

İdari Görevde Bulunan Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Deneyimleri: Nitel Bir İnceleme

Gökhan MURAT¹

ORCID: 0000-0003-0001-6400

DOI: 10.54752/ct.1889541

Öz: Bu çalışmanın amacı, Bitlis Eren Üniversitesi'nde idari görevlerde yer alan akademik personelin iş yaşam dengesi deneyimlerini nitel bir yaklaşımla incelemektir. Araştırma, akademisyenlerin yoğun idari ve akademik süreçlerinde, iş yaşam rollerini dengelemede karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların nedenlerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışmada, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşım tercih edilmiş, veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Toplanan veriler MAXQDA 24.9.1 program sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, idari görevlerin akademik ve kişisel yaşam üzerindeki etkileri, iş yaşam dengesini sürdürme çabaları ve iş yaşam dengesine yönelik kurumsal destek yetersizlikleri olmak üzere üç tema kapsamında belirlenmiştir. Bulgular, idari görevlerin akademisyenlerin akademik üretkenliklerini olumsuz etkilediğini, kişisel yaşam üzerinde akademik ve idari personel kaynaklı stres ve tükenmişlik yarattığını ve bu durumun iş yaşam dengesine olumsuz yansıdığı göstermektedir. Ayrıca katılımcıların iş yaşam dengesini sağlama yönelik olarak bireysel stratejilere başvurduğu, buna karşılık kurumsal düzeyde destek

¹Dr. Öğr. Gör. Bitlis Eren Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sosyal Güvenlik Programı. gmurat@beu.edu.tr

MURAT, G. (2026) "İdari Görevde Bulunan Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Deneyimleri: Nitel Bir İnceleme", Çalışma ve Toplum, Sayı: 90, C.3, s.1487-1518

Bu makale, Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0) şartları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. Bu lisans, orijinal yazar ve kaynak belirtildiği sürece, herhangi bir ortamda sınırsız kullanım, dağıtım ve çoğaltmaya izin vermektedir. Bkz. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Makale Geliş Tarihi:15.02.2026 - Makale Kabul Tarihi: 10.07.2026

mekanizmalarının bulunmadığı ortaya konulmuştur. Çalışma, iş yaşam dengesi literatürüne nitel bir açıdan katkı sunarken, üniversitelerde akademi ve idari süreçlerde sorumluluk üstlenen akademisyenlere yönelik kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşam Dengesi, İdari Görevi Olan Akademisyen, Nitel Araştırma

Work-Life Balance Experiences of Academics Holding Administrative Positions: A Qualitative Study

Abstract: The aim of this study is to qualitatively examine the work-life balance experiences of academic staff in administrative roles at Bitlis Eren University. The research aims to identify the problems academics face in balancing their work-life roles amidst their demanding administrative and academic processes, and the reasons for these problems. A phenomenological approach, a qualitative research design, was chosen for the study, and data were collected through semi-structured interviews. The collected data were analyzed using the MAXQDA 24.9.1 software version. The analysis revealed three main themes: the effects of administrative duties on academic and personal life, efforts to maintain work-life balance, and insufficient institutional support for work-life balance. The findings indicate that administrative duties negatively impact academic productivity, create stress and burnout in personal life originating from both academic and administrative personnel, and negatively affect work-life balance. Furthermore, it was found that participants resorted to individual strategies to achieve work-life balance, while institutional support mechanisms were lacking. This study provides a qualitative contribution to the work-life balance literature while emphasizing the need to strengthen institutional support mechanisms for academics who assume responsibilities in both academic and administrative processes at universities.

Keywords: Work Life Balance, Academics With Administrative Duties, Qualitative Research

Giriş

Her işin kendi özellikleri gereği çeşitli zorlukları ve stres faktörleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda akademisyenlik, iş yaşam veya iş aile dengesinin kurulmasında en çok zorlanan mesleklerden biri olarak dikkat çekmektedir. Çünkü öğretim elemanları ders anlatma, danışmanlık yapma, araştırma faaliyetlerini yürütme,

öğrencilerin tez ve proje süreçleriyle ilgilenme gibi birçok görevi vardır. Dolayısıyla mesai kavramının oluşmadığı bu meslek grubunda akademisyenler, akademik sorumlulukların yanı sıra idari sorumluluklar da üstlenebilmektedir. Akademisyenler sadece ders anlatma ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra bir takım idari görevler de üstlenebilmektedirler. Bu idari görevler fakülte dekanlığı ve yardımcılığı, meslek yüksekokul müdürlüğü ve yardımcılığı, bölüm başkanlığı ve yardımcılığı, komisyon üyelikleri ve birçok farklı idari görevleri içermektedir. Bu çerçevede ele alındığında akademisyenlerin idari görevleri de üstlenmesiyle sorumluluklarının arttığı, yapılacak işlerin mesai saati dışına sarktığı ve iş yaşam dengesini kurmakta zorluklarla karşılaştığı görülmektedir. Bu görev ve sorumlulukları üstlenen akademisyenlerin sürekli toplantı, bürokratik yükümlülükler, ders ve sınav programları, diğer akademisyenlerin talep ve sorunlarıyla uğraşmaları nedeniyle gerek stres yüklerinin arttığı gerek kişisel zamanlarının azaldığı gerekse akademik üretkenliklerinin de azaldığı gözlemlenmektedir.

