

Yabancı Uyruklu Akademisyenlerin Kurum Kültürüne Uyum Sürecinde Yaşadıkları Zorluklar ve Çözüm Önerileri

Nefise Kübra ÇELİK¹

Süleyman GÖKSOY²

Öz

Bu çalışmanın amacı, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm önerilerini belirlemektir. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Karabük Üniversitesinde görev yapan 6 akademisyenden oluşmuştur. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme ile belirlenmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Verilerin analizi sonucunda yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesini tercih etmelerinin akademik gelişim sağlama, savaşlar ve ekonomik nedenler, ailevi durumlar ve fiziki çevre faktörlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar teması altında “Dil Sorunları”, “Mali Boyut”, “İş Yükü” ve “Kurum İklimi” olmak üzere toplam 4 alt tema elde edilmiştir. Yabancı uyruklu akademisyenlerin dil sorunları kapsamında, öğrenciyle iletişim sorunu, kurumsal görevlerin karmaşık olması, uyum sorunları ve öğrenme-öğretme sürecinde sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mali boyutta, akademik teşvik ve ders ücreti alamamaları sorunuyla karşı karşıya gelirken iş yükü bağlamında öğrencilerin fazla olması ve dönem sonu değerlendirmelerinin zorluk oluşturduğu görülmüştür. Kurum iklimi alt temasında ise en önemli zorluğun akredite problemleri olduğu; demokratik olmayan karar alma süreçleri ve anlaşılmayan değerler ile normların da zorluklara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Yükseköğretimde Uluslararasılaşma, Yabancı Uyruklu Akademisyen

Difficulties Experienced by Foreign Academics in the Process of Adaptation to Institutional Culture and Solution Suggestions

Abstract

The aim of this study is to determine the difficulties experienced by foreign academics in the process of adaptation to the organizational culture and the solutions to these difficulties. Phenomenology study, one of the qualitative research designs, was used in the study. The study group of the research consists of 6 academicians working at Karabük University in the 2023-2024 academic year. Research data were obtained using a semi-structured interview form. The data obtained from the research were analyzed by content analysis. As a result of the analysis of the data, it was concluded that foreign academics' preference for Karabük University was due to academic development, wars and economic reasons, family situations and physical environment factors. In line with the opinions of the participants, a total of 4 sub-themes, namely “Language Problems”, “Financial Dimension”,

¹ Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, pekctinnefise@gmail.com, ORCID: 0009-0006-3203-0302

² Prof. Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, suleymangoksoy@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7151-0863

“Workload” and “Organizational Climate”, were obtained under the theme of the difficulties they experienced in the process of adaptation to the organizational culture. In the language dimension, it was concluded that foreign academics experienced communication problems with students, complexity of institutional tasks, adaptation problems and problems in the learning-teaching process. In the financial dimension, it was concluded that they faced the obstacle of not receiving academic incentives and course fees, while in the context of workload, the high number of students and end-of-semester evaluations posed difficulties. In the sub-theme of institutional climate, it was concluded that the most important challenge was accreditation problems, while undemocratic decision-making processes and unclear values and norms caused difficulties. Recommendations are given in the context of the results of the study.

Keywords: Organizational Culture, Internationalization in Higher Education, Foreign Academic

1. Giriş

Yükseköğretim, toplumsal ilerleme ve kalkınmanın ulusal stratejik bir önceliği olarak öne çıkarken, bilim, teknoloji ve ekonomi üzerindeki güçlü etkileriyle küresel rekabetin en belirleyici unsurlarından biri haline gelmiştir (Köse ve Korkmaz, 2019). Bu küresel rekabet, yükseköğretimde uluslararasılaşmayı, yani kurumların öğretim, araştırma ve hizmet alanlarına uluslararası veya kültürlerarası unsurların entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır (Knight, 2004). Uluslararasılaşma, bir ülkenin kendi özgün kimliği ve değerlerine saygı göstererek küreselleşmenin etkilerine verdiği stratejik bir yanıt olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme ise bilgi, teknoloji, değerler, düşünceler, insanlar ve ekonomik unsurların sınırları aşarak dünya genelinde yayılması sürecidir. Bu süreç, ülkelerin kendi öncelikleri, tarihleri, kültürel yapıları ve geleneklerine göre farklı biçimlerde şekillenmektedir (Knight ve Wit, 1999). Uluslararasılaşma ve küreselleşmenin etkisiyle yükseköğretim, sınırları aşan bir etki alanına kavuşarak sadece ulusal düzeyde değil, küresel düzeyde de stratejik bir önem kazanmıştır.

Yükseköğretimin uluslararasılaşmasının arkasında bir dizi stratejik gerekçe yatmaktadır. İlk olarak uluslararası profil ve itibar, yükseköğretim kurumlarının en yetenekli bilim insanlarını ve öğrencileri çekmesine ve yüksek profilli araştırma ve eğitim projelerine ev sahipliği yapmasına olanak tanır. Kalite artırma, uluslararası standartlara uyum sağlayarak yükseköğretimin kalitesini ve cazibesini yükseltme amacını taşır; bu, uluslararasılaşmanın temel bir hedefi ve gerekçesidir. Öğrenci ve personel gelişimi ise uluslararasılaşmayı, bireylerin kültürler arası anlayışlarını ve becerilerini geliştiren bir araç olarak öne çıkarır. Ayrıca, birçok kurum uluslararasılaşma yoluyla alternatif gelir kaynakları yaratmayı hedeflemekte; bu durum, yükseköğretim sektöründe giderek artan bir eğilim olarak öne çıkmaktadır. Stratejik ağırlar ve ittifaklar, uluslararasılaşmayı hem bir gerekçe hem de bir araç olarak güçlendirir. Son yıllarda, çift veya çok taraflı eğitim anlaşmalarının hızla artması bu eğilimi desteklemektedir. Araştırma ve bilgi üretimi açısından, ülkeler arası bağımlılık göz önüne alındığında, yalnızca ulusal düzeyde ele alınamayacak küresel sorunlar ve zorlukların varlığı dikkat çekicidir (Forest ve Altbach, 2006). Türkiye’de yükseköğretim alanında uluslararasılaşma hedefleri giderek öncelikli hale gelmekte olup, yabancı uyruklu akademisyenlerin varlığı bu hedeflere ulaşmada önemli bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Bu doğrultuda üniversiteler, yabancı uyruklu akademisyenlerin istihdamını giderek artırmaktadır. Yüksek Öğretim Kurulu’nun 2023 verilerine göre, 2022 yılında Türkiye genelinde yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı 1.245’e ulaşmıştır ve bu sayı her yıl artış göstermektedir. Karabük Üniversitesinde de benzer bir eğilim gözlenmiştir; 2021 yılında 60 olan yabancı uyruklu akademisyen sayısı, 2023 yılında 39’a düşse de bu, genel eğilim

doğrultusunda bir artışın parçası olarak değerlendirilmektedir (Yüksek Öğretim Kurulu, 2023; Karabük Üniversitesi, 2024). Bu durum, yeni akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sağlama ihtiyacını önemli hale getirmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamalarının motivasyon, iş tatmini ve adanmışlık düzeyleriyle pozitif bir ilişki taşıdığını göstermektedir (Roozi ve Tetik, 2022; Yavan, 2016; Yücekaya ve Polat, 2020). Bu çerçevede, yabancı uyruklu akademisyen sayısının giderek arttığı günümüzde, bu akademisyenler eğitim-öğretim ve araştırma alanlarında aktif rol oynamaktadır. Yükseköğretimde arzulanan uluslararasılaşma hedeflerine ulaşılabilmesi için yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sağlamaları kritik bir önem taşımaktadır. Çünkü yabancı uyruklu akademisyenlerden beklenen yüksek performans ve verimlilik, ancak onların tutum ve davranışlarının yeni kültürel bağlama adapte olabilmesi ile mümkün hale gelebilir. Bu uyum süreci, hem akademisyenin bireysel başarısı hem de kurumun uluslararasılaşma hedeflerine ulaşması açısından vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Huff, Song ve Gresch (2014), bireyin yeni bir kültüre uyum sağlamasında örgütsel ve bağlamsal birçok faktörün etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bireyin örgüte güçlü bir uyum sağlamasının, bağlılık ve özgüveni artırırken psikolojik sorunların ve yabancılaşma hissini azaltmasına katkı sunduğu belirlenmiştir (Carless, 2005). Bu bağlamda, yabancı uyruklu akademisyenlerin üniversitelerin kurum kültürüne uyum sağlması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle, yabancı akademisyenlerin üniversitelere uyum süreci, yükseköğretim kurumlarının etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların kurum kültürüne uyum sağlamaları, yalnızca akademik performanslarını değil, aynı zamanda kişisel refahlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Ülkemizde, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum süreciyle ilgili akademik literatürün yetersiz olması ve uygulama açısından yaşanan eksiklikler alanda boşluk oluşmasına neden olmuştur. Bu açıdan, araştırma, yabancı uyruklu akademisyenlerin üniversitelerdeki kurum kültürüne uyum sürecinde karşılaştıkları zorlukları anlamayı ve bu zorlukların aşılmasına yönelik çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma üniversite yönetimlerine, insan kaynaklarına ve ilgili devlet kurumlarına rehberlik edecek bilgi sunarak daha etkili uyum programları ve kurumsal politikalar geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Kültürler arası entegrasyonu destekleyerek akademik verimliliği artırmayı hedefleyen bu araştırma, yabancı akademisyenlerin iş doyumunu yükseltirken üniversitelerin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmalarını da kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

