karşılık bulduğu algısını oluşturarak tatmin duygusunu pekiştirmektedir. Ancak ek gelir sağlayacak kaynakların bilim dallarına göre dengesizliklerin bulunması fırsat eşitsizliği algısını oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, akademik teşvik ödeneğinin nitelikten çok niceliğe odaklanması, akademik üretimin niteliksel olarak zayıflaması riskini taşıdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, akademik ek gelir politikalarını bilim alanları arasındaki adaleti gözeten ve bilimsel niteliği merkeze alan biçimde yeniden yapılandırması gerekliliği anlaşılmaktadır.

2.5. Ücret Politikası

Akademik ücret politikası ücret kalemlerini ve sistemini belirlemektedir. Bu bakımından ücrete ve ücret tatminine ilişkin algıları şekillendiren önemli bir politika aracıdır. Ücret politikası üzerinde; ücretin belirlenme şekli, yan haklar, ek ödemeler, ücretin çalışan için ifade ettiği mali ve sosyal unsurların her biri beklenti oluşturabilen faktörlerdir.

Temalandırma çalışmasıyla elde edilen dördüncü tema Şekil 16’da görülebileceği gibi “Ücret Politikası” olmuştur. Bu tema kapsamında şu beş alt tema öne çıkmıştır: (1) Ücret adaleti (2), İdari reform, (3) Statü ve değer, (4) Performansa dayalı ücret ve (5) Yan haklar.

Şekil 16. Ücret Politikası



Temaya ilişkin alt tema, katılımcı no ve alt tema açıklaması Tablo 59’da görülebileceği gibidir.

Tablo 59. TEMA 4: Ücret Politikası

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Ücret adaleti	Ücret adaletine ilişkin algı yalnızca ücret düzeyinden değil, emeğe ve kıdeme dayalı farklılık, ünvanlar arası belirgin ücret hiyerarşisi, şeffaf ücret politikası gibi çok boyutlu beklentilerden beslenmektedir. Akademik ünvan yükselmesinin ücrete belirgin şekilde yansımadağını, görev süresi ve bilimsel faaliyetlerde gösterilen çabasının ücret farklılığı oluşturmamasının ücret adaleti algısını zedelediği, tatmin ve bağlılık düzeyini de olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.	K1, K2, K3, K6, K8, K11, K12
İdari reform	Akademik ücret yapısının yeniden yapılandırılabilmesi ve bağlı şirketin denetimi için YÖK mevzuatında ve idari yapılanmasında reformun yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır.	K2, K6

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Statü ve değer	Akademisyenler aldıkları maaşı, kurumdaki konumlarının ve değerlerinin bir yansıması olarak görmekte; düşük maaş düşük değer algısı yaratmaktadır. Akademik ünvanın toplumdaki prestijine rağmen elde edilen ücretin düşük olması, değersizlik algısına neden olabilmektedir. Ücretin yalnızca geçim aracı değil, aynı zamanda kurumdaki değer ve sosyal statünün bir göstergesi olarak algılanmaktadır.	K1, K2, K3, K5, K7, K12
Performansa dayalı ücret	Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanma biçimi, etki ve değerlendirme kriterlerinin verimsiz olduğu ve bu durumun da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bilimsel üretim ve emek gösteren akademisyen ile göstermeyen akademisyenlerin birbirine yakın düzeyde ücret almasının, “adil olmayan eşitlik” algısını oluşturduğunu göstermektedir.	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K10
Yan haklar	Akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde akademik ücret ile birlikte yan haklara sahip olmaları da etkilidir. Yemek, servis, lojman, çocuk bakım desteği gibi yan hakların artırılması örgütsel bağlılığı destekleyebilmektedir. Sunulacak yan haklar, ücret tatminsizliğinin bir ölçüde telafi edebileceğini; bağlılık ve tatmin düzeyini olumlu etkileyebileceğini anlaşılmaktadır.	K2, K8, K9

2.5.1. Ücret Adaletine İlişkin Bulgular

Ücret adaleti, akademisyenin aldığı ücretin ödenme biçimi, her alınan ünvana karşı gösterilen emek, farklı mesleklerle ya da kurum içindeki diğer ünvanlılar arası ücret karşılaştırması gibi pek çok unsura dayanmaktadır.

Akademik üretim sürecinde yoğun emek göstererek akademik teşvik ödeneği aldığını ifade eden K1, emek göstermeyen performansı düşük akademik personelle toplamda neredeyse aynı düzeyde ücret almasının ücret adaletsizliğine dayalı bir tatminsizlik oluşturduğunu ifade etmektedir. Arada belirgin ücret farklılıklarının

olmamasının akademik üretimi desteklemediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademik teşvik yıl boyunca maaşa yansıyor ve örnek veriyorum çok bariz bir artış değil yani bu teşvik almayan arkadaşlarla arada 5.000 liranın farklı olduğu bir teşvik. Çünkü aylık olarak yattığı için ve maaşın da üstüne eklendiği için “akademik teşvik yatıyor mu?” ya da işte “benim maaşımda teşvikte yatmış” gibi bir ekstra bir algı oluşmuyor. Maaşınızın o olduğunu düşündüğünüz için ve diğer kıyas meslektaşlarınız aranızda da çok bariz bir fark olmadığı için çok bir motive edici anlamda ben bir unsur olduğunu açıkçası düşünmüyorum. Bu akademik teşvik mevzusunda daha belirgin olmasını tercih ederdim. Çünkü örnek veriyorum, üretmeyen de şu anki seviyeye göre iyi bir maaş aldığı için üreten ekstra bir şeyi olmuyor. Yani şöyle performans odaklı olmadığı için maaş, üretmeyen de yani o emeği sarfetmemiş olan da zaten düşük maaş almıyor. Aradaki o fark, çok fazla üretimi destekleyen yönde olduğunu açıkçası düşünmüyorum.” - K1

Devlet üniversitelerinde akademik ünvanlar arasında ciddi ya da görece belirgin ücret farklılıkları bulunmadığını ifade eden K2, ünvan alana kadar geçen süre ve gösterilen emek karşısında ünvana dayalı artışların dengesiz olmasının tatmini etkilediğinden bahsetmektedir. K2’ye göre diğer sektörlerde ya da meslek kollarında ünvanlar arası ciddi maaş farklılıkları varken yükseköğretimde bu fark ciddi düzeyde değildir. K2, yükseköğretimde ünvanlar arası farklılıkların olmamasının tatminsizliğe neden olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir akademisyenin araştırma görevlisi ya da işte doktor üretim üyesi, doçent, profesör olması arasında terfi almasına kıyasla ciddi bir anlamlı farklılık yok ücret sanası bakımından. Yani araştırma görevlisi 55 alıyorken doktor öğretim üyesi 60 alıyor, doçent olunca 65-70 oluyor. Profesör olunca 80 oluyor gibi hani %5 %10 belki %10-15 maaş farkı ortaya çıkıyor ve akademide şöyle bir algı var, hani doktor üretim üyesi olmak için doçent olmak için, profesör olmak için ortaya konan çaba, ortaya konan mesleki faaliyetler diyelim bu farkı karşılamaya yetmiyor. Yani eğer profesör olduysam daha yüksek maaş almam gerekiyor şeklinde

bir algı var. Çünkü benzer şekilde baktığımız zaman mesela bir pratisyen hekimde bir uzman doktorlar aslında çok ciddi maaş farkları var ya da öğretmenlere baktığımız zaman bir normal öğretmenle bir başöğretmen arasında çok ciddi maaş farkı varken akademi içerisinde bu ciddi bir farklılığa yol açmıyor. Bu sebeple hani profesörlüğe doğru yükseldikçe akademisyen, sahip olduğu maaş daha farklı olmasını bekliyor. Ücret tatmin düşmesiyle alakalı bunu söyleyebiliriz.” – K2

Ücret adaletinin yaş ya da görev süresine göre belirlenebileceğini ifade eden K3, akademik kariyerine yeni başlayan akademisyenle 10 yıl önce başlayan aynı ünvanlı akademisyen arasında gösterilen emek düzeyinden dolayı farklılık olması gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) Yaş ya da görevde geçirdiği süreye göre maaş düzenlemesi yapılabilir. Mesela direkt doktor öğretim üyesi olarak çalışan yeni bir akademisyen geçmişten gelen 10 yıldır asistanlık yapmış doktorasını verip doktor öğretim üyesi olan biriyle aynı maaşla başlıyor. Bu biraz saçma oluyor bence çünkü çok fazla emek veriliyor.” – K3

Ünvan yükselmesi sonrası ücret artışının bir rahatlık oluşturacak düzeyde olmadığını ifade eden K6, ünvanlar arası belirgin farkın olması gerekliliğini ifade etmektedir:

“Ünvanlar arasındaki maaş skalası çok değişmediği için çok da fazla rahatladığım düşünmüyorum ben maalesef.” – K6

Vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personel K8, akademisyenin faaliyetine ve akademik üretimine göre bir ücret farklılığının olmadığını ancak böyle bir farklılığın olması gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Üniversitenin içinde iki tip akademisyen vardır: Researcher ve Lecturer. Araştırma yapan ve ders veren. Şimdi daha çok ders veren daha mı az para alacak? Yani karışık birazcık oralar. Herkes eşit alsın desek adam 15 yıldır doktor öğretim üyesi yayını 10 tane, gelmiş son 2 yılda belki 8 tane yayın yapmış biri SSCI. Şimdi bu adamı da arttırmayalım mı? Ya da ben İngilizce mesela benim puanım çok yüksek bir İngilizcede

aynı alıyorum İngilizce puanı olmayanla vakıfta. Yani böyle çeşitlendirmelere ihtiyaç var gibi düşünüyorum.” – K8

Akademik ünvanlar arasındaki ücret farkının az olmasının ücret tatminsizliğine neden olduğunu ifade eden K11, ücretlerde eğitim seviyesine ve ünvana göre belirgin farkların olması gerekliliğini verilen emeğe dayandırmaktadır. K11’in ifadeleri şu şekildedir:

“Eğitim seviyesine göre maaşlarımızda aradaki farkın daha yüksek olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretim görevlisinin net maaşıyla benim net maaşım arasında 3.000-4.000 yanlış bilmiyorsam bir rakam var. 4 yıl doktora eğitimi alıyoruz öğretim görevinden farklı olarak yani 4 yıllık bir emek var. Bunun yeterince tatmin edecek bir ücret olması gerektiğini düşünüyorum. Bu şekilde benimle doçent ve profesör arasında da bir farkın olması lazım ama çok aşırı bir fark yok net maaşlarda. Ek ders ücretlerinde değişebiliyor ama 3.000-4.000 bir farkta az baktığın zaman. Çünkü doktora kolay bir süreç değil sen de biliyorsun hem zaman olarak hem emek olarak. O yüzden ücret politikasında hem ünvana göre hem de verilen emeğe göre yeni düzenleme yapılması gerektiğini düşünüyorum” – K11

Ücret politikalarının şeffaf ve sistematik olmasının tatmin ve bağlılığı etkileyebileceğini ifade eden K12, ünvan yükselmelerindeki ücret artışının, ek ödemelerin hesaplama yönteminin açık olmasının akademisyeni olumlu etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Önünü görebiliyorsun en temeli yani biliyorsun ki doktora öğretim üyeliğinden doçentliğe geçtiğinde ne olacağını biliyorsun. Doçentlikten profesörlüğe geçtiğinde ne olacağını biliyorsun, ek ödemelerdeki düzenlemeyi biliyorsun neyin ne zaman yatacağını biliyorsun bu tür şeyler hani bir şeylerin açık olması belki politika ücret politikasını özellikle açık, belirli ve şeffaf bir şekilde paylaşıyor olması büyük ölçüde etkileyecektir diyebilirim yani evet, ücretin iyi olması önemli ama ücret politikasının da açıkça paylaşılması yani bir mesela ek ders ödeme aldığın zaman o ek dersin nasıl hesaplandığı, neye istinaden o kadar yattığını

biliyorsan olsan eğer güven de duyuyorsan olumlu etkileyecektir diye düşünüyorum.” – K12

Ücret politikasında ücret adaleti alt temasına ilişkin genel değerlendirmeden, akademisyenlerin ücret adaletine ilişkin algılarının sadece ücret düzeyinden değil, emeğe ve kıdeme dayalı farklılık, ünvanlar arası belirgin ücret hiyerarşisi, şeffaf ücret politikası gibi çok boyutlu beklentilerden beslenmektedir. Katılımcılar ücret politikalarında, akademik ünvan yükselmesinin ücrete belirgin şekilde yansımadığını, görev süresi ve bilimsel faaliyetlerde gösterilen çabasının ücret farklılığı oluşturmadığını ifade etmektedir. Bu durumun, ücret adaleti algısını zedelediği, tatmin ve bağlılık düzeyini de olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.

2.5.2. İdari Reforma İlişkin Bulgular

Akademisyenin ücret tatmini ve iş tatmin düzeyinin artırılması için bazı idari reformların yapılması gerektiğini ifade eden K2, YÖK'ün siyasi temsil gücünün oluşturulmasının mevcut sorunların çözümünde bir araç olabileceğini ifade etmektedir. K2'ye göre, YÖK'ün bir bakanlığa bağlanması, kriz ve fırsatlara yönelik akademisyenin haklarının korunmasının yanında 81 ilde bulunan üniversiteler arasındaki bireysel siyasi bağlantılardan kaynaklanan fırsat farklarının da giderilmesine yol açacaktır. YÖK'ün siyasi temsilinin olmamasından kaynaklanan sorunları K2 şu şekilde ifade etmektedir:

“Benim en büyük iddiam ücret gelir ve iş tatmini ile alakalı olarak, akademinin YÖK'e bağlı bağımsız durumunun değiştirilmesi gerekiyor. Çünkü Türkiye'de son dönemde özellikle tüm kurumlar siyasallaşmış durumda ve akademi bu siyasallaşmayı tamamlayamadı ve bir eksiklik hissediyoruz personel olarak bu açıdan. Örneğin bir afet oluyor, Milli Eğitim Bakanlığı da adliye de emniyet de personeline bir tayin atama hakkı veriyor, tüm personeline afet bölgesinden uzaklaştırıyor. Afetten en az şekilde etkilenmelerine sebep olacak tavırda bir politikası var ama YÖK'te bunu göremiyoruz. Bunun altında yatan sebep, YÖK'ün bağımsız olması yani YÖK'ün başında yer alan YÖK Başkanı, Cumhurbaşkanı tarafından doğrudan atanıyor ve siyasi sorumluluğu

yok. Bu sebeple de personeline daha keyfince davranma esnekliği kazanıyor. Yani yükseköğretim kurumlarının tamamının ya bir bakanlığa dönüştürülmesi ya da Milli Eğitim Bakanlığına devredilmesi gerekiyor ki bakanlığa devredildikten sonra bir siyasi temsilciye sahip olsun ve hem toplu sözleşmelerde hem diğer sosyal haklarda bunun yansımalarını görebilelim. Yani tüm Türkiye'deki akademisyenlerin varlığı bir anlam ifade etmiyor, biz bankalarla promosyon sözleşmesine oturduğumuz zaman onlar bize "sizin sayınız kaç ki!" deyip rest çekebiliyorlar. Biz öğretmenlerden daha düşük promosyon ücreti alıyoruz mesela. Dahil olursak onların sahip olduklarını avantajlardan bir anlamda bizlerin de faydalanması mümkün olacak ya da ayrı bir bakanlığa dönüştürülürsek siyasi olarak taleplerimizi daha rahat siyasi mercilere iletebilme imkanımız olacak. Diğer taraftan bu durumda bizim sosyal haklarımız ya da ek ders ücretlerimiz gibi meseleleri de daha yüksek sesten, perdeden seslendirme imkanına kavuşacağız. Üniversite kreş yapmak istiyor kampüs içerisine, Rektörün kişisel çabasına kalıyor bu projenin hallolması. Diğer türlü bakanlıklar arasındaki bir protokole bakacak ve üniversitelere kreş yapılsın dendiğinde 81 ildeki üniversitelerin tamamına kreş yapılacaktır. Yani bir şehirdeki üniversitenin imkanlarıyla başka bir şehirdeki üniversitenin imkanları siyasete erişebilme kapasitelerine göre sarsılmayacak ya da dalgalanmayacak. Konya, Kayseri üniversiteleri alıyor başını gidiyor, Adana Mersin Hatay'daki üniversiteler yaya kalıyor mesela çok basit şekilde onlara imkanlar, bütçeler, ödenekler varken bu taraflara bu imkanlar sağlanmıyor. Bunların daha stabil hale getirilmesi ancak böyle mümkün olur diye düşünüyorum."- K2

Bu ifadelerine ek olarak K2, akademik performans değerlendirme kriterlerinde de reformun yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Performans kriterlerinin ve değerlendirmesini yapan heyetin üniversite içerisinde olmasının akademik kalite hedefinin sağlanmasında bazı sakıncaları olabileceğinden bahseden K2, performans kriterlerinin ve performansa uygunluğuna merkezi karar vericilerin olması gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Performansa dayalı ücretlendirme kısmı çok es geçilen bir nokta. Tüm kamu personel rejimi için es geçilen bir husus. Akademi burada diğer memuriyet meslek gruplarına göre bir adım önde denebilir. Belli yıllara göre belli performansı sağlaması gerekiyor akademisyenlerin ama bu performans çok korkunç seviyede ve performans kriterleri üniversitelerin tekeline bırakılmış durumda. Bu performans değerlendirme durumunun merkezi kanallarla yapılması lazım. Yani hoca kendi üniversitesi ile yüz göz olmadan sözleşmesini devam ettirecekse performansının merkez tarafından değerlendirildiği ve tüm Türkiye için geçerli ve ortak bir performanstan bahsediyorum. Bir kritere karşı değerlendirildiği bir sertifika almalı. “Benim performansım yeterli” demeli ve bu şekilde üniversite hocanın görevinin devamına karar vermeli. Üniversite kendisi karar vermek istediğinde ikili ilişkilerdir, siyasettir dahil oluyor işin içine ve performansı yerinde olmayan hocaların da sözleşmelerinin uzatıldığını görüyoruz. Tabi bunun için belli hukuki zeminin hazırlanması lazım. Performansa başvurduğu zaman mesela hoca yeniden atama diyoruz, yeniden atanamaya başvurduğu zaman hoca, bunu değerlendiren üniversitenin kendi komisyonu oluyor, yeniden atayan da kendi komisyonu oluyor. Yani komik bir durum ortaya çıkıyor. Performansa dayalı ücretlendirme var sözüm ona ama işlerliğini göremiyoruz, bunun değiştirilmesi lazım.” -K2

Üniversite bünyesindeki bağlı şirketlerin kamuyu zarara uğratacak ya da usulsüz iş ve faaliyetlere karşı dış denetime açık olması gerektiğini ifade eden K6 hem bağlı şirketlerin hem de YÖK’ün denetlenmesi gerekliliğini, bu konuda bir yöntem değişikliğine gidilmesi gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Benim tanıdıklarım var teknoparklarda şirket kurarak milyon aylığı olan akademisyenler ama maalesef birçok üniversitede daha önce bahsettiğim informal yapılanma dolayısıyla bunlar da belirli kişilere veriliyor. Bu konuda çok ciddi bir şekilde YÖK’ün denetimlere tabi tutması lazım ama tabii YÖK’ün de bu konuda denetime tabi tutulması lazım. Daha detay vermeyeceğim kayda girmemesi için ama eğer ülkenin

iyiliğini isteniyorsa bu konuların ciddi bir şekilde Sayıştay'ın veya kim yapıyorsa saygın ve bağımsız bir kurumun denetimine tabi olması lazım. Kimler şirket açıyor, kimler izin veriyor? Bizde devletin eliyle gelişmek, vergi gelirlerinden elde edilen işte sınırlı parayla onu paylaşmak maalesef marifet olarak görülüyor.” – K6

2.5.3. Statü ve Değer Göstergesine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ifadelerinden, akademik ücretin yalnızca emek karşılığında alınan mali hak olmadığı aynı zamanda bir statü ve değer göstergesi olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Akademik ücreti “bir değer göstergesi” olarak tanımlayan K1, akademik üretim ve öğrenci yetiştiriyor olmanın bu değeri oluşturan unsurlar olduğunu ifade etmektedir. Farklı sektör ve meslek gruplarında yapılan zam ile akademik ücrete yapılan zamların farklı olması gerektiğini, mevcut uygulamaların değersizlik algısı oluşturarak akademisyenin iş tatmin düzeyinde bir düşüne neden olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) özellikle son Ocak 2025 zammında sanıyorum memur oranında piyasaya göre çok daha düşük bir oranda zam aldığımızda bu şuna yol açıyor “biz burada akademik üretim yapıyoruz onun haricinde insan yani öğrenciyi yetiştiriyoruz.” Bu ister istemez “bir değer ver, değer göstergesi”, yani akademisyene verilen değerın göstergesi olduğu için bu iş tatmininde otomatik olarak bir düşüşe sebep olabileceğini düşünüyorum. Yani diğer özellikle meslek gruplarına kıyasla yaşam pahalı gittikçe arttığı için eski kalitede olmaması insanın daha değersiz hissetmesine yani bu tırnak içinde söylüyorum bu arada “açız” anlamında değil. Oranlama yaptığımızda daha düşük oranda kalması zam oranının insanın değersizlik algısına yol açabiliyor.” - K1

Akademisyen olmanın toplumsal bir statü olduğunu ifade eden K2, kamu işçisinin akademik ünvanlılara yakın ücret almasının bu statüye zarar verdiğini, bir değer kaybı yaşandığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir de ayrıca akademisyenler olarak hem asgari ücretliye hem kamuda

çalışan işçilere mesela karşı... Bunu şöyle ayırabilirim, bizim mesleki olarak bir sosyal statümüz var ve bu statünün altında yer alan ücretlilere karşı da bir maaş kaybımız var. Yani çok basit bir şey söyleyeyim, eğer kapıda güvenlik görevimiz kamu işçisi statüsünde çalışıyorsa o kamu işçisi benden çok maaş alıyor. Ben akademisyenim ama o kapıda güvenlik benden daha fazla maaşlar diyor ki doçentlerle birebir maaş alıyorlar hani öyle söyleyeyim. Sadece profesörler kamu işçilerini geçebiliyor. Bu ciddi bir statü kaybı demek. Çünkü güvenlikçiler de biliyor ve bize olan yaklaşımları tutumları değişiyor. Bu bizim ücret tatminimizi sarsan nedenlerden bir tanesi.”- K2

Akademisyenin toplum içindeki tanınırlık ve itibarının yüksek olduğunu ifade eden K3, bu durumun tatmini yükselttiğini ifade etmektedir. Akademisyen olmadan önceki yaşamıyla olduktan sonraki yaşamını karşılaştıran K3, akademisyen olduktan sonra hayatındaki statü ve değere bağlı yükselen değişimin tatmin düzeyini de yükselttiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Çok uzun bir yolla devam edebileceksen gir ama girdikten sonra da o ünvanda çabala çünkü maaşın artıyor, ünvanın yükseliyor, toplum içinde tanınırlığı yükseliyor, toplum içerisinde sözün geçerliliği oluyor.” Yani şimdi toplum içinde konuşmam mı ders vermem mi? Ben son 7-8 senedir hatta 10 senedir sürekli eğitim veriyorum ama şu anda verdiğim eğitime öğrencilerin bakışı değişti direkt. Evet, yolunun uzun olduğunu biliyorsun ama özellikle toplum içerisinde söylediğin şeylerin geçerliliği, yazdığın yazıların etkileşimi bile doktor ünvanından sonra artmaya başladı. O yüzden bunların hepsi toplandığında biraz daha üst ünvanı çıkabilmek için yaptığın işten de haz alıyorsun yani hepsi birbirini etkiliyor. Title alıyorsun, üstüne paran artıyor, toplum içerisinde özgüvenin artıyor, insanlar arasındaki sözünün geçmesi artıyor vb. ve en sonunda mutlu hissediyorsun kendini. Yani ne kadar ünvan yükselirse o kadar kendini iyi hissettiğin için aslında tatmin artıyor.” – K3

Akademik ücretin toplumsal ve mesleki bir statünün göstergesi olduğunu ifade

eden K5, ücret düzeyinin akademisyene verilen kurumsal değerle ilişkilendirmektedir. K5'e göre, akademisyen düşük düzeyde ücret aldığında yeterince değer görmediğini düşünmektedir ve oluşan bu algı da tatmin ve bağlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir. Akademik kariyer yolculuğunda uzun yıllar geçirmenin bu algıya daha fazla maruz kalabileceğini ifade eden K5'in ifadelerinden ücret düzeyiyle birlikte meslekte bulunma süresinin de bir faktör olabileceği anlaşılmaktadır. K5'in ifadeleri şu şekildedir:

“Ücret, bir akademisyen için yalnızca geçim kaynağı değil, aynı zamanda toplumsal ve mesleki statünün bir göstergesidir. Ücret, bireyin kurumsal değer algısını etkiler. Düşük ücret, akademisyenin kurum tarafından yeterince değer görmediği izlenimini yaratır. Bu durum önce iş tatminini, ardından bağlılığı olumsuz etkiler. Bu zincirleme etki özellikle uzun süreli akademik kariyerlerde daha belirgin hale gelir. (...) Bilimsel temelli yaptığınız açıklamalar, çalışmalar bile zamanla inandırıcılığını kaybeder.” – K5

K7, akademik ücret düzeyinin düşük olması, ünvan ve kıdeme bağlı ücret farklarının belirgin olmamasının akademisyenlik mesleğinin itibarına ve saygınlığını olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Türkiye'de ücret anlamında bir dengesizliğin olduğuna dair çok fazla eleştiriler var. Mesela bir kurumda çalışıyorsunuz, bir işçi ücretinin mesela neredeyse bir doçent maaşına denk geldiği durumlar yaşıyoruz. Bu devlet kadrolarında da böyle. Ve bunun ben mesleğin itibarına, mesleğin saygınlığına vesaire olumsuz etki ettiğini düşünüyorum. (...) ülkenin geleceğine katkı sunacak, geleceğine doğrudan doğruya yansıyacak bütün o aslında temeli sağlayan, üretimi sağlayan nokta okullar veya akademi ve üniversiteler. Böyle olunca bu işin de lokomotifinde öğretim üyeleri ve öğretmenler vesaire bulunduğu için bu pozisyonda olanların bence daha saygın, daha böyle refah düzeyi yüksek, daha kendilerini bulundukları kuruma daha ait hissedebilecekleri bir skalanın yakalaması gerektiğini düşünüyorum.” – K7

Akademik ünvanı toplumsal değerle ilişkilendiren bir diğer katılımcı K12'dir.