Akademisyenlerin idari yükleriyle birlikte artan sorumlulukları, iş yükünün artmasına ve rollerinin çatışmasına da neden olmaktadır. Akademik roller ile idari rollerin çatışması kişisel yaşamda da problemler yaratabildiği gibi zaman yönetimi noktasında da sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca akademik üretkenlik, kariyer baskısı, psikolojik iyi oluş ve iş tatmini üzerinde de farklı baskılara neden olabilmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin idari yükümlülüklerinin artması, kişisel ve akademik yaşam ile ilişkilerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda Türkiye’deki üniversitelerde idari pozisyonlarda yer alan akademisyenlerin iş yaşam dengesini kurmakta birtakım zorluklar yaşadığı düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı Türkiye’deki devlet üniversitelerinden biri olan Bitlis Eren Üniversitesinde idari görevlerde yer alan akademisyenlerin iş yaşam dengesine yönelik deneyimleri ve bu dengeyi sağlama stratejilerini derinlemesine incelemektir.

Türkiye’de akademisyenlerin iş-yaşam dengesine üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak akademisyenlerin ders yükümlülükleri, araştırma faaliyetleri çerçevesinde yürütülmüştür. Özellikle idari görevlerde yer alan akademisyenlere ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı sayıda kaldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışma bağlamında idari görevler üstlenen akademisyenlerin iş yaşam dengesine üzerindeki etkileri nitel bir yaklaşımla incelenmesi, literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasına önemli katkı sunacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın temel problem cümlesi, idari görevlerde bulunan akademisyenler, iş yaşam sürecini nasıl deneyimledikleri ve bu süreci nasıl algıladıkları kapsamında şekillenmektedir. Bu problem kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

1.İdari görevler, akademisyenlerin akademik üretkenliklerini ve kişisel yaşamlarını nasıl etkilemektedir?

2.Akademisyenler, idari görev süreçlerinde hangi stres kaynakları ve zorluklarla karşılaşmaktadır?

3.Akademisyenler, iş ve özel yaşam dengesini korumak için hangi stratejileri geliştirmektedir?

4.Cinsiyet, yaş, çocuk sahibi olma durumu ve görev süresi gibi demografik faktörler, iş-yaşam dengesini nasıl farklılaştırmaktadır?

5.Akademisyenler, idari görevlerini sürdürürken hangi destek kaynaklarından (aile, meslektaş, yönetim vb.) yararlanmaktadır?

6.Akademisyenler, idari sorumluluklarıyla birlikte iş-yaşam dengesini sürdürebilmekte midir?

7.Üniversitelerde akademisyenlerin iş-yaşam dengesini desteklemeye yönelik kurumsal uygulamalar mevcut mudur?

8.İdari görevler, akademik kimlik ve kurumsal aidiyet duygusunu nasıl etkilemektedir?

Bu araştırma soruları doğrultusunda çeşitli idari görevi bulunan akademisyenlerle yarı yapılandırılmış görüşmelerle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler nitel analiz kapsamında MAXQDA programı kullanılarak çözümlenmiştir. Çalışmanın devamında öncelikli olarak iş yaşam dengesi kavramı ve iş yaşam dengesine ilişkin teoriler ele alınmıştır. Devamında konuya ilişkin literatür taraması yapılarak mevcut ulusal ve uluslararası çalışmalar değerlendirilmiştir. Sonraki bölümlerde araştırmanın yöntemi açıklanmış, araştırma kapsamında elde edilen bulgular açıklanmıştır. Son olarak elde edinilen bulgular literatür çerçevesinde değerlendirilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