2. Teorik Arka Plan

Kültür, bir örgütü ya da bir grup insanı oluşturan bireylerin paylaştığı ortak deneyimler, varsayımlar, inançlar ve değerlerin bir bütünüdür. Bu unsurlar, kültürün temelini oluşturur ve zamanla ortaklaşa kabul edilir ve oldukça zor değişebilir hale gelirler (Morris, 2020; Schein, 2010). Her kültür, maddi ve manevi unsurları bünyesinde barındırır. Maddi kültür unsurları, örgütün ürünlerini veya sunduğu hizmetleri, teknolojik altyapısını, kullandığı yöntem ve teknikleri, iş süreçlerini, sistemlerini, fiziksel yapılarını, çevresel faktörleri, uzmanlık alanlarını, personelin kıyafet ve davranışlarını, yazılı ve basılı belgelerini, iletişim tarzlarını ve diğer somut unsurları içerir. Manevi unsurlar ise, kullanılan dili, değerleri, inançları, felsefeleri, varsayımları, bilişsel haritaları, düşünsel dünyayı, normları, kuralları ve gelenekleri kapsar (Benligiray, 2020). Kültür, bireylerin birer ağaç olarak varlık gösterdiği ve tüm ağaçların birlikte oluşturduğu bir orman gibi düşünülebilir. Bu

orman, bireylerin tekil özelliklerinden beslenerek büyür ve gelişir. Ancak, orman yalnızca bir grup ağaçtan ibaret değildir; farklı ağaçlar, çalılar, bitkiler, böcekler, hayvanlar ve mikroorganizmaların simbiyozuyla var olur. Ormanın özünü sadece en tipik ağaçlarını tanımlayarak anlamaya çalışırsak, önemli bir kısmını gözden kaçıırız. Benzer şekilde, bir kültürü yalnızca tipik bir bireyin özellikleri üzerinden tanımlamak da yeterli değildir (Hofstede, 2012).

Örgüt kültürü, değerler, inançlar, ritüeller, semboller, normlar, dil ve efsaneler gibi birçok temel unsurdan oluşur (Maslowski, 2001). Bu unsurlardan biri olan ritüeller, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı sergilediği davranışlar ve örgütte çalışmalarıyla ilgili yollarıdır. Ritüeller, bir örgütte neyin önemli ve değerli olduğunu gösterir (Morris, 2020). Ayrıca ritüeller, bir kültürde sosyal açıdan önemli kabul edilen ve bireyi topluluğun normlarına bağlı tutan kolektif faaliyetlerdir. Diğerlerine selam verme ve saygı gösterme şekilleri ritüellere örnek olarak verilebilir; aynı şekilde, sosyal ve dini törenler de ritüel niteliği taşır. İş ve siyasi toplantılar ise, görünüşte rasyonel nedenlerle düzenlenmiş olsalar da genellikle liderlerin kendilerini kanıtlamalarına hizmet eden ritüel amaçlara sahiptir (Hofstede, 2001).

Değerler ise, olması gereken ile olanı ayırt etme duygusudur. Örgüt içerisinde bir konu veya problemle karşılaşıldığında, bireylerin neyin doğru ya da yanlış olduğunu, neyin işe yarayıp neyin yaramayacağını belirlemelerine yardımcı olan varsayımlarıdır (Schein, 2004). Değerler, bir örgütün genel hedeflerini, ideallerini ve standartlarını yansıtır; aynı zamanda, örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde kendini gösterir (Şişman, 1994). Âdetler, genellikle bir okulda öğretmen grubunun “işleri burada nasıl yaptığını” ifade eder. Âdetler kültürel olarak yüklenmiş olup belirli “yapma yolları” bulunduğu öğretilenler ve müdürler, okuldaki diğer bireylerin nasıl tepki vereceğini, ne tür eylemler yapacaklarını ve nasıl faaliyetlerini gerçekleştireceklerini önceden tahmin edebilirler (Maslowski, 2001). Örneğin, bazı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirine karşı “Hanım” veya “Bey” şeklinde hitap etmeleri istenirken, bazılarında ise hiyerarşinin en üst kademesinden en alt kademesine kadar her üye birbirine isimleriyle hitap edebilir (Nelson ve Campbell, 1997). Normlar, davranışları yönlendiren, değerlere dayalı olarak belirlenen ve genellikle yazılı olmayan kurallardır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2021). İyi bir örgüt vatandaşı olmak için grubun tamamına yakınının, hangi davranışların uygun olduğu konusunda fikir birliği içinde oldukları yazılı olmayan kurallardır (Aydın, 2013). Normlar, belirsizliği azaltır ve farklı durumlarda nasıl davranılacağına dair uygun davranış kalıplarını ve standartlarını belirler (Leo, 2015). Kültürün en belirgin göstergelerinden biri ise ortak dildir. Bu gerçeği en net şekilde, başka ülkelere seyahat ettiğimizde ve o ülkelerin dilini bilmediğimizde karşılaştığımız zorluklardan anlarız (Schein, 2010). Her kuruluşun kendine has bir iletişim tarzı bulunmaktadır. Kuruluş içinde kullanılan terimler, yalnızca içeride anlam taşır ve dışarıdan anlam ifade etmez. Dil, kuruluş içinde kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araç olarak işlev görür (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Semboller, ifade etmesi güç olan ve somut olmayan inanç ve değerlerin temsilidir. Duvarları süsleyen simgeler, logolar, mimari yapılar birer semboldür. Semboller, örgütü anlamlı bir sığınak ya da kurallardan ibaret alanlar yapabilirler (Nayır, 2021).

Bir grubun kültürü, dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilen ve geçerli kabul edilen, bu nedenle yeni üyelere bu sorunları doğru şekilde algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımların bir modeli olarak tanımlanabilir. Kültürün oluşumu, farklı grupların çeşitli deneyimleri ve başarı düzeylerinden bağımsız olarak “örüntü oluşturma ve bütünleşme çabası” olarak değerlendirilebilir (Schein, 2010). Örgütler, demografik, ekonomik ve siyasi koşullar gibi güçlü dış faktörlerden etkilenir; ancak aynı zamanda içeriden gelen güçlü etkenlerle de şekillenirler. Bu iç dinamik, kuruluşun tarihinden kök alır ve en

yakından ilgilenen kişilerin tuttıkları değerler, süreçler ve hedeflerden güç alır. Bir kurumun kültürü, ne yapıldığında, nasıl yapıldığında ve bunu yapmada kimlerin yer aldığı yansır (Tierney, 1988). Örgüt, iç ve dış değişikliklere uyum sağlamak için sürekli olarak örgüt kültürünü yenileyerek gelişimine entegre edecektir. Örgüt kültürünün gelişim süreci, genellikle oluşum, yerleşme ve aktarım aşamalarından oluşur (Schein, 2010). Bir örgütün kuruluşunda ve erken aşamalarında, genellikle kurucularının bireysel özellikleri tarafından şekillendirilen ve yönetilen bir örgüt kültürü gelişir; zamanla örgütsel normların bir parçası haline gelir. Önemli bir olay meydana geldiğinde, liderlerin rehberliğinde örgüt üyelerinin davranışları belirlenir ve kültürlenir; bu da örgüt kültürünün inşa ve yerleştirme sürecinin bir parçasını oluşturur. Kültür oluştuktan sonra, örgüt, sosyalleşme süreci yoluyla kültürün aktarımını sürdürür (Chen ve Zhu, 2020). Bu sosyalleşme süreci, bireyin bir kurumsal rolü üstlenmek için gereken sosyal bilgi ve becerileri kazandığı süreçtir. Bu süreç, hızlı ve kendi kendine yönlendirilen bir deneme-yanılma sürecinden uzun ve karmaşık bir eğitim ve öğretim sürecine kadar farklı biçimlerde ortaya çıkabilir (Maanen ve Schein, 1977).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Karabük Üniversitesinde görev yapan yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorlukları ve çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Genel amaçlar çerçevesinde, aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

Yabancı uyruklu akademisyenlerin:

- a. Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedenleri nelerdir?
- b. Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?
- c. Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Deseni

Karabük Üniversitesinde görev yapan yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorlukları ve çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji deseni, araştırmamızın temel amacı olan “yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara dair algıları” anlamaya odaklanmamız açısından uygun bir tercih olmuştur. Bu deseni seçmemizin nedeni, bireylerin belirli bir olguya dair derinlemesine, öznel deneyimlerini inceleyerek, olgunun temel yapısını açığa çıkarmaktır. Creswell (2013) de bu durumu destekler nitelikte, kişilerin deneyimlerine dayalı algılarının anlaşılmasında fenomenolojiyi en uygun desen olarak değerlendirmektedir.