Akademisyenin toplumsal konuları topluma aktarabilmesinin bir motivasyon ve tatmin kaynağı olduğunu, kazanılan ünvanların toplum tarafından değer görmesi ve dinlenmesinin sağladığı tatmin ve önemi şu şekilde ifade etmektedir:

“Profesör olduğunda daha da farklı kollara yönelebildiğin, danışmanlık yapabildiğin, artık sözünün geçtiği diyeyim tanınır hale geldiğin bir statü. Dolayısıyla iş tatminini doğrudan etkiler. (...) Toplumdaki rolün, o rolün bilincinde olmak işte bir şeylerin bilimsel olarak açıklanabilmesi, özellikle çok kahve ağızıyla konuşulmaya müsait konuların bilimsel ve tarafsız olarak aktarabilmek de çok önemli bir motivasyon kaynağı. Yani hem kurum içinde hem ülke içinde hem de uluslararası platformlarda belli savları tartışmaya açmak, bunları desteklemek veya reddetmek başkalarına ciddi bir tatmin sağlıyor hakikaten yani sözün dinlenmesi aslında. Akademisyenlikte kazanılan ünvanlar boşuna kazanılmıyor ve onların da değer bilinip dinlenmesi sanıyorum ki bütün akademisyenlere tatmin sağlıyordur.” – K12

Statü ve değer göstergesine ilişkin bulguların genel değerlendirmesinde, akademik ücretin sadece mali bir hak değil, aynı zamanda toplumsal statü ve mesleki değer bir göstergesi olarak algılandığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri, ücret düzeyinin düşüklüğünün ücret tatminsizliği oluşturmasının yanında değersizlik algısını da oluşturduğunu ve bu durumun da akademisyenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Akademik ünvan yükselmesi ve yıllık zamlarla artan ücretin düzeyi, diğer sektör ve meslek gruplarıyla olan kıyaslamalarda anlamlı bir farklılık oluşturmaması akademisyenin sahip olduğunu düşündüğü statünün değersizleştiği algısını oluşturmaktadır. Bu sonuç, akademisyenlerin iş tatminini artıran unsurlar arasında en yüksek sırada yer alan faktörün sosyal statü olduğunu gösteren çalışmayı (Toker, 2011) doğrulamaktadır.

2.5.4. Performansa Dayalı Ücrete İlişkin Bulgular

Akademik ücret yapısında hali hazırda uygulanan performansa dayalı ücret sisteminde etkin ve fark oluşturacak şekilde ilerlememesi tatmini etkileyen bir

faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Ücret politikalarında yapılacak revizyonla performansa dayalı ücret yapılandırmasının uygulanması gerekliliğinden bahseden K1, bilimsel üretimden uzak pasif akademisyenliğin olmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ücret politikalarını yeniden şekillendirilmeli. Performans esaslı olarak ücret yapılandırılmasını ben en azından daha fazla çalışanın daha fazla ücret almasının ve bu farkın da belirgin olmasının taraftarıyım. Tabii ki de burada da şöyle bir sıkıntı ortaya çıkabilir, bu kalite mevzusu... Bu sefer de akademik üretimdeki kalite kısmı da işin içine girebilir. Ona da farklı bir tedbir gelişilebilir. O performansa dayalı kısmının vurgulanması gerektiğini düşünüyorum. Sonuçta “salla başını al maaşını” şeklinde bir memuriyet anlayışının olmaması gerekiyor diye düşünüyorum.” – K1

Hali hazırda olan performansa dayalı ücret sisteminin anlamlı bir farklılık oluşturmadığından bahseden bir diğer katılımcı K2'dir. Bilimsel üretim gösteren ve göstermeyen akademisyenin birbirine yakın düzeyde ücret aldığını ve bu durumunda akademisyenin tatmin ve bağlılığını etkileyen faktörler olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi var ama yok. Yani bu anlamlı bir farklılık göstermiyor bizde. Performans, çalışan ve çalışmayan, üreten ve üretmeyen akademisyenin devlet üniversitesinde özellikle çok yakın maaşlar aldığını görüyoruz. Bu da bir tahmin ve bağlılık etkisi doğuran sebeplerden bir tanesi. Yani hocalar zaman içerisinde diyor ki “ya o da çalışmıyor, ben çalışıyorum gece mi gündüzüne katıyorum ama çalışmayan da aynı ücreti alıyorum. Niye çalışmaya devam edeyim?” algısını beraberinde getiriyor.” – K2

Akademik faaliyetlerin puana göre ücretlendirilmesinin akademik yayın üretiminde bir unsur olduğunu belirtilen K3, niteliksiz yayını olan ya da yayın üretimi olmayanların karar verici olmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir. Akademisyenler arasında yüksek ücret beklentisinin olduğunu ancak akademik

üretkenliği olanın da olmayanın da aynı ücreti talep ettiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Hocalarımız şu anda bizim doçentlik kriterlerimizi yapıyor ama aynı masaya oturduğumuzda ne kadar olur? Kim ne kadar yeterli ki doçentlik kriterimizde bize karar verecekler? Bu yüzden maaşların performansa bağlı olması gerekiyor, verimliliğe bağlı olması gerekiyor. Bütün herkes bir şeyler yapma kaygısıyla ya da iyi bir şey çıkarma kaygısıyla değil de puan alabilme kaygısıyla hareket ediyor. Maaşlar düşük mü? Türkiye standartlarına göre düşük ama akademisyenler maaşlarını sürekli bürokratlarla ve doktorlarla kıyaslanıyorlar. “Biz de o kadar okuduk” diyorlar ama verimli olmayan akademisyen de o maaşı almak istiyor.” – K3

Nitelikli yayın ve akademik faaliyetlerin ücretle ödüllendirilmesi gerektiğini ifade eden K4, performansa bağlı prim sisteminin geliştirilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“(…) ücretlerin ödüllendirici olması, ödenek ve teşviklerin düzeyinin artırılması gerekiyor. Özellikle uluslararası projeleri olan ve saygın indeksli dergilerde yayınları olan akademisyenler için prim sistemleri geliştirilmeli. Akademik ücret kesinlikle daha performans ve bilimsel çıktı temelli olmalı. Benim h-endeksim ve akademik üretimim yüksek ama benimle aynı ünvana sahip bir akademisyen bilimsel üretimi olmamasına rağmen aynı ücreti alıyor. Performans temelli olması akademik üretimi teşvik eder, uluslararası rekabet gücünü artırır.” – K4

Mevcut performansa dayalı ücretin revize edilmesi gerektiğini ifade eden bir diğer katılımcı K6’dır. K6’ya göre, eşit işe eşit ücret ya da yapılan işe göre ücret verilmemesi akademik üretim faaliyetlerinden uzaklaşmaya yol açabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Performansa dayalı ücret revize edilmeli. Bunun biraz daha açılımı belki de eşit işe eşit ücret, işe göre ücret. Belki temel bir ücret olabilir, onun üzerine performansına göre ücret olabilir. Çok pratik bir şey

akademik performans ücreti var bizde, çok iyi niyetli olarak getirildi ilk başta biraz anlamlıydı ama şu anda çok anlamsız bir hale geldi. Yani herhangi bir konferansta gitmek için harcadığınız para sizin oradan alacağımız ek ücretten daha fazla.” - K6

Vakıf üniversitesinde görev yapan K8'e göre, yalnızca ücret düzeyinin artırılması yeterli gelmemektedir. Bununla birlikte, performansa dayalı ücretin de olması gerekmektedir. K8, performans odaklı bir ücret yapısının kurulmasının, bilimsel üretim yapan ve yapmayan akademisyen arasındaki farkın ortaya çıkmasında önemli bir unsur olduğunu, aynı zamanda bu ayrımın ücretin performansa göre farklılaştırılması sağlanmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Performansa dayalı ücret yapısının kurulmaması durumunda ise en azından yalnızca ders veren akademisyen ile hem ders veren hem de araştırma faaliyetlerinde bulunan akademisyene göre ücret farklılaşmasının olması gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bence milletvekili maaşı kadar olmalı. Çünkü onlar kadar bir katkı sağlayabiliriz ama yani elma ile armut aynı dalda çok da şey yapamıyorum ama gene bahsettiğimiz burada ücretin artmasını yanında performansa dayalı ücret alımı sağlanmalı. Yani baz ücreti olmuş ama üstünü yapana da daha fazla vermek için imkan oluşturun. Marifet iltifata tabidir ya, marifeti olanı iltifatlandırın o zaman. Yani sadece SSCI yayın yaptı ve işte bir teşvik aldı, bitti abi. Herhangi bir para gelse şu anda yarın gideceği yeri biliyorum ben. Bunu düzenli hale getirebilmek tek seferlik değil, ücrete yansıtılabilmek önemli demek istediğimi anlatabiliyor muyum? Artması yetmez, performansa dayalı artması önemli bana sorarsan. Ücret politikası, daha performans odaklı olmalı. Bu konu benim için önemli çünkü hiçbir akademik üretim yapmayan akademisyenler sadece derse girerek üretken akademisyenlerle aynı maaşı alıyor devlet üniversitesinde. Bunu değiştiremiyorlarsa da ders veren hem ders veren hem bilimsel üretim yapan akademisyen diye kadrolara ayırsınlar. Sadece derse girenlere ona göre ücretlendirme yapılsın.” - K8

Vakıf üniversitesinde görevli akademisyen K10, üniversite yönetiminin performansı dikkate alan ücret sistemini uyguladığını ve bu sistemin kuruma bağlılığını artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Kurumuma şu açıdan bağlıyım, yapmış olduğum yayınlara ücretini veriyorlar ve her işte maaş zammında bunu da güncelliyorlar. Gayet güzel, hatta şunu söyleyebilirim mesela bir Q1 yayınınız çıkarsa 50.000 TL gibi bir rakam alıyorsunuz. Yani bir maaş demek. Yılda bir tane Q1 yayın yaptığınızı düşünün ki sosyal alanlarda çok zor, 50.000 TL maaş yani ekstra bir maaşının üzerine bir de vermiş olduğunuz ders azalıyor verdiğiniz dersler de ek ders ücreti olarak alabiliyorsunuz gibi durumlar olabiliyor.” – K10

Performansa bağlı ücret sistemine ilişkin genel değerlendirmede, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanma biçimi, etki ve değerlendirme kriterlerinin verimsiz olduğu ve bu durumun da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların ifadeleri, bilimsel üretim ve emek gösteren akademisyen ile göstermeyen akademisyenlerin birbirine yakın düzeyde ücret almasının, “adil olmayan eşitlik” algısını oluşturduğunu göstermektedir. Vakıf üniversitesi ile devlet üniversitesi arasındaki performans kriterleri ve mali destekleri birbirinden çok farklıdır. Devlet üniversitesindeki performans desteklerinin düşük düzeyde kalması devlet üniversitesindeki görevli akademisyenlerde motivasyon kaybına neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık bazı vakıf üniversitelerinde performansa dayalı ücretlerin bağlılık, tatmin ve motivasyonu artırıcı bir etki sağlamaktadır.

2.5.5. Yan Haklara İlişkin Bulgular

Ücret unsurları içerisinde yer alan tüm kalemlerin haricinde çalışanlara bazı yan haklar sunulabilmektedir. Yükseköğretimde akademisyenlerin yan haklara ilişkin beklentileri bulunmaktadır.

Devlet üniversitesinde görevli akademisyen K2, akademisyenlere sunulacak yan hakların ücretin düşüklüğünün tolere edebilmesine dahi olanak sağlayabileceğini ifade etmektedir. Bu ifade, akademisyenlere sunulacak yan hakların önemini

vurgulamaktadır. K2 kendi deneyimlerinden ve gözlemlerinden yola çıkarak, akademisyenin görev yapmakta olduğu yükseköğretim kurumunda akademisyen çocuklarına yönelik okul, kreş beklentilerinin olduğunu ifade etmektedir. Akademisyene sunulacak olan kreş, ulaşım, lojman, sağlık ve yemek gibi hizmetlerin ücret tatminsizliğini azaltabileceğini, örgütsel bağlılığı ise artırabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İş yerindeki çalışma şartlarının buna eşit şekilde farklı sosyal imkanların da getirilmesi, desteklenmesi gerekiyor. Bazen akademisyenler ücretteki düşüklüğü de tolere etme imkanına sahip. Ben çok yerde gördüm, ailesi olan, okul çağında gelmiş çocuğu olan akademisyenler diyorlar ki "bizim üniversitemizde bir okul olsa, bir kreş, bir ilkokul, bir ortaokul olsa çok iyi olurdu." Yani bu türden bir sosyal imkan sunulması akademisyene, maaş düşüklüğünü bile karşılayacak bir şey. Az maaş alıyorum ama en azından çocuğun güvenli yerde diyebilir ya da en azından sağlık hizmetlerine erişim, eğitim hizmetlerine erişim ya da işte yemek, ulaşım, lojman gibi konulardaki katkılar buradaki iş tatminime daha fazla destek sunar. (...) Hocalar birbirleriyle yakın olmak istiyorlar. Belli bir kapalı toplum diyelim, akademisyenlerle bir arada yaşamak istiyorlar. Bu bir lojman ihtiyacının var olduğunu ve bu talebin üniversite yönetiminden bir bağlılık derecesinde olduğunu gösteriyor. "Lojmanımız olsa biz daha bağlı oluruz üniversiteye" diyecekler. Ona eminim, bu hocalara daha yüksek maaş vermek bu sorunu ortadan kaldırmıyor çünkü o komşularının da akademisyenler arasında olmasını istiyor ya da çocuğunun güvendiği bir yerde eğitim almasını istiyor.” – K2

Vakıf üniversitesinde görevli akademisyen K8, yan haklar konusunda vakıf üniversitelerinin arasında bazı farkların olabileceğini ancak birçoğunda servis, yemek, sağlık sigortası gibi yan hakların olmadığını ifade etmektedir. K8'e göre akademik ücret arttırılmıyorsa yan haklar güçlendirilmelidir. K8'in ifadeleri şu şekildedir:

“(...) vakıfların hepsinde olmasa da bazılarında yan haklar dediğimiz

şeyler çok sınırlı. Bunlara daha fazla ağırlık verilebilir. Çünkü vakıf üniversitelerinin ücreti arttırmak gibi bir kaygısı yok zaten “devlette buna alıyorlar kardeşim” diye çıkıyorlar işin için niye arttırsın ki perspektif var orada. O yüzden hani ücret artsın tabi artsın keşke artsın ama ücreti arttırmayacaksak yan hakları arttırmamız lazım. İşte bazen bazı üniversitelerde akademisyenin maaşı var ama sağlık sigortası yok, servisi yok, yemeği yok. Bunun gibi yan hakların artırılması gerekir.” – K8

Vakıf üniversitesinde görevli akademisyen K9 ise devlet üniversitesinde sunulan yan hakların daha büyük avantajlar sağladığı ancak vakıf üniversitesinde bu avantajları kolaylıkla elde edilemediğinden bahsetmektedir. K9’a göre yan haklar noktasında yükseköğretim türleri arasındaki bu fark devlet üniversitesindeki akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının vakıftakilere göre daha yüksek olmasının bir nedenidir. K9’un ifadeleri şu şekildedir:

“Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasının farklı faktörleri, farklı nedenleri olabilir. Özellikle devlet üniversitelerinin ya da devletin herhangi bir kamu kuruluşundan emeklilik şartlarıyla vakıf üniversitelerinde veya vakıf ya da özel şirketlerdeki bir çalışanın emeklilik şartları aynı olmamakta, bunu hepimiz biliyoruz. Özellikle emekli olduğu zamanki alacağı emekli maaş düzeyi veya diğer güvenceler olsun, sağlık sigortası gibi bunlar daha büyük avantajlar sunduğu için bu algının oluşması normal. Dolayısıyla örgüte bağlılığın fazla çıkması normal bence. Yani devletteki imkanlar özel kurumlara göre baktığımızda bir tık daha fazla. Özellikle sağlık sigortası... Vakıf üniversitelerinde de sağlık güvenceleri sigorta yapılıyor fakat orada da ücreti tabi oluyoruz. Yani bu bizim maaşımızdan kesilebiliyor ama devlette böyle bir şey yok. Devlette direkt olarak devletin sunmuş olduğu sağlık sigortasına dahil oluyorsunuz ve daha fazla avantajlarınız var tabii ki ayrıca orada emekli şartları dediğim gibi daha yüksek imkanlarla emekli olunabilmekte ama vakıfta sigorta olsun emekli şartlar olsun bir tık daha geride kalıyor diye biliyorum. O

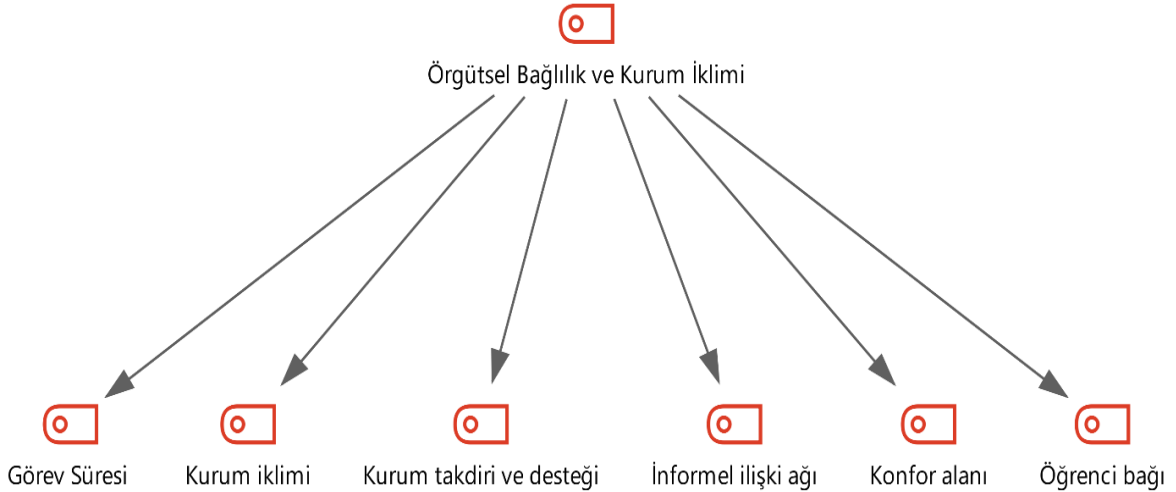
yüzden örgütsel bağlılık düzeyi devlete oranla vakıfta biraz düşük kalabilir.” – K9

Yan haklara ilişkin bulguların genel değerlendirmesinde, akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde akademik ücret ile birlikte yan haklara sahip olmaları da etkilidir. Katılımcıların ifadeleri; kreş, okul ve lojman gibi sunulacak yan haklar, ücret tatminsizliğini bir ölçüde telafi edebileceğini; ulaşım, yemek, sağlık sigortası gibi yan hakların ise bağlılık ve tatmin düzeyini etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında yan hakların akademisyenin tatmin ve bağlılığı için önemli bir politika alanı olduğu görülmektedir.

2.6. Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi

Temalandırma çalışmasıyla elde edilen beşinci tema Şekil 17’de görülebileceği gibi “Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi” olmuştur. Bu tema kapsamında şu altı alt tema öne çıkmıştır: (1) Kurum iklimi (2), Görev süresi, (3) İnförmel ilişki ağı, (4) Konfor alanı, (5) Öğrenci bağı ve (6) Kurum takdiri ve desteğı.

Şekil 17. Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi



Temaya ilişkin alt tema, katılımcı no ve alt tema açıklaması Tablo 60’ta görülebileceği gibidir.

Tablo 60. TEMA 5: Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Kurum iklimi	Kurumsal iklimin; vakıf ve devlet üniversiteleri arasında kamusal sorumluluk, öğrenci profili ve yönetsel yapı bakımından; akademik ünvanlar arasında imkanlara erişim bakımından farklılıklar barındırması tatmin düzeyini olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Akademisyenlerin yer değiştirme imkanlarının yokluğu ya da sınırlılığı örgütsel bağlılığı gönüllü değil, mecburi biçimde yapay bir bağlılık ilişkisine dönüştürebilmektedir. İdari ve yapısal engellerin verimsizlik ve tatminsizlik gibi sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8
İnformel ilişki ağı	İnformel ilişki ağının içinde olduğunda, arkadaşça ilişkiler ve bürokratik sorunların çözümünde avantaj sağlamasının akademisyenlerin bağlılık ve tatmin düzeyini olumlu etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, informel ilişki ağının dışında olduğunda; örgütlü dışlayıcılık, ideolojik gruplaşma, mobbing, ayrıştırıcı tutum ve eşitsizlik üretme potansiyelini de taşıdığı görülmüştür.	K2, K6, K12
Görev süresi	Görev süresinin örgütsel bağlılık düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir, zamanla kurum bir “ev” ya da “aile” gibi görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın koşulsuz sadakate bağlı geliştiği gözlemlenmektedir. Görev süresi arttıkça kurumsal körlüğün oluştuğu, yerleşik alışkanlıklara karşı eleştirel yaklaşımın mümkün olamadığı anlaşılmaktadır. Yükseköğretimde nitelikli sürdürülebilirlik ve akademik kalite için akademisyenlerin 5-10 yıl arasında rotasyona girmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K10, K12
Konfor alanı	Zamanla alışkanlıklar, rutinler ve fiziksel düzenin tanıdık hale gelmesi nedeniyle kurum, birey için konfor alanı haline gelmektedir. Konfor alanının genellikle, iş güvencesinin olduğu kurumlarda, akademik kariyerin ilerleyen evrelerindeki ünvanlarda, performans kriterlerinin asgari düzeyde olan kurumlarda oluştuğu görülmektedir. Konfor alanı hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırmaktadır ancak akademik verimlilik üzerinde paradoksal bir gerilim oluşturmaktadır.	K2, K3, K6

Alt tema	Açıklama	Katılımcı
Öğrenci bağı	Öğrenci yetiştirmek, öğrencilerle kurulan diyalog ve güçlü bağ akademisyenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etkisi olabilmektedir. Öğrencinin potansiyeli, eğitim düzeyi ve niteliği akademisyenin iş tatmin düzeyine etki eden unsurlardır. Öğrenci-akademisyen iletişiminin sadece pedagojik bir süreç olmadığı, aynı zamanda akademisyenin tatmin ve motivasyonunu besleyen bir yapı olduğu anlaşılmaktadır.	K1, K7, K10, K11, K12
Kurum takdiri ve desteği	Kurumun sunduğu takdir, sağladığı destek, sembolik ya da mali teşvikle ödüllendirmek, akademisyenin kuruma olan bağlılığını, performansını ve iş tatmini artırabilir. İdari yöneticiden alınan övgü, takdir ya da kamuoyuna duyuru gibi unsurların, akademik ücret düzeyi yetersiz olsa dahi motivasyon ve tatmini artıran güçlü araçlar olduğu anlaşılmaktadır.	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K12

2.6.1. Kurum İklimine İlişkin Bulgular

Kurum iklimi, çalışanın kuruma yönelik algısını etkileyen bir faktördür. Kurumun köklü olması, kurumda uygulanan insan kaynakları ve ücret politikaları, kurumun performans değerlendirme kriterleri, kurum içi ilişkilerin dizaynı gibi pek çok unsur kurum iklimini oluşturmaktadır.