İş Yaşam Dengesi Kavramı

İş yaşam dengesi, kişilerin iş ve aile yaşamlarındaki etkinliği ve tatmin düzeyinin, yaşam değerleriyle olan uyumunu değerlendiren bir kavramdır (Şengül ve Uyanık, 2025: 4502). Farklı bir tanımda iş yaşam dengesi, bireyin iş ve aile görevlerinin yanı sıra iş dışı olan sorumluluklarını ve faaliyetlerini dengeleyebilme olarak da tanımlanmaktadır (Delecta, 2011: 186). İş yaşam dengesi kavramı ile birlikte iş ve aile denge kavramı da literatür kapsamında kullanılmaktadır. Greenhaus, Collins ve Shaw, (2003) iş aile dengesi kavramını, kişinin iş ve aile rollerini eşit derecede yerine getirmesi ve her ikisinden de eşit derecede tatmin olması şeklinde yorumlamaktadır (Greenhaus vd., 2003: 513). Voydanoff ise kavramı birey ve çevre uyumu teorisinden faydalananak tanımlamıştır. İş aile dengesi, iş unsurlarının aile taleplerini karşıladığı, aile unsurlarının ise iş taleplerini karşıladığı ve böylece her iki alanda da etkili katılımın ortaya çıkarak dengenin sağlandığı bir değerlendirme olarak

yorumlanmıştır (Voydanoff, 2005). Ancak bireyin çalışma yaşamından gelen talepler ile özel yaşamı arasında bir uyumun olmaması durumunda stres söz konusu olabilmektedir. Bu durum da iş-özel yaşamın olumsuz hali veya iş-özel yaşam çatışması halidir (Keser ve Güler, 2021: 262-263). İş özel yaşam arasında yaşanan bu çatışma hali bir alanın diğer alan ya da alanlara hükmetmesidir (Blyton ve Jenkins, 2007).

İş yaşam dengesi çalışanların gerek iş gerekse özel yaşam rollerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu dengenin sağlanması bireysel ve aile sorumlulukları, çalışma saatleri, iş yükü, örgütsel düzeyde destek ve yönetim anlayışı gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Kossek, Baltes ve Matthews, 2011). İş yaşam dengesinin sağlanması çalışanların iş yaşam doyumunu, psikolojik iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iş yaşam dengesini gözeten işverenler, işletmelere değer katan, yetenekli çalışanları elde tutabilmek için iş yaşam dengesi politikalarına önem vermektedir (Karavardar, 2015). İş yaşam dengesine önem verilen işletmelerde sağlanan faydaların sadece örgütsel anlamda kalmadığı, aynı zamanda iş dışı ortamlarda ilişkileri geliştirme, çalışanı psikolojik ve sosyal bağlamda olumlu yönde etkilemektedir (Akın vd., 2017: 116). Dengenin bozulması ise stres, tükenmişlik, iş aile çatışması ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Tüm bu sonuçlar davranışsal, psikolojik ve fiziksel olmak üzere bireysel sonuçlar ortaya çıkarırken, doğrudan ve dolaylı yollarla örgütsel sonuçlar da doğurabilmektedir (Küçükusta, 2007: 245-248). Bu sebeple iş yaşam dengesi gerek çalışanların bireysel refah düzeyini gerekse örgütlerin sürdürülebilir başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu kapsam doğrultusunda iş yaşam dengesinin nasıl sağlanabildiği, hangi faktörlerden etkilendiği ve bireylerin iş özel yaşamlarını nasıl dengelediği gibi konular farklı teorik yaklaşımların gelişimine yol açmıştır. İş yaşam dengesine yönelik geliştirilen teoriler, bireylerin iş ve yaşam arasındaki taleplerin anlaşılabilmesi adına farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Bu teoriler, bölünme teorisi, yayılma teorisi, telafi teorisi, çatışma teorisi, araçsallık teorisi ve sınır teorisi şeklinde sıralanmaktadır (Taşkın, 2025: 205).

Bölünme Teorisi

İş ve özel yaşamın birbirinden tamamen bağımsız olduğu, insanların iş ve iş dışındaki kalan zaman ve yaşamlarını birbirinden ayırmaya başarabildiklerinden hareketle ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, bireylerin iş ve yaşam alanlarını bağımsız hale getirdiği, iş ile iş dışı alanların birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bölünme teorisi ile iş ve özel yaşamın etkin ayrımı sayesinde, bir alandan

gelebilecek stresin diğer alanı olumsuz etkilemesinin önüne geçilmektedir (Elizur, 1991: 314).

Yayılma Teorisi

Yayılma teorisi bölünme teorisinin aksine, iş ve özel yaşamın birbirini karşılıklı olarak etkilediğini savunmaktadır. Bu etkinin hem pozitif hem de negatif yönde olduğunu söylemek mümkündür (Guest, 2002: 258). Dolayısıyla bu teoride, iki alandan birinden yaşanan olumsuzluğa ilişkin algı diğer alanı da olumsuz şekilde etkiliyorsa olumsuz yayılma, olumlu etkiliyorsa olumlu yayılma söz konusu olmaktadır (Keser ve Güler, 2021: 270).