Diğer araştırma desenlerine kıyasla fenomenoloji, kişisel ve öznel deneyimlerin belirgin olduğu durumlarda, bireylerin yaşadıkları olgulara dair ortak anlamlarını ortaya koymayı hedefler. Örneğin, bir vaka çalışması deseni, belirli bir bağlamdaki olayları ayrıntılı incelemeye odaklanırken, fenomenoloji doğrudan bireylerin deneyimledikleri duygular ve algılar üzerinden olguyu ele alır. Bu nedenle, araştırmamızın konusu olan kurum kültürüne uyum süreci ve bu sürecin bireylerde nasıl bir algı oluşturduğu incelenirken, fenomenoloji deseni kişisel algı ve deneyimlerin anlamlandırılması için diğer desenlerden daha uygundur.

Bu araştırmada fenomenolojinin seçilmesinin bir diğer nedeni de, yabancı uyruklu akademisyenlerin yaşadıkları zorlukların genelde soyut, öznel ve algıya dayalı olma eğiliminde olmasıdır. Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorluklar, genellikle bireylerin kişisel algılarıyla şekillendiği için, fenomenoloji deseni bu sürecin incelenmesi açısından özel olarak uygun bulunmuştur.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırma, Karabük Ünivertsitesinde çeşitli fakültelerde görev yapan yabancı uyruklu akademisyenlerin, kurum kültürüne uyum süreçlerini ve bu süreçte karşılaştıkları zorlukları derinlemesine anlamayı hedefleyen nitel bir çalışmadır. Katılımcı grubu, 2024-2025 eğitim-öğretim yılı itibarıyla Mühendislik Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve İşletme Fakültesinden altı yabancı uyruklu akademisyeni içermektedir. Örneklem sayısının sınırlı tutulması, araştırmanın detaylı analizler yapılmasını hedeflemesiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, Karabük Üniversitesinde görev yapan farklı fakültelerdeki yabancı uyruklu akademisyenlerin katılımı, kurum kültürüne uyum sürecine dair çeşitli perspektifleri içermekte ve kurum kültürünü farklı bakış açılarından değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, araştırmaya katılmaya istekli ve verileri açıkça ifade etmeye hazır olan kişilerden oluşmalıdır. Katılımcılara görüşme boyunca açık sözlü olma konusunda motive edilmeli ve katılımcı ile yakınlık kurulmalıdır (Shenton, 2004). Bu doğrultuda çalışma grubu belirlenirken gönüllülük esasına uygun olarak belirleme yapılmıştır. Aynı zamanda görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, araştırmada teorik doyum ilkesi doğrultusunda ilerlenmiş ve verilerde tekrar eden temaların ortaya çıkmaya başladığı noktada, örneklem sayısı yeterli görülmüştür. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular, yabancı uyruklu akademisyenlerin uyum sürecinde yaşadığı zorluklar ve bu zorluklara yönelik algılarını anlamak için yeterli çeşitlilik ve derinliği sağlamıştır. Bu nedenle, daha fazla katılımcı eklemek, araştırmanın temel amacına hizmet eden yeni veri ya da tema ortaya koymamıştır.

Tablo 1'deki verilere göre, çalışma grubu beş erkek ve bir kadın olmak üzere toplam altı kişiden oluşmaktadır. Karabük Üniversitesinde görev yapan yabancı uyruklu akademisyenlerin demografik yapısı incelendiğinde, erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, alışma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımı, mevcut demografik durumu yansıtmaktadır.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Görev Yaptığı Fakülte	Unvan	Uyruk
K1	E	Mühendislik	Dr. Öğr. Üyesi	Filistin
K2	E	Mühendislik	Dr. Öğr. Üyesi	Filistin
K3	E	Mühendislik	Dr. Öğr. Üyesi	Suriye
K4	E	İktisadi İdari Bil.	Dr. Öğr. Üyesi	Hindistan
K5	E	Mühendislik	Dr. Öğr. Üyesi	Yemen
K6	K	İktisadi İdari Bil.	Dr. Öğr. Üyesi	Ukrayna

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Karabük Üniversitesi bünyesinde görev yapan yabancı uyruklu akademisyenlerden elde edilmiştir. Araştırma, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak görüşme formunu oluşturmak için, öncelikle kurum kültürü, uyum süreçleri ve yabancı uyruklu akademisyenlerin akademik ortamlardaki deneyimleri üzerine yapılan önceki araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda, özellikle kültürel uyum, yabancı akademisyenlerin karşılaştığı kurumsal zorluklar, çalışma ortamı memnuniyeti ve kurumsal destek mekanizmaları konularında yapılan akademik çalışmalar taranmıştır. Bu tarama sürecinde hem ulusal hem de uluslararası yayınlar, akademik makaleler, tezler ve raporlar dahil edilmiştir. Alan yazın taraması sonucunda, araştırmamızın amacına uygun olacak şekilde, kurum kültürüne uyum süreçlerini ve yaşanan zorlukları derinlemesine inceleyebilecek altı adet soru hazırlanmıştır.

Hazırlanan taslak görüşme formu ile iki adet katılımcıyla pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmeler sonucunda, bir adet sorunun diğer sorularla benzer nitelik taşıdığına karar verilmiştir. Görüşme formundaki soru sayısı beşe düşürülmüştür. Hazırlanan soruların içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla, uzman görüşleri alınmıştır. Uzman değerlendirmesi için akademik deneyimi olan, eğitim bilimleri ve sosyoloji alanlarında çalışan iki öğretim üyesi ile kültürel çalışmalar konusunda uzman bir öğretim üyesiyle görüşülmüştür. Bu uzmanların görüşleri doğrultusunda sorular yenilenmiş ve nihai hale getirilmiştir. Bu şekilde, görüşme formunun hem teorik bir dayanağa sahip olması hem de geçerli ve amaca uygun sorular içermesi sağlanmıştır.

Görüşme yapılacak yabancı uyruklu akademisyenlerle ön görüşme yapılarak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmede katılımcılara Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedenleri, Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar ve çözüm önerileri sorulmuştur. Görüşmeler, 60-90 dakika arasında gerçekleşmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırma, görüşmelerin ses kaydına alınması ve görüşme formu üzerine yazılan notları dikkate alarak yazıya dökülmesi sonucu içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi, araştırma verilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi ve benzerliklerin göz önünde bulundurulmasıyla kodlar ve temaların belirlenmesi suretiyle anlam kazandırılması işlemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Verilerin anlam birimleri belirlenmiş ve her bir görüşmedeki anahtar ifadeler kodlanmıştır. Kodlama sürecinde, veri setini oluşturan her bir görüşmenin içeriği dikkatlice gözden geçirilmiş, veriye dayalı olarak ortaya çıkan kavramlar ve ifadeler kodlanmıştır. Kodların belirlenmesinde, benzer anlam taşıyan ifadeler bir araya getirilmiş ve sistematik bir kod listesi oluşturulmuştur. Kodlama işleminden sonra, benzer veya birbirini destekleyen kodlar gruplanarak daha üst düzeydeki anlam kümelerini oluşturan temalar belirlenmiştir. Temaların belirlenmesinde, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklara dair ortak deneyimlerin ortaya konulmasına öncelik verilmiştir. Bu süreçte temaların içeriklerinin anlamlı ve amaca uygun olmasına dikkat edilmiştir. Kodlar ve temalar, araştırmanın amacı doğrultusunda düzenlenmiş ve hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Bu aşamada, kodların ve temaların ilişkileri gözden geçirilerek, yabancı uyruklu akademisyenlerin yaşadıkları zorluklar ve önerilere dair alt ve üst temalar oluşturulmuştur. Son olarak, ortaya çıkan temalar ve kodlar sistematik bir bütünlük içinde incelenmiş ve yorumlanmıştır. Bu yorumlamalar, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum süreçlerinde yaşadıkları deneyimlere