Akademik ünvan hiyerarşisinin ilk basamaklarında yer alan araştırma görevlilerinin mevcut pozisyonlarından dolayı mobbinge uğrayabildiklerini ifade eden K2, akademik olmayan faaliyetlerde sıklıkla araştırma görevlilerinin çalıştırıldığını ve akademik araştırmaya ayırması gereken zamanın bölündüğünü ifade etmektedir. İş yüküne bağlı bu yoğunluk araştırma görevlilerinin tatminini etkilediğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, akademik hiyerarşinin son basamaklarında yer alan doçent ve profesör ünvanlıların, ünvanlarına bağlı olarak bazı avantajlar elde edebildiğini ifade eden K2, aynı imkan ve avantajların araştırma görevlilerine sunulmadığını ifade etmektedir. K2, kurum içerisinde ünvana dayalı ayrımcılığın olmasının iş tatminini olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) İdari açıdan da bunun bir karşılığı var, örgütsel açıdan da bir karşılığı var. Araştırma görevlileri akademik pozisyonun en altında yer

alıyorlar ve tamamen hiyerarşik silsilenin en altında yer alarak zaman zaman mobbinge de maruz kalabiliyorlar, zaman zaman en çok çalışıyorsa araştırma görevleri çalıştırılması gerekiyor. Günlük rutin işlerde ya da idari, bürokratik işlerde araştırma görevlilerini çalıştırıldığını görüyoruz bu da mesai saatlerinin parçalanmasına sebep oluyor. Hani gün içerisinde idari işlerle uğraşırken akşam akademik çalışmaları devam ettirmek durumunda kalıyor. Bu yoğunluk tabii ki de iş tatmin düzeyini etkiliyor doğal olarak. Ayrıca şundan da bahsedebiliriz, iş yerindeki fiziksel şartlardan, imkanlardan da bahsedebiliriz. Fakültelerde, profesörler, doçentler hani tabiri caizse “en kıyak yerleri köşelemişken”, işte kendi başlarına odaları varken, odalarında mobilya grupları masalar, sandalyeler, bilgisayarlar varken, araştırma görevlilerinin 3-5 tanesi aynı odada. Çoğu zamanda kendilerine ait olmayan teknik şey eşyalarla işte masa kendilerine ait değil dönüşünü kullanıyorlar. Bilgisayar kendilerine ait değil, dönüşümlü kullanıyorlar. Mesela bu tar bu türden fiziki yoksunlukla da karşı karşıyalar. Bu sebeple araştırma görevlileri iş tatmin düşük olduğu bir seviye oluyor. İş beklentisinin karşılanmadığı bir seviye oluyor ama işte yıllar içerisinde telafi edildikçe bunlar bu şartlar ortadan kalktıkça tatminin yükseldiğini söyleyebilirim.” – K2

Tatmin edici çalışma koşulları için kurum ikliminin; güçlü bir ücretlendirme, akademik özgürlük, idari destek, dengeli iş yükü, sağlıklı saygın bir çalışma ortamı ve kariyer gelişimini destekleyen politikaları barındırması gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Tatmin edici çalışma koşulları oluşturmak istiyorsak; güçlü bir ücretlendirme haricinde akademik özgürlük, idari destek, dengeli iş yükü, sağlıklı saygın bir çalışma ortamı inşa etmemiz gerekiyor. Mesela kariyer gelişimini destekleyen politikaları konuşuyor olmamız lazım.” – K4

Tatmin edici çalışma ortamının iyi bir kurumsal iklimle mümkün olacağını ifade eden K5, tıpkı K4 gibi akademik özgürlüğün önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, liyakat temelli yükselme, adil ücret ve bilimsel üretimin desteklenmesi

gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Tatmin edici bir akademik ortam, iyi bir kurumsal iklim: Akademik özgürlük, adil ücret politikası, idari özerklik, liyakat temelli yükselme ve bilimsel üretimin gerçek anlamda desteklendiği bir kültürle mümkündür.”- K5

Kurum ikliminin akademik personel üzerindeki etkisinden bahseden K6, dostane ilişkilerin, saygı ve sevginin hakim olduğu bir kurum ile mobbing, baskı ve ayrımcılığın olduğu kurum arasındaki farka dikkat çekmektedir. K6’ya göre kurum ikliminin oluşumundaki aktör üniversite yönetimidir. Kurum ikliminin yıpratıcı unsurlar barındırması, ücret düzeyi yüksek olsa bile akademisyeni tatmin etmeyeceğini ifade eden K6, üniversite içindeki kurum ikliminin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

“Örgütsel bağlılık iş iklimiyle ilgili bir şey. Örgüt, iklimi, iş iklimiyle ilgili bir şey. Yani aynı nitelikte iki tane üniversite olduğunu düşünelim, bir tanesinde tatmin düzeyi çok daha yüksek olabilir iş ortamı dolayısıyla. İnsanlar rahat çalışıyordur, arkadaşça bir ortam vardır, korku değil sevgi iklimi hakimdir. Bütün bunlar da yönetimin görevi. Diğerlerinde de tersi olabilir yani insanlar kampüse gelmemek için birtakım gerekçeler uydurmak zorunda kalıyordur, iş ortamı çok kötü olabilir; dedikodu, baskılar, mobbingler gibi. (...) Günümüzde söylenilemeyen önemli faktörlerden bir tanesi budur. İş tatmininde hatta kurumsal bağlılıkta ve ücretin çok daha ötesindedir. Yani size çok iyi bir ücret verebilir ama böyle bir ortamda bir grubun sistemi domine ettiği için size selam vermeyen bir ortamsa veya size yönelik bir takım bilinçli olarak birtakım ayrımcılıklar yapılıyorsa o ücret artık size çok sağlıklı gelmez.” – K6

Vakıf üniversitesi ve devlet üniversitesi arasında kurum ikliminde yapısal farklılıkların olduğunu ifade eden K7, vakıf üniversitelerinin kâr amacı güderek politikalar uygulayacağını ancak devlet üniversitelerinde kamu yararının gözetildiğini ifade etmektedir. K7’ye göre kamu yararının gözetildiği kurumlarda görevli olmak daha iyi ve rasyonel ilişkilerin kurulmasına aracı olmaktadır. K7 bu düşünlerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Vakıf üniversitesinin mesela belli bir iş insanının veya belli bir şirketin veya yönetim kurulunu oluşturduğu bir üniversite düşünelim. Bunların kendi belki ideolojik bir ajandaları olabilir, verdikleri derslerde ya da işte öğrenci portföylerinde öğrenciyi kendilerine çekmek istedikleri öğrenci noktasında belli politikalar izleyebilirler. O gibi anlayışlar olduğu için vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlere veya dışarıdan gözlemleyenlere vakıf üniversiteleri birazcık daha kuşatıcı olmayan bir mahiyet arz ediyor ama devlet üniversitesi öyle olmuyor. Oraya devlet belli bir ÖSYM puanının üzerinde iyi şekilde kaliteli puanlar olarak gelen nitelikli öğrenciler orada karşılarında yer alıyor. Buradaki öğrenciler Türkiye'nin farklı yerlerinden geliyorlar. Farklı ekonomik statülerden gelen, alt gelir grubu, orta gelir grubu, yüksek gelir grubundan gelen insanlardan oluşuyor. Öyle olduğu için buralarda ders vermek, buralarda eğitim öğretime katılmak insanlara daha hoş geliyor ve devlette daha rasyonel ilişkiler kurabiliyorsunuz.” – K7

Kurum iklimi alt temasının genel değerlendirmesinde, araştırma görevlilerinin fiziksel imkanlara erişim, iş yükü ve saygı görme durumlarında maruz kaldığı eşitsizliklerin kurumsal varlıklarının kırılabilirliğine neden olduğu ve iş tatminini olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcıların ifadelerinden kurumsal iklimin; vakıf ve devlet üniversiteleri arasında kamusal sorumluluk, öğrenci profili ve yönetsel yapı bakımından farklılıklar barındırmaktadır. Bulgular, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir bir akademik iklimin oluşması için mali araçlar ile birlikte, kültürel ve yönetsel adalet ilkelerinin de yer alması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Akademisyen gönüllü ya da zorunlu olsun yer değişikliği yaşayabilmektedir. Yer değiştirme, örgütsel bağlılık ve kurum iklimi temasında öne çıkan alt temalardan biri olmuştur.

K1, akademisyenin kurum değiştirme konusunda yapısal zorluklar yaşamasının mecburen örgütsel bağlılığını artıracaklarını ifade etmektedir. Başka bir üniversiteye gitmek istediğini ancak yer değiştirme zorluğundan dolayı örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademisyenlerin kurum değiştirmedeki zorlukları, örgütsel bağlılığı bence daha fazla artırıyor, yani ücret evet etkili bir faktör ama aynı ücrete diğer üniversitelerde alabilir zaten ama üniversite değiştirmesi zor. Yani belki bunun altını çizmem gerekir. Örnek veriyorum, ben bu maaşı başka bir üniversitede de alabilirim ama benim başka bir üniversiteye geçmem zor. Benim elimden gelse ben şu anda bırakıp farklı bir üniversitede daha iyi bir üniversitede daha büyük bir üniversitede zaten göreve başlamak isterim. Sektör değiştirmek istemediğim için ya da buradan istifa edip bırakmak istemediğim için benim örgütsel bağlılığım daha yüksek çıkmış olabilir kendi gözlemimden yola çıkarak bunu ifade ediyorum. Yani, kurum değişikliğinin zor olması...” – K1

Vakıf üniversitesinde görevli nitelikli akademisyenlerin imkanlara bağlı olarak yer değişikliğinin kolayca yapabileceklerini ifade eden K2, devlet üniversitelerinde yer değiştirmeye bağlı alternatiflerin azlığı dolayısıyla mecburen örgütsel bağlılık düzeyini yükselttiğini ifade etmektedir. Devlet üniversitelerinde görev yapan nitelikli akademisyenlerin, özel sektörde ya da vakıf üniversitelerinde daha kolay yer edinebileceklerini belirten K2, devlet üniversitelerindeki örgütsel bağlılık düzeyinin “yer değiştirme zorluğuna bağlı” mecburen yüksek olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir akademisyen de şöyle örnekeleyeyim eğer nitelikli kalifiye bir akademisyense A vakıf üniversitesinde kendisine sunulmayan imkanların B’de sunulması ona daha cazip gelir B’ye geçer ya da B de kendisini tatmin etmiyorsa C şirketine özel sektöre de geçiş yapabilir. Bu vakıf üniversitelerinin istihdamla doğrudan ilişkili taraflarını da ortaya koyuyor. Vakıf üniversitelerinde yer alan bölümlerin pek çoğu devlet üniversitelerinde yer alan bölümlerden de farklı. Mesela devlet üniversitelerinde Filoloji diye bölüm var özel sektörde istihdam edilme imkanı çok düşük ama vakıf üniversiteleri bu özel sektöre yansımaları yoksa bu bilim alanını muhafaza etmiyorlar. Bu da burada görev yapan akademisyenlerin özel sektöre kaçabilme imkanını çok kısıtlıyor aslında, alternatifsiz olmak bir açıdan örgütsel bağlılığı arttırmış diye

düşünüyorum. Hani imkan, fırsat bulunsa... Bulabilenlere bakarsak, doktorlar, sağlık çalışanları, mühendisler bunlar için belki ayrıca örgütsel bağlılığın analiz edilmesi lazım. Devlette çalışan bu kadroların, akademisyenlerin çok hızlı şekilde hem farklı üniversiteler hem de özel sektöre geçiş yaptıklarını ben hem şahsen tecrübe ettim hem de çok fazla duyum aldım bununla alakalı.” – K2

Vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin ücret düzeyinde beklentilerini kurum yöneticilerine ilettiklerini ve idarecilerden “ya razı olacaksınız ya da gideceksiniz” şekilde yanıt aldıklarını ifade eden K3, mecburen kurumda kalmanın akademisyen üzerinde oluşturduğu verimsizliği şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) Devlet üniversitesi seviyesinde bir maaşı profesöre verdiği zaman bu sefer “Bize az maaş veriyorsunuz ve bizden daha ne bekliyorsunuz?” diyorlar. Hayat kalitelerini kazandıkları para etkiliyor. 1 gün ya da 2 gün ders verme şartları var. Profesör diyor ki, “Ben bu kadar ders veriyorum, buraya senelerdir emek harcamışım, ben çok düşük bir para alıyorum.” Bu sefer rektörlük diyor ki “Türkiye şartlarında biz yüksek veriyoruz, birçok vakıf üniversitesi var ya bu maaşa razı olacaksınız ya da oraya gireceksiniz bizden daha az maaş vermelerini göze alacaksınız.” Şimdi böyle olunca buradan gidemiyor ya yurtdışına taşınması lazım ya da burada kalması lazım. Bu sefer arafta kalıyor, mecbur kalıyor. Mecbur kaldığı için o parayı alıyor, söyleniyor, verimsizleşiyor ama araştırma görevlilerine baktığında ya da yeni doktorlara baktığında keyifle çalışıyor. Yani ikisi arasındaki fark bu. Düşük maaş alan profesörler, doçentler kendini hem ait hissetmiyor hem çalışmak zorunda.” – K3

Akademisyenin yer değişikliği kararının kurumun sunduğu imkanlarla ilişki olduğunu ifade eden K7, akademisyenin kendi kurumundan daha düşük imkanlara sahip başka bir kuruma geçmek istemeyeceğini, gitse bile elindeki imkanların orada da olmasını talep edecektir. Bu durumu akademisyenin bilimsel üretime duyduğu ilgi ve meraktan kaynaklandığını ifade eden K7, imkanların eksikliğinin iş tatmin düzeyini olumsuz etkileyeceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela teknoparka sahip, laboratuvara sahip bir üniversite düşünelim.

Bu üniversitede çalışan bir akademisyene mesela bir vakıf üniversitesi transfer teklifinde bulunuyor. O akademisyeni transfer etmek istiyor ama akademisyen eğer devlet üniversitesinde gerçekten laboratuvar ve altyapı noktasında daha iyi imkanlara sahipse gidip gitmeme konusunda kararsız kalacak ya da gittiği gideceği kurumda da bu imkanların olmasını talep edecek. Çünkü en nihayetinde akademisyenin bilime duyduğu bir merak var, bir ilgi var değil. Ve proje gibi laboratuvar gibi işler vesaire insanı daha iyi güdülüyor. İş tatmini noktasında vesaire daha ileri seviyeye taşıyor.” -K7

Yer değiştirme durumunda üniversitenin sunduğu sosyal ve fiziksel imkanlar noktasından bakan bir diğer akademisyen K8’dir. Akademisyen K8 vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. Bütün vakıf üniversitelerinin şartlarının aynı olduğunu ifade eden K8, bu sebeple yer değişikliğini yapmadığını ifade etmektedir. İfadelerinden yer değiştirememesi sonucunda örgütsel bağlılığın mecburen arttığını anlaşılan K8 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir süre sonra her yer aynı gibi görünmeye başlıyor. “Bütün vakıf üniversiteleri aynı zaten oraya gitsem ne fark eder ki?” deyip var olan yapı içerisinde kendimizi daha derinleştirmeye çalışıyoruz. Ben ilk girdiğimde kendi üniversiteme mesela başka yerlerin ilanlarına çok daha sık bakardım. Son yıllarda şu da farklı bir bilgi, her yer birbirine çok benziyor vakıf üniversiteleri için konuşuyorum. Doğal olarak ben buradaki hayatımı daha iyi hale getirebilir miyim? Kurumuma daha çok fayda sağlayıp kurumumla bağımı artırabilir miyim diye daha çok bakmaya başladım. Çünkü gittiğimde de değişmeyecek X üniversitesinde de aşağı yukarı benzer maaş alacağım, iş yüküm de aşağı yukarı benzer olacak. Doğal olarak evime yakın bir yer olması benim için mesela önemli bir kriter, anlatabiliyor muyum? Yani kriterleriniz değişmeye başlıyor. Bilime katkı sağlayın ve çok iyi öğrencilerle ders yapayım arzunuz var fakat yandaki üniversiteye bakıyorsun benzer öğrencisi var, başka üniversitelerde de ders veriyorum çünkü ben. Çok ultra bir fark yok. Doğal olarak bulunduğunuz yerde bağınızı artırmak gibi bir algınız

oluyor dışarı çıkmaktan çok. Her yer aynı.” – K8

Yer değişikliğine bağlı bulguların genel değerlendirmesinde, yer değiştirme imkanlarının yokluğu ya da sınırlılığı örgütsel bağlılığı gönüllü değil, mecburi biçimde yapay bir bağlılık ilişkisine dönüştürebilmektedir. Katılımcıların ifadeleri, yer değiştirme noktasında; idari ve yapısal engellerin verimsizlik ve tatminsizlik gibi sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Kurumların sunduğu imkanlar, altyapı ve yönetsel yaklaşımların, yer değişikliğini tetikleyici ya da engelleyici faktörler olduğunu anlaşılmaktadır.

2.6.2. İnförmel İlişki Ağına İlişkin Bulgular

Kurumda uzun süre çalışmanın införmel ilişki ağını geliştirdiğini ifade eden K2, akademik ve idari seviyede gelişen införmel ilişkilerin yaşanan sorunların çözümünde bir kolaylık sağladığını ifade etmektedir. Üniversite içerisinde meydana gelen bürokratik tıkanıkların, oluşturulan införmel ilişki ağıyla çözümünün sağladığı kolaylığın iş tatminini artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir kurum içerisinde uzun süre çalışmanın belli införmel ilişkileri de geliştirdiğine şahit oldum. Yani şöyle söyleyebiliriz, üniversite içerisinde belli dostluklar gelişiyor, idari seviyede olabilir, işte akademik seviyede olabilir. Bunlarda belli aidiyeti destekleyici hususlar. Yani ben bir kurumda 2-3 yıl, 5 yıl, 10 yıl görev yapmak, o kurumda tanıdık sayısında artmasına sebep oluyor. Bir sorunla karşılaştığında da bu sorunların üstesinden gelebilmek için bu införmel ilişki biçimlerini kullanmayı daha mümkün hale getiriyor. Yıllar içerisinde bu idari kademeleri de dolduran akademik ilişkiler sorunların çözülmesinde daha alternatif yollar mümkün hale getiriyor. Özellikle akademi, devlet üniversitede bürokrasinin tıkanığı yerlerde bu införmel ilişkileri kullanmak çok avantajlı hale getirebiliyor, iş tatminini arttıracak şekilde bir doyuruculuk sağlayabiliyor.” – K2

Üniversite içerisindeki införmel ilişki ağı fayda sağlayabildiği gibi zarara da neden olabilmektedir. Fayda ve zararı belirleyen unsurun; införmel ilişki ağının içinde ya da dışında olmasına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. İnförmel ilişki ağının içinde

olduğunda K2'nin ifadelerinde yer aldığı gibi, sorunların çözümünde bir araç olabilirken, bu ağın dışında kalındığında örgütlü bir yapının ayrımcılığına ya da ithamına maruz kalınabildiğini K6 ifade etmektedir. İformel ilişki ağı içerisinde bulunan insanların ortak amaca yönelik birlikte hareket etmesi başkasının faaliyet alanını daraltabileceğini ve bu durumda bağlılık düzeyine olumsuz etki edeceğini K6 şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) mesela mobbing uygulaması. Yani “birkaç kişi birden bana mobbing uyguluyor” dediği zaman otomatik olarak üst yönetici suçlu hale geliyor. Yani birden fazla kişi bir araya geldiği zaman hata yapmaz, hata olmaz diye düşünülüyor. Halbuki bu pratik olarak pekala mümkün olabilir. (...) Daha ağırlı maalesef bunun örgütlü yapılması. Örgütlü yapılması da informel örgütlenmeler dolayısıyla. Birtakım maalesef ideolojik gruplanmalar veya tarikat, cemaat ilişkileri veya belki de siyasi partinin yandaşlığı vesaire gibi ilişkiler, örgütlülük düzeyini arttırıyor. Böyle bir ortamda zaten işe alınan insanlar hep belirli kişiler olduğu için bu insanları organize etmek çok daha kolay olabiliyor. Herhangi birisine karşı -ki doğru olarak yapılacak herhangi bir müdahale mesela işteki herhangi bir hata dolayısıyla onun uyarılması gibi, aynı informel örgütteki insanların birlikte hareket etmesi yöntemiyle çok hızlı bir şekilde sonlandırılabilir yani bu da çok ciddi bir handikap maalesef. –
K6

Yükseköğretim kurumunda akademik faaliyetlerle birlikte idari işler de bulunmaktadır. Bölüm içindeki akademisyenlerin idari işlerin yürütülmesinde informel ilişkilerin kurulamamasının bir problem alanı oluşturduğunu K12 şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademik bir iş yapıyorsun ama idari işler de var. Bu boyutunun nasıl yürüyeceği de araştırma görevlisi ile hoca arasındaki ilişki sadece akademik iş değil bu. Dolayısıyla bunlar farklılaştığı zaman bir çıkmaza da sokabiliyor. Benim en büyük sıkıntım bu oldu mesela burayı geçtiğimde bambaşka bir ilişki formülüyle tanıştım. Yani çok fazla hocaların hoca olarak değil de hani sadece farklı ünvandaki insanlar

olarak görüldüğü, başka bir informal ilişkinin kurulmadığı. Dolayısıyla bu ilişki biçimini belirlemek bence bir problem olabilir.” – K12

İnformel ilişki ağına ilişkin genel değerlendirmede, informal ilişki ağının içinde yer almak; arkadaşça ilişkiler ve bürokratik sorunların çözümünde avantaj sağlamasının akademisyenlerin bağlılık ve tatmin düzeyini olumlu etkilediği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, informal ilişki ağının dışında yer almak; örgütlü dışlayıcılığa, ideolojik gruplaşmalara, mobbing, ayrımcılık ve eşitsizlik üretme potansiyelini taşıdığı görülmüştür.

2.6.3. Görev Süresine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığı kurumda geçirilen süre etkileyebilmektedir. K1, kurumda geçirilen süre arttıkça dolaylı olarak örgütsel bağlılığın arttığını şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) Kurumda görev alma süresi, kurumdan gitme ihtimalini, gitme olasılığını azaltıyor diye tahmin ediyorum. İlerleyen süreçte gitme yönündeki ihtimallerin azalmasını da beraberinde getiriyor.” - K1

Kurumda yeni görevli akademisyenlerin kurumdan ayrılmaya yönelik söylemlerinin olduğunu ancak görev süresinde geçirilen zamanla bu söylemlerin geçerliliğini yitirdiğini ifade eden K2, kurumda 2-3 sene görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyi yükselerek kurumdan ayrılmayı düşünmediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İlk işe başlayan araştırma görevlileri meslekle ilgili soru işaretlerini yıllar içerisinde kaybediyorlar. Hani ilk zamanlarda gençlik yıllarında farklı bir işe yönelmek sıfırdan başlamak daha mümkün olası geliyor insanlara ama işte kadem kadem arttıkça, terfi aldıkça, aynı zamanda yılda geçtikçe bu esnekliği kaybediyor personel. Bu esnekliği kaybetmekle birlikte aynı zamanda bu algıda kafasından çıkmış oluyor. Bu da ayrıca kurumsal aidiyeti desteklemiş oluyor. Kurumsal bağlılığı desteklemiş oluyor. Çünkü bir alternatifi yok. Farklı bir tercihi yok. Daha en azından o tercihe dair ihtimaller kafasından silinmiş oluyor. Bizim arkadaşlar, araştırma görevlileri hep işe başladıktan sonra “Yurt dışına mı gitsek?

Farklı bir üniversiteye mi geçsek” derler. Bu soru işaretleri olup ben daha gidenini görmedim. 2-3 yıl içerisinde kayboluyor. Kendi kendine daha kuruma ait hissediyorlar kendilerini.” – K2

Kurumda görev süresinin artmasıyla akademisyenin kurumunu “evi gibi” görmeye başladığını ifade eden K3, bu durumun örgütsel bağlılığı artıracaklarını ancak buna ilave olarak bir kurumda 5 yıldan fazla çalışmanın verimsizliğe neden olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Evi gibi görmeye başlıyor, bağlanıyor aslında ama bence bu kadar uzun çalışılmaması gerekiyor. Çünkü hani şey derler 5 sene bir yerde çalışman lazım 5 sene daha sonra gerçekten sağlıklı oluyor, bir yerde o dinamizmi kaybediyorsun. 5 seneden fazla çalıştığında, yani bir yerden düşünsenize 30 sene boyunca aynı yerde çalışmak!? Bizim üniversitede vardı öyle birisi 30 sene bir yerde çalışmış. Hani hiç mi sıkılmadın, ne kadar verimli olabilirsin? Bir yerden sonra insan sıkılıyor ve bir şey üretilmiyor. Evdeki eşyaların yerini değiştirdiğinde bile eve bir enerji geliyor. Oraya ailesi gibi görüyor, bağlanıyor, bağlılık hissediyor, bağımlılık hissediyor aslında başka bir yerde kendini gösteremeyeceğini düşünüyor. Hani benim evim gibi diyor ama bence verimliliği etkileyen bir durum. Verimliliği çok fazla etkiliyor, verimliliği düşürüyor.” – K3

Kurumda görev süresi arttıkça kurumun “evi gibi” gördüğünü ifade eden bir diğer katılımcı K4’tür. K4, görev süresinin artması ile birlikte akademiye ilk başlanılan yerde devam etmenin örgütsel bağlılığı artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Kurumsal aidiyeti sağlayan şey cidden o kurumda geçirilen süre. Belli bir yıldan sonra senin evin gibi oluyor. Özellikle akademiye ilk başladığında o kurumda başladıysan bağlılık daha yüksek oluyor.” – K4

Kurumda geçirilen görev süresi arttıkça alışkanlık ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine bağlı olarak kurumun hayatın önemli bir parçası haline geldiğini ve bu durumun da bağlılığı artırdığını ifade eden K6, mevcut kurumlardaki ilişkilerin dışarıya kapalı bir yapıya dönüştüğünü ifade etmektedir. K6 akademik kalitenin sürdürülebilirliği için bir akademisyenin 5-10 yılda bir yer değişikliği yapması

gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Birtakım alışkanlıklar oluşuyor, dostluklar oluşuyor, aidiyetler oluşuyor. Dolayısıyla orası da adeta sizin bir çeşit iş yeriniz, çalışma mekanınız hayatınızın önemli bir parçasının geçtiği yerler haline geliyor. Yeni kurumlarda ise risk, belirsizlik daha fazla. Ben hayatım boyunca çok sayıda üniversite değişiklikleri yapmış bir akademisyenim. Bunları hep gördüm; gidilen yerde mutlaka bir yerleşmiş düzen oluyor, bir düzen kurulmuş oluyor. Siz dışarıdan gelen biri olarak işgalci durumdasınız, “kimdir bu? ne yapıyor?” kendinizi kabul ettirmeniz zaman alıyor. Sonra başka yere gidiyorsunuz orada başka bir düzen. Yani kimse kurulu düzenine çomak sokturmak istemiyor. Standart bir uygulama değil ama verimli bir üniversite ortamı nasıl olur diye düşündüğümüz zaman ortalama hep 5-10 yılda bir herkesin bir rotasyon yapması gerektiğini, dolayısıyla o biraz önce bahsettiğim o yerleşik alışkanlıkların fazlaca oturmaması gerektiğinin düşünüyorum aksi takdirde bunlar akademik kalitenin önüne geçen şeyler.” – K6

İnsanın doğası gereği bir kitle içerisinde yaşama arzuna sahip olduğunu ifade eden K7, akademisyenin göreve başladığı ilk zamanlarda bağlılık geliştiremeyebileceğini ancak vakıf-devlet üniversitesi fark etmeksizin görev süresi arttıkça; kitle içerisinde yaşama arzusundan ve görevde geçirdiği süreden dolayı bağlılık geliştireceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Kitle teorisyenlerinin öne sürdüğü şey, insanların içerisinde bulunduğu grupla kendisini kimliklendirdiği ve o kimlik üzerinden zaman içerisinde o grubu da yüceltme eğiliminde olduğu ortaya konulmuş. İnsan ilk girdiği andan itibaren kurumuna ciddi bir bağımlılık veya bağlılık duymuyor olabilir ama zaman içerisinde işte gerek orada geçirdiği ve mesai saatlere gerek oradaki edindiği iş ortamındaki arkadaşlarıyla geçirdiği saatler vesaire bütün bunlar insanı zaman içerisinde o gruba ya da işte o üniversite ya da o fakülteye daha bağımlı hale getiriyor. Kişi ne kadar çok o kurumda hem hal olursa ne kadar o kurum içerisinde o kadroya dahil olmaya devam ederse aslında

örgütsel bağımlılığı da artıyor. Bunun doğal bir sonuç olduğunu düşünüyorum. Bu vakıf üniversitesi için de böyledir. Vakıf üniversitesinde ücret tatmini, iş tatmini gibi konularda falan ilk başta çekinceler oluyor ama kişi kendisini vakıf üniversitesinde 10 yıllar içerisinde çalışarak çok daha bağımlı hale getirebilir. Gerek özlük haklarının sağlanması gerek işte iş garantisine sağlanması gibi hususlarda net bir düşünce ortaya çıkarsa o açıdan insanlar vakıf üniversitesi, devlet üniversitesi ayırt etmeksizin o kuruma kendilerine çok bağlı ve bağımlı hissederler. O kurumun politikalarını daha iyi ayak uydurabilirler.” – K7

Kurumunda iki yıldır görev yaptığını ve görev süresi arttıkça bağlılık düzeyinin arttığını ifade eden K10, kurumdaki görev süresi arttıkça kurumu “aile” olarak görmeye başladığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Örgütsel bağlılık beklenen bir şey yani ben de şu an 2 yıldır aynı yerdeyim. 10 yıldır olsam tabii ki daha bağlı olurum. E uzun yıllardır tabii ki çalışanınca örgütsel bağlı artar. Yani bu beklenen bir şey. “Burası benim bir ailem. Ben burayı ailem olarak görüyorum. Gayet mutluyum.” düşüncesi hakim oluyor. Kurumdaki süre artınca örgütsel bağlılık artar. Bu bir yandan iyi yani şu açıdan gelenler de bu şekilde hareket ederse ve sürekli olarak orada çalışan hocanın kendine basamak basamak arttırdığını görürse çok güzel bir şey.” - K10