Telafi Teorisi

Telafi teorisi, bir alanda yaşanan eksikliğin diğer alandan giderileceğini savunmaktadır (Ceylan, 2011: 41). Bu teoriye göre iş hayatında beklediklerini bulamayan bireylerin, iş dışı yaşamlarında aile, arkadaş ve akraba ilişkileri ile tatmin düzeyini artıracakları ve bu durumu telafi edecekleri varsayılmıştır (Savcı, 1999: 256). Öte yandan özel yaşamında yeterince tatmin olamayan bireylerin kendilerini daha çok işlerine verdikleri, işinde sağladığı başarılarla eksik kalan yanını telafi etmektedir (Apaydın, 2011: 66).

Çatışma Teorisi

İş-özel yaşam rollerinin bir birbirini karşılamaması ile ortaya çıkan çatışma halini ifade etmektedir (Frone ve Rice, 1987: 46). Çatışma teorisine göre, bir alanda elde edilen başarı diğer alanda yapılan fedakarlıklarla ortaya çıkmaktadır. Bu durum iş ve yaşam alanlarındaki farklı kurallara ve gereksinimlere sahip olması nedeniyle birbirleriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır (Zedeck, 1987: 11). Greenhaus ve Beutell ise (1985) iş ve özel yaşam arasındaki çatışmanın zamana bağlı, gerginliğe bağlı ve davranışa bağlı çatışma şeklinde ortaya çıktığını belirtmiştir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Araçsallık Teorisi

Bu teoride birey, iş ya da aile yaşamında başarıya ulaşabilmek için diğer yaşam alanını araçsal unsur olarak kullanmaktadır (Keser ve Güler, 2021: 270). Diğer bir ifadeyle, bireyin bir alandaki rolüne yönelik bağlılığı, diğer alandaki amaçlara ulaşmasını sağlayan bir kaynak rolü görmesidir (Barling, 1990).

Sınır Teorisi

Çalışan birey, iş ve yaşam alanı arasında yaptığı geçişler sırasında alanlara ilişkin sınırları aşabilmekte ve bu doğrultuda denge sağlamaya çalışmaktadır. Çalışma yaşamında olan bir birey için sınırların geçirgen olduğu, gündelik yaşamlarında bu sınırlardan geçerek dengeyi sağlamayı amaç edindiği görülmektedir (Clark,2000).

Literatür İncelemesi

İş ve özel yaşam arasındaki denge, iş yaşamında verimliliği, özel yaşamda ise doyum ve tatmini artıran temel bir unsurdur (Vyas vd., 2015). İş-yaşam dengesi, bireylerin özel ihtiyaçları ile çalışma yaşamı kaynaklı taleplerin dengeli hale gelmesi sonucu ortaya çıkan uyumu ifade etmektedir (Uysal ve Yılmaz, 2020: 27). Bu dengenin sağlanabilmesi özellikle idari görevde bulunan akademisyenler açısından birtakım zorluklar doğurmaktadır. Çünkü akademisyenler eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri gibi görevlerinin yanı sıra idari pozisyonlarda farklı sorumluluklar da üstlenmektedir. Ortaya çıkan bu rollerin varlığı akademisyenlerin iş yükünü artırmaktadır. Haliyle bu durum akademisyenlerin gerek özel alanını daraltmakta gerekse fiziksel ve psikolojik tükenmişliğe itmektedir.

Özkanlı (2010) Türkiye’de üniversitelerde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal sorunları incelemiştir. Çalışma 24 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bulgular, yönetici konumunda bulunan akademisyenlerin iş ve sosyal yaşamlarında denge kurmakta zorlandıklarını ortaya koymaktadır. İdari pozisyonunda bulunan birçok yönetici akademisyenin, çalışma sürelerinin hafta sonlarını da kapsayacak şekilde uzadığını ve bu durumun iş yaşam dengesini de olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada akademisyenlerin zamana bağlı olarak sıklıkla rol çatışması yaşadıkları belirtilmiştir. (ss. 265).

Tüzel’in (2014) yönetici konumunda bulunan kadın eğitimcilerle yapmış olduğu bir çalışmada, yöneticilik görevlerinin aile ve özel yaşamları olumsuz etkilediği ve onlara ayrılan zamanı önemli ölçüde azalttığını tespit etmiştir (ss. 223).

Küçükşen ve Kaya (2016) idari görev üstlenen 10 kadın akademisyen ile yaptıkları nitel araştırmada, kadın akademisyenlerin iş–yaşam dengesini sağlamada erkek meslektaşlarına kıyasla daha dezavantajlı konumda olduklarını ortaya koymuştur. Mesai saatlerinin yönetsel faaliyetlerle harcadığı, akademisyenliğe ilişkin araştırma faaliyetlerin ise eve taşındığı görülmektedir. Elde edilen bulgular kapsamında bu durumun aile içi ilişkileri de olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (ss. 663).