anlam kazandırmak amacıyla yapılmış, her bir tema etrafıca açıklanmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmacının geçerliliğini artırmak için iç geçerlilik (inandırıcılık), dış geçerlilik (aktarılabirlik) yöntemleri kullanılırken güvenilirliğini artırmak için ise, iç güvenilirlik (tutarlılık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) yöntemleri kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bir araştırmada, inanılırlığı sağlamak için katılımcılarla uzun süreli etkileşim gerekmektedir. Çalışma verilerinin elde edilmesi için yeterli zamanın ayrılması, araştırmacının katılımcılarla yüz yüze görüşmesi önemli görülmektedir. Bu nitelikler, çalışma grubunun, kültürünün, dilinin ve görüşlerinin derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır (Başkale, 2016). Bu bağlamda, katılımcılardan görüşmenin amacı belirtilerek uygun oldukları bir zaman diliminde randevu talep edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların belirttiği zaman diliminde ve mekânda gerçekleştirilmiştir. Katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Görüşme yapılmadan önce katılımcılara kişisel bilgilerinin gizli kalacağı ve verilerin sadece araştırma için kullanılacağı bildirilmiştir. Görüşmeler sohbet havasında ve samimi bir şekilde yürütülmüştür. Katılımcıların izni dahilinde görüşme kaydedilmiştir. Ses kayıtları yazıya dökülerek katılımcılara gönderilmiş ve katılımcı teyidi sağlanmıştır. Görüşmeler 60-90 dakika arasında gerçekleştirilmiştir.

Aktarılabirlik, bir araştırmacının bulgularının benzer koşullarda bulunan diğer bireyler için anlam ifade etme potansiyelini ifade eder. Aktarılabirlik kavramı, “uygunluk” olarak da kavramsallaştırılmıştır (Streubert ve Carpenter, 2011). Araştırmacının diğer araştırmacılara ışık tutması ve diğer araştırmacılarla kıyaslanabilmesi için çalışmanın tüm adımları ayrıntılı şekilde açıklanmalıdır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacının konusu belirlenmiş ve ilgili ulusal ve uluslararası literatür kapsamlı bir şekilde taranarak gereken okumalar yapılmıştır. Danışman öğretim üyesinden alınan geri bildirimler doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Genel araştırma planı oluşturulduktan sonra literatür derinlemesine incelenmiştir. Araştırmacının amacına ve problem durumunun niteliğine uygun araştırma yöntemi tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik sağlamak için gerekli çalışmalar gerçekleştirilerek yöntem bölümü detaylı bir şekilde oluşturulmuştur. Araştırmacının katılımcı grubunu seçerken, farklı uyruktan akademisyenlerden veri toplamaya özen gösterilmiştir.

İç tutarlılığın dayandığı temel ilke, her ölçme aracının belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbirinden bağımsız birimlerden oluştuğu ve bu birimlerin bir araya gelerek eşit aralıklara sahip bir yapı oluşturmasıdır. Başka bir deyişle, ölçek maddelerinin birbirleriyle bağlantılı olup aynı yapıyı ölçtüğü varsayılmaktadır (Karaca, 2021). Araştırma sürecinde tutarlılığı sağlamak için elde edilen bulgular, katılımcılara sunulmuş ve görüşlerinin doğruluğu katılımcılardan onay alınarak güvence altına alınmıştır. Bu sayede, verilerin katılımcıların görüşlerini doğru bir şekilde yansıttığı teyit edilmiştir. Kodlama, temalar oluşturma ve veri analizi aşamalarında izlenen tüm adımlar ayrıntılı olarak açıklanmış, böylece analiz sürecinde şeffaflık sağlanarak çalışmanın tekrarlanabilirliği ve iç tutarlılığı güçlendirilmiştir. Ayrıca, veri toplama işlemi aynı ortamda ve benzer koşullarda gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler benzer mekânlarda ve aynı zaman diliminde yapılmış, böylece veri toplama sürecinde tutarlılık sağlanarak veri çeşitliliğinden kaynaklanabilecek sapmalar azaltılmıştır.

Nitel araştırmalarda dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik), aynı araştırmacının farklı zamanlarda ve benzer koşullarda araştırmayı tekrar ettiğinde benzer bulgulara ulaşmış ulaşamayacağını değerlendirme sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada dış güvenilirliği sağlamak amacıyla, ham veriler ile bu verilerden oluşturulan kod, kategori ve temaların araştırma amacına uygunluğu gözden

geçirilmiştir. Verilerin tematik hale getirilmesi sürecinde alanında uzman kişilerden öneriler alınarak analiz süreci tamamlanmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması oldukça önemlidir. Bu yaklaşım, İngilizce’de “triangulation” olarak bilinir ve Türkçede “üçgenleme” terimiyle ifade edilir. Üçgenleme, çeşitlilik yoluyla elde edilen bilgileri doğrulama amacını taşır ve iç geçerliliği artırmak için sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Üçgenlemenin dört temel türü bulunur: veri kaynaklı üçgenleme, araştırmacı üçgenlemesi, teori üçgenlemesi ve yöntem üçgenlemesi. Bu türlerin her biri, araştırmada farklı bakış açıları ve veri toplama araçları kullanarak daha güvenilir sonuçlara ulaşmayı hedefler. Çeşitli veri kaynakları, araştırmacılar, teorik yaklaşımlar ve veri toplama yöntemleri bir arada kullanıldığında, araştırma sonuçlarının doğruluğuna ve güvenilirliğine olan inanç artar. Böylece, araştırma bulgularının geçerliliği konusunda okuyucunun ikna edilmesi amaçlanır (Çelebi, 2021).

4. Bulgular

Bu çalışmada yabancı uyruklu akademisyenlerin, Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedenlerinin neler olduğu, Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara yönelik çözüm önerileri irdelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek tablolar hâlinde sunulmuştur.

4.1. Yabancı Uyruklu Akademisyenlerin Karabük Üniversitesine Başvuru Nedenleri

Katılımcılara yönetilen, “Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedenleriniz nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedenleri

Tema	Kod	Katılımcı
Başvuru nedenleri	Akademik gelişim sağlama	K1, K4, K6
	Savaşlar ve ekonomik nedenler	K5
	Ailevi durumlar	K3
	Fiziki çevre	K2

Tablo 2’ye göre, “Başvuru nedenleri” teması altında 4 kod belirlenmiştir. Yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesinde akademisyen olma nedenlerine bakıldığında, özellikle akademik gelişim sağlama amacı ön plana çıkmaktadır. Diğer katılımcılar ise, savaş ve ekonomik zorluklar, ailevi durumlar ve fiziki çevre faktörleri gibi nedenleri ifade etmişlerdir. Katılımcılar, bu kodlara ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Her insan farklı nedenlerden dolayı burada olmak isteyebilir. Benim buraya gelme sebebim, yüksek lisans yaptığım bölümün Hindistan’da doktora programının olmaması ve buranın imkanlarının daha iyi olduğunu düşünmem oldu. Bir tane arkadaşım bana Türkiye’nin imkanlarının daha iyi olduğunu ve buraya gelebileceğimi söyledi.”

Aslında akademik kariyer yapmak için Karabük Üniversitesine geldim.” (K4)

“Karabük Üniversitesini tercih etmemdeki en önemli sebep olanaklarının iyi olmasıydı. Fiziki çevre olarak yeni yapılmış bir üniversite, büyük sınıfları var ve yabancı uyruklu öğrenci sayısı olduğu için beni akademik anlamda geliştireceğini düşünerek bu üniversiteyi tercih ettim. Aynı zamanda araştırma yapma becerilerime katkı sağlayacağını düşündüm. İlk izlenim olarak üniversitedeki birçok olanak, yeni binalar, mükemmel sınıflar, güzel bahçeler ve kütüphane ile çeşitli öğretim ve öğrenme faaliyetlerini oldukça etkileyici buldum. Karabük Üniversitesinin yemyeşil bir kampüsü var burası bana huzur veriyor. Sportif faaliyetlere katılabiliyorum bu anlamda oldukça gelişmiş bir üniversite.” (K2)

Katılımcıların yarısının, yani 6 kişiden 3'ünün, Karabük Üniversitesinde akademisyen olma nedenlerini “akademik gelişim sağlama” olarak belirtmeleri, Karabük Üniversitesinin uluslararası akademisyenler tarafından, bilimsel araştırma ve kariyer gelişimi açısından cazip bir yer olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Üniversitenin sağladığı olağanüstü araştırma ortamı ve akademik gelişim olanakları, bu akademisyenlerin tercihlerini belirlemede kritik bir rol oynamıştır. Savaşlar ve ekonomik nedenler, ailevi durumlar ve fiziki çevre faktörü Yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesini tercih etme nedenleri arasında yer almaktadır. Bu durum, yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesini tercih etmelerinin nedenlerinin çeşitlilik gösterdiğini vurgulamaktadır.