Kurumunda 15 yıldır görev yapması dolayısıyla tamamen bağlı olduğunu ve aynı kurumda öğrenci olmanın da bunun üzerinde pekiştirici olduğunu ifade eden K12, kurumda uzun yıllar görev almanın örgütsel bağlılığı arttırdığını ancak bazı sorunların da bununla birlikte yalandığı ifade etmektedir. K12’ye göre uzun yıllar bir kurumda çalışmak, kurumu mükemmelleştirme durumuna neden olmakta ve kusurları görmezden gelme, kurum içindeki görece olumsuz durumları koşulsuz kabul etme durumuna bağlı bir kurumsal körlüğün oluştuğunu ifade etmektedir. K12, kurumda uzun yıllar görev almanın olumlu yönleri kadar olumsuz yönlerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir önceki kurumumda 15 yıl çalışmıştım. Bir de öğrencilik zamanım

var. Dolayısıyla tamamen bağılı olduğum bir kurumdan kopup bambaşka bir yere geldim. İki farklı yönden de bakabilirim dolayısıyla. Mükemmelleştirme en büyük sıkıntı bence. Yani uzun süre çalıştığın zaman çok ait hissediyorsun, çok tanıdık, çok bilindik bir yer olduğu için kusurları görmezden gelmeye başlıyorsun veya yapılan yanlış şeyleri doğruymuş gibi artık içselleştirmeye başlıyorsun. Bu bürokratik işleyiş olur, ders verme şekli olur, ders yöntemi, hoca-araştırma görevlisi ilişkisi olabilir. Dolayısıyla uzun yıllar kaldığın kurumda ne gördüysem doğru oymuş gibi alıyorsun. Başka perspektiflere kapalı oluyorsun, başka tartışma biçimlerini bilmiyorsun belki. Dolayısıyla akademik kültürü geliştirecek şey farklı yerleri görmek dolayısıyla bu çok kısır bırakan bir şey. Evet, artı yanları çok fazla çünkü çok sahipleniyorsun. Tamamen verici davranıyorsun ama öte yandan bir kurumsal körlük de oluşuyor bir noktadan sonra. Dolayısıyla mevcut kurumda hangi kültür varsa onu devam ettirme güdüsünde olabilirsiniz. Bu da bir eksi olur. Çünkü çalışma ortamındaki ilişkileri düzenlemekte çok zor.” – K12

Kurumda görev süresinin etkisine ilişkin genel değerlendirmede, görev süresinin örgütsel bağlılık düzeyinde önemli bir etkiye sahip olduğu, zamanla kurumun bir “ev” ya da “aile” gibi görülmeye başlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların ifadelerinden görev süresi arttıkça kurumsal körlüğün oluştuğu, yerleşik alışkanlıklara karşı eleştirel yaklaşımın mümkün olamadığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, akademiye örgütsel bağlılığın koşulsuz sadakate bağlı geliştiği gözlemlenmektedir. Yükseköğretimde nitelikli sürdürülebilirlik ve akademik kalite için akademisyenlerin 5-10 yıl arasında rotasyona girmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.6.4. Konfor Alanına İlişkin Bulgular

Devlet üniversitelerinde daimi kadroya tabi olmanın ve sözleşme yenilemenin vakıf üniversitesine göre daha kolay olmasının akademik performans üzerinde negatif etkileri olduğunu ifade eden K2, asgari performans şartlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Performans kriterlerinin yükselmesi olasılığında akademisyenin konfor alanından çıkamayarak iş tatminini düşeceğini

şu şekilde ifade etmektedir:

“Bazı akademisyenlerin başta işe başlarken beklentisi; derse girmek, maaşını almak, 1-2 makale üretmek senede bundan ibaret. Ben proje peşinde koşacağım, teknoparkları harekete geçireceğim, Avrupa Birliği projesi yapacağım tarzında yola çıkmadığı için bunun eksikliğini de hissetmiyor. Bu sebeple temelinde halinden memnuniyet söz konusu. Bu sebeple ben iş tatminiyle alakalı devlet üniversitesine görev yapan akademisyenden ortalamada daha yüksek olduğunu söyleyebilirim. Yani hem kişisel hem de akademik kalitesi ile alakalı bağlantıları var diye özetleyebilirim. Yani en basit başında zaten devlet üniversitesine giren akademisyenlerin belki bir kısmı başka şekilden de giriyor. Liyakatli değil ama başka şekillerde giriyorlar. Bazıları bir işimiz olsun diye girmiş oluyor, akademisyen olmak istediği için değil. Çalışan insan, kendi öz güvenine sahip metodoloji bilen kalitesini kanıtlamış insanlar devlette de çalışıyor. Alıyor başını gidiyor, onlar belli oluyor zaten. Ama diğer genel kalabalık öyle söylerim, onların beklentisi işte ders vermek; lisans dersi, enstitü derslerini vermek. Onun dışında belki keyfe keder diyelim senede 1-2 makale çıkarmak belki 2 senede bir makale çıkarmak... Asgari performans şartlarını sağlamak çünkü biz performansla dayalı çalışıyoruz sözleşme biçimiyle. Bu performans şartları yükseltirse bile bu akademisyenlerin iş tatmininin yükseleceğini varsaymam imkansız aksine iş tatminleri düşecektir. Hani ya işte “bir de başımıza makale yazmak çıktı” diye söyleyecek kişileri tanıyorum, isim verebilecek şekilde tanıyorum öyle söyleyeyim. Şimdi maalesef, bizim bölümde 18 tane akademisyen var. Bölüm bazlı bakarsan 3-4 kişiyi kenara koyduğum zaman geri kalanların tamamı için geçerli neredeyse. Bu acı verici bir durum ama kriterlerle alakalı ya da denetlemeyle alakalı bir şeyden öte daha çok insanın içsel motivasyonu ile kendini gerçekleştirme güdüsüyle alakalı diye düşünüyorum. Yoksa çalışmayan hocayı, performans kriterleriyle bile ancak çalıştırabiliyoruz. Hani o performanslarına sağladığın andan itibaren çalışmayı bırakıyor”- K2

Üniversite içerisinde uzun yıllardır görev yapan daimi kadrodaki akademisyenlerin konfor alanından çıkmasının gençlere göre çok zor olduğunu ifade eden K3, özellikle profesör ünvanlıların akademik üretim faaliyetlerinde konfor alanından çıkamadıkları için akademik verimsizlik yaşadıklarını ifade etmektedir. K3'e göre, görev süresi arttıkça kuruma bağlılık artmakta, kuruma bağlılık arttıkça konfor alanı genişlemekte ve akademik verimsizlik meydana gelmektedir:

“Akademisyen dediğin, o entelektüel bilgi birikimine sahip olması için biraz farklı farklı şeylerle de uğraşması lazım. Projeleri de o yüzden yapıyoruz zaten mesela bizim üniversitede uzun yıllardır çalışan akademisyenleri proje çalıştıramıyoruz. Çünkü hocayı bulunduğu yerden çıkartamıyoruz ama yeni başlayan akademisyenler, doktor öğretim üyeleri ve araştırma görevlileri çok fazla proje yazdılar. Sıkıştırabildiğimiz kadar sıkıştırıyoruz ve hepsinin altından kalkıyorlar. Proje ofisinin başına geldiğimde en rahat ettiğim akademisyenler; araştırma görevlileri, doktora öğretim üyeleri ve yeni doktor olmuşlar, aşırı çalışıyorlar ama ben bir profesörü hele ki belli alanlarda çalışmış akademisyenleri çıkartamadık ağların içerisinde kesinlikle çıkaramadık. Kafası bir şeye oturuyor, tek bir alan etrafında dönüyor hiçbir şekilde çıkaramıyorsun konfor alanından, kendi konularında da sığlaşmaya başlıyorlar. Bu bahsettiklerim uzun yıllar çalışanlar yani araştırma görevlisi olarak girmiş gibi değil de mesela doktor öğretim üyesi iken buraya gelmiş, doçent olmuş, burada profesör olmuş. (...) Gençler mesela daha aktif çalışırlar ama profesör olup da senelerce bir yerde duran bir hocaya baktığımızda o kadar da verimli değil. Son tahlilde şunu diyebiliriz, kurumdaki görev süresi arttıkça örgüte bağlılık artıyor. Örgütsel bağlılık arttıkça da konfor alanı genişliyor ve o konfor alanı da akademisyeni verimsiz yapıyor.” -K3

K6, yıllar içerisinde akademik ünvanlarını aynı kurum içerisinde alan akademisyenlerin farklı ülkelerdeki ve kurumlardaki akademik gelenekten habersiz olduklarını, bu durumun hem birey hem de akademi için olumsuzluğuna

neden olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) İş tatminini sağlıyor, bulunduğunuz yerde öyle insanlar bilirim ki araştırma görevlisi olarak bir yere girmiştir ve oradan emekli olarak emekli profesör olarak hatta rahmetli profesör olarak orada ölür. Bu ne ölçüde doğrudur? Çünkü başka ülkeler var, ülkenin içerisinde farklı üniversiteler var, farklı kültürler var, farklı akademik gelenekler var. Bütün bunlardan habersiz olarak ve kendinden çok fazla besleyemeden adeta bir iş yeri olarak, esnafılık olarak akademik hayatın gerçekleştirdiği yerler var ve bu da oldukça yaygın sadece Anadolu'da değil büyükşehirlerde de benzer uygulamalar var. Bu yüzden bildiğim kadarıyla bazı kaliteli üniversiteler akademik eleman alırken yüksek lisansını ve doktorasını başka bir üniversiteden almış olmak gibi veya lisansını başka üniversitede almış olmak gibi şartlar öne sürüyorlar diye biliyorum. Boğaziçi, Bilkent gibi üniversitelerde böyle uygulamalar olduğunu biliyorum.” – K6

Konfor alanının etkisinin genel değerlendirmesinde, konfor alanının genellikle akademik kariyerin ilerleyen evrelerindeki ünvanlarda ya da performans kriterlerinin asgari düzeyde olan kurumlarda olduğu görülmektedir. Konfor alanı hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırmaktadır ancak akademik verimlilik üzerinde paradoksal bir gerilim oluşturmaktadır. Katılımcıların ifadelerinden; iş güvencesi, asgari performans kriterleri ve idari denetimin zayıflığı gibi durumların konfor alanını genişlettiği anlaşılmaktadır. Özellikle uzun süre kurumda görev yapan akademisyenlerin, hem kurum dışı akademik çevre ve hem de kurum içi akademik üretimle sınırlı etkileşim içerisinde olduğu görülmüştür.

2.6.5. Öğrenci Bağına İlişkin Bulgular

Akademisyenin örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer unsurun öğrenci bağı olduğunu anlaşılmaktadır. Öğrencilerle birlikte olmak, onları araştırma ve eğitim konularında yönlendirmenin yalnızca iş tatmini üzerinde değil örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

K1, kendi öğrenciliğinde oluşan hoca-öğrenci ilişkisini de örnek vererek,

öğrencilerle kurulan güçlü diyalogların, öğrencinin kariyer ilerleyişine şahit olmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Öğrencilerle kurmuş olduğumuz güçlü diyaloglar, güçlü bağlar da insanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıcı yönde olduğunu düşünüyorum çünkü mesela ben kendi öğrencilik deneyimimde de, hocalarımızla kurduğumuza olumlu ilişkilerin daha sonrasında biz bir yerlere gittiğimizde, onların nasıl gözlerinin parladığını görüyorsak aynı şekilde biz de bizim dokunduğumuz öğrencilerin, bir temas kurduğumuz öğrencilerin iyi bir şeyler yapmasının insan ne kadar tatmin sağladığını da tahmin edebiliyorum.” - K1

Öğrencilerin akademik potansiyelinin yüksek olması, entelektüel birikime sahip olması ve geleceğin idari kadrolarında çalışacak personelleri yetiştirme bilincine sahip akademisyenin iş tatmin düzeyinin yüksek olacağını ifade eden K7, vakıf ve devlet üniversiteleri bünyesindeki öğrenci profiline göre de akademisyenin iş tatmin düzeyinin değişebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir iş yapıyorsunuz ve işinizin nitelikli olduğunu düşünüyorsunuz, öğretim üyeliği gibi bir meslek icra ediyorsunuz. Bu mesleği icra ederken bir sınıf ortamındasınız ve bu sınıf ortamında öğrencilerini yani bu ülkenin gelecek dönemdeki kadrolarının yetiştiriyorsunuz. (...) Devlet üniversitelerinde farklı gelir gruplarından gelen, ÖSYM puanıyla belli bir puanı tutturmuş, belli bir sıralamaya dahil olmuş öğrenciler söz konusu. Vakıf üniversiteleri ise daha farklı. Onlar burs sistemiyle hareket ettikleri için ve daha düşük puanlarla o vakıf üniversitelerine yerleşmek mümkün, bu da hoca açısından önemli. Karşınızdaki muhataplarınız, öğrencilerinizin akademik ilgileri, akademik yeterlilikleri ne kadar yüksekse siz o noktada daha müthiş şevk duyuyorsunuz, ders anlatırken daha istekli oluyorsunuz ama karşı öğrenciler belli bir hayati konuları garantilemişken, belki de gelecek kaygısı vesaire taşımayan öğrencilerin bulunduğu sınıflarda ders vermek iş tatmini noktasında daha düşük bir seviyeyi ortaya koyabilir. Ben bunu öğrenci profillerine bağlıyorum.

Öğrencinin niteliklerine bağlıyorum, devlet üniversiteleri bu noktada daha seçici olduğunu düşünüyorum. Vakıf üniversitelerine maddi temelli bir şekilde yerleşilebildiği için tatmin ve bağlılık noktasında akademisyenleri etkileyeceğini düşünüyorum.” – K7

Vakıf üniversitesinde MYO bünyesinde görev yapan K10, bölüm içerisinde hem yüksek puanlı burslu öğrencilerin olduğunu hem de başarı sırası en sonlarda olan düşük puanlı öğrencilerin yer aldığını ifade etmektedir. İki öğrenci türü arasındaki niteliksel farklılıklardan bahseden K10, ders işleyişinden uygulanan sınavlara kadar tüm sistemin düşük puanlı öğrencilere göre tasarlanmasının hem başarılı öğrenciler için hem de akademisyen için sıkıntı oluşturabilecek durum olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, MYO yerine fakültede ders vermek isteyen K10, öğrencinin eğitim seviyesi ve niteliğinin yüksek olmasının iş tatminini arttırabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Benim MYO’larda çalışmak istemememin sebebi var. En önemli sebebi şu, şimdi biz ortalama her dönem 48 ile 54 arasında öğrenci kontenjanı verdik kendi programıma. Bu 48 olduğunda öğrenci kontenjanının altısı tam burslu, 54 olduğunda da yedisi tam burslu. İlk 6 ya da 7 öğrenciyle alakalı hiçbir sorunum yok. Benim 8, 9, 10, 20’ye kadar. Ama baraj kalktığı için o 48-50 işte 45-55 arası her neyse, o arada gelen öğrenciler çok ciddi düşük puanlarla geliyorlar. Yani birinci yerleşen Ayşe 500’lü sıralamayla yerleştiyse 55. sırada yerleşen Fatma 2,5 milyonda yerleşiyor. E hal böyle olunca bunlar aynı sınıfa geliyor. Siz soruları 500 bine göre hazırladığınız takdirde o altta kalan seviye sıkıntı yaşıyor ve arka planda bu direkt bize söylenmese de “hocalarım işte öğrencilere biraz daha basit soralım. Biraz daha geçmeleri için harekette bulunalım” diyen bir anlayışla maalesef vakıf üniversitelerinde daha fazla -ki günün sonunda bunlar sizin başınıza bela oluyor. Bu sefer tutup soruları o 2 buçuk milyonda giren tayfaya göre hazırladığınızda öbür taraf çalışmadan da geçiyor mesela. Fakültelerde ders verme taraftarıyım. Bu benim için iş tatminimi arttırır. Lisansta ders vermek anlamına gelir, lisansüstü ders vermek anlamında gelir. Aynı zamanda lisansüstü tez

danışmanlığı olur. Aslında sizin ünvanınız artıyor ama iş yükünüz de artıyor. İşte kişiye göre değişir ama ben bununla mutlu olurum. İş yükünüz ünvanınız arttığı müddetçe artıyor.” – K10

Tıpkı K7 ve K10 gibi K11 de, öğrencinin eğitim seviyesi ve niteliğini dikkate alan bir yaklaşımı bulunmaktadır. Bulunduğu kurumun yapısı sebebiyle lisans ve lisansüstü öğrenciler ile bir araya gelemediğini ifade eden K11, herhangi bir ücret almaması karşılığında dahi lisans ve lisansüstü öğrencilere ders verebilme isteğini dile getirmektedir. K11’e göre lisans ve üstü seviyede öğrencilere ders verebilmek iş tatminini etkileyen bir faktördür. K11 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir de bundan mustarip olan bir hoca olarak ünvan aynı olduktan sonra başka bir sebebe gerek kalmadan her MYO’da çalışan işte doktora öğretim üyesine bir lisans dersi üniversitenin kendisinin sağlaması, bir yüksek lisans öğrencisi, bir doktora öğrencisi verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunlar benim için iş tatmini. Yoksa ben ücretsiz verseler de yine yüksek lisans doktora öğrencisi yetiştireceğim ama ücretli olduğu için almak zor oluyor. Çünkü her danışmana bir yüksek lisans öğrenci bir doktora öğrencisi kadar ek ders ücreti dışında danışmanlık ücreti veriliyor. O neden de pek hocalar vermek istemiyor.” – K11

K12 lisansüstü öğrencilere eğitim vermenin iş tatminin artırdığını ifade eden bir diğer katılımcıdır. Geleceğin akademisyenlerini yetiştirmenin, onlarla ilerlemenin ve akademik kariyerlerindeki başarılarına şahit olmanın iş tatmini üzerinde en büyük faktör olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“(…) tez öğrencisi yetiştirmek farklı bir duygu. Yani evet, lisans öğrencilerini de yetiştiriyorsun ama tez öğrencisi yetiştirmek, geleceğin akademisyenlerini yetiştirmek yani geleceğin akademisini şekillendirmek aslında... Nasıl çalışılacağını göstermek, yöntemi göstermek, birlikte adım almak çok heyecan verici özellikle böyle yıllar sonra karşılaşınca aynı yolda birlikte yürüdüğün yani veya yol gösterdiğin kişilerle onların bir yerlere geldiğini görmek çok büyük bir tatmin sağlıyor. Yani benim için en büyük tatminlerden biri o herhalde, geleceğin akademisyenlerini yetiştirmek.”- K12

Öğrenci bağına ilişkin genel değerlendirmede, öğrencilerle kurulan bağların iş tatminini olumlu etkiyebildiği, örgütsel bağlılığı da derinleştirebildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri, geleceğin profesyonellerini yetiştirmenin, öğrencilerin kariyer süreçlerine şahitlik etmenin hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığını artırdığını göstermektedir. Öğrencinin potansiyeli, eğitim düzeyi ve niteliği akademisyenin iş tatmin düzeyine etki eden unsurlardır. Dolayısıyla, öğrenci-akademisyen iletişimi, sadece pedagojik bir süreç değil, aynı zamanda akademisyenin tatmin ve motivasyonunu besleyen bir yapı olarak değerlendirilebilmektedir.

2.6.6. Kurum Takdiri ve Desteğine İlişkin Bulgular

Kurumsal takdir ve desteğin akademisyenlerin akademik üretim performanslarını artırıcı, tatmin ve bağlılık düzeyini yükseltici etkisi olabilmektedir.

K1, rektörlerin bilimsel çalışmalara yönelik övgülerinin akademisyenin bilimsel faaliyetlere olan ilgisini artırdığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Proje üretme, özellikle son zamanlarda rektörlerin de bu konuda üstün övgülerine mahzar olabilmek için de ekstra proje çalışmalarına girildiğini gözlemliyorum” – K1

Akademisyenin bilim alanıyla bağının sürdürülebilir olması için güncel yayınları takip etmesi ve uluslararası akademik ağın içinde yer alması gerekliliğini ifade eden K2, üniversitelerin artık bu mali desteklerin sunmadığını ve bu durumun da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela akademisyenin kitap alması, veri tabanına üye olması, sempozyuma gitmesi lazım, ben ilk işe başladığım zaman üniversiteler kendi bütçelerinden destek veriyorlardı personellerine hem yurt içi hem yurt dışı sempozyuma gittiklerinde ben de birkaç defa faydalandım hatta ama daha sonra bir kararla kaldırdı üniversiteler bunları, bütçelerinin yetişmediğini söylediler. Personele harcayamayız, çünkü elektrik faturasını ödeyeceğiz ya da yemekhane yaptıracağız gibi. Bunların tamamı dolaylı yoldan iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen

unsurlar.” – K2

Kurumdaki yetki ve sorumluluğun örgütsel bağlılığı artırdığını ifade eden K3, yetkilendirildiği iş alanından herhangi bir ek ücret almadığını ancak bu faaliyet kapsamında üniversite yönetiminden çeşitli takdirleri almanın örgütsel bağlılığı için yeterli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben vakıf üniversitesinde akademisyenlik dışında proje ofisinde iş yapıyorum. Buraya bağlılığım benim ilk bir ay içerisinde oluştu. Çünkü bir anda bana hem yetki verildi hem sorumluluk verildi, hiçbir şeye karışılmadı. Bu sefer ne oluyor? Ben buraya kendime ait hissetmeyip ne yapacağım? Çünkü şu moda geçiyorum. Ben burada yaptığım her şeyi akademisyen olarak yapıyorum ama üniversite yükseliyor, görüyorum. Vakıf başkanına, beni takdim ettiler. Orada dedikleri şey “Şu kadar proje yazmış, şu kadar üniversiteye para giriş yapmış” marşımın dışında hiçbir projelerden hiçbir şey almıyorum ama şu lafı duydum işte bu benim için büyük bir aidiyet. Bu bence akademisyenler en çok sevdiği şeylerden bir tanesi.” – K3

Akademik üretiminde gösterdiği çabaya karşılık kurum tarafından takdir ve performans desteği görememenin motivasyon kaybı ve ücret tatminsizliğine neden olduğunu ifade eden K5, yaşadığı olumsuz deneyimi iş tatmini ve ücret perspektifinden şu şekilde değerlendirmektedir:

“Bir dönem uluslararası bir proje koordinatörlüğü yürütüp, kurum içi takdir ve ücret iyileştirmesi alamadığımda ciddi bir motivasyon kaybı yaşamıştım. Bu deneyim, iş tatmininin ücretle doğrudan ilişkili olduğunu açıkça gösterdi.” – K5

Akademik ücrete bağlı oluşan tatminsizliğin, takdir ve ödüllendirmeyeyle giderilebileceğini ifade eden K6, idari görevlinin akademisyeni ziyaretinin ve başarıyı ödüllendirmesinin ücretin olumsuz etkilerini yumuşatabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Üniversitelerde maaşı değiştiremiyorsak ne yapabiliriz? işte o durumda diğer faktörleri ön plana çıkarmak gerekir. Özel hayatı değiştiremeyip

bahsettiğiniz ek gelirleri sağlayamıyorsanız iş tatminini arttırırsınız, iş ortamını daha barışçıl hale getirirsiniz, daha sevimli hale getirirsiniz, akademisyene daha fazla önem verirsiniz. Bu üst yöneticinin bir akademisyeni ziyaret edip elini sıkmasıyla başlar, birtakım sembolik hediyeler bir takım işte ödülleri, başarının ödüllendirmesine kadar devam eder. (...) Neticede hayatımızın önemli kısmı burada geçiyor. Yaptığınız işten dolayı takdir edilmeniz bu da önemli. İyi bir üniversite itibarının olması da önemli çünkü neticede herkes yaptığı işin takdir edildiği bir ortamda bulunmak ister. Bütün bunlar da iş tatmini için önemlidir diye düşünüyorum.” – K6

K7, kurumu tarafından akademisyene sunulan desteklerin akademisyenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) Bir akademisyene belli düzeyde daha farklı imkanlar tanıyabilmek... Hali hazırda onun elinin altında kendi çalışmalarına yön verebilecek, kendi çalışmalarını daha ileri bir seviyeye taşıyabileceği imkanlarını ölçüde sağlıyorsanız bu aslında daha yüksek iş tatmini sağlayacaktır. Oradaki kurumuna bağlılığını daha da artıracaktır.” -K7

Akademisyenin yürüttüğü akademik çalışmalar yalnızca somut çıktısı olan bilimsel faaliyetler değil aynı zamanda bunlara bağlı aldıkları takdir ve tatmin aldıkları motivasyon aracıdır. Akademisyenin bağlı olduğu idari yöneticilerden aldıkları takdirin iş tatminini artırdığını ifade eden K8, bununla birlikte ücret de almanın akademisyene sağladığı olumlu faktör olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“(...) akademik faaliyetlerde hem somut olarak bir şey yaptıklarını görebiliyorlar bu çok önemli bir şey. Yaptığınız işin somut sonuçlarını görmek, ikincisi bununla bağlantılı olarak tatmin ve takdir alıyorlar. Tatminden ücreti de kastediyorum. Hem bir geliri oluyor hem de üniversiteyi kitlesinde özellikle üst yönetimden takdir alıyorlar “Hocamız şöyle şöyle işler yapıyorlar.” diye.” – K8

Akademik üretimin kurum içinde akademisyenin, kurum dışında kurumun görünürlüğünü artırdığını ifade eden K12, proje faaliyetlerinde bulunan

akademisyenlerin kurum tarafından takdir edilmesi ve resmi kanallardan kamuoyuna duyurulması akademisyenin örgütsel bağlılığını artıran bir faktör olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Proje yapmak, kurum içinde de bence görünürlüğü sağlıyor. Yani akademisyeninde görünürlüğü sağlıyor. Bir proje yaptığın zaman en kötü ihtimalle web sitesinde şu proje şu hocalar tarafından yapılıyor denmesi bile bence kurumsal bir bağlılığı arttıran etkidir. Öte yandan kendi kurumunu temsil ediyorsun proje içinde, yani bir yere gittiğin zaman işte şu üniversiteden şu hoca olmuş oluyor, dolayısıyla kendini daha fazla kurumla özdeşleştirebiliyorsun. Hem temsilcisi olarak görüyorsun hem o şekilde tanınmış oluyorsun dolayısıyla proje bizim piyasamız gibi. Piyasa koşullarında hem kurumu tanıtmış oluyorsun hem kendin tanınır oluyorsun. Dolayısıyla böyle bir ilişkisi olduğundan bahsedebilirim.” – K12

Kurumsal takdir ve desteğe ilişkin bulguların genel değerlendirmesinde, akademik üretimin kurumsal destek ve takdir görmesinin, sembolik ya da mali teşvikle ödüllendirmenin, akademisyenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcı ifadelerinde, idari yöneticiden alınan övgü, takdir ya da resmi kanallardan duyuru gibi unsurların, ücret düzeyi yetersiz olsa dahi motivasyon ve tatmini artıran güçlü araçlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç; başarı, takdir edilme, sorumluluk alma gibi içsel tatmin araçlarının iş tatminini artırdığını ifade eden teoriyi (Herzberg, 1968) ve başarı karşısında kurum tarafından sunulan takdir ve desteğin eğitimcinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini artırabileceğini ifade eden çalışmaları (Toplu ve Toplu, 2023) doğrulamaktadır.