Erden (2024) Türkiye’deki devlet üniversitesinde idari bir görev üstlenen kadın akademisyenlerin yaşamış olduğu rol çatışmasını ilişkin deneyimlerini derinlemesine incelemektedir. Bu kapsam doğrultusunda 16 idari görevde yer alan kadın akademisyen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda yaşanan rol çatışmaları, sonuçları ve bunlarla baş etmenin yöntemlerine ilişkin temalar oluşturulmuştur (ss. 114).

Yurdasever ve Karakaya (2016) üniversitelerde çeşitli idari görevlerde bulunan akademisyenler mesleki gelişim üzerindeki etkilerini inceleyen ampirik bir çalışmadır. Bir devlet üniversitesinde idari görevlerde yer alan 140 akademisyenden elde edilen veriler ışığında, üst düzey yöneticilerin akademik yayın yapma, bilimsel etkinliklere katılma, araştırma yapma ve proje çalışmalarına katılma gibi akademik faaliyetlere zaman ayırma konusunda sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (ss. 485).

Eray (2017) iletişim fakültesi dekanları üzerine yaptığı çalışmada, idari işlerin çok zaman aldığı ve asıl görevlerini yerine getirmekte zorlandıkları için rol çatışması yaşandığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda üniversitelerin idari görevde yer alan akademisyenler için gerek strateji geliştirmeleri gerekse rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması gerektiği belirtilmiştir.

Rockwell (2009) idari görevlerde bulunan akademisyenlerin yüklerini daha iyi anlayabilmek adına idari görevi bulunan 6081 öğretim üyesi ile web tabanlı anket yapmıştır. Katılımcıların bir araştırma projesinde geçirmesi gereken zamanının %42’sini idari görevlerde harcadığını tespit etmiştir. Bu idari yüklerin ise, akademik kurumlar tarafından dayatılan idari yükler, denetim ve akreditasyon gibi işler olarak sıralanmaktadır. Araştırma ayrıca idari yüklerin akademisyenlerin verimliliğini, genç öğretim üyelerinin kariyerlerini ve öğrencilerinin eğitimleri üzerindeki etkisini de olumsuz etkilediğini de belirtmektedir (ss. 1).

Davidovitch ve Cohen (2024) 485 öğretim üyesi ile ilgili veriler toplamıştır. Elde edilen araştırma bulgularında idari görevlerde yer alan öğretim üyelerinin araştırma çıktısı ölçümlerinde düşüş olduğu tespit edilmiştir.

Karthika (2025) özel üniversitelerdeki öğretim üyeleri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, öğretim üyelerinin yaklaşık %70’inin aşırı ders yükü, yayın yapma baskısı ve idari görevler sebebiyle stres düzeylerinin artmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim üyelerinin ruhsal ve fiziksel sağlıklarının, iş doyumlarının ve genel yaşam kalitelerini de olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışmada iş yaşam dengesinin iyileştirilebilmesi için izin günleri, öğretim üyesi geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesinin gerekliliği önerilmiştir.

Bell ve arkadaşlarının (2012) 139 akademisyenden elde ettikleri bulgular, yoğun iş yükü, idari sorumluluklar ve araştırma faaliyetlerinin iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediğini ve iş-yaşam çatışmasını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, yoğun iş yükü

ve iş tehdidine dayalı stresin akademisyenlerde daha düşük düzeyde iyi oluş ve artan kötü oluş ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırma Yöntemi

Araştırma Deseni

Bu araştırmada idari görevleri bulunan akademisyenlerin iş yaşam dengesine ilişkin algıları, deneyimleri ve bu dengeyi sağlama stratejileri derinlemesine incelemek amacıyla Bitlis Eren Üniversitesinde idari pozisyonda yer alan 10 akademisyen ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların deneyimleri, algıları ve süreçleri anlamaya odaklanıldığı için nitel araştırma desenine başvurulmuştur (Creswell, 2014). Birçok nitel araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da temel amaç genelleme yapmak değil, incelenen soruna bütüncül yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116). Dolayısıyla yapılan çalışmada da ele alınan konunun farklı bakış açılarıyla ve derinlemesine bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin yanı sıra konuya dair literatür taraması yapılmış ve araştırma sorusuna ilişkin çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik (olgu bilimi) yaklaşım tercih edilmiştir. Fenomenoloji, araştırmacının bütünüyle yabancı olmadığı ancak olguların kavranmasında güçlük çekilen durumlarda derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 72; Moustakas, 1994). Bu tür olgulara yüklenen anlamlar sayısallaştırılarak veya ölçülerek açıklanamaz. Çünkü iş yaşam dengesizliği, akademik kaygı, iş stresi, iş yoğunluğu gibi faktörler bireysel deneyimlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu çerçevede belirtilen olguların altında yatan nedeni kavrayabilmek için araştırma sorusu da ilgili grubun olgulara ilişkin yaşadıkları deneyimleri üzerinden şekillenmiştir. Dolayısıyla bireylerin belirli olgu ve yaşam deneyimlerini derinlemesine anlamayı amaç edindiği için bu araştırma deseni tercih edilmiştir (Patton, 2018: 104).