4.2. Yabancı Uyruklu Akademisyenlerin Karabük Üniversitesinin Kurum Kültürüne Uyum Sürecinde Yaşadıkları Zorluklar

Tablo 3. Yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı
Kurum Kültürüne Uyum Sürecinde Yaşanan Zorluklar	Dil Sorunları	Öğrenciyle iletişim sorunu yaşama	K1, K2, K5, K6
		Kurumsal görevlerin karmaşıklığı	K1, K2, K3, K4
		Uyum sorunları yaşama	K2, K3, K4
		Öğrenme-öğretme sürecinde yaşanan sorunlar	K3, K4, K6
		Toplantılara katılmada isteksizlik	K2, K3
		Akademik çalışma yapma becerilerini	K1
		E-posta üzerinden gelen akademik kararları anlamamak	K1
		İdari birimler ile sorunlar	K1
		TÜBİTAK projelerinde istenen detaylı Türkçe rapor	K3
	Mali boyut	Akademik teşvik almama	K1, K2, K3, K4, K5, K6
		Ders ücreti alamama	K2, K3 K5, K6
		Sınırlı araştırma fonları	K2, K5

İş Yüğü	Öğrenci sayısının fazlalığı	K2, K4, K5, K6
	Dönem sonu değerlendirmesinin zorluğu	K1, K3, K4, K5
	Ders saatinin fazlalığı	K2, K5
	Akademik gelişim için zaman bulamama	K2
Kurum İklimi	Demokratik olmayan karar alma süreçleri	K2, K3, K5, K6
	Akredite problemleri	K1, K4, K5, K6
	Anlaşılmayan değerler ve normlar	K2, K3, K4
	Direkt ve açık iletişim tarzı	K1
	Karmaşık olan hiyerarşik yapı	K2
	Üniversitenin sembolünün anlaşılması	K4
	Okul siyasete katılmama	K4

Tablo 3'te, "kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorluklar" temasına yönelik dört alt tema ve toplamda 28 kod belirlenmiştir. Yabancı akademisyenlerin uyum sürecinde karşılaştıkları zorluklar; dil sorunları, mali boyut, iş yükü ve kurum iklimi olarak sınıflandırılmıştır.

4.2.1. Dil sorunları

Dil sorunları alt temasında, 10 kod üretilmiştir. Bu kodlar arasında en fazla vurgulananlar; öğrenciyle iletişim sorunu yaşama ve kurumsal görevlerin karmaşıklığı (f=4), uyum sorunları yaşama ve öğrenme-öğretme sürecinde karşılaşılan sorunlar (f=3), ve toplantılara katılmada isteksizlik (f=2) olmuştur. İlgili kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

"Üniversite kültürüne uyum konusunda zorlandım. İlk zamanlar bir kurumda neyin iyi neyin kötü olduğunu bile sadece etrafımdaki insanların beden diline bakarak anlamaya çalışıyordum. Etrafımdaki insanların olaylar ve davranışlar karşısındaki tepkilerini izledim. Kimin iyi kimin kötü olduğunu bazen anlayamadım." (K4)

"Kurumda yapılan toplantılarda, alınmak istenen bir karar konusunda fikir beyan etmek yerine o kararı anlamakla uğraşıyorum. Bu nedenle kendimi toplantıda rahatsız ve tek başına kalmış gibi hissediyorum. Bu tür toplantılara mecburi değilse katılmak istemiyorum. Üniversitenin gelişimi üzerine doğrudan bir etkim olduğunu düşünmüyorum. Çünkü akademik toplantılarda karar alma süreçlerine genellikle Türk meslektaşlarım katılıyor. Üniversite hakkında bir öneri ortaya koymak istediğimde ya da bunu düşündüğümde idare tarafından buna ilgi gösterilmeyeceğini düşünüyorum." (K2)

Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorluklar temasında en fazla kod dil sorunları (9 kod) alt temasında üretilmiştir. Bu araştırmanın bulgularından yola çıkarak kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorlukların dil sorunlarından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Katılımcılar, dil sorunları nedeniyle öğrenciyle iletişim sorunu yaşama, kurumsal görevlerin karmaşıklığı, uyum sorunları

yaşama, öğrenme-öğretme sürecinde yaşanan sorunlar ve toplantılara katılma konusunda isteksiz davranma gibi zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu bağlamda dil sorununun sadece iletişim kurmayı zorlaştırmakla kalmadığını, aynı zamanda yabancı akademisyenlerin akademik ve sosyal hayatlarını da olumsuz etkilediğini göstermektedir.

4.2.2. Mali Boyut

Mali boyut alt temasında 3 adet kod üretilmiştir. Bu kodlar, akademik teşvik alamama (f=6), ders ücreti alamama (f=3), sınırlı araştırma fonları (f=2) şeklinde sıralanmıştır. İlgili kodlara ilişkin katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

“Yabancı uyruklu akademisyen olduğum için akademik teşvikten herhangi bir ücret almıyorum. Bu da benim aslında akademik anlamda ilerlememe engelliyor. Çünkü böyle bir motivasyona sahip değilim. Bu şekilde Doktor Öğretim Üyesiyim, Profesör olmak gibi bir hayalim yok. Çünkü teşvik edici unsurlar açısından ikisinin herhangi bir farkı yok.” (K6)

“TUBİTAK projesi vermek için 200 bin dolara ihtiyacım var. Bu konularda Karabük Üniversitesi yetersiz kalıyor. Küçük hibelerle sürekli olarak yüksek kaliteli araştırma üretme konusunda kendimi baskı altında hissediyorum.” (K2)

Katılımcıların tamamı akademik teşviklerden yararlanamadıklarını (f=6) ve önemli bir kısmı ise ders ücreti alamadıklarını (f=4) ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri, Karabük Üniversitesinde karşılaştıkları mali zorlukları ve bu zorlukların akademik motivasyonlarını etkilediğini göstermektedir. Bu durum, akademik kariyerlerini ilerletme ve profesyonel gelişimlerini sürdürme konusunda katılımcıların önünde engeller oluşturmaktadır. Aynı zamanda, sınırlı araştırma fonları (f=2), bilimsel çalışmalarını sürdürme konusunda katılımcıların karşılaştığı bir diğer önemli sorundur. Bu problem, akademik ortamın gelişimi ve uluslararası rekabet gücü açısından olumsuz etkiler yaratabilir.

4.2.3. İş Yükü

İş yükü alt teması altında 4 kod üretilmiştir. Bu kodlar öğrenci sayısının fazlalığı (f=4), dönem sonu değerlendirme zorluğu (f=4), ders saatinin fazlalığı (f=2) ve akademik gelişim için zaman bulamama (f=1) şeklindedir. İlgili kodlara ilişkin katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

“Hindistan’da her öğrenci üniversite okumuyor, üniversite eğitime devam eden öğrenci sayısı az. Bu aslında sadece isteyenlerin üniversite eğitime katılması demektir. Burada üniversiteye erişim oldukça kolay, her öğrenci üniversite okuyor. Bu fark iyi gibi görünse de bence olumsuz bir konudur. Çünkü burada öğrenciler ne için üniversite okuduklarının farkında değil. O kadar fazla öğrenci var ki, öğrencileri tanımıyorsunuz. Hoca için her öğrenciyle etkili şekilde ilgilenmek imkânsız.” (K4)

“Ukrayna’da dönem sonu sınavları sözlü olarak yapılır. Örneğin sınıfa girersiniz, oradan bir soru kâğıdı seçersiniz, bu soru üzerinde konuşursunuz ve tahtada çizerek anlatabilirsiniz. Öğrencinin kendini ifade etme kabiliyetini geliştirecek sınavlar tercih edilir. Bu değerlendirme tarzını burada uygulayabilmem imkânsız çünkü çok fazla öğrenci var. Dönem sonu geldiği zaman öğrencilere sınavlarını tek tek okuyup değerlendirmek oldukça zor.” (K6)