2.7. Kodların Anlamsal Haritalanması: Benzerlik, İlişki ve Örüntüler

Benzerlik matrisinde 12 akademisyenin ifadeleri arasındaki benzerlikler karşılaştırılmıştır (Bkz. EK V). Analiz sonucunda katılımcıların açıklamaları yaklaşık %70’ten fazla benzerlik gösterdiği görülmüştür. En yüksek benzerlik oranları (%89) K1-K9 ve K10-K11 eşleşmelerinde gözlemlenmiştir.

- K1 devlet üniversitesinde araştırma görevlisi ünvanlı kadın akademisyendir, K9 ise vakıf üniversitesinde doktor öğretim üyesi ünvanlı erkek akademisyendir.
- K11 devlet üniversitesinde doktor öğretim üyesi ünvanlı kadın akademisyendir, K10 ise vakıf üniversitesinde öğretim görevlisi ünvanlı erkek akademisyendir.

Birbirine en yüksek oranda benzerliği bulunan katılımcıların farklı ünvan, yükseköğretim türü ve cinsiyet farklılığında olması, bu değişkenlerin tek başına bağımsız etkileyen faktörler olmadığını gösterebilmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan analizde:

- Erkek-Erkek eşleşmeleri (K2-K7; K2-K8; K6-K10; K7-K10; K9-K8; K4-K10; K2-K10; K6-K9; K4-K9; K2-K9; K4-K8; K6-K2; K2-K4) %80 ve üzeri oranda benzerlik göstermektedir.
- Kadın-Kadın eşleşmeleri (K5-K11; K3-K5) %80 ve üzeri oranda benzerlik göstermektedir.
- Kadın-Erkek eşleşmeleri (K11-K2; K10-K11; K11-K6; K10-K5; K3-K10; K1-K9; K5-K7; K1-K6; K4-K5; K3-K4; K1-K4; K1-K2; K1-K8) en fazla benzerlik kümesini oluşturan eşleşmedir.

Erkek akademisyen eşleşmeleri sık kümelenirken, kadın akademisyenler arasında benzerlik kümeleri sayıca azdır (%80'in altında kalmıştır). En sık kümelenme kadın ve erkek akademisyenler arasında görülmüştür. Bu durum, cinsiyet değişkeninin tek başına kodlama benzerliğini oluşturmadağını göstermektedir.

Ünvan değişkenine göre yapılan analizde:

- Aynı ünvana sahip eşleşmelerinde (K2-K8; K7-K10; K9-K8; K2-K9; K11-K2; K3-K10) %80 ve üzerinde benzerlik oranları gözlemlenmiştir.
- Farklı ünvana sahip eşleşmelerde (K2-K7; K6-K10; K4-K10; K2-K10; K6-K9; K4-K9; K4-K8; K6-K2; K2-K4; K10-K11; K11-K6; K10-K5; K1-K9; K5-K7; K1-K6; K4-K5; K3-K4; K1-K4; K1-K2; K1-K8) %80 ve üzerinde benzerlik oranları gözlemlenmiştir.

Benzerlik oranının %80'in üzerinde olduğu farklı ünvandaki akademisyenlerin eşleşmeleri aynı ünvana sahip akademisyenlere göre daha sık kümelenmektedir.

Ünvan farklılığına rağmen kodlama düzeyinde yüksek örtüşme yaşanmıştır. Bu doğrultuda farklı ünvanlı akademisyenlerin yaklaşımlarının benzer olduğu ve ünvanın tek başına kodlama benzerliğini oluşturmadığını göstermektedir.

Yükseköğretim türü değişkenine göre yapılan analizde:

- Yükseköğretim türü aynı olan eşleşmelerde (K2-K7, K9-K8; K6-K2; K2-K4; K3-K5; K11-K2; K11-K6; K10-K5; K3-K10; K1-K6; K1-K4; K1-K2) her iki katılımcı da aynı tür yükseköğretim kurumunda görev yapmaktadır ve benzerlik oranı %80'in üzerindedir.
- Yükseköğretim türü farklı olan eşleşmelerde (K2-K8; K6-K10; K7-K10; K4-K10; K2-K10; K6-K9; K4-K9; K2-K9; K4-K8; K5-K11; K10-K11; K1-K9; K5-K7; K4-K5; K3-K4; K1-K8) her iki katılımcı da farklı tür yükseköğretim kurumunda görev yapmaktadır ve benzerlik oranı %80'in üzerindedir.

Yükseköğretim türüne aynı olan katılımcıların benzerlik kümelenmelerinde yüksek sayıda eşleşme bulunmaktadır. Aynı tür yükseköğretim kurumunda görev yapan akademisyenler arasında ifade benzerlikleri olsa da yükseköğretim türü farklılığı benzerlik düzeyini önemli ölçüde sınırlamamaktadır.

Elde edilen bulgular sonucunda; cinsiyet, ünvan ve yükseköğretim türü sosyodemografik değişkenlerin araştırmanın temel değişkenlerine bağlı algılarda tek başına etkili olmadığını göstermektedir. Bu durum, sosyodemografik değişkenlerden daha çok bireysel deneyimler, kurumsal yapı ve farklı sorun alanlarına göre değişebileceğini gösterebilmektedir.

Şekil 18'de görülebileceği gibi, katılımcıların en fazla üzerinde durduğu ve en çok tekrar eden kod ücret adaleti olmuştur. Dolayısıyla, Çalışmanın odak noktası ve katılımcıların ifadeleriyle en çok ilişkilendirilen kod "Ücret Adaleti" olmuştur. Akademisyenler için ücretin düzeyi ile birlikte ücretin dağıtım şekli, performansla ilişkisi, mesleki değer ve statüye uygunluğunun önemli olduğu sıklıkla ifade edilmektedir.

Kod bulutunda öne çıkan birincil temalar: Statü ve Değer, Performansa Dayalı Ücret, İş Güvencesi ve Personel Sirkülasyonu, Akademik İşin Evrensel Doğası ve Ücretin İkincilliği olmuştur. Akademisyenler için ücret, mali bir hak olmasının

yanında, toplumsal değer görmenin, statünün ve mesleki saygınlığın bir göstergesidir. Ücret adaletinin merkez kod olduğu çalışmada akademisyenler sıklıkla, performansa göre ücretlendirme uygulamasının yetersizliğini adaletsizlik perspektifinden değerlendirmişlerdir. İş güvencesinin olmadığı çalışma koşullarının personel sirkülasyonunu artırdığı ve bağlılığı zayıflattığı sıkça dile getirilmiştir.

Kod bulutunda öne çıkan ikincil temalar: Sabit Ücret, Ücret Kıyas, Ek Gelir, Yan Haklar olmuştur. Bu temalar, akademisyenler için sadece kök ücretin değil, toplam ücretin de önemli olduğunu göstermektedir.

Ortaya çıkan kod bulutu, akademisyenin ücret adaleti merkezinde şekillenen çok faktörlü algısını ortaya koymaktadır. Bu görsel, akademisyenin üzerinde durduğu temaları derlemesi bakımından politika uygulayıcılara yönelik öneri alanları sunmaktadır.

Şekil 18. Kod Bulutu



Şekil 19’da görülebileceği gibi, kod ilişki ağı haritası elmas biçiminde çıkmıştır. En altta iş güvencesi ve personel sirkülasyonu ile örgütsel bağlılık ve kurum iklimi konumlanmıştır. Elmasın en altında yer alan bu kodlar, diğer kodlarla kalın çizgiyle ifade edilen “sıkı biçimde” bağlanmaktadır ancak mesafe olarak uzaktır. Elmasın aşağısında yer alan bu kodlarla yukarı kısımda bulunan kodlar arasında sıkı ama uzak bir ilişki bulunmaktadır. Elmasın tepe noktasını en önemli ve en sık kodlanan temalar oluşturmaktadır. Kalın çizgiyle bağlanan ve diğer temalarla kurulan ilişkilerde merkezi konumda “ücret adaleti” yer almaktadır. Ücret adaletinden diğer temalara giden sıkı ilişki okları bulunmaktadır. Dolayısıyla, ücret adaletinin hem kurumsal hem de bireysel temalara ilişkin algıların, deneyimlerin ve kurumsal koşulların birleşim noktası olduğu ifade edilebilmektedir. Ücret adaletinin diğer temalarla ilişki ağının sık ve yakın olması yapısal sorunların merkezinde adalet algısının olduğunu göstermektedir.

Elmasın bir diğer önemli ve merkezi yerinde sabit ücret, yaşam maliyeti, statü ve değer, performansa dayalı ücret, ek gelir ve ücret kıyası yer almaktadır. Temalar, doğrudan akademik ücret yapısının mali boyutlarını temsil etmektedir. Bu temalar hem iş güvencesi hem ücret adaleti hem de birbiri arasında sıkı ilişkidir. Bu durum, ücret paketi içinde yer alan gelir ve gider kalemlerinin yalnızca mali olarak değerlendirilmediği aynı zamanda adalet ve güvence kavramlarından beslendiği anlamına gelmektedir.

Diğer temalar ise elmas şeklinin sol kısmına yığılıp yumak oluşturmaktadır. Bu bölgede; toplumsal cinsiyet rolü, informel ilişkiler, kurum takdiri ve desteği, iş yükü, görev süresi, yan haklar, kurum iklimi gibi daha çok sosyal, kurumsal ve psikolojik bağlamı temsil eden temalar yer almaktadır. Temalar birbiri arasında yakın ama sıkı olmayan bir ilişki içerisindedir. Bu kümeleşmeye yakın olan ancak merkezdeki ücret adaleti temasıyla daha sıkı bir ilişki bağı bulunan tema “sosyal ilişkiler” olmuştur. Bu bağlamda, sosyal ilişkilerin ücrete bağlı adaleti değerlendirmede önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç

Bu araştırmada, akademisyenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracı rolü ve akademisyenlerin sosyodemografik değişkenlerinin araştırmanın temel değişkenlerine etkisi istatistiksel olarak incelenmiştir. Karma araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada, nicel araştırmada elde edilen bulguların nedenselliğinin derinlemesine incelenmesi amacıyla nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmada elde edilen bulgular ise betimsel olarak incelenmiştir. Araştırmada nicel bulgular, istatistiksel farklılıklar, korelasyonel ilişkiler ve nitel temalara dayalı bulgular sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Nicel ve nitel araştırma açıklayıcı ardışık desen modeliyle yürütülmüştür. Uygulanan yöntemsel bütünlük sayısal eğilimler ile bu eğilimlerin ardındaki dinamiklerin anlaşılmasına olanak tanımıştır.

Araştırmanın bulguları, akademisyenlerin işlerine karşı genel olarak yüksek düzeyde bir memnuniyet duyduğunu; ancak bu memnuniyetin süreklilik açısından zayıf yönler barındırdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin ise ağırlıklı olarak devam bağlılığı (zorunlu) yönünde şekillendiği, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında ise belirgin kırılmalıklar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların önemli bir kısmının kuruma yönelik bağlılıklarının gönüllülüğten çok zorunluluğa dayalı olması, yükseköğretimdeki bağlılık dinamiklerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ücret tatmininde elde edilen bulgular, akademik personelin büyük çoğunluğunun akademik ücret düzeyini yetersiz bulduğunu göstermektedir. Ücret artışlarının düşük bulunması, sosyal yardımların beklentileri karşılamaması ve akademik emekle ücret arasında kurulan bağın zayıflığı, maddi tatminin örgütsel bağlılık ve mesleki motivasyon üzerindeki etkisini ciddi biçimde zayıflattığı anlaşılmıştır.

Sosyodemografik değişkenlerin araştırmanın temel değişkenleri üzerindeki etkisinin analiz sonuçları; cinsiyet, idari görev, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sahibi olması ve/veya çocuk sayısı, maaş dışı ek gelir değişkenleri ile ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Yaş ile temel değişkenler arasındaki ilişkide,

yaş grupları ile temel değişkenlerin tümünde anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. İş tatmini değişkeninde 45-54 yaş grubunun 26-34 ve 35-44 yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür. Örgütsel bağlılık değişkeninde, 26-34 yaş grubu ile 55-63 yaş grubu arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Ücret tatmini değişkeninde ise, 21-25 yaş grubunun 64 ve üzeri yaş grubu haricinde tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Yükseköğretim türü ile ücret tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olduğu görülürken, iş tatmini ile yükseköğretim türüne arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ücret tatmini, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ücret tatminin alt boyutlarına bakıldığında ise ücret artışı tatmini ve ücret düzeyi tatmini alt boyutları, aradaki anlamlı ilişkiyi oluşturan alt boyutlar olduğu görülmüştür. Ücret artışı ve ücret düzeyi tatmini anlamlı farklılığı oluşturan alt boyutlar olurken ücret yapısı ve yönetimi ile sosyal yararlar tatmini alt boyutları ile yükseköğretim türü arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile yükseköğretim türü karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığı test edilmiştir.

Temel değişkenlerinden iş tatmini ve ücret tatmini ile akademik ünvan arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, örgütsel bağlılık ile akademik ünvan arasında ise anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Ücret tatmini ve iş tatmini değişkeninde anlamlı farklılığın, Prof. Dr. ve Doç. Dr. ile Araş. Gör. arasında olduğu görülmüştür. Araş. Gör. ünvanlı öğretim elemanları Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanlı akademisyenlere göre ücret tatmini düzeyinin daha yüksek, iş tatmin düzeyi daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Temel değişkenler ile kurumdaki görev süresi arasındaki ilişkide, iş tatmini ve ücret tatmini ile kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmezken örgütsel bağlılık ile kurumdaki görev süresi arasında ise anlamlı bir farklılık

gösterdiği gözlemlenmiştir. Görev süresi ile örgütsel bağlılık değişkeninde anlamlı farklılığın katılımcıların kurumdaki görev süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiğini gözlemlenmiştir.

Bilim alanı türü ile temel değişkenler arasındaki ilişkide, bilim alanı türüyle iş tatmini ve ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Bilim alanı fen ve mühendislik bilimi olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi sağlık ve yaşam bilimlerinden anlamlı olarak farklıdır.

İkamet ettikleri yaşam alanının mülkiyeti ile temel değişkenler arasındaki ilişkide, yalnızca iş tatmini değişkeni ile anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini ile ikamet edilen yaşam alanının mülkiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Kendi mülkiyetinde bir konutta yaşayan katılımcılar ile ikameti kira olan katılımcılar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde, iş tatmini ve ücret tatmini arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin aracılık rolüne ilişkin analiz sonucunda, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi $\beta = 0,5287$ olarak hesaplanmıştır. Bu etkinin $\beta = 0,4713$ 'lük kısmı doğrudan, $\beta = 0,0573$ 'lük kısmı ise ücret tatmini aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu bulgu, ücret tatmininin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiği ampirik olarak doğrulanmıştır.

Nicel verilerin analiziyle elde edilen bulguların derinlemesine incelenmesi amacıyla 12 akademisyen ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen verinin betimleyici analiz sonucunda beş ana tema oluşmuştur: (1) Akademik İşin Doğası ve Cinsiyet, (2) İş Tatmini ve Çalışma Koşulları, (3) Ücret Tatmini, (4) Ücret Politikası, (5) Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi.

“Akademik işin doğası ve cinsiyet” temasına bağlı dört alt tema öne çıkmıştır: (1) Akademik işin cinsiyetsizliği, (2) Toplumsal cinsiyet rolü, (3) Akademideki eşitlik ve eşitsizlikler, (4) Akademik işin evrensel doğasında ücretin ikincilliği. Bu tema kapsamında elde edilen bulgular, akademik üretim süreçlerinin kadın-erkek ayrımı gözetmediği, bu sebeple iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini üzerinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı anlaşılmıştır. Kadınların aile içi yüklerinin (çocuk bakımı, ev işleri) daha fazla olması nedeniyle iş tatminlerinin düşebileceği ve erkek akademisyenlerin geçim yükünü üstlenmeleri nedeniyle daha fazla stres yaşayabileceği anlaşılmıştır. Akademik motivasyon ve bilimsel üretimde ücretin ikincil unsur olduğu gözlemlenmiştir. Bilimsel üretime dayalı akademik işin doğası, bazı akademisyenler için maddi değil manevi tatminin öncelikli olmasına neden olmaktadır. Tatminin kaynağını daha çok statü, motivasyon, bilimsel üretim, öğrenci yetiştirme ve toplumsal değer gibi manevi unsurların oluşturduğu anlaşılmıştır.

“İş Tatmini ve Çalışma Koşulları” temasına bağlı yedi alt tema oluşturulmuştur: (1) Çalışma koşullarında benzerlik, (2) İş güvencesi ve personel sirkülasyonu, (3) İş yükü, (4) Kamu hizmet ve yararı bilinci, (5) İdari yöneticinin etkisi, (6) Kadro bekleme süreci, (7) Akademik kriter değişikliği. Elde edilen bulgular, devlet ve vakıf üniversitelerinin birbirine benzer çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle yükseköğretim türüne göre iş tatmininin farklılaşmadığını göstermektedir. Devlet üniversitelerinde iş güvencesi bağlılığı artırırken, vakıf üniversitelerinde sözleşmeli yapının tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilediği ve vakıf üniversitelerinde akademik personel sirkülasyonunun yüksek olması, bağlılık oluşmadan kurumdan ayrılma eğilimini artırabileceği anlaşılmıştır. Akademik personelin yoğun iş yükü altında olması tatmin ve bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir. İş yükünün zorunlu ve gönüllü olması etki düzeyini ve yönünü belirleyebilmektedir. Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin toplumsal yarar üretme ve kamu hizmeti sunma bilincinin tatmin ve bağlılık düzeyini artırabileceği anlaşılmıştır.

“Ücret Tatmini” temasına bağlı yedi alt tema öne çıkmıştır: (1) Ücret düzeyi, (2) Ücret kıyası, (3) Sabit ücret yapısı, (4) Sosyal ilişkiler, (5) Yaşam maliyeti, (6) İdealizm-ücret ilişkisi, (7) Ek gelir. Elde edilen bulgular, mevcut ücret düzeyinin

yetersiz bulunduğunu, bu durumun mesleki ilerleme, tatmin ve bağlılığı olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. Ücret düzeyinin yeterli olması akademik ilerlemeyi sağlayan temel faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Ücret düzeyinin yeterli olması; temel yaşam maliyetlerini karşılamasının yanı sıra bilimsel araştırma yapabilme ve odaklanabilme imkanını etkileyebilmektedir. Ücret düzeyinin düşük olması sadece ekonomik değil aynı zamanda psikolojik ve mesleki tükenmişliği de tetikleyici bir unsur olabileceği anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular, ücret düzeyinin yeterli düzeyde olmasının ücret dışındaki olumsuz faktörlerin göz ardı edilebileceği göstermektedir. Dolayısıyla, yeterli ücret düzeyinin akademide telafi edici bir rol oynayabileceği görülmüştür.

Akademisyenlerin ücret tatminine etki eden temel faktörün, sadece ücret düzeyinin olmadığı aynı zamanda çok faktörlü unsurlarla değerlendirildiği ortaya konulmuştur. Akademisyenler ücret tatminlerini; yükseköğretim türleri, ünvana dayalı algılanan hiyerarşi ve piyasa koşulları, ücret kıyası gibi çok çeşitli unsurlarla açıklamaktadır. Özellikle üst düzey kamu görevlileri (bürokrat, doktor, mühendis, hâkim, kaymakam vb.) ile yapılan ücret karşılaştırmaları, akademik ücret algısında kronikleşmiş bir tatminsizlik kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Akademisyenler için ücret düzeyi, statü ve toplumsal değerle ilişkili bir yapıdadır. Hem görev yaptıkları yükseköğretim kurumları içinde hem de toplumsal zeminde uğranıldığı düşünülen ücrete bağlı statü kaybı, yalnızca ekonomik değil aynı zamanda toplumsal değer kaybına da işaret etmektedir. Akademisyenler ücret tatmin düzeyinin yalnızca sayısal artışlarla değil, adalet ve eşitliği gözeten yapıda ele almaktadırlar.

Sağlıklı ve nitelikli sosyal ilişkiler; dayanışma, sosyal sermaye ve ekip ruhunu güçlendirirken, liyakat ilkesinden sapma ve görev ihmaline de neden olabileceği görülmüştür. Çalışma ortamındaki olumlu sosyal ilişkiler, ücretin yetersizliğini dengeleyebilirken; olumsuz ilişkiler ücret memnuniyetsizliğini daha belirgin kılmaktadır.

Büyükşehirde görev yapan akademisyenlerin, yüksek yaşam maliyetine karşı mali olarak desteklenmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Dengeleyici yaşam maliyet ödeneği adında ücret kaleminin sağlanmamasının ciddi bir refah kaybına ve adaletsizlik

algısına yol açtığı anlaşılmıştır. Akademik faaliyetlerde duyulan ideallerin tatmin üzerinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Akademik ideallere ulaşabilmenin mali destekle ve ekonomik refahla mümkün olacağı görülmüştür. Ek gelir, akademisyenlere mali rahatlama sağlamasıyla birlikte akademik üretimin sürdürülebilirliği, motivasyon, tatmin ve bağlılık düzeyinin artmasında önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, ek gelir faaliyetlerinin iş yükünü artırdığında olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi ek gelir sağlayacak kaynaklarda bilim dalları arasında dengesizliklerin bulunması fırsat eşitsizliği algısını oluşturabilmektedir.

“Ücret Politikası” temasına bağlı beş alt tema öne çıkmıştır: (1) Ücret adaleti (2), İdari reform, (3) Statü ve değer, (4) Performansa dayalı ücret ve (5) Yan haklar. Elde edilen bulgular, ücret adaletine ilişkin algı yalnızca ücret düzeyinden değil, emeğe ve kıdeme dayalı farklılık, ünvanlar arası belirgin ücret hiyerarşisi, şeffaf ücret politikası gibi çok boyutlu beklentilerden beslendiğini göstermektedir. Akademik ünvan yükselmesinin ücrete belirgin şekilde yansımadağını, görev süresi ve bilimsel faaliyetlerde gösterilen çabasının ücret farklılığı oluşturmamasının ücret adaleti algısını zedelediği, tatmin ve bağlılık düzeyini de olumsuz etkileyebildiği anlaşılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanma biçimi, etki ve değerlendirme kriterlerinin verimsiz olduğu ve bu durumun da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturabildiği anlaşılmaktadır. Bilimsel üretim ve emek gösteren akademisyen ile göstermeyen akademisyenlerin birbirine yakın düzeyde ücret almasının, “adil olmayan eşitlik” algısını oluşturduğu görülmüştür.

Akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde akademik ücret ile birlikte yan haklara sahip olmaları da etkilidir. Yemek, servis, lojman, çocuk bakım desteği gibi yan hakların artırılması örgütsel bağlılığı destekleyebilmektedir. Sunulacak yan haklar, ücret tatminsizliğinin bir ölçüde telafi edebileceği; bağlılık ve tatmin düzeyini olumlu etkileyebileceğini anlaşılmaktadır.

“Örgütsel Bağlılık ve Kurum İklimi” temasına bağlı altı alt tema öne çıkmıştır: (1) Kurum iklimi (2), Görev süresi, (3) İnformel ilişki ağı, (4) Konfor alanı, (5) Öğrenci

bağı ve (6) Kurum takdiri ve desteği. Elde edilen bulgular, öğrenci yetiştirmek, öğrencilerle kurulan diyalog ve güçlü bağıın akademisyenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etkisinin olabileceğini göstermektedir. Öğrencinin potansiyeli, eğitim düzeyi ve niteliği akademisyenin iş tatmin düzeyine etki eden unsurlardır. Öğrenci-akademisyen iletişiminin sadece pedagojik bir süreç olmadığı, aynı zamanda akademisyenin tatmin ve motivasyonunu besleyen bir yapı olduğu anlaşılmaktadır.

Akademisyenlerin yer değiştirme imkanlarının yokluğu ya da sınırlılığı örgütsel bağlılığı gönüllü değil, mecburi biçimde yapay bir bağlılık ilişkisine dönüştürebilmektedir. İdari ve yapısal engellerin verimsizlik ve tatminsizlik gibi sonuçlar doğurabileceğini görülmüştür.

İnformel ilişki ağının içinde bulunduğu; arkadaşça ilişkiler ve bürokratik sorunların çözümünde avantaj sağlamasının akademisyenlerin bağlılık ve tatmin düzeyini olumlu etkileyebileceği görülmüştür. İnformel ilişki ağının dışında olduğunda ise örgütlü dışlayıcılık, ideolojik gruplaşma, mobbing, ayrıştırıcı tutum ve eşitsizlik üretme potansiyelini taşıdığı görülmüştür.

Görev süresinin örgütsel bağlılık düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir, zamanla kurum bir “ev” ya da “aile” gibi görülmektedir. Örgütsel bağlılığın koşulsuz sadakate bağlı geliştiği gözlemlenmektedir. Görev süresi arttıkça kurumsal körlüğün oluştuğu, yerleşik alışkanlıklara karşı eleştirel yaklaşımın mümkün olamadığı anlaşılmaktadır. Yükseköğretimde nitelikli sürdürülebilirlik ve akademik kalite için akademisyenlerin 5-10 yıl arasında rotasyona girmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Zamanla alışkanlıklar, rutinler ve fiziksel düzenin tanıdık hale gelmesi nedeniyle kurum, akademisyen için konfor alanı haline gelmektedir. Konfor alanının genellikle, iş güvencesinin olduğu kurumlarda, akademik kariyerin ilerleyen evrelerindeki ünvanlarda, performans kriterlerinin asgari düzeyde olan kurumlarda oluştuğu görülmektedir. Konfor alanı hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırmaktadır ancak akademik verimlilik üzerinde paradoksal bir gerilim oluşturmaktadır.

Kurumun sunduğu takdir, sağladığı destek, sembolik ya da mali teşvikle

ödüllendirmek, akademisyenin kuruma olan bağlılığını, performansını ve iş tatmini artırabileceği görülmüştür. İdari yöneticiden alınan övgü, takdir ya da kamuoyuna duyuru gibi unsurların, akademik ücret düzeyi yetersiz olsa dahi motivasyon ve tatmini artırabilen güçlü araçlar olduğu anlaşılmaktadır.

Açıklayıcı ardışık desenle yürütülen araştırmanın nicel ve nitel bulguları, akademisyenlerin tatmin ve bağlılık düzeylerini etkileyen bireysel, yapısal ve yönetsel faktörlerin birbirinden bağlı bir bütünlük içinde işlediğini göstermektedir.

Tartışma

Karma yöntem yaklaşımı kapsamında, açıklayıcı ardışık desen modeli ile yapılandırılan çalışmanın ilk aşamasında nicel araştırma, ikinci aşamasında ise nicel araştırmada elde edilen bulguların sebeplerinin derinlemesine incelenmesi için nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmada, nicel sonuçların arka planındaki olası dinamikleri ve anlamları derinlemesine incelenerek açıklanması amaçlanmıştır. Bu bölümde, her iki aşamadan elde edilen bulgular bütüncül bir bakış açısıyla sentezlenerek mevcut literatür ışığında tartışılmıştır.