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırma çerçevesinde nitel araştırma yöntemlerinden sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Görüşme formu araştırmanın amacı, problem ve alt problemler doğrultusunda ele alınmıştır. Bu teknik, önceden hazırlanan sorulara cevaplar ararken, gerektiğinde bazı konuların da derinlemesine incelenebilmesi amacıyla katılımcılara ek sorular yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Sorular ve konuların öncelik sıralaması zorunlu değildir. Bazı konularda ayrıntısına girilebildiği gibi daha çok sohbet tarzı bir yöntem de

benimsenebilir (Lune ve Berg, 2015: 136; Yıldırım ve Şimşek, 2021: 130). Bu çerçevede yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken iş yaşam dengesi, rol çatışması ve akademisyenlerin idareci deneyimlerine ilişkin ulusal ve uluslararası literatür ele alınmıştır. Özellikle Özkanlı (2010), Tüzel (2014), Küçükşen ve Kaya (2016), Eray (2017) ile Erden'in (2024) çalışmaları başta olmak üzere konuya yönelik farklı araştırmalardan da faydalanmıştır. Görüşme soruları ise araştırmanın amacı kapsamında ilgili literatürde öne çıkan temalar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Yapılan araştırmada katılımcıların demografik ve kişisel bilgilerini derleyen dokuz soru ile açık uçlu soruların yer aldığı sekiz yarı yapılandırılmış soru kullanılmıştır. Görüşmeler Bitlis Eren Üniversitesinde idari pozisyonlarda bulunan akademisyenlerle yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Yapılan tüm görüşmelerde katılımcıların onam formu alınmıştır. Görüşmeler aktif mesai saatleri içinde ve öğle dinlenme aralarında gerçekleştirilmiştir.

Veri Analizi

Nitel araştırmalarda bilgisayar destekli CAQDAS analiz yazılımları çok sık tercih edilen araçlar haline gelmiştir. Birçok farklı özelliğin yanı sıra görselleştirme olanakları sunan bu program, temalaştırılan ve alt kodlar düzeyinde verilerin düzenlenmesinde katılımcılara farklı olanaklar da sunmaktadır. Araştırmacıların özellikle veri analizi aşamasında harcadığı zamanı azaltması, bu programların tercih edilmesindeki nedenlerin başında gelmektedir (Lune ve Berg, 2015: 409–413). Nitel analiz aşamasındaki ilk adım veri tabanının oluşturulmasıdır. Bu aşama verilerin toplanmasıyla tamamlanmaktadır. İkinci aşama verilerin parçalamasıdır. Diğer bir ifade ile verilerin kodlanmasıdır. Üçüncü aşama verilerin birleştirilmesidir. Yani elde edilen kodların temalaştırılmasıdır. Dördüncü ve son aşama ise elde edilen kod ve temaların yorumlanmasıdır (Yin, 2016: 178).

Kodlama süreci açık kodlama, diğer bir ifade ile in vivo kodlama ile başlatılmıştır. Bu kodlama literatürde “harfiyen kodlama” olarak da tanımlanmaktadır (Saldana, 2024: 105). Açık kodlama ile verilerden elde edilen neden-sonuçların sistematik bir şekilde ortaya konulması amaç edinmiştir (Corbin ve Strauss, 2015). Açık kodlama aşamasının ardından elde edilen veriler, temalaştırma süreci olarak da ifade edilen süreç kodlama yoluyla bir araya getirilmiştir. Bu çerçevede, açık kodlama aşamasında belirlenen anlamlı ifadeler doğrultusunda üç ana tema ve yedi alt tema oluşturulmuştur. Ana tema, alt tema ve kodlara ilişkin ayrıntılı liste Tablo 1’de ele alınmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya İlişkin Verilerinin Kategorileştirilmesi

Tema	Kategoriler	Kodlar
İdari Görevlerin Akademik ve Kişisel Yaşam Üzerindeki Etkisi	• Akademik Üretkenlik Üzerindeki Etkileri • İdari Görevlerde Yaşanan Stres ve Yıpranma	Kodlar bulgular bölümünde her bir kategori altında ayrı ayrı detaylandırılmıştır.
İş-Yaşam Dengesini Sürdürme Çabaları	• İş-Yaşam Dengesi Sağlama Stratejileri • İş-Yaşam Dengesinin Sağlanabilirliği Algısı	
İş Yaşam Dengesine İlişkin Kurumsal Destek Yetersizlikleri ve	• Sosyal Destek Mekanizmaları • İş-Yaşam Dengesine Yönelik Kurumsal Destek Yetersizliği • İdari Görevlerin Akademik Kimlik Üzerindeki Etkisi	