“Geçen sene üç tane dersimi alan toplam 500 öğrenci vardı. Dönem sonu geldiğinde vize final bunların değerlendirmesi, kontrol edilmesi, sisteme girilmesi aşırı derecede zorluk oluşturuyordu. Bu sorunun üzerinden gelmek için tüm sınıfları optik ile okudum. O şekilde sorunu çözmeye çalıştım.” (K5)

Katılımcıların yarısından fazlası, kurum kültürüne uyum sürecinde öğrencilerin fazla olması ve dönem sonu değerlendirme zorluğu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, iş yükünü artırmış ve stres altında çalışmalarına neden olmuştur. Diğer katılımcılar ise ders saatlerinin fazla olmasından ve akademik gelişim için zaman ayırmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

4.2.4. Kurum İklimi

Kurum iklimi alt teması altında yedi farklı kod belirlenmiştir. Bu kodlar arasında öne çıkanlar ise akreditasyon sorunları (f=4), anlaşılamayan değerler ve normlar (f=3), demokratik olmayan karar alma süreçleri (f=4), karmaşık hiyerarşik yapı (f=2), okul siyasetine katılamama (f=1), direkt ve açık iletişim tarzı (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bazıları, bu kodlara ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Üniversitenin değerleri ve normları bana göre oldukça karmaşıktı. Buradaki kurallar çok az kişi tarafından konuluyor. Kurallara uyma konusunda insanlar özgür davranıyor. Kurallara göre hareket eden insan sayısı çok az. Biraz özgür bir ortam var herkes istediği gibi davranabiliyor.” (K2)

“Burada neoliberal bir düzen var. Bazı şeylere çok önem verilirken bazı şeylere gereken önem verilmiyor. Mesela tuvaletler tertemiz ama insanlar odalarını kötü kullanabiliyor. Hindistan burası kadar temiz değil fakat Hindistan’da kütüphaneler çok donanımlı, çok büyük ve konforludur. Okuma salonları en çok önem verilen yerlerdendir. Ama burada durum öyle değil. En güzel ve gösterişli binalar rektörlüğe, kafelere, eğlence merkezlerine ait. Burada tüketim toplumu hâkim.” (K4)

Katılımcıların neredeyse tamamı, akreditasyon sorunlarının akademik kariyerlerini ciddi şekilde olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Katılımcıların yarısı, kurumda değerlerin ve normların yeterince anlaşılmasının yanı sıra, karar alma süreçlerinin demokratik olmamasının kurum kültürüne uyum sağlamayı zorlaştırdığını vurgulamıştır. Bir katılımcı, kurumda direkt ve açık iletişim tarzının hâkim olduğunu belirtirken, diğer bir katılımcı ise okul siyasetine katılamadığını aktarmıştır.

4.3. Karabük Üniversitesinin Kurum Kültürüne Uyum Sürecinde Yaşanan Zorluklara Yönelik Çözüm Önerileri

Tablo 4. Karabük Üniversitesinin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorluklara yönelik çözüm önerileri

Tema	Kod	Katılımcı
Zorluklara Yönelik Çözüm Önerileri	Genel oryantasyon etkinlikleri	K1, K2, K3, K4
	Kararların detaylı açıklanması	K1, K2, K3, K5
	Yabancı uyruklu akademisyenlerden sorumlu idari birim oluşturma	K2, K3, K4

	Tesvik edici unsurlar	K1, K2, K5
	Uluslararası iş birlikleri	K3
	Akademik destek	K2
	Yabancı akademisyenlerin istek ve ihtiyaçlar yönelik toplantılar	K1

Tablo 4'te görüldüğü gibi, zorluklara yönelik çözüm önerileri temasına ilişkin olarak yedi kod üretilmiştir. Katılımcıların bazıları, kurum kültürüne uyum sağlama sürecinde yaşanan zorlukları aşmak için genel oryantasyon etkinlikleri (f=4), kararların detaylı açıklanması (f=4), yabancı uyruklu akademisyenlerden sorumlu idari birim oluşturulması (f=3) ve teşvik edici unsurların (f=3) uygulanmasını önermişlerdir. Diğer katılımcılar ise uluslararası iş birlikleri yapmayı, akademik destek sağlanmasını ve yabancı akademisyenlerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik toplantılar yapmayı tavsiye etmişlerdir. İlgili kodların bazılarına ilişkin görüşler şu şekildedir:

“Karabük Üniversitesi artık uluslararasıdır. Önemli kurallar ve yönetmelikler iyi bir İngilizce seviyesinde mevcut olmalıdır. Aynı zamanda bölüm içi veya üniversite genelinde alınan kararlar basit olarak anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.” (K3)

“Kurum kültürüne uyum sağlama konusundaki zorlukları aşabilmemin en önemli yolu sizden sorumlu olan idari personeldir. Çünkü eğer sizden sorumlu olan idari personel örneğin bölüm başkanı veya dekan yabancı akademisyenlere değer veriyorsa yeniliğe açıksa ve uluslararasılaşmaya destek veriyorsa size yardımcı olmaya ve problemlerinize çözüm bulmaya daha istekli olabiliyor. Örneğin daha önceki çalıştığım kurumda bu konuda çok fazla zorluk yaşadım. Çünkü yönetim muhafazakâr ve yabancı akademisyeni desteklemiyordu. Hiçbir problemim çözüme ulaşmadı ve orada olmak benim için işkence halini almıştı. Zaten sonunda işten ayrıldım ve burada çalışmaya başladım. Bu nedenle üniversitelere yabancı uyruklu akademisyenlerden sorumlu idari birim oluşturulabilir.” (K2)

“Türk yükseköğretim sistemi yabancı akademisyenlere karşı daha esnek ve teşvik edici hale getirilebilir. Örneğin, yerli akademisyenlerin yararlandığı birçok haktan ben yararlanamıyorum. Bunların neler olduğuna değinmiştim. Bu ayrımı ortadan kaldırmak için politik adımlar atılabilir. Bu esneklik ve destek, akademik çalışmalarınıza odaklanmanıza ve verimliliğinizi artırmanıza yardımcı olabilir.” (K1)

Katılımcıların büyük çoğunluğu, kurum kültürüne uyum sağlamadaki zorlukların giderilmesi için genel oryantasyon çalışmalarının yapılması ve kurumla ilgili kararların detaylı olarak açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcıların yarısı, teşvik edici unsurların tüm öğretim elemanlarını kapsamaması gerektiğini ve yabancı uyruklu akademisyenlere yönelik idari birim oluşturulmasının faydalı olacağını belirtmiştir. Ayrıca, üniversitenin uluslararası alandaki itibarını artırmak için akademik destek sağlanması ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi gerektiğine dair görüşlerini bildirmişlerdir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara yönelik çözüm önerileri incelenmiştir. Bu bağlamda, yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesine “Başvuru Nedenleri” teması altında 4 kod belirlenmiştir. “Kurum Kültürüne Uyum Sürecinde Yaşanan Zorluklar” temasına yönelik olarak “Dil Sorunları”, “Mali Boyut”, “İş Yükü” ve “Kurum İklimi” alt temaları oluşturulmuştur. Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan “zorluklara yönelik çözüm önerileri” teması altında ise yedi kod üretilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen “Karabük Üniversitesinde akademisyenliğe başvurma nedeniniz nedir?” sorusuna katılımcıların çoğunun akademik gelişim sağlamak amacıyla Karabük Üniversitesini tercih ettikleri yanıtını verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda, Karabük Üniversitesinin sunduğu araştırma ortamı ve akademik olanakların cazip olduğu, uluslararası akademisyenler için çekici bir yer haline geldiği gözlemlenmektedir. Bu bulguya benzer şekilde, Sönmez Çalış (2019) yaptığı çalışmada yüksek nitelikli bireylerin göç etme nedenleri arasında mesleki kazanım sağlama ve yaşam koşullarını iyileştirme amacının önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Altbach (2013) ise bireylerin kendini geliştirme olanakları ve günlük yaşam koşulları nedeniyle göç ettiklerini vurgulamıştır. Ayrıca, Pazarcık (2010) tarafından ABD’de 54 üniversitede görev yapan 50 akademisyenle yapılan bir çalışmada, beyin göçünün en önemli nedenlerinden birinin akademik yetersizlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların kendi ülkelerinin eğitim olanaklarına kıyasla Türk Eğitim Sisteminin olanaklarını daha gelişmiş bulmaları yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma hedefleri ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan, savaşlar, ekonomik zorluklar, ailevi durumlar ve fiziki çevre faktörleri gibi nedenlerin de tercih sebebi olarak ortaya çıkması, yükseköğretimin uluslararasılaşma sürecinde dikkate alınması gereken çeşitli etmenleri göstermektedir. Karabük Üniversitesi örneğinde olduğu gibi, akademik gelişim ve araştırma imkânlarının yabancı akademisyenler için çekici olduğu görülmektedir. Bu nedenle, üniversiteler bünyesinde araştırma altyapısının güçlendirilmesi, akademik destek programlarının artırılması ve araştırma fonlarının genişletilmesi, Türkiye’nin uluslararası akademik çekiciliğini artıracaktır. Ayrıca yaşam koşullarının iyileştirilmesi ihtiyacı, yabancı akademisyenlerin Türkiye’yi tercih etmelerini kolaylaştırabilir. Bu bağlamda, uygun konaklama, sağlık hizmetlerine erişim ve sosyal olanakların geliştirilmesi, Türkiye’yi tercih eden akademisyenlerin uyum sürecine katkı sunacaktır. Yabancı akademisyenlerin Türk yükseköğretim sisteminin sunduğu olanakları kendi ülkelerine kıyasla daha gelişmiş buldukları göz önüne alındığında, Türk yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşma stratejilerinin desteklenmesi, Türkiye’nin küresel akademik çekim merkezi olmasını destekleyecektir. Bu doğrultuda üniversiteler, uluslararası tanınırlığı artıracak programlar ve iş birlikleri geliştirebilir. Ayrıca savaşlar, ekonomik zorluklar, ailevi durumlar ve çevresel faktörler, yabancı akademisyenlerin tercihlerini etkileyen önemli faktörlerdir. Politika yapımcılar, bu gibi kriz durumlarında akademisyenlere yönelik destek programları oluşturarak Türkiye’yi güvenilir ve cazip bir alternatif olarak konumlandırabilir.