❖ **Nicel Bulgu:** Araştırmada cinsiyetin iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

❖ **Nitel Bulgu:** Akademik üretim süreçlerinin kadın-erkek ayrımı gözetmeyen doğasından dolayı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmini üzerinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı anlaşılmıştır.

❖ **Tartışma:** Literatürde cinsiyet değişkeninin temel değişkenler üzerindeki etkisi tutarlı değildir (Chen, 2023). Sektörler arası mesleki özelliklerin farklı olabilmesi dolayısıyla cinsiyet değişkeninin tutarlı sonuçlar göstermemesi beklenen bir durumdur (Sanz de Galdeano, 2002). Nicel araştırmada elde edilen bulguyu, nitel bulgular şu şekilde açıklamaktadır: Cinsiyet değişkeninin araştırmanın temel değişkenleri üzerinde anlamlı etkisinin olmaması cinsiyetin ön planda olmayan meslek yapısından kaynaklanmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgu; akademisyenlerde cinsiyetin anlamlı etki oluşturan bir değişken olmadığı gösteren bazı çalışmaları (Toker, 2011; Rabindarang, Bing ve Yin, 2014; Mumford ve Sechel, 2019; Yang ve Jeong, 2020; Trisnawati, Erari ve Aisyah, 2022) desteklemektedir.

❖ **Nicel Bulgu:** Araştırmada vakıf ve devlet üniversitesi ile temel değişkenler arasındaki ilişki sonuçlarına göre, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık ile yükseköğretim türleri arasında anlamlı bir ilişki, iş tatminin de ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

❖ **Nitel bulgu:** Devlet ve vakıf üniversitelerinin akademisyenlik mesleği özelinde benzer çalışma koşullarına sahip olması yükseköğretim türüne göre iş tatmininin farklılaşmamasına neden olmaktadır.

❖ **Tartışma:** Akademisyenlerin iş tatminini “üniversite çalışma ortamı” ve “akademik işin doğası” yüksek düzeyde etkileyen iki faktördür (Chen, 2023). Literatürde yükseköğretim türünün akademisyenlerin iş tatmininde anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılan çalışmanın (Doğan, Demir ve Türkmen, 2020) bulunmasına karşın, nicel araştırmada elde edilen bulguyu, nitel bulgu şu şekilde açıklamaktadır: Akademik işin doğasının evrensel olması dolayısıyla akademisyenlerin iş tatmini yükseköğretim türlerine göre farklılık oluşturmamaktadır.

❖ **Nicel Bulgu:** Araştırma sonucuna göre, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre örgütsel bağlılık ortalaması daha yüksek düzeydedir.

❖ **Nitel Bulgu:** Devlet üniversitelerinde iş güvencesi bağlılığı artırırken, vakıf üniversitelerinde İş Kanununa bağlı sözleşmeli personel yapısının ve akademik personel sirkülasyonunun yüksek olması, tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

❖ **Tartışma:** Nicel araştırmada elde edilen bulguyu, nitel bulgu şu şekilde açıklamaktadır: Yükseköğretim türleri arasında iş güvencesi ve iş güvencesizliği yönündeki farklılıklar akademisyenlerin tatmin ve bağlılığı üzerinde etkilidir. İş güvencesizliğine bağlı işini kaybetme algısının kurumda kalma isteği üzerinde etkisi olduğunu; iş güvencesinin ise örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar (Furaker ve Berglund, 2014) ile birlikte akademisyenlerde iş güvencesi değişkeninin iş tatmini üzerinde de anlamlı farklılıklar oluşturduğunu gösteren çalışma (Smagina, 2020) bulunmaktadır. Bu doğrultuda, aralarında uyum olan nicel ve nitel bulgular, literatürdeki çalışmaları doğrulamaktadır.

❖ **Nicel Bulgu:** Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ücret tatmini, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha düşük düzeydedir.

❖ **Nitel Bulgu:** Devlet üniversitelerinde ücretlerin akademik performansa bağlı olmadan sabit belirlenmesi, ücret tatminini olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte, ücret kıyası ve ücret adaleti ücret tatmin düzeyini etkileyen önemli iki unsurdur. Devlet üniversitelerindeki akademisyenler işçi sınıfı ile akademik ücretin farkının düşüklüğü ile üst düzey kamu görevlisi ile akademik ücretin farkının yüksekliğini kıyaslayarak ücret adaletsizliği algısını taşımaktadır. Bu algı, ücret tatmin düzeyinde düşüşe neden olmaktadır. Vakıf üniversitelerinde akademik ücretin asgari devlet üniversitesi seviyesinde olması tatmin için önemli bir unsurdur. Vakıf üniversitelerinde akademik performansa bağlı teşvik gelirlerinin yüksek olmasına karşın, devlet üniversitelerinde performansa bağlı mali teşvikler sabit ve düşük düzeydedir. Yükseköğretim türleri arasındaki bu farklılıklardan dolayı devlet üniversitesindeki akademisyenlerde ücret tatmini vakıf üniversitesindeki akademisyenlere göre daha düşük düzeydedir.

❖ **Tartışma:** Her iki yükseköğretim türündeki akademisyen grubu da ücret düzeyini yetersiz bulmaktadır ancak ücret tatminine karşı yükseköğretim türüne göre farklılık bulunmaktadır. Devlet üniversitesindeki akademisyenler ücret kıyasını eğitim düzeyi düşük işçiler ve ücret düzeyi yüksek üst düzey kamu görevlileriyle yaparken, vakıf üniversitesindeki akademisyenler kamudaki meslektaşlarıyla kıyaslamaktadır. Ücret kıyasının algılanan ücret adaletine olumsuz etkisi bulunmaktadır. Gerhart ve Milkovich (1992) tarafından geliştirilen ücret tatminini, benzer pozisyonda çalışanlar ile ücretin kıyaslanmasına ve ücret adaletine dayandıran Ücret Tatmin Modelini doğrulamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar, algılanan ücret adaleti ile ücret tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Motshegwa, 2011). Bununla birlikte, ücret tatmini devlet üniversitesindeki akademisyenlere göre daha yüksek olan vakıf üniversitesinde görevli akademisyenlerin sektör içerisinde değerlendirme yaparak daha ılımlı yaklaşmaktadır. Gerçekleştirilen bir çalışmada, yükseköğretim türü farketmeksizin akademisyenlerin nitelikli çoğunluğu, ücret düzeyini yetersiz bulmasına karşın,

vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin devlet üniversitesindeki meslektaşlarına kıyasla akademik ücret düzeylerine karşı daha iyimser değerlendirdikleri görülmüştür (Tuzgöl Dost ve Cenkseven, 2007). Araştırma kapsamında elde edilen bulgu literatürdeki çalışmaları doğrulamaktadır.

❖ **Nicel Bulgu:** İş tatmininde yükseköğretim türüne göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmese de devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ortalaması, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek düzeydedir.

❖ **Nitel Bulgu:** Devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin toplumsal yarar üretme ve kamu hizmeti sunma bilincine sahip olması tatmin ve bağlılık düzeyini artırmaktadır.

❖ **Tartışma:** Araştırmanın nicel bulgularına göre yükseköğretim türü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, devlet üniversitesindeki akademisyenlerin iş tatmin düzeyi vakıf üniversitesindeki akademisyenlere göre daha yüksek ortalama da olduğu görülmüştür. Nitel araştırmada bu bulgu olası sebepleri derinlemesine incelendiğinde öne çıkan kavram; kamu yararı ve kamu hizmet bilinci olmuştur. Devlet üniversitesinde “kamu görevlisi” olarak görev yapan akademisyen, kamu yararı ve kamu hizmet bilincine sahip olması iş tatminini artırmaktadır. Gerçekleştirilen bir çalışmada, kamu yararı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun kısmi aracı rolünün olduğu görülmüştür (Akbaş, Murat Eminoğlu ve Gürsel, 2023). Nitel araştırmada elde edilen bulgu, literatürdeki sonuçları desteklemektedir.

❖ **Nicel Bulgu:** Akademisyenler arasında ücret tatmini ve iş tatmini düzeylerinde ünvana dayalı anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ünvan arasında ise anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir.

❖ **Nitel Bulgu:** Akademik ünvan yükselmesinin ücrete yansımaları ücret tatminini etkileyebilmektedir ancak ünvanlar arasında belirgin farklılıkların olmaması, görev süresi ve bilimsel faaliyetlerde gösterilen çabanın nitelikli ücret

farklılığını oluşturmaması ücret adaleti algısını zedelediği ve tatmin düzeyini de olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Ücret adaletine ilişkin algı yalnızca ücret düzeyinden değil, emeğe ve kıdeme dayalı farklılık, ünvanlar arası belirgin ücret hiyerarşisi, şeffaf ücret politikası gibi çok boyutlu beklentilerden beslenmektedir. Bununla birlikte, akademik personelin yoğun iş yükü altında olması tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilemektedir. İş yükünün zorunlu ve gönüllü olması etki düzeyini ve yönünü belirleyebilmektedir.

❖ **Tartışma:** Ünvan yükseldikçe ücret düzeyi yükselmektedir. Bu durum ücret tatminini etkileyen bir faktördür. Ünvanın yükselmesi akademik iş birlikleri ve karar verici pozisyonlarına erişmeye imkan sunmaktadır. Bu sebeple ünvan yükseldikçe iş tatmini düzeyinin yükselmektedir. Bu bulgu, üst ünvandakilerin alt ünvanlılara göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğunu gösteren çalışmaları (Oshagbemi, 2003; Pala, Eker ve Eker, 2008; Toker, 2011; Mgaiwa, 2023; Chen, 2023) doğrulamaktadır.

❖ **Nicel Bulgu:** Örgütsel bağlılık ile kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların kurumdaki görev süresinin artmasının, örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

❖ **Nitel Bulgu:** Görev süresi, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan zamanla kurumu bir “ev” ya da “aile” gibi görebilmektedir. Zamanla alışkanlıklar, rutinler ve fiziksel düzenin tanıdık hale gelmesi ya da kurum değiştirme imkanlarının zor olması nedeniyle, akademisyen için görev yaptıkları kurumlar konfor alanı haline gelebilmektedir. Konfor alanı hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırmaktadır ancak akademik verimlilik üzerinde paradoksal bir gerilim oluşturmaktadır.

❖ **Tartışma:** Kurumdaki görev süresi uzadıkça ve yer değiştirme imkanlarının kısıtlı oldukça örgütsel bağlılığın artması literatürde beklenen bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990; 1991). Görev süresi uzadıkça örgütsel bağlılıkla birlikte konfor alanı da genişlemektedir. Bu da akademisyen üzerinde paradoksal bir etki oluşturarak

motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. İş tasarımı literatürü çerçevesinde uzun süreli bir işte çalışma, iş performansına yardımcı mı yoksa engel mi olduğunun incelendiği çalışmanın bulguları, kurumda görev süresi uzamasının çalışan performansının olumsuz etkilediği ve motive olma eğiliminde düşüşlerin olduğunu göstermektedir (Ng ve Feldman, 2013). Nicel ve nitel bulgular birbirini desteklemektedir ve elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmaları doğrulamaktadır.

❖ **Nicel Bulgu:** Akademisyenin ücret paketi dışında kalan ek ücretlerin temel değişkenler üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür.

❖ **Nitel Bulgu:** Ek gelir, akademisyenlere mali rahatlama sağlamasıyla birlikte ek gelir faaliyetlerinin iş yükünü artırması olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Artan iş yüküne bağlı olarak ek gelirin, tatmin ve bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

❖ **Tartışma:** Yükseköğretimde ek gelir genellikle akademisyenin akademik üretimi ve performansı ile ilişkilidir. Nitel bulgu, iş yükü üzerinden nicel sonuçları açıklamaktadır. Literatürde performansa dayalı ücretli işlerde çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğunu (Cornelissen, Heywood ve Jirjahn, 2011) ancak ücret değişkeni dahil edildiğinde performansa dayalı ücretli işlerde çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Allen, Whittaker ve Sutton, 2017). Bununla birlikte, iş yükü iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Çalışkan ve Bekmezci, 2019). Araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatürdeki çalışmaları desteklemektedir.

❖ **Nicel Bulgu:** Akademisyenlerde ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu görüldü.

❖ **Nitel Bulgu:** Mevcut ücret düzeyinin yetersiz bulunduğu, bu durumun mesleki ilerleme, tatmin ve bağlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür. Ücret düzeyi yeterli olması akademik ilerlemeyi sağlayan temel faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Ücret düzeyinin yeterli olması; temel yaşam maliyetlerini

karşılamaşının yanı sıra bilimsel araştırma yapabilme ve odaklanabilme imkanını etkilemektedir.

❖ **Tartışma:** Nicel bulgudaki; akademisyenin ücret tatmini ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi, nitel bulgu; refah ve yaşam maliyeti üzerinden açıklamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar, ücret tatmininin iş tatmininin temel bileşenlerinden biri olduğunu (Smith, Kendall ve Hulin, 1969), iş tatminsizliğinin en belirgin olduğu üç unsurdan birinin ücret olduğunu (Oshagbemi, 1996), ücret tatmini ve ücret düzeyi alt boyutunun (Serreqi, 2020) düşük gelir (Hadush ve Katheriyar, 2023) ve tatmin edici olmayan ücretin (Ogony ve Majola, 2018; Reyes, Aquino ve Bueno, 2019) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, akademisyenin ücret tatmini düzeyinin yüksek olması, onun refah içinde ve yaşam maliyetinin karşılanabilir düzeyde olduğunu ve dolayısıyla iş tatmini düzeyinin de yüksek olabileceğini göstermektedir. Aksi durumda ise ücret tatminsizliği iş tatminsizliğine neden olacaktır.

❖ **Nicel Bulgu:** Araştırma sonucunda akademisyenlerde ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu görüldü. Örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde ücret yapısı ve yönetimi tatminiyle ilişkisi bulunmaktadır.

❖ **Nitel Bulgu:** Akademisyenler aldıkları maaşı, kurumdaki konumlarının ve değerlerinin bir yansıması olarak görmektedirler. Bununla birlikte, “düşük maaş varsa düşük değer vardır” algısı bulunmaktadır. Dolayısıyla, akademik ünvanın toplumdaki prestiji olduğunu kabul eden akademisyen için elde edilen ücretin düşük olması, değersizlik algısına neden olabilmektedir. Sonuç olarak, ücret kurumla ilişkilendirilmekte ve yalnızca geçim aracı değil, aynı zamanda kurumdaki değer ve sosyal statünün bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır.

❖ **Tartışma:** Nitel bulgular; kurumdaki konum, statü ve değer üzerinden nicel bulguyu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar, ücret tatmini ile örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan normatif bağlılıkla arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tang ve Chiu, 2003; Vandenberghe ve Tremblay, 2008). Ücret tatmininin; ücret düzeyi, ücret artışı, yan haklar ve ücret yapısı gibi alt

boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Jung ve Yoon, 2015). Bu bakımdan nicel bulgu, literatürdeki çalışmaları desteklemektedir.

❖ **Nicel Bulgu:** Araştırma sonucunda akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görüldü.

❖ **Nitel Bulgu:** Akademik motivasyon ve bilimsel üretimde ücretin ikincil unsur olduğunu vurgulanmaktadır. Tatminin kaynağını daha çok statü, motivasyon, bilimsel üretim, öğrenci yetiştirme ve toplumsal değer gibi manevi unsurlar oluşturmaktadır. Bilimsel üretime dayalı akademik işin doğası, bazı akademisyenler için maddi değil manevi tatminin öncelikli olmasına neden olmaktadır.

❖ **Tartışma:** Gerçekleştirilen çalışmalar ücretin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ve iş tatmini, ücret ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu göstermektedir (Trisnawati, Erari ve Aisyah, 2022). Judge ve arkadaşları (2010), ampirik sonuçlar ve teorik desteklerin ötesinde, çalışanları bu denli motive eden bir unsur olan ücretin neden bu kadar az tatmin sağlayabildiğini kişisel ve örgütsel bağlamlar çerçevesinde açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilen nitel bulgu ise bunu açıklamaktadır. Mesleğin özelliklere bağlı gelişen motivasyon unsurları ücreti ikincil bir unsur olarak konumlandırmaktadır. Akademisyenler özelinde; öğrenci bağı, toplumsal statü ve değer, bilimsel üretim gibi faktörlerin sağladığı tatmin ve motivasyon ücretin olumsuz etkilerini azaltmakta ve onu ikincil faktör olarak konumlandırmaktadır.

Politika Önerileri

Bu çalışmada elde edilen bulgular, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin hem bireysel refah hem de kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik göstergeler olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen nicel ve nitel veriler, özellikle ücret politikalarının ekonomik bir araç olmanın ötesine geçerek; örgütsel bağlılık, akademik motivasyon ve kamu hizmeti anlayışıyla doğrudan ilişkili çok katmanlı bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle geliştirilen aşağıdaki politika önerileri; yükseköğretim sisteminde akademik ve yönetsel verimliliği artırmayı, akademisyenliğin toplumsal değerini güçlendirmeyi ve kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasını hedefleyen bütüncül bir yaklaşımla oluşturulmuştur. Politika önerileri “adalet, verimlilik, etkinlik ve liyakat” ilkeleri doğrultusunda akademik emeğin tanınmasını, değerlendirilmesini ve sürdürülebilirliğini esas almaktadır.

Kamu ücret politikaları reformuna yönelik politika önerileri:

- Akademik ücret düzeyleri artırılmalıdır. Bu artış işçi statüsü ve üst düzey kamu görevlisi ücretleri ile akademik ücret arasındaki fark dikkate alınarak akademisyen lehine yeniden düzenlenmelidir.
- Enflasyona ve serbest piyasa koşullarına endeksli akademik ücret sistemi geliştirilmelidir. Özellikle büyükşehirlerde artan yaşam maliyetlerini ve satın alma gücü kayıplarının telafi edilmesi amaçlanmalıdır.
- Akademik ücret adaletini sağlayacak yapı çok boyutlu olarak yapılandırılmalıdır. Ücret adaletine ilişkin algı yalnızca ücret düzeyinden değil, emeğe ve kıdeme dayalı farklılık ve ünvanlar arası ücret hiyerarşisinden etkilenmektedir. Emeğin, kıdemin ve ünvanın baz alındığı ücret yapısında, ücretler arasında belirgin ve tatmin edici farklar oluşturulmalıdır.
- Akademik performansa dayalı adil ücretlendirme modeli geliştirilmelidir. Performans kriterleri net, ölçülebilir ve şeffaf bir yapıda tanımlanmalı; yalnızca yayın sayısı değil, öğrenci danışmanlığı, toplumsal katkı ve yönetsel görev gibi

akademik emeğin tüm boyutlarını kapsamalıdır. Akademik kadrolar araştırmacı ve eğitici sınıflarına ayrılarak farklı ücretlendirmeler yapılmalıdır.

- Araştırma performansına dayalı kademeli teşvik sistemi önerilmektedir. Bu sistemin amacı, bilimsel çalışma hazırlığını yapan akademisyenlerin çalışmalarının çıktıya dönüşmemesi durumlarında motivasyon ve tatmin düzeylerindeki düşüşü önlemektir. Kademeli bir teşvik sistemi aracılığıyla yalnızca bilimsel çıktılar değil, başvuru, hakem puanı, yayına dönüşüm durumu, etki/katkı puanı ayrı ayrı ölçülerek bir puan ve ücret sistemi oluşturulmalıdır. Böylelikle, çıktısı olmayan bilimsel çalışmalara yönelik gösterilen emek ve çabada ödüllendirilerek başarısızlığın yılgınlığa dönüşmeden emeğin sürdürülebilir olması sağlanabilecektir.

- “Yaşam Maliyeti Denge Ödeneği” uygulaması hayata geçirilmelidir. Bölgesel gelişmişlik, ekonomik farklılıklar ve yaşam maliyetlerini dikkate alan bir destek kalemi hayata geçirilerek bölgeler arası ücret adaleti sağlanmalıdır.

Yükseköğretimde kurumsal yapıya ilişkin politika önerileri:

- Ücret yönetimine ilişkin denetim mekanizması kurulmalıdır. Özellikle, ücret farklılıklarını doğuran bağlı şirket-üniversite ilişkilerinin şeffaf biçimde denetlenebilmesi için bağımsız ve tarafsız denetim sistemi oluşturulmalıdır.

- Akademik kadro süreçlerinde şeffaflık ve öngörülebilirlik sağlanmalıdır. Ünvan geçişleri için sabit kriterler, süre hedefleri ve başvuru süreçlerinde ulusal düzeyde standartlar belirlenmelidir.

- “Kurumsal Takdir ve Tanıma Programları” yaygınlaştırılmalıdır. Akademik teşvik yalnızca maddi değil, sembolik düzeyde de yapılandırılmalıdır. Örneğin, kamuoyunda iş tatmini ve aidiyeti artırıcı duyurular yapılmalı, ödüller ve yönetsel takdir mekanizmaları oluşturulmalıdır.

- Yükseköğretim kurumlarının akademik personele yönelik; idari, bürokratik ve yapısal engelleri önleyici dış denetim mekanizmaları geliştirilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin politika önerileri:

- Akademik rotasyon politikası geliştirilmelidir. Kurumsal körlüğü ve verimlilik

kaybını önlemek amacıyla, belirli sürelerle kurumlar arası gönüllü rotasyon programları (5-10 yıllık periyotlarda) kamu politikası haline getirilmelidir.

- Akademik tatmin ve bağlılık izleme endeksi oluşturulmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlere yönelik sabit aralıklarla “Akademik Refah ve Sürdürülebilirlik Anketi” uygulanmalı, bu veri kamu politikası karar vericilerine açık şekilde raporlanmalıdır. Böylece mikro müdahaleler ve makro stratejiler ile akademik insan kaynağındaki yapısal riskler, dönüşüm dinamikleri, motivasyonel kırılmalar ve kurumsal bağlılık zafiyetleri zamanında tespit edilerek politika yapıcılar için erken uyarı mekanizması işlevi görebilecektir.

- Akademik personel için kurumsal adalet ve psikososyal destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Yükseköğretim kurumları içinde informal ilişki ağının hem avantaj hem de dezavantajı birlikte barındırdığı görülmüştür. Akademik personele yönelik örgütlü dışlayıcılık, ideolojik gruplaşma, mobbing, ayrıştırıcı tutum ve eşitsizlikler gibi uygulamalarla dezavantajlı duruma düşen akademik personele yönelik idari ve psikososyal destekleyici mekanizmalar oluşturulmalıdır.

- Profesörlük sonrasında etki ve faaliyete dayalı temsili ünvanlar oluşturulmalıdır. Akademik üretkenliğin çoğunlukla ünvana bağlı ilerlediği anlaşılmaktadır ve çoğunlukla profesör ünvanı sonrası akademik çıktı düzeyinin azaldığı ifade edilmektedir. Bu husus dikkate alınarak, akademik üretimin sürdürülebilirliği için akademik yükselmenin zirvesi olan profesör ünvanından sonra temsili ünvanlar oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu ünvanlar farklı kademelerde olmalı ve bu kademelere bağlı ücretlendirmeler yapılmalıdır.

Kaynakça

- Abad-Jorge, A., Butcher, M. F. (2016). Job Satisfaction and Professional Characteristics of Registered Dietitians. *Topics in Clinical Nutrition*, 31(2), 134-146. doi: 10.1097/TIN.0000000000000064.
- Abu Raddaha, A. H., Alasad, J., Albikawi, Z. F., BATERSEH, K., REALAT, E. A., SALEH, A. A., FROELICHER, E. S. (2012). Jordanian Nurses' Job Satisfaction and Intention to Quit. *Leadership in Health Services*, 25(3), 216-231. doi: 10.1108/17511871211247651
- academics.com. (2024). Professor salary Germany: What does a professor earn in Germany? <https://www.academics.com/guide/professor-salary-germany> (Erişim Tarihi: 02.10.2024)
- Acar, A. C. (2018). Ücret Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), *Ücret ve Ödül Yönetimi* içinde (2-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No. 2596.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances Inexperimental Social Psychology*, vol. 2. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Affum-Osei, E., Acquaaah, E. & Acheampong, P. (2015). Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 769-778.
- Ağyüz, N. (2022). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Adanmışlığına Etkisi: Ücret Tatmini ve Algılanan Yönetici Desteğinin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. Y. G., and Alam, S. S. (2009). A study of job stress on jobsatisfaction among university staff in Malaysia: empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8 (1), 121-131.
- Akçığıt, U. ve Özcan-Tok, E. (2020). Türkiye Bilim Raporu. TÜBA Raporları, 43.
- Akçığıt U., Koçi Ç., Parmar, S., Pearce J., Saygın, Z. B., Shim, Y., Taşpınar, N. ve Tokmakoglu, D. (2023). *Türkiye Akademik Diaspora Raporu*. Türkiye Bilişim Vakfı. https://www.tbv.org.tr/Content/userfiles/files/Diaspora_Raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- Akgeyik, T. (2013). *Ulusal ve uluslararası karşılaştırmalarla öğretim üyeliği maaşı*. Ankara: SETA Yayınları. https://file.setav.org/Files/Pdf/20130820152804_maas_raporu_web.pdf

(Erişim Tarihi: 20.09.2024).

- Aksu, Ö. A. (1993). *Ücretler ve Verimlilik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3693.
- Aktan, C. C. (2009). Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 39-48.
- Aktan, C. C., İnce, M. ve Öksüz, M. (2025). Ek Ders Ücreti, Akademik Teşvik ve Kamu Zararı Yükseköğretim Kurumlarında Ek Ders Ücreti ve Akademik Teşvik Ödemelerinde Kamu Zararına Neden Olan Usulsüz ve Hatalı İşlemler, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 17 (1): 133-172.
- Aktan, C. C. (2025). Ek Ders Soygunu ve Akademik Teşvik Kollama Yükseköğretim Kurumlarında Daha Fazla Ek Ders Ücreti Almaya ve Akademik Teşvik Desteği Sağlamaya Yönelik Manipölasyonlar ve Suistimaller. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi* (Online), 17 (1): 144-158.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78-119.
- Alderfer, C. (1989). Theories reflecting my personal experience and life dent. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-365.
- Alesina, A., & Perotti, R. (1996). Income distribution, political instability, and investment. *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228. doi:10.1016/0014-2921(95)00030-5
- Alkan, V., Şimşek, S., ve Armağan Erbil, B. (2019). Karma Yöntem Deseni: Öyküleyici Alanyazın İncelemesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 559-582.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.
- Allen, R. S., & White, C. S. (2002). Equity Sensitivity Theory: A Test of Responses to Two Types of Under-Reward Situations. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 435-451.