Yapılan araştırma çerçevesinde, katılımcılarla ilgili yapılan tüm görüşmeler idari görevlerde yer alan akademisyenin onayı alınarak, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmeler, MS Word programının dikte özelliği kullanılarak kelimesi kelimesine çözümlenmiş ve yazılı metin hâlinde MS Word ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler, nitel analiz programı olan MAXQDA 24.9.1 aracılığı ile analiz edilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, yapılan araştırmanın bilimsel değerini belirlemesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla iç ve dış geçerlilik ile güvenilebilirlik ve doğrulanabilirlik ilkeleri dikkate alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Öncelikli olarak araştırma çerçevesinde geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için ilgili görüşme soruları, literatür taramasından sonra hazırlanmıştır. Soruların hazırlanma aşamasında sorular pilot görüşmelerle test edilmiştir. Bu bağlamda hangi soruların daha işlevsel olduğu, hangisinin tekrardan gözden geçirilmesi gerektiği soruların geçerliliğinin belirlenmesinde etkili olmuştur. Sorular tekrardan incelenirken uzman iki akademisyen tarafından görüşler alınmış ve sorular bu doğrultuda yeniden gözden geçirilmiştir. Görüşme aşamasında akademisyenlerin kendi görüş ve deneyimlerini derinlemesine ifade etmeleri teşvik edilmiştir. Gerektiğinde anlamın netleşmesi adına yönlendirici olmadan sorular da yöneltilmiştir.

Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için çalışma grubu, veri toplama ve analiz süreci de ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır (Baltacı, 2019: 381). Amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt ve kartopu tekniği kullanarak farklı fakülte ve meslek yüksekokullarında idari görev pozisyonlarında yer alan akademisyenler arasından katılımcılar seçilmiştir. Bu yönüyle çalışmanın farklı bakış açılarına rehberlik edeceği öngörülmektedir. İç güvenilirlikte verilerin analizinde tutarlılığın sağlanabilmesi için, katılımcı görüşlerinin doğrudan sunulduğu ve herhangi bir yorum katılmadan çalışmaya aktarılmıştır. Son olarak verilerin analiz aşamasında uzman incelemesine başvurulmuş ve elde edilen sonuçların teyit edilmesine katkı sağlamıştır (LeCompte ve Goetz, 1982).

Araştırma Grubu

Nitel araştırmaların nicel araştırmalardan ayrılan temel özelliklerinden biri, elde edilen sonuçların genellenebilirliğinden ziyade yinelenebilirliğinin ön plana çıkmasıdır. Ulaşılan bulgular, çalışmanın kendine özgü koşullarından kaynaklandığı için genelleme yapmak temel bir amaç olarak görülmemektedir (Meydan, 2021: 26). Bu çerçevede araştırmanın çalışma grubunu, Bitlis Eren Üniversitesinde görev yapan ve aynı zamanda idari yükümlülükler üstlenen akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma grubunun Bitlis ili üzerinden belirlenmesinin sebebi, görece küçük ve gelişmekte olan Bitlis Eren Üniversitesinde sınırlı insan faktörünün varlığı ve kurum kültürünün henüz tam anlamıyla yerleşmemiş olmasıdır. Bu durum akademisyenlerin idari ve akademik sorumluluklarını eş zamanlı olarak yürütmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla bu durum iş-yaşam dengesi deneyimlerinin daha görünür hâle gelmesine ve iş-yaşam çatışmalarının yoğun biçimde yaşanmasına neden olmaktadır.