Araştırmada, Karabük Üniversitesinde çalışan yabancı uyruklu akademisyenlere yöneltilen “Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşadığınız zorluklar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar, katılımcıların ortak bir sorununu ortaya koymuştur: Mali boyut bağlamında, akademik teşvik sisteminin yabancı uyruklu akademisyenleri kapsamaması, motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda ders ücreti politikalarının da yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun akademik kariyer planlarını sekteye uğrattığını belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Bu bulgu, Türk yükseköğretim sistemi genelinde yabancı uyruklu

akademisyenlerin mali açıdan ciddi sorunlar yaşadığını göstermektedir. Bu bulgular, Selamzade (2023) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir; Selamzade (2023), yabancı uyruklu akademisyenlerin bazı ekonomik sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Benzer olarak, Öz ve Laloğlu (2018), yabancı uyruklu akademisyenlerin ücret politikalarını yetersiz buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, ücretin iş doyumuna önemli bir etkisi olduğunu vurgulayan araştırmalar (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram ve Keser, 2001; Süngü, 2013) bu durumu desteklemektedir. Tüm bu veriler, uluslararasılaşma sürecinde mali boyutun göz ardı edilemeyecek bir faktör olduğunu ve bu sorunların çözümü, yükseköğretimin uluslararasılaşma politikaları bağlamında büyük önem taşımaktadır. Yabancı uyruklu akademisyenlerin motivasyonunu artırmak ve iş doyumunu sağlamak için akademik teşvik sisteminin kapsamı genişletilerek onların da teşviklerden yararlanmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, ders ücreti politikalarının rekabetçi ve adil bir düzeye getirilmesi, mali beklentilerini karşılayarak Türkiye'nin akademik cazibesini artırabilir. Akademik kariyer planlarını desteklemek için, uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak mentorluk ve rehberlik hizmetlerini içeren kariyer destek programları geliştirilmelidir. Son olarak, uluslararasılaşma hedefleri doğrultusunda, bu tür mali sorunlarına yönelik özel destek paketleri ve fonların oluşturulması, Türkiye'nin akademik çekiciliğini artıracaktır.

Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan önemli zorluklardan biri ise dil sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçları bağlamında dil sorunlarının yabancı akademisyenlerin akademik ve sosyal hayatlarını olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Bu durum, sadece iletişimi zorlaştırmakla kalmayıp aynı zamanda öğrenme-öğretme sürecinde ve kurumsal işlevlerin yerine getirilmesinde de engel oluşturmaktadır. Chen ve Zhu (2020), yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecinde dilin önemli bir etken olduğunu vurgulayarak, dil sorunlarının karmaşık idari prosedür ve düzenlemeleri anlamayı zorlaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın bulgularına benzer olarak, yapılan çalışmalarda yabancı uyruklu akademisyenlerin dil konusunda önemli sorunlar yaşadığını ve dil sorunlarının iletişim engellerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Froese, 2011; Li ve Xue, 2021; Kara, 2022, Kim, Song ve Miyoshi, 2024). Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma çabalarında dil sorunlarının ciddi bir engel olduğu ve bu sorunların giderilmesinin, uluslararasılaşma sürecinin etkinliği için önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dil sorunlarının çözümü, yabancı akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sağlamalarını destekleyerek uluslararasılaşma sürecine olumlu katkı sağlayacaktır. Yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyumunu kolaylaştırmak için Türkçe dil eğitimi programlarının sağlanması, günlük ve akademik iletişimi güçlendirerek dil bariyerlerini azaltabilir. Ayrıca, idari işlemler ve kurum içi iletişimde İngilizce desteğinin artırılması, kurum işleyişini anlamada yardımcı olabilir. Yeni akademisyenlere bire bir mentorluk ve rehberlik sunulması dil ve kültürel uyum süreçleri hızlandırılabilir. Bu öneriler, dil sorunlarının yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma politikalarına entegre edilerek stratejik olarak ele alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Kurum kültürüne uyum sürecinde, iş yükü önemli bir zorluk teşkil etmektedir. Fazla öğrenci sayısı ve dönem sonu değerlendirmelerin zorluğu, yabancı uyruklu akademisyenlerin stres altında çalışmasına ve akademik görevlerini yerine getirmesinde zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Seggie ve Ergin (2018), araştırma sonuçlarına paralel olarak yabancı uyruklu akademisyenlerin bazılarının yoğun ders yüküne sahip oldukları belirtirken, Mamiseishvili (2011), yabancı uyruklu akademisyenler ile yerli akademisyenlerin öğretime ayırdıkları zamanların benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ders yükü planlaması yapılırken, yabancı akademisyenlerin kültürel uyum sürecindeki ek zorlukları dikkate alınarak daha

dengeli bir iş yükü sağlanabilir. Ayrıca, dönem sonu değerlendirme süreçlerine destek sağlanması veya daha esnek değerlendirme yaklaşımlarının uygulanması, akademisyenlerin iş yükünü hafifletebilir. Bu tür iyileştirmeler, yabancı akademisyenlerin verimliliğini artırarak kurum kültürüne uyum süreçlerini kolaylaştırabilir ve uluslararasılaşma hedeflerine katkı sağlayabilir.

Katılımcıların görüşlerine göre, kurum iklimi bağlamında, karar alma süreçlerinin yeterince demokratik olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, Kim (2016) uluslararası akademisyenlerin sistematik olarak güçten mahrum bırakıldıkları ve karar alma süreçlerinde etkin rol oynayamadıklarına dair bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmaların bulgularına göre, akreditasyon süreçlerinin uzun ve yıpratıcı olduğu ve kurum kültürüne uyum sürecinde zorluklara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin sahip oldukları diplomanın ülkemizdeki eş değer programlarla akademik düzey açısından uyumu, çok fazla kritere göre değerlendirilmektedir. Kurum içindeki değer ve normların yeterince anlaşılması, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Snodin, Young, Thongnuan, Bumrungsalee ve Nattheeraphong (2021), araştırma bulgularında benzer olarak, uluslararası akademisyenlerin kurum içindeki normlara ve beklentilere yeterince uyum sağlayamadıklarını, bu durumun iş uyumlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, kurum kültürünün anlaşılmasının uluslararası akademisyenler için ne kadar kritik olduğunu çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Yabancı akademisyenlerin kurum kültürüne uyumunu artırmak için, onların karar alma süreçlerine katılımı sağlanmalıdır. Bu adım, demokratik bir kurum kültürünü destekleyerek bağlılıklarını güçlendirebilir. Ayrıca, akreditasyon süreçlerinin daha basit ve şeffaf hale getirilmesi, uyum sürecini kolaylaştıracaktır. Kurum içi değer ve normları tanımalarını desteklemek için oryantasyon ve rehberlik programları geliştirilmeli; diploma denkliği konusunda ise daha esnek ve açık kriterler belirlenerek tanıma süreci hızlandırılmalıdır. Bu adımlar, yabancı akademisyenlerin kuruma entegrasyonuna ve akademik verimliliklerine katkı sağlayacaktır.