- Allen, T., Whittaker, W., & Sutton, M. (2017). Does the proportion of pay linked to performance affect the job satisfaction of general practitioners? *Social Science & Medicine*, 173, 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.11.028>
- Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) [BMAS]. (2023). Asgari Ücret 2023 [Mindestlohn 2023]. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a640t-mindestlohn-flyer-2023-tuerkisch.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2024)
- Altbach, P. (2007). Academic Freedom in a Global Context: 21st Century Challenges, *The NEA 2007 Almanac of Higher Education*. 49–56.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>
- Amaglobeli, D., & Thevenot, C. (2022). Tackling inequality on all fronts. *Finance & Development*, 59(1). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/Tackling-inequality-on-all-fronts-Amaglobeli-Thevenot>
- Anadolu Ajansı. (2025, Ocak 3). Zamlı memur maaşları belli oldu. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/zamli-memur-maaslari-belli-oldu/3440790> (Erişim Tarihi: 02.02.2025).
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Arogundade, O. T. (2017). Influence of demographic factors and pay satisfaction on career satisfaction among selected employees of Redeemer's University. *African Research Journal of Arts and Social Sciences*, 3(3), 1–10. <https://doi.org/10.9734/ARJASS/2017/33064>
- Aslan, O. E. (2023). Türkiye’de Memur Maaşları Üzerine Tespitler: Orta Sınıftan Proleterliğe. *Mülkiye Dergisi*, 47(4), 1292-1330.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private University: An Analysis Using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11, 407-436. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>
- Ateş, H. (2016). Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Turizm Algısı ve Turizmin Geliştirilmesi Stratejileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(2), 111-140.
- Ateş, H. ve Bektaş, M. (2016). Suriyelilerin Toplumsal, Kültürel ve Ekonomik

- Entegrasyonu. TESAM Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, s. 17-42.
- Ateş, H. ve Okur, Y. (2009). Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması için Bir Alternatif: Yurttaş Şartları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 18, Sayı: 2, 101 – 125.
- Ateş, H., Zavalı, Ş., & Namlı Bilmez, Z. (2025). Yeni Bölgeselcilik Yaklaşımı Çerçevesinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Etkinliklerinin Veri Zarflama Analiziyle Değerlendirilmesi. *TESAM Akademi Dergisi*, 12(1), 157-181. <https://doi.org/10.30626/tesamakademi.1467203>
- Akbaş, T.T., Murat Eminoğlu, G., Gürsel, M. (2023). Kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 85-108.
- Aypar Özkan, S., Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (13), 116-124.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş Görenlerin Ücret tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 13(2), 127–153. Erişim adresi: <https://www.tuhis.org.tr/pdf/1325.pdf>
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baki, A., ve Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Bakotic, D., Babic, T. (2013). Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.

- Batı, M. (2025, Nisan 21). Özel üniversite akademisyenlerinin ücret sorununun çözümüne ilişkin. T24. <https://t24.com.tr/yazarlar/murat-bati/ozel-universite-akademisyenlerinin-ucret-sorununun-cozumune-iliskin,49552> (Erişim Tarihi: 23 Nisan 2025).
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44. doi: 10.2307/255232.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberg, C., Stinghamer, F. (2005). The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.468.
- Benligiray S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 178.
- Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job Satisfaction of the Highly Educated: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), 253-279. doi:10.1111/j.1467-9485.2006.00379.x
- Bilgen, Ö. B., ve Doğan, N. (2017). Puanlayıcılar arası güvenirlik belirleme tekniklerinin karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 8(1), 63-78.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bourguignon, F. (2018). Inequality and economic growth: The perspectives of the new growth theories. *Finance & Development*, 55(1). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2018/03/bourguignon>
- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <http://dx.doi.org/10.1037/h0055617>
- Brew, A. (2006). *Research and Teaching: Beyond the Divide. (Universities into the 21st century)*. Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2007). Barriers To Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 8-22. doi: 10.1177/2345678906290531.

- Bükey, A. M. (2022). Türkiye’de Ücret Politikaları ve Gelir Dağılımı Eşitsizliği İlişkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), Sayfa No. 3109-3128.
- Bülbül, T. (2006). Üniversite Öğretim Elemanı Ücretlerinin Akademik Yaşama Yansımalarının Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Campbell, A. (1981). *The sense of well-being in America: Recent patterns and trends*. New York: Mcgraw-Hill.
- Cantiello, J., Fottler, M. D., Oetjen, D., & Zhang, N. J. (2015). The impact of demographic and perceptual variables on a young adult’s decision to be covered by private health insurance. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0848-6>
- Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants. Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Chen, C. Y. (2023). Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors’ Job Satisfaction. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231181515>
- Chew, J., Chan, C. C. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Guildford: IAU Pergamon/Elsevier.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x
- Claypool, V. H., Janssen, B. D., Kim D., Mitchell S. M. (2017). Determinants of Salary Dispersion among Political Science Faculty: The Differential Effects of Where You Work (Institutional Characteristics) and What You Do (Negotiate and Publish). *PS: Political Science & Politics*. 50(1):146-156. doi:10.1017/S104909651600233X
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items. *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 31-35.
- Cornelissen, T., Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2011). Performance pay, risk attitudes and job satisfaction. *Labour Economics*, 18(2), 229-

239. doi:10.1016/j.labeco.2010.09.005

- Coşkun R., Altunışık R. ve Yıldırım E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. genişletilmiş 10. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and Organizational Outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 613-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri [Qualitative research methods]* (M. Bütün & S. B. Demir, Trans. Eds.). İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2021). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, November, 13 (6), pp. 539-558.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Re-Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.
- Costa, R. L., Stangarlin-Fiori, L., Bertin, R. L., Medeiros, C. O. (2019). Satisfaction of Nutritionists Who Work in Food Service. *Revista de Nutrição*, 32, 1-14. doi: 10.1590/1678-9865201932e180168.
- Çalışkan, A., & Bekmezci, M. (2019). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Rolü, Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), 381-431. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.517715>
- Çetin, C., Arslan, M. L., Dinç Elmalı, E. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- d'Agostino, G., Pieroni, L., & Scarlato, M. (2018). Further evidence of the relationship between social transfers and income inequality in OECD countries. ECINEQ Working Papers 482, ECINEQ, Society for the Study of Economic Inequality.
- Dağlar, H. (2018). Kamu üniversite sanayi iş birliği ve bölgesel kalkınma-Tr82 bölgesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8 (2), 305-329.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. doi: 10.17755/esosder.445932.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M.

- (2006). Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire: A validation study in Belgium. *Psychological Reports*, 98(3), 640–650. <https://doi.org/10.2466/PR0.98.3.640-650>
- De Gieter, S., Hofmans, J., Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1562–1569. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Degef, B. M., & Kidane, Z. B. (2024). The influence of job satisfaction on organizational commitment of the academic staff in Ethiopian polytechnic colleges. *Educational Planning*, 31(4), 67–84. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1451048.pdf>
- Ducharme, M. J., Singh, P., & Podolsky, M. (2005). Exploring the links between performance appraisals and pay satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 37(5), 46-52. doi:10.1177/0886368705277654
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Düzgün, M. S., ve Marşap, P. D. A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 787-810. <https://doi.org/10.18657/yonveek.440326>
- Docquier, F., and Rapoport H. (2012). Globalization, Brain Drain, and Development. *Journal of Economic Literature*, 50(3): 681–730. DOI: 10.1257/jel.50.3.681
- Dodd-McCue, D., & Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065–1091. <https://doi.org/10.1177/001872679604900803>
- Doğan, G., Kale, H., Yurdakul, S., Şahin-Demir, S. A. ve Varol, E. (2024). Akademisyenlerin mali hakları ulusal ve uluslararası karşılaştırmalar raporu: Tespitler ve talepler. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2020). Türkiye’deki Akademisyenlerin İş Tatmini, Rol Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerinin İncelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(3), 340-355. <https://doi.org/10.2399/yod.19.636539>

- Easterlin, R. A., McVey, L. A., Switek, M., Sawangfa O., & Zweig J. S. (2010). The happiness–income paradox revisited, *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 107 (52) 22463-22468, <https://doi.org/10.1073/pnas.1015962107>
- Eyüpoğlu, S. Z., Saner, T. (2009). Job satisfaction: Does rank make a difference?. *African Journal of Business Management*, 3(10), 609–615.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1 (1), 64-77. doi:10.1504/ijtg.2004.004551
- Eurostat. (2024). Consumer prices-inflation. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Consumer_prices_-_inflation (Erişim Tarihi: 02.01.2025)
- Erdoğan, Z. (2022). Akademik Personel Maaş İşlemleri. Ege Üniversitesi, Personel Daire Başkanlığı. https://personel.db.ege.edu.tr/files/personel.db/icerik/akademik_personel_maas.pdf (Erişim Tarihi: 22.12.2023)
- Es, M. ve Ateş H. (2004). Kent Yönetimi, Kentleşme ve Göç: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Sosyal Siyaset Konferansları, 48. Kitap, İstanbul, 205-248.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe.
- Faulk II, L. H. (2002). Pay satisfaction consequences: development and test of a theoretical model. LSU Doctoral Dissertations. 321. https://repository.lsu.edu/gradschool_dissertations/321
- Fallatah, R. H. M. & Syed, J. (2018). *Employee Motivation in Saudi Arabia*. Palgrave Macmillan Cham.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). CA: SAGE Publications.
- Fielding, N. G., & Lee, R. M. (1998). *Computer analysis and qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Furaker, B., & Berglund, T. (2014). Job Insecurity and Organizational Commitment. *Revista Internacional de Organizaciones*, 163-186.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 481–569). Consulting Psychologists Press.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229256>

- George, J. M., Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6. Edition). New Jersey: Pearson.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Ghazzawi, I., & Smith, Y. (2009). Crafting the whole employee: Job satisfaction, job commitment, and faith – a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 12(2), 300-309.
- Ghiselli, R. F., Lalopa, J. M., Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Ghosh, S., & SwamyD, R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4, 04-14.
- Gibbs A. (1997). Focus Groups. Social Research Update, 19, Guilford, 1997. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Gupta, P., & Kumar Gupta, Y. (2018). Impact of demographic factors on organizational commitment: A study of banking sector. *Vimarsh A Bi-Annual peer-Reviewed Refeed Journal*, 9(1), 8-13. https://www.iftmuniversity.ac.in/vimarsh/download/9_1_2.pdf
- Güngör, S. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye'deki İletişim Fakültelerinin Müfredatında Bir Ders Olarak Analizi: Başkent Üniversitesi Vaka Çalışması. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 119-140.
- Gündüz, A. Y. (2017). Ülke kalkınmasında üniversitelerin rolü: Doğu ve Güneydoğu Anadolu üniversiteleri örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(1), 56-69.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6135/82285>
- Güven, A., Kaplan, Ç., ve Acungil, Y. (2018). Türkiye'deki Akademik Teşvik Çalışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 245-268. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002496
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test

- of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hadush, A. Z., Katheriyar, M. S. R. M. (2023). Effect Of Teachers' Gender, Poor Income, And Poor Working Condition on Teacher Turnover Intention and Its Impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 1-8. doi: 10.1016/j.ssaho.2023.100576.
- Hair, J.F. Hult G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation. Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd Edition). The Guilford Press.
- Halpern, D. F. (1998). Teaching critical thinking for transfer across domains. Dispositions, skills, structure training, and metacognitive monitoring. *The American psychologist*, 53(4), 449-455. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.53.4.449>
- Hee O. C., Shi C. H., Kowang T. O., Fei G. C., Ping L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(2), 285. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Heneman, H. G. III, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-142.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Hesli V., & Lee J. (2013). Job satisfaction in academia: Why are some faculty members happier than others? *PS: Political Science and Politics*, 46(2), 339–354. <https://doi.org/10.1017/S1049096513000048>
- Hermans, S. (2021). Researching the antecedents of pay satisfaction (Master's thesis). Tilburg University Repository. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=154188>
- Hinton, B. L. (1968). An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(3), 286–309. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90011-1)

- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Oxford: Harper.
- Houston D., Meyer L. H., Paewai S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17–30. <https://doi.org/10.1080/13600800500283734>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222. doi:10.2307/258531
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 445–505). Consulting Psychologists Press.
- Ioannidis, J. PA. (2021). Infection fatality rate of COVID-19 inferred from seroprevalence data. *Bull World Health Organ*. Jan 1;99(1):19-33F. doi: 10.2471/BLT.20.265892.
- Ismayilova K., Klassen R. M. (2019). Research and teaching self-efficacy of university faculty: Relations with job satisfaction. *International Journal of Educational Research*, 98, 55–66.
- Inanc E. E., & Ozdilek E. (2015). Relationship between the organizational commitment and job satisfaction of academic staff in Turkey. Conference of International Organization for Research and Development, Book of Proceedings.
- Işığçok, Ö. (2011). *Ücret: Teorisi – Politikası – Yönetimi – Sistemleri*, 2. Baskı, Bursa: Marmara Kitabevi.
- Jackson, L. A., & Grabski, S. V. (1988). Perceptions of Fair Pay and the Gender Wage Gap. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(7), 606–625.
- Jakada, M. B. (2019). Moderating Effect of Psychological Ownership on the Relationship between Job Satisfaction and Job Performance among Academic Staff of Federal University, Dutse, Nigeria: Conceptual Model International Journal of Information, *Business and Management*, 11(1), 40-46.
- Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., Ahrari, S. (2021). The relationship between workload and performance of research University Academics in Malaysia: The mediating effects of career commitment and job satisfaction. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 85–99. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i2.13394>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

- Jolly, P. M., Courtney M., Dawson, M., Abbott, J. (2021). Pay and Benefit Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions: The Moderating Role of Job Variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-5. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102921.
- Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: Evidence of differential prediction. *Personnel Psychology*, 46(2), 331-335. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00877.x>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A. & Church, A. H. (2003). Job Satisfaction: Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004>
- Kağrıncıoğlu, D. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi. Tonus, H. Z. ve Paşaoğlu Baş, D. (Ed.), *Ücret Yönetimi İçinde T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4151*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78. doi:10.2307/2095146
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>

- Karahanogullari, Y. ve Zengin, O. (2014). Akademik Personel Maaşlarının 1982-2013 Döneminde Gelişimine İlişkin Bir Derleme. *Mülkiye Dergisi*, 37(4), 171-179.
- Karaman, F. ve Altunoğlu A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerini Etkileyen Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 14/1, s: 109-120.
- Katz, L. F. (1986). Efficiency Wage Theories: A Partial Evaluation. *NBER Macroeconomics Annual*, 1, 235-276. doi:10.1086/654025
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kawachi I. & Kennedy BP. (1999). Income inequality and health: pathways and mechanisms. *Health Serv Res*. Apr; 34(1 Pt 2): 215-27.
- Kaya Özbağ, G., & Arslan, O. (2018). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment: An Investigation on Turkish Port Staff. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 549-560.
- Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A., & Yar, N.B. (2013). Determining the demographic impacts on the organizational commitment of academicians in the HEIs of DCs like Pakistan. *European Journal of Sustainable Development*, 2(2), 117-130. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2013.v2n2p117>
- Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K. (2004). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.05.004.
- Kifle, T., & Hailemariam, I. (2012). Gender Differences in Domains of Job Satisfaction: Evidence from Doctoral Graduates from Australian Universities. *Economic Analysis and Policy*, 42(3), 319-338. doi:10.1016/s0313-5926(12)50032-9
- Klein, S. M., & Maher, J. R. (1966). EDUCATION LEVEL AND SATISFACTION WITH PAY. *Personnel Psychology*, 19(2), 195-208. doi:10.1111/j.1744-6570.1966.tb02028.x
- Krishna, G. S. (2015). Gender Difference and Job Satisfaction: A Study Among Faculties of Private Colleges In India. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 1(1), 227-237. <https://doi.org/10.20319/pijss.2015.s11.227237>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2022). Understanding vertical pay dispersion in the public sector: The role of publicness for manager-to-worker pay ratios and interdisciplinary agenda for future research. *Public Management Review*, 24(12), 1849-1869. DOI: 10.1080/14719037.2021.1942531
- Kibritçioğlu, A. (2024a). Türkiye’de Asgari Ücret Uygulaması, Emekli ve Akademisyen Maaşları ve Ülke Geneline “Çoklu Asgari Aylık Sistemi”ne

Geçiş Gereksinimi. TEPAV Tartışma Tebliğleri Serisi, Sayı: WP202401

- Kibritçioğlu, A. (2024b). Türkiye’de Maaş ve Ücretlerin Asgari Ücrete Yakınsaması ve İlgili Gelir Dağılımı Sorunlar. TEPAV Tartışma Tebliğleri Serisi, No. WP202402.
- Kontos, S., & Stremmel, A. J. (1988). Caregivers' perceptions of working conditions in a child care environment. *Early Childhood Research Quarterly*, 3(1), 77–90. [https://doi.org/10.1016/0885-2006\(88\)90030-0](https://doi.org/10.1016/0885-2006(88)90030-0)
- Kubar, Y., & Çiçek, Y. (2023). Panel Data Analysis Making Effect the Variables on Income Distribution Injustice. *The Journal of Social Science*, 7(14), 119-131. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.1332143>
- Kuwaiti A. A., Bicak H. A., Wahass S. (2020). Factors predicting job satisfaction among faculty members of a Saudi higher education institution. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 296–310. <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2018-0128>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., Gloe, D. S. (2018). Organizational Commitment and Turnover Intention Among Rural Nurses in The Philippines: Implications for Nursing Management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5, 403-408. doi: 10.1016/j.ijnss.2018.09.001.
- Lacy F. J., Sheehan B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34(3), 305–322. <https://doi.org/10.1023/a:1003019822147>
- Latham, G. P. and Locke, E. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Performances*, 50, 212-247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Lawler, E. E. III. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. III. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Renwick, P. A., & Bullock, R. J. (1981). Employee influence on decisions: An analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 115–123. doi:10.1002/job.4030020206
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., Bernhard, B. (2013). The Impact of CSR on Casino Employees' Organizational Trust, Job Satisfaction, and Customer Orientation: An Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 406-415. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.10.011.

- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., Rhee, K. Y. (2001). The Three-component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 596-614. doi: 10.1111/1464-0597.00075.
- Li, Y., Huang, H., Chen, Y. (2020). Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover in Voluntary Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 1-10. doi: 10.1016/j.childyouth.2020.105640.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, (22) 140, 1-55.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., in: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Machado-Taylor M. L., White K., Gouveia O. M. R. (2014). Job satisfaction of academics: Does gender matter?. *Higher Education Policy*, 27(3), 1-22. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.34>
- Magiledzhi, R. (2020). Remuneration as a strategic tool in retaining academic staff in an institution of higher learning. Masters dissertation. Pretoria: University of South Africa.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. and Cook, C. R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20, 368-390. <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>
- Marginson, S., & van der Wende, M. (2007). Globalisation and Higher Education. OECD Education Working Papers, No. 8, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/173831738240>.
- Martin, J., Hodgkin G. E., Bains, G., Zimmerman, G., Javaherian-Dysinger, H. Zaragoza, M. (2018). Job Satisfaction Among Registered Dietitians in Various Settings in the United States. Loma Linda University Research Reports. 13. <https://scholarsrepository.llu.edu/rr/13>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1958). *A dynamic theory of human motivation*. Cleveland, OH: Howard

Allen.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mamman, A. (1997). Employees' Attitudes Toward Criteria for Pay Systems. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 33-41. <https://doi.org/10.1080/00224549709595411>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mengi, F. ve Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik Bağlamında Bilimsel Üretkenliği Etkileyen Çevresel Faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2012). Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. doi: 10.1016/j.jvb.2011.07.002.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.005.
- Mensah, M., Adjei, E. (2015). Demographic factors affecting the commitment of medical records personnel at the Korle-Bu teaching hospital in Ghana. *Information Development*, 31(5), 451-460.
- Mgaiwa, S. J. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100-113. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100143>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Job satisfaction among university academics: Do academic rank and age make a difference?. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2230395>
- Milkovich, G. M. & Newman, J. M. (2004). *Compensation*. 8th Edition, Burr Ridge:

Irwin McGraw-Hill.

- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, pp. 235-309. Greenwich, CT: JAI Press.
- Moon, J. M. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.
- Motshegwa, B. (2011). Comparative analysis of teachers' perception of equity, pay satisfaction, affective commitment and intention to turnover in Botswana. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i1.501>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Morgan, D. L., Morgan, R. K. (2008). *Single-Case Research Methods for The Behavioral and Health Sciences*. New York: SAGE Publications.
- Mumford K., Sechel C. (2019). Job satisfaction amongst academic economists in the UK. *Economics Letters*, 182, 55-58. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.05.025>
- National Center for Education Statistics. (2024). Characteristics of Postsecondary Faculty. *Condition of Education*. U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences. <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/csc>. (Erişim Tarihi: 10. 01. 2025)
- Narimawati, S. E. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3 (7): 549-557.
- Neboğlu, E. K. (2020). İş Tatmini ve Değişkenleri: Gümüşhane Üniversitesi Öğretim Elemanları Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2008). *Understanding organizational behavior*. Australia: Thomson/South-Western.
- Ngalomba, S. P. (2022). Influence of Salary and Promotion on Academic Staff's Job Performance in Tanzanian Universities. *Papers in Education and Development*, 40(1), 59-76.
- Nienaber, R., Bussin, M. H. R., Henn, C. (2011). The relationship between

- personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 11(2), 56– 79.
- Nifadkar, R. S. & Dongre, A. P. (2014). To Study the Impact of Job Satisfaction and Demographic Factors on Organizational Commitment among Girls' College, Pune, India. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3, 1-8.
- Nyahongo, J. W. (2015). Improving socio-ecological environment to promote academic staff retention in Tanzanian universities: Case study of the university of Dodoma. *Managing Change at Universities–A Selection of Case Studies from Africa and Southeast Asia–Volume II*, 1(1), 183–206.
- Nwokeocha, Stella-Maria O. (2023). Academic staff working conditions, organizational commitment and performance of Nigerian Universities. Thesis. Anglia Ruskin Research Online (ARRO).
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>
- Ngirande H. (2021). Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1376. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1376>
- Nebojša P., Marija I., Kristina Č. (2020). Organizational culture and job satisfaction among university professors in the selected Central and Eastern European Countries. *Studies in Business & Economics*, 15(3), 168–184. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0052>
- Neher, A. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), 89-112. <https://doi.org/10.1177/0022167891313010>
- Neuman, W. L., Robson, K. (2014). *Basics of Social Research*. Toronto: Pearson Canada.
- Nugroho, B. S., Widdah, M. E., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J. H., Aziz, M., Adinugraha, H. H., Sartika, M., & Fikri, M. K. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, E. S. (1999). *The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School*. *The Academy of Management Review*, 24(1), 117. doi:10.2307/259040
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and

- Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- OECD. (2024). Education at a Glance 2024: OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
- Ogony, S. M., Majola, B. K. (2018). Factors Causing Employee Turnover in The Public Service, South Africa. *Journal of Management and Administration*, 1, 77-100.
- Okpara, J.O., Squillace, M. and Erondü, E.A. (2005). Gender Difference and Job Satisfaction: A Study of University Teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20, 177-190. <https://doi.org/10.1108/09649420510591852>
- Ong, L. L., & Mitchell, J. D. (2000). Professors and hamburgers: an international comparison of real academic salaries. *Applied Economics*, 32(7), 869-876. <https://doi.org/10.1080/000368400322200>
- Onwuegbuzie, A. J., Collins, K. M. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316. doi: 10.46743/2160-3715/2007.1638.
- Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L., Zoran, A.G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1-21. doi: 10.1177/160940690900800301.
- Ortaş, İ. (2023, Nisan 28). Bilim insanları yoksulluğa yenik düştü! Turkish News. <https://www.turkishnews.com/tr/content/2023/04/28/bilim-insanlari-yoksulluga-yenik-dustu/> (Erişim tarihi: 20.12.2023)
- Oshagbemi, T. (1996). Job Satisfaction of UK Academics. *Educational Management & Administration*, 24(4), 389-400. doi:10.1177/0263211x9602400405
- Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No. 8, pp. 511-519. <https://doi.org/10.1108/02683949710189111>
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232. doi:10.1108/03068290310500634
- Örücü, E., Hasırcı, I., ve Başaran, S. (2021). Ücret Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (33), 67-82. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.883911>

- Özer, E. (2025). Akademisyenlerin Çalışma Ortamındaki Çevreci Davranışları: Keşifsel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 46, 217-230. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1503988>
- Özkılıççı, G., Aytaç, S. (2022). Zihinsel iş yükü, iş tatmini, ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 277-293. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1125305>
- Pacheco, I., & Rumbley, L. (2008). Exploring Academic Salaries in a Comparative Context. *International Higher Education*, (52). <https://doi.org/10.6017/ihe.2008.52.8033>
- Pala F., Eker, S., & Eker, M. (2008). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10, 54-75.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students. A third decade of research*, Vol. 2. San Francisco: Jossey-Bass.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. <https://doi.org/10.1177/0008125619884002001>
- Prosser, M., Martin, E., Trigwell, K., Ramsden, P., & Middleton, H. (2008). University academics' experience of research and its relationship to their experience of teaching. *Instructional Science*, 36(1), 3-16. doi:10.1007/s11251-007-9019-4
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rabindarang S., Bing K. W. & Yin, K. Y. (2014). The Impact of Demographic Factors on Organizational Commitment in Technical and Vocational Education. *Malaysian Journal of Research*, 2, 56-61.
- Reyes, A. C. S., Aquino, C. A., Bueno, D. C. (2019). Why Employees Leave: Factors That Stimulate Resignation Resulting in Creative Retention Ideas. *CCAR Journal: A Multidisciplinary Research Review*, 14(1), 14-24. doi: 10.13140/RG.2.2.17579.39203.