Katılımcılar, “Kurum kültürüne uyum sürecinde yaşanan zorluklara yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusuna, genel oryantasyon etkinlikleri düzenlenmesi, kararların detaylı olarak açıklanması, yabancı uyruklu akademisyenlerden sorumlu bir idari birim oluşturulması ve teşvik edici unsurların tüm öğretim üyelerini kapsamaması gerektiği yönünde çözüm önerilerinde bulunmuşlardır. Pherali (2012), uluslararası akademisyenlerin kültürel eksiklikler yaşamalarının, edinilmesi veya eğitimi zor olan yerel bilgi boşluğuna yol açtığını belirtmiştir. Bu soruna çözüm olarak, uluslararası akademisyenlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş zorunlu bir oryantasyon programının etkili bir başlangıç noktası olabileceğini önermektedir. Gölmez ve Atmaca (2023) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sosyalleşme sürecinde yönetsel desteğin yeterince sağlanmasının, çalışanların örgütsel uyumunu kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne uyum sürecini desteklemek için idari bir birim oluşturulması ve kapsamlı oryantasyon çalışmaları yapılması etkili bir çözüm önerisi olarak öne çıkabilir. Böyle bir birim, yabancı akademisyenlerin kurum kültürünü daha iyi anlamalarına yardımcı olacak destek ve rehberlik sunarak uyum süreçlerini hızlandırabilir ve zorlukları minimize edebilir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde şeffaflık artırılmalı ve kararlara dair detaylı açıklamalar yapılarak kuruma güven sağlanmalıdır. Teşviklerin yabancı akademisyenleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi ise onların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artırarak uyum sürecini destekleyecektir.

Belirlenen sonuçlar bağlamında, yabancı uyruklu akademisyenlerin Karabük Üniversitesini tercih etmelerinin başlıca nedeni, akademik gelişim fırsatlarıdır. Farklı

lkelerde çalışma tercihleri çeşitli nedenlere dayansa da bu süreçte karşılaştıkları zorluklar dikkate değerdir. En önemli zorluklar arasında mali sıkıntılar, dil engelleri, aşırı iş yükünden kaynaklanan stres ve kurum iklimine bağlı problemler yer almaktadır. Dolayısıyla, yükseköğretimin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşabilmesi için yabancı uyruklu akademisyenlerin kurum kültürüne yüksek düzeyde uyum sağlayabilmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, onların uyum sürecine yönelik destekleyici önlemler alınması hem akademik başarılarını hem de kurumun uluslararası itibarını artıracaktır. Gelecek araştırmalarda, yabancı akademisyenlerin kurum kültürüne uyum süreçleri uzun vadeli izlenerek zamanla yaşadıkları zorlukların nasıl değiştiği ortaya konulabilir. Ayrıca, yabancı akademisyenlerin kültürel uyum seviyelerinin akademik performans, yayın sayısı, ğretim kalitesi ve araştırma verimliliği üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da gerçekleştirilebilir. Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sadece Karabük niversitesinde gerçekleştirilmiş olup 2023-2024 eğitim ğretim yılıyla sınırlıdır. Araştırma belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiş olup uyum süreci uzun vadeli dinamikleri içerdiğinden, yabancı akademisyenlerin zaman içinde yaşadığı uyum sürecindeki değişiklikler gözlemlenememiştir. Bu nedenle, uzun vadeli uyum süreçleri hakkında kapsamlı bilgi sunulamamaktadır. Araştırmada dil engelleri ve iletişim eksiklikleri katılımcıların ifade yeteneklerini sınırlamış olabilir. Özellikle akademik düzeyde Türkçe ya da İngilizce bilgisi sınırlı olan akademisyenler, deneyimlerini tam olarak ifade edememiş olabilirler.

Kaynakça

- Altbach, P. G. (2013). Brain drain or brain exchange?. *International Higher Education*, 72, 2-4.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Benligiray, S. (Ed.). (2020). *İşletme iletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Chen, J. ve Zhu, J. (2020). *Kültürler arası uluslararası kuruluşların adaptasyon deneyimleri Şanghay'daki bursiyerler-kurum kültürü perspektifinden*. Shanghai: Springer Nature Singapore.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelebi, M. (Ed.). (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Forest, J. J. F. ve Altbach, P. G. (Ed.). (2006). *International handbook of higher education*. Dordrecht: Springer.
- Froese, F. J. (2011). Motivation and adjustment of selfinitiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1095-1112.
- Gölmez, A. ve Atmaca, T. (2023). Öğretmenlerin mesleki idealizm, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27(3), 681-696.
- Hofstede, G. (2001). *Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Londra: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2012). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 1-20.
- Huff, K. C., Song, P. ve Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151-157.
- Kara, E. (2022). *Beyin göçü ve yumuşak güç bağlamında Türkiye'de yabancı uyruklu akademisyenler: bir anlatı çalışması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Karaca, S. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karabük Üniversitesi (2024). *T.C. Karabük Üniversitesi 2023 yılı idari faaliyet raporu*. <https://strateji.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/12628032024123057.pdf>
- Kim, S. K. (2016). Western faculty 'flight risk' at a Korean university and the complexities of internationalisation in Asian higher education. *Comparative Education*, 52, 78-90.

- Kim, Y., Song, I. ve Miyoshi, N. (2024). International academics in national research institutes in Korea and Japan: contributions, reasons for migration, and challenges. *Asia Pacific Education Review*, 25, 993–1007.
- Knight, J. ve Wit, H. (1999). *Quality and Internationalisation in Higher Education*. Fransa, OECD Publications.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Köse, M. F. ve Korkmaz, M. (1999). Üniversitelerde örgüt kültürü üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *GEFAD/GUJGEF*, 39(2), 963-987.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Leo, U. (2015). Professional norms guiding school principals' pedagogical Leadership. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 1-19.
- Li, J. ve Xue, E. (2021). Mapping the education policy of foreign faculty for creating world-class universities in China: advantage, conflict, and ambiguity. *Educational Philosophy and Theory*, 53(14), 1-11.
- Maanen, J. V. ve Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organized Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Mamiseishvili, K. (2011). Teaching workload and satisfaction of foreign-born and U.S.-born faculty at four-year postsecondary institutions in the United States. *Journal of Diversity in Higher Education*, 4(3), 163–174.
- Maslowski, R. (2001). *School Culture and School Performance*. Twente University, Netherlands (Doctoral Thesis).
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. Baskı). Londra: SAGE Publications.
- Morris, J. P. (2020). Is this the culture of academies? Utilizing the cultural web to investigate the organizational culture of an academy case study. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 164–185.
- Nayır, F. (Ed.). (2021). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Anı Yayınları.
- Nelson, D. L. ve Campbell, J. (1997). *Organizational behavior (foundations, realities & challenges)*. St. Paul: Wes Publishing.
- Öz, İ. ve Laloğlu, P. (2018). Beyin göçü açısından yabancı uyruklu yükseköğretim elemanlarının kazanımı: Erzurum Atatürk üniversitesi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2): 1093-1112.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2021). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pazarcık, S. F. (2010). *Beyin göçü olgusu ve Amerika Birleşik Devletleri üniversitelerinde çalışan Türk sosyal bilimciler üzerine bir araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Pherali, T. (2012). Academic mobility, language and cultural capital: The experience of transnational academics in British Higher Education Institutions. *Journal of Studies in International Education*, 16(4), 313-333.
- Roozi, M. A. ve Tetik, S. (2022). Örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Türkiye ve Afganistan örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1354-1375.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Seggie, F. N. ve Ergin, H. (2018). *Yükseköğretimin uluslararasılaşmasına güncel bir bakış: Türkiye’de uluslararası akademisyenler*. Seta-Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Selamzade, F. (2023). Türkiye’de görev yapmakta olan Azerbaycan uyruklu akademisyenlerin sosyal ve ekonomik durumlarının incelenmesi. *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 55, 99-117.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75.
- Snodin, N. Young, T. Thongnuan, T. Bumrungsalee I. ve Nattheeraphong, A. (2021). The migration of international academics to Thailand and their experiences of thai higher education. *Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 36(2), 225-257.
- Sönmez Çalış, Ö. A. (2019). *Türkiye’ye tersine beyin göçü: nitel bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Streubert, J. H. ve Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: advancing the humanistic imperative*. China: Wolters Kluwer Health.
- Süngü, H. (2013). Akademisyen ücretlerine ilişkin karşılaştırmalı bir analiz. *Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 1187-1205.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksek Öğretim Kurulu (2023). *Üniversite izleme ve değerlendirme genel raporu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Yücekaya, P. ve Polat, D.D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.