- Rhodes, F. H. T. (2004). Reinventing the university. In L. E. Weber, & J. J. Duderstadt (Eds.), *Reinventing the University* (pp. 3–13). London: Economica.
- Rumbley, L. E., Pacheco, I. F., & Altbach, P. G. (2008). *International comparison of academic salaries: An exploratory study*. MA: Boston College.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition. Boston: Pearson.
- Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, 165, 106185.
- Saba I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staffin bahawalpur colleges. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1), 12–19.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 55, 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.593>
- Sanz de Galdeano, A. (2002). Gender Differences in Job Satisfaction and Labour Market Participation: UK Evidence from Propensity Score Estimates. Mimeo; European University Institute, Florence.
- Sarantie, A., Indrawati, R., Mulyani, E. Y. (2022). A Mobley Theory to Predict Organizational Commitment as a Media Factor on Turnover Intention: A Structure Equation Model. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 5(2), 210-218. doi: 10.35654/ijnhs.v5i2.595.
- Schargrodsky, E., and Freira, L. (2021). Inequality and Crime in Latin America and the Caribbean: New Data for an Old Question. UNDP LAC Working Paper No. 13. Background Paper for the UNDP LAC Regional Human Development Report 2021.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (2014). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. New York: SAGE Publication.
- Seçkin, Ş. N., ve Çoban, R. (2021). Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 134–148.
- Sharma, J. P., Bajpai, N. (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job

- Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 450-461.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1999). Positive and Negative Affect, Signal Sensitivity, and Pay Satisfaction. *Journal of Management*, 25(2), 189-205. doi:10.1177/014920639902500204
- Serreqi, M. (2020). Relationship of pay and job satisfaction. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.26417/260rmv74l>
- Shin J. C., Jung J. (2014). Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 67(5), 603-620. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9668-y>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007
- Skelton, A. R., Nattress, D. Dwyer, R. J. (2020). Predicting Manufacturing Employee Turnover Intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25 (49), 101-117. doi: 10.1108/JEFAS-07-2018-0069.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan. doi:10.1002/sce.37303805120
- Sloane, P. J., & Ward, M. E. (2001). Cohort effects and job satisfaction of academics. *Applied Economics Letters*, 8(12), 787-791. doi:10.1080/13504850110045733
- Smagina O. (2020). Gender and job satisfaction in higher education institution: Case study from Uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(2), 219-229.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi: 10.1007/BF00929796
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Ssesanga, K. & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 33-56. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6346-0>
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., Kern, M., Langlands, C., & Greenberg,

- J. (2003). *Organizational behavior: A management challenge* (2nd ed.). Psychology Press.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541-542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), ss. 226-231. <https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456>
- Süngü, H. (2013). Akademisyen Ücretlerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Turkish Studies*, 8 (8), 1187-1205.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2025, Ocak 6). 2025 yılı Ocak ayına ait mali ve sosyal haklara ilişkin genelge [Genelge]. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2025/01/2025-Yili-Ocak-Ayina-Ait-Mali-ve-Sosyal-Haklara-Iliskin-Genelge.pdf> (Erişim Tarihi: 01.02.2025)
- T.C. Resmi Gazete. (1981). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu. Sayı: 17506.
- T.C. Resmi Gazete. (1983). 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu. Sayı: 18190.
- T.C. Resmi Gazete. (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.. Sayı: 12056.
- T.C. Resmi Gazete. (2018). Yükseköğretim Kanunu'nda Yapılan Değişiklik. Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/03/20180306-11.htm> (Erişim Tarihi: 02.01.2023).
- Tang, T. LP., Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?. *Journal of Business Ethics*, 46, 13-30. <https://doi.org/10.1023/A:1024731611490>
- Tarhan, S. (2010). Kamu Personel Yönetiminde Maaş Sisteminin Değişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Tella, A., Ayeni, C. O., Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, e-journal, 1-16.

- Teichler, U. (2015). Academic Mobility and Migration: What We Know and What We Do Not Know. *European Review*, 23(S1):S6-S37. doi:10.1017/S106279871400078749(1)
- Thierry, H. (1992). Pay and Payment Systems. Jean F. Hartley, Stephenson M. Geoffrey (Ed.), in *Employment Relations* (pp.163-184). Oxford: Blackwell Publishers.
- Tiruneh, D. T., Verburch, A., & Elen, J. (2014). Effectiveness of Critical Thinking Instruction in Higher Education: A Systematic Review of Intervention Studies. *Higher Education Studies*, 4(1). doi:10.5539/hes.v4n1p1
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.223.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Toplu, S. & Toplu, O. (2023). Eğitim Kurumlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörler. *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:109; pp:6167-6186. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.68692>
- Toropova, A., Myrberg, E., Johanson, S. (2021). Teacher Job Satisfaction: The Importance of School Working Conditions and Teacher Characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97. doi: 10.1080/00131911.2019.1705247.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., & Catir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25.
- Tuzgöl Dost, M. & Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2024, Ocak 31). Dönemsel Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, IV. Çeyrek: Ekim-Aralık, 2024 [Basın bülteni]. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Donemsel-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-IV.-Ceyrek-Ekim-Aralik,-2024-54163> (Erişim Tarihi: 01.03.2025)
- TÜRK-İŞ. (2023). Aralık 2023 Açlık ve Yoksulluk Sınırı. <https://www.turkis.org.tr/storage/2024/01/TURK-IS-Aralik-Aclik-Yoksulluk-Siniri-R3-logolu.pdf> (Erişim tarihi: 5.01.2024).
- TÜRK-İŞ. (2025, Mart). Türk-İş Mart 2025 Açlık ve Yoksulluk Sınırı Raporu. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu. <https://www.turkis.org.tr/turk-is-mart->

2025-aclik-ve-yoksulluk-siniri/ (Erişim Tarihi: 02.03.2025)

- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, Vol. 19 No. 2, pp. 156-169. <https://doi.org/10.1108/09684881111125050>
- Topalhan, T. (2012). *Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Trisnawati I., Erari, A. & Aisyah S. (2022). Effects of Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction on Organizational Commitment (A Study on the Inspectorate Office of Merauke and Boven Digoel Regency). *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 4(2), 177-193. <https://doi.org/10.33258/biohs.v4i2.648>
- Umaru R. I., Ombugus, A. D. A. (2017). Determinants of job satisfaction of Colleges of Education Lecturers: A study of Nasarawa State College of Education, Akwanga. *Integrity Journal of Education and Training*, 1(4), 41-47. <https://doi.org/10.31248/ijet2017.016>
- UNESCO. (1997). Recommendation on the Status of Higher Education Teaching Personnel. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113234.page=2> (Erişim Tarihi: 09.10.2023)
- Uwannah N. C., Egwuonwu C. O. K., James N. C. (2022). Job autonomy, workload and home-work conflict as predictors of job satisfaction among employed women in academia. *European Journal of Educational Management*, 5(1), 35-48.
- Uzun, A. (2019). Ücret tatmini ve işveren markası ilişkisi: İstanbul ilinde bir araştırma (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wallace, J. E. (2001). Explaining Why Lawyers Want to Leave the Practice of Law. Van Hoy, J. (Ed.) *Legal Professions: Work, Structure and Organization (Sociology of Crime, Law and Deviance, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 117-145. [https://doi.org/10.1108/S1521-6136\(2001\)0000003009](https://doi.org/10.1108/S1521-6136(2001)0000003009)
- Warokka, A., & Febrilia, I. (2015). Work-family conflict and job performance: Lesson from a Southeast Asian emerging market. *Journal of Southeast Asian Research*, 2015(2015), 1-14. <https://doi.org/10.5171/2015.420802>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240. doi:10.1016/0030-5073(76)90038-6
- Webber K. L., Rogers S. M. (2018). Gender differences in faculty member job satisfaction: Equity forestalled?. *Research in Higher Education*, 59, 1105-1132.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the

- antecedents and consequences of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Wilkinson, R. G. (2005). *The Impact of Inequality: How to Make Sick Societies Healthier*. London: Routledge.
- Wilkinson, R. G. & Pickett, K. E. (2006). Income inequality and population health: A review and explanation of the evidence. *Social Science & Medicine* 62(7): 1768-1784.
- Vandenberghe, C., Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *J Bus Psychol* 22, 275-286 <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>
- Van Damme, D. & D. Zahner (eds.) (2022). Does Higher Education Teach Students to Think Critically?. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/cc9fa6aa-en>.
- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference?. *Teaching & Teacher Education*, 28(6), 879-889.
- Verburgh, A., Elen, J., & Lindblom-Ylänne, S. (2007). Investigating the myth of the relationship between teaching and research in higher education: A review of empirical research. *Studies in Philosophy and Education*, 26(5), 449-465. <https://doi.org/10.1007/s11217-007-9055-1>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Visser, J., Mackenzie, A., Marais, D. (2012). Job Satisfaction of South African Registered Dietitians. *South African Journal of Clinical Nutrition*, 25(3), 112-119. doi: 10.1080/16070658.2012.11734415.
- Yağar, F. (2021). Hasta-Hekim Etkileşiminin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde Ortak Karar Almanın Aracılık Rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yang, S. H., & Jeong, B. Y. (2020). Gender Differences in Wage, Social Support, and Job Satisfaction of Public Sector Employees. *Sustainability*, 12(20), 8514. <https://doi.org/10.3390/su12208514>
- Yang S., Shu D., Yin H. (2021). Teaching, my passion; publishing, my pain”: Unpacking academics’ professional identity tensions through the lens of emotional resilience. *Higher Education*, 84, 235-254.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yew, L. T. (2008). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of

- Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal* 4:27-43.
- Yıldırım, A. S. (2013). *Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni*. İstanbul: Beşir Kitabevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatmini Üzerindeki Belirleyici Etkisi Var mı?: Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 133-154.
- Yılmaz, V. ve İlhan, Z. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2):517-534.
- Yılmaz, A. ve Karataş, T. (2023). Türkiye Ekonomisinde Ücret ve Maaşlar: 1970 – 2021. *Çalışma ve Toplum*, C.1, S.76. s.159-182.
- Yoon, D. (2020). The job satisfaction level analysis for the research environment and the research production. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818364>
- Yurdakul, S. ve Şahin-Demir, S. A. (2023). Yükseköğretime Bakış 2023: İzleme ve Değerlendirme Raporu. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Yurt, E. (2023). *Sosyal bilimlerde Çok Değişkenli Analizler İçin Pratik Bilgiler: SPSS ve AMOS Uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetimi Sistemi [YÖK]. (2024). <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zaitouni, M., Sawalha, N. N., Sharif, A. E. (2011). The impact of human resource management practices on organisational commitment in the 131 banking sector in Kuwait. *International Journal Business & Management*, 6(6), 108-123. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p108>
- Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi: 10.1016/j.tourman.2013.09.013.

EK I: ANKET FORMU

Saygıdeğer Bilim İnsanı,

Bu çalışma, İstanbul Medeniyet Üniversitesi bünyesinde, 26/12/2023 tarihli Etik Kurul onayıyla, doktora tezine veri sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmada, akademik personelin ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki akademisyenler oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, anketlerle ilgili genel sonuçlar verilecek olup kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Kıymetli vaktinizi ayırıp araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Şura Zavalı

Danışman: Prof. Dr. Hamza Ateş

İstanbul dışı bir ilde görev yapmaktaysanız lütfen araştırmaya katılmayınız. İlginiz için teşekkür ederiz.

Aşağıda onayı olan ben “Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü” başlıklı çalışma hakkında bilgilendirildim ve çalışmaya katılmayı kabul ediyorum. Bu çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım.

☐ Onay veriyorum

Demografik Sorular

1. Hangi tür yükseköğretim kurumunda görev yapmaktasınız?

☐ Vakıf Üniversitesi + MYO ☐ Devlet Üniversitesi

2. Cinsiyet

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Yaş aralığınız?

☐ 21-25 ☐ 26-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-63 ☐ 64 ve üzeri

4. Medeni durum

☐Evli ☐Bekar ☐Dul/boşanmış ☐Ayrı yaşıyor

5. Evliyseniz eşiniz çalışıyor mu?

☐Evli değil ☐Evet ☐Hayır

6. Çocuk sayısı?

☐Çocuğum yok ☐1 ☐2-3 ☐4-5 ☐6 ve üzeri

7. Akademik Ünvanınız?

☐Araş. Gör. ☐Öğr. Gör. ☐Dr. Öğr. Üyesi ☐Doç. Dr. ☐Prof. Dr.

8. İdari göreviniz var mı?

☐Evet ☐Hayır

9. Kurumunuzdaki görev süreniz?

☐1-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐21 yıl ve üzeri

10. Bilim alanınız?

☐Fen ve Mühendislik Bilimleri ☐Sosyal ve Beşeri Bilimler ☐Sağlık ve Yaşam Bilimleri

11. İkamet edilen yaşam alanının mülkiyeti kime ait?

☐Mülkiyeti kendime ait ☐Kira ☐Lojman ☐Aile konutu (kira vermeden ikamet)

12. Hanehalkının toplam gelir aralığı nedir?

☐47.000 ₺'den az ☐47.001 - 80.000 ₺ arası ☐80.001- 110.000 ₺ arası ☐110.001 - 150.000 ₺ arası ☐150.001 ₺ ve üzeri

13. Kurum içi ek gelirleriniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐Ek ders ☐Teşvik ☐Ödenek ☐Döner sermaye ☐İkinci öğretim ders ücreti

☐Kurum içi ek gelirim yok ☐Diğer

14. Kurum dışı ek gelirleriniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐Kurum dışı ek ders ☐Danışmanlık geliri ☐Gayrimenkul geliri ☐Girişimcilik

geliri ☐Proje geliri ☐Teknopark/Laboratuvar geliri ☐Kurum dışı ek gelirim yok

☐Emekli maaşı ☐Diğer

15. Geliriniz aileniz için birinci dereceden temel geçim kaynağı mı?

☐Evet ☐Hayır

16. Maaş dışı toplam ek geliriniz? (Hanehalkı ek gelir dahil)

☐Maaş dışında ek gelirim yok ☐20.000 ₺'den az ☐20.000 ₺ - 40.000 ₺ arası ☐40.001 - 60.000 ₺ arası ☐60.001 - 80.000 ₺ arası ☐80.001 ₺ ve üzeri

S.N.	İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ Aşağıda iş tatmini algınıza göre sorular bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadeler ne ölçüde katıldığınızı ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşimi severek yaparım					
2.	Mutluluğu işimdeyken buluyorum					
3.	Mevcut işimden memnunum					
4.	İşimi keyifli buluyorum					
5.	İş yerinde zaman iyi geçiyor					

S.N.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Aşağıda kurumunuza karşı bağlılığınızı ölçen ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadeler ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.	Bu üniversitenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3.	Bu üniversiteye karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4.	Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5.	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>					
6.	Bu üniversite benim için çok özel bir yeri vardır					

7.	Şu anda bu üniversitede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8.	Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9.	Şu anda üniversitemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10.	Bu üniversiteden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11.	Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.	Bu üniversiteden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13.	Bu üniversitede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14.	Eğer üniversitemden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.	Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16.	Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17.	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.					
18.	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

S.N.	ÜCRET TATMİNİ ÖLÇEĞİ Aşağıda aldığınız ücretin düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi, ücretin ödenme şekli ile ücret politikaları ve yönetimi boyutlarında sorular bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ne ölçüde tatmin edici olduğu ile ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.	Oldukça Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
1.	Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme					
2.	Ücretimde yapılan en son artış					
3.	Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda kurumumun bana yaptığı açıklama					
4.	Kurumum tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vb.)					
5.	Bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi (ücret, ikramiye, prim gibi ek ödemeler)					
6.	Amirimin ücretimin belirlenmesi üzerindeki etkisi					
7.	Kurumumdaki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştırdığımda kendi ücretim					
8.	Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı					
9.	Şu anki aylık ücretimin yeterliliği					
10.	Ücretimde daha önce yapılan artışlar					
11.	Ücret politikalarındaki tutarlılık					
12.	Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli					
13.	Kurumumdaki işler arasındaki ücret farklılıkları					

EK II: MÜLAKAT FORMU

Saygıdeğer Bilim İnsanı,

Merhaba, ben Şura ZAVALSIZ İstanbul Medeniyet Üniversitesi bünyesinde yürütülen “Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü” başlıklı doktora tezi araştırmasını gerçekleştirmekteyim ve sizinle bu konuda bir mülakat görüşmesi için bir aradayız.

Araştırmanın nicel araştırma safhasında akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında ücret tatmininin aracı rolü nedir? sorusuna yanıt aradım. Bu görüşmedeki amacımız nicel araştırma bulgularının nedenselliği sorgulamaktır. Bu doğrultuda, önce sizinle araştırma bulgularını paylaşacağım, sonrasında sizden bu bulguların olası nedenleri hakkındaki görüşlerinizi öğrenmek için soruyu ileteceğim.

Görüşme sürecinde vereceğiniz tüm şahsi bilgileriniz gizli tutulacaktır. Bu bilgileri araştırmacı dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarında katılımcıların isimlerine kesinlikle yer verilmeyecektir.

- Görüşme başlamadan önce, söylediklerime ilişkin belirtmek ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- İzin verirseniz görüşmeyi sesli olarak kayıt altına almak istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık olarak bir saat sürmesini öngörmekteyim.
- Sorulara geçmeden önce iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ücret tatmin düzeyinizi ayrı ayrı 5 en yüksek 1 en düşük olacak şekilde skorlayabilir misiniz?
- İzninizle sorulara geçiyorum.

Sorular

Bulgu 1) Araştırmada cinsiyetin iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Soru 1) Bu durumu nasıl yorumluyorsunuz? Cinsiyetin bu alanlarda daha az etkili olmasının olası sebepleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bulgu 2) Araştırmada vakıf ve devlet üniversitesi ile temel değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldı. Araştırma sonuçlarına göre, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık ile yükseköğretim türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüldü. İş tatmininin de ise yükseköğretim türüne göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Soru 2) Üniversite türünün ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturması, iş tatmini üzerinde ise oluşturmaması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bulgu 3) Araştırma sonucuna göre, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre örgütsel bağlılık ortalaması daha yüksek düzeydedir.

Soru 3) Sizce neden? Bunun sebepleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bulgu 4) Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ücret tatmini, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha düşük düzeydedir.

Soru 4) Bu durum hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bulgu 5) İş tatmininde yükseköğretim türüne göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmese de devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ortalaması, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Soru 5) Bu durumun olası sebepleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bulgu 6) Akademisyenler arasında ücret tatmini ve iş tatmini düzeylerinde ünvana dayalı anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ünvan arasında ise anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir.

Soru 6) Bu durum hakkındaki görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

Bulgu 7) Örgütsel bağlılık ile kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların kurumdaki görev süresinin artmasının, örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Soru 7) Sizce kurumdaki çalışma süresiyle kuruma bağlılık arasındaki bu ilişkinin sebebi nedir?

Bulgu 8) Analiz sonuçlarına göre, kurum dışı ek gelir ile ücret tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, ortalamalar açısından bazı dikkat çekici bulgular ortaya çıkmıştır. Özellikle, proje geliri ve teknopark/laboratuvar geliri gibi ek gelir türlerine sahip katılımcıların, ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Soru 8) Bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bulgu 9) Akademisyenlerde ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu görüldü.

Soru 9) Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişki size ne ifade ediyor?

Bulgu 10) Araştırma sonucunda akademisyenlerde ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu görüldü. Örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde ücret yapısı ve yönetimi tatminiyle ilişkisi bulunmakta.

Soru 10) Sizce kurumların ücret yapısı ve yönetimi örgütsel bağlılık için yeterli mi?

Bulgu 11) Araştırma sonucunda akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ücret tatmininin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görüldü.

Soru 11) Sizce ücret, akademik personeli kuruma bağlamaya ve iş tatmini sağlamaya neden dolaylı düzeyde etki ediyor?

Soru 12) Ücret, gelir ve bunların sağladığı refah göz önünde bulundurulduğunda akademik ücret yapısında neler değişmeli?

Soru 13) Son olarak eklemek istediğiniz hususlar varsa paylaşabilir misiniz?

EK III: ETİK KURUL ONAY BELGELERİ



T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-38510686-000-2300078692
Konu : Etik Kurul Kararı

İLGİLİ MAKAMA,

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 26.12.2023 tarihli toplantısında İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencilerinden Şura Zavalı'nın "Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü" başlıklı doktora tezi kapsamında araştırma izni talebi görüşülmüş ve uygun bulunmuştur.

Pro



E

A

T

e

K

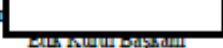


Sayı : E-38510686-050.04-2500009768
Konu : Şura Zavalı'nın Başvurusu

06.02.2025

İlgili Makama,

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 28.02.2025 tarihli oturumunda, İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi) doktora öğrencisi Şura Zavalı'nın "Yükseköğretimde Ücret Yapı ve Politikaları: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Ücret Tatmininin Aracı Rolü" başlıklı doktora tezi kapsamında (dan. Prof. Dr. Hamza Ateş) veri toplanmasına yönelik araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun bulunmadığı sonucuna varılarak kurulun 2025/01 sayılı ve 28.02.2025 tarihli kararıyla, araştırmacının izin talebi uygun bulunmuştur.

Dr. 
Etik Kurul Başkanı

Bilgi
Adı
Tad
e-Posta
Kısa


EK IV: AKADEMİK PERSONEL ÖRNEK BORDRO GÖRÜNTÜLERİ

 KBS Kamu Harcama ve Muhasebe Bilgi Sistemi		PERSONEL BORDRO BİLGİLERİ			
Kurumu / Birimi					
Ait Olduğu Ay		6			
Bütçe Yılı		2023			

PERSONEL BİLGİLERİ		GELİR		KESİNTİ	
		ADI	TUTARI	ADI	TUTARI
T.C. Kimlik Numarası		Aylık Tutar	442.36	Gelir Vergisi	0
Adı Soyadı		Ek Gösterge	2341.89	Damga Vergisi	115.81
Kurum Sicil Numarası		Taban Aylık	6787.99	Emekli Keseneği (Devlet)	1854.63
Emekli sicil Numarası		Kıdem Aylık	78.06	Emekli Keseneği (Kişi)	1517.43
Hizmet Sınıfı / Ünvanı	Ö.E.H / Doçent	Yan Ödeme	0	Artış %100 (Devlet + Kişi)	0
Medeni Hali / Çocuk Sayısı	Bekar / 0	Em.Kes.Karşılığı	1854.63	Giriş %25 (Devlet + Kişi)	0
Kıdem Ay / Yıl	8 / 9	Artış %100 (Devlet)	0	Gen.Sag.Sig.Pir.(Devlet)	1264.52
Derece / Kademe	3 / 1	Giriş %25 (Devlet)	0	Gen.Sag.Sig.Pir.(Kişi)	843.02
Ek Gösterge	5400	Gen.Sag.Sig.Pir.(Devlet)	1264.52	Bireysel Emek.	505
Derece / Kademe (Emekliliğe Esas)	3 / 1	Aile Yardımı	0		
Ek Gösterge (Emekliliğe Esas)	5400	Çocuk Yardımı	0		
Raporlu Gün	0	Özel Hizmet Tazminatı	0		
Sigorta	0	Dil Tazminatı	0	Gelir Toplamı	28385.45
Aylık Vergi Matrahı	7289.85	Makam / Görev Tazminatı	0	Kesinti Toplamı	6100.41
Geçen Aylar Vergi Matrahı Toplamı	42268.66	Üniversite Öd.	7210	Net Ödenen	22285.04
Asgari Geçim İndirimi Tutarı	0	Eğitim Öğ.Öd.	343.33		
Gelir Vergisi İstisna Tutarı	1093.48	Ek Öde.(666 KHK)	2801.6	Gümrük Fazla Çalışma	0
Damga Vergisi İstisna Tutarı	75.96	Yük.Öğr.Taz.	4120	Döner Sermaye Katkı Payı	0
		Aka.Teş.Öde.	1141.07	Toplam Ödenen	22285.04



Kamu Harcama ve Muhasebe Bilgi Sistemi

PERSONEL BORDRO BİLGİLERİ

Kurumu / Birimi

Ait Olduğu Ay

6

Bütçe Yılı

2023

PERSONEL BİLGİLERİ		GELİR		KESİNTİ	
		ADI	TUTARI	ADI	TUTARI
T.C. Kimlik Numarası		Aylık Tutar	461.87	Gelir Vergisi	0
Adı Soyadı		Ek Gösterge	1257.68	Damga Vergisi	86.76
Kurum Sicil Numarası		Taban Aylık	6787.99	Emekli Keseneği (Devlet)	1442.94
Emekli sicil Numarası		Kıdem Aylık	78.06	Emekli Keseneği (Kişi)	1180.58
Hizmet Sınıfı / Ünvanı	Ö.E.H / Öğ.Görl.	Yan Ödeme	0	Artış %100 (Devlet + Kişi)	0
Medeni Hali / Çocuk Sayısı	Bekar / 0	Em.Kes.Karşılığı	1442.94	Giriş %25 (Devlet + Kişi)	0
Kıdem Ay / Yıl	4 / 9	Artış %100 (Devlet)	0	Gen.Sag.Sig.Pir.(Devlet)	983.82
Derece / Kademe	3 / 2	Giriş %25 (Devlet)	0	Gen.Sag.Sig.Pir.(Kişi)	655.88
Ek Gösterge	2900	Gen.Sag.Sig.Pir.(Devlet)	983.82		
Derece / Kademe (Emekliliğe Esas)	3 / 2	Aile Yardımı	0		
Ek Gösterge (Emekliliğe Esas)	2900	Çocuk Yardımı	0		
Raporlu Gün	0	Özel Hizmet Tazminatı	0	Gelir Toplamı	23865.31
Sigorta	0	Dil Tazminatı	520.42	Kesinti Toplamı	4349.98
Aylık Vergi Matrahı	6749.14	Makam / Görev Tazminatı	0	Net Ödenen	19515.33
Geçen Aylar Vergi Matrahı Toplamı	34392.75	Üniversite Öd.	4532		
Asgari Geçim İndirimi Tutarı	0	Eğitim Öğ.Öd.	343.33	Gümrük Fazla Çalışma	0
Gelir Vergisi İstisna Tutarı	1012.37	Ek Öde.(666 KHK)	2719.2	Döner Sermaye Katkı Payı	0
Damga Vergisi İstisna Tutarı	75.96	Yük.Öğr.Taz.	4738	Toplam Ödenen	19515.33

EK V: KATILIMCI BENZERLİK MATRİSİ

Belge adı	Katılımcı 12	Katılımcı 11	Katılımcı 10	Katılımcı 9	Katılımcı 8	Katılımcı 7	Katılımcı 6	Katılımcı 5	Katılımcı 4	Katılımcı 3	Katılımcı 2	Katılımcı 1
Katılımcı 12	1,00	0,70	0,73	0,73	0,78	0,77	0,74	0,73	0,73	0,75	0,76	0,70
Katılımcı 11	0,70	1,00	0,89	0,74	0,74	0,79	0,80	0,84	0,74	0,76	0,82	0,71
Katılımcı 10	0,73	0,89	1,00	0,77	0,76	0,81	0,82	0,86	0,82	0,84	0,84	0,79
Katılımcı 9	0,73	0,74	0,77	1,00	0,87	0,76	0,83	0,66	0,82	0,79	0,85	0,89
Katılımcı 8	0,78	0,74	0,76	0,87	1,00	0,76	0,77	0,71	0,82	0,79	0,84	0,84
Katılımcı 7	0,77	0,79	0,81	0,76	0,76	1,00	0,77	0,81	0,76	0,78	0,84	0,79
Katılımcı 6	0,74	0,80	0,82	0,83	0,77	0,77	1,00	0,77	0,78	0,74	0,80	0,80
Katılımcı 5	0,73	0,84	0,86	0,66	0,71	0,81	0,77	1,00	0,82	0,84	0,74	0,68
Katılımcı 4	0,73	0,74	0,82	0,82	0,82	0,76	0,78	0,82	1,00	0,84	0,80	0,84
Katılımcı 3	0,75	0,76	0,84	0,79	0,79	0,78	0,74	0,84	0,84	1,00	0,77	0,71
Katılımcı 2	0,76	0,82	0,84	0,85	0,84	0,84	0,80	0,74	0,80	0,77	1,00	0,82
Katılımcı 1	0,70	0,71	0,79	0,89	0,84	0,79	0,80	0,68	0,84	0,71	0,82	1,00