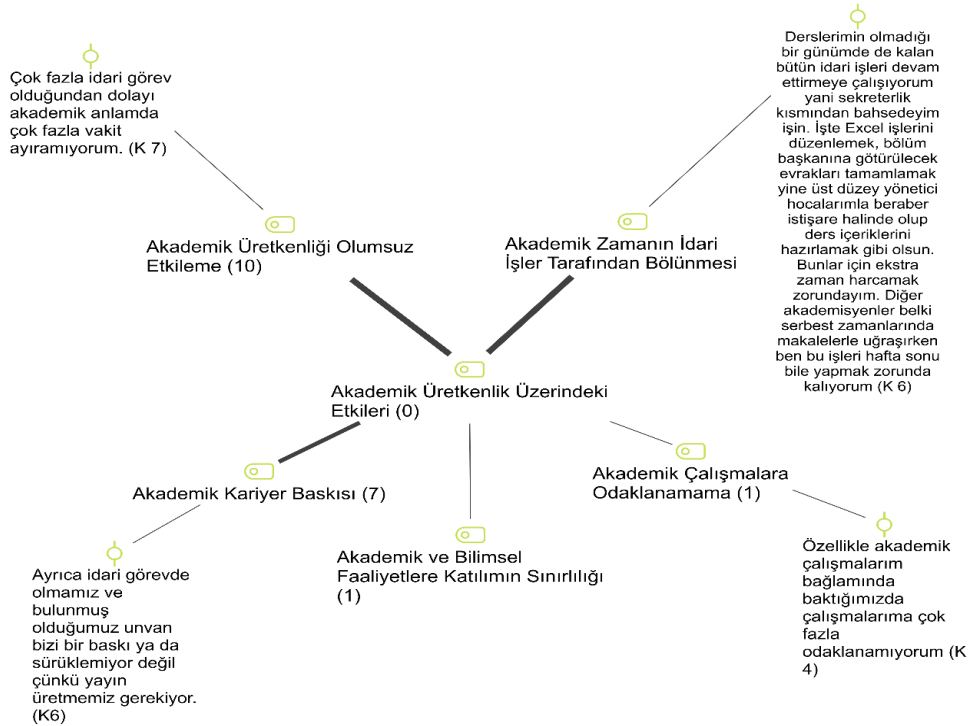
Bu çerçevede katılımcıların belirlenmesinde temel ölçüt katılımcıların hem idari hem de akademik görevlerinin olmasıdır. Bu ölçütler kapsamında farklı fakülte, meslek yüksekokulu birimlerinde akademisyenlerle iletişime geçilmiş, çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 10 akademisyen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Veri doygunluğuna ulaşıldığında görüşme süreci sona erdirilmiştir. Katılımcıların isimleri gizli tutulmuş, her biri K1, K2, K3 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılar akademik unvan, cinsiyet, idari görev türü ve görev süresi açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, araştırma bulgularının farklı açılardan yansıtması noktasında da katkı sağlamıştır.

Araştırmanın Etik İzni

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” içeriğinde belirtilen bütün kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümünde yer alan ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler”

yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ve katılımcıların görüşlerinin yer aldığı Şekil 2’de detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Şekil 2. İdari Görevlerin Akademik Üretkenlik Üzerindeki Algılarının Kod-Alt Bölüm Temelli Ele Alınması.

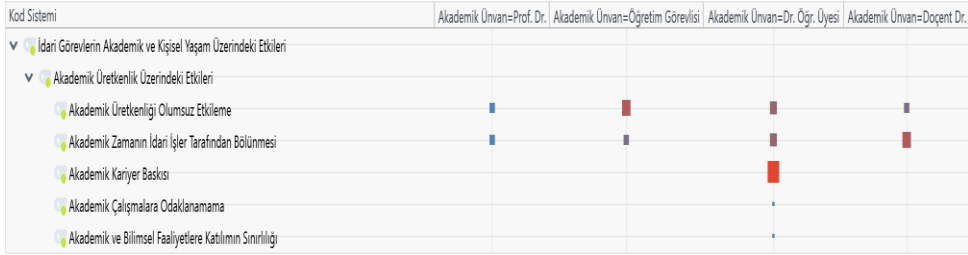


İdari görevlerde bulunan akademisyenlerin, akademik üretkenliklerinin nasıl etkilendikleri ve bu durumu hangi sıklıklarla dile getirdiği Şekil 2’de açıklanmaktadır. Akademisyenler bu görevlerin özellikle akademik üretkenliklerini olumsuz etkilediğini belirtmiş ve K7’nin ifadesinde de görüldüğü üzere idari görevlerden akademik üretime vakit kalmadığını belirtmiştir. Bir diğer sık vurgulanan kod ise, akademik zamanın idari işler tarafından bölünmesi olmuştur. K6’nın da ifade ettiği üzere idari görevlerde yer alan akademisyenlerin, resmi çalışma saatleriyle sınırlı kalmadığını, dersin olmadığı günler ile hafta sonları dahil olmak üzere idari görevlere vakit ayırabileceğini, bu durumun akademik faaliyetlere ayrılacak zamanı da doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Katılımcıların öne çıkan

diğer önemli görüşleri arasında, akademik kariyer baskısını hissetmeleri ve akademik çalışmalara odaklanamamaları şeklinde sıralanmaktadır.

İdari görevlerin akademik yaşam üzerindeki etkilerine ilişkin görüşler akademik unvan kapsamında ele alındığında ise farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Şekil 3'te bu sonuçlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Şekil 3. İdari Görevlerin Akademik Üretkenlik Üzerindeki Görüşlerinin Akademik Ünvana Göre Yoğunluk Dağılım Tablosu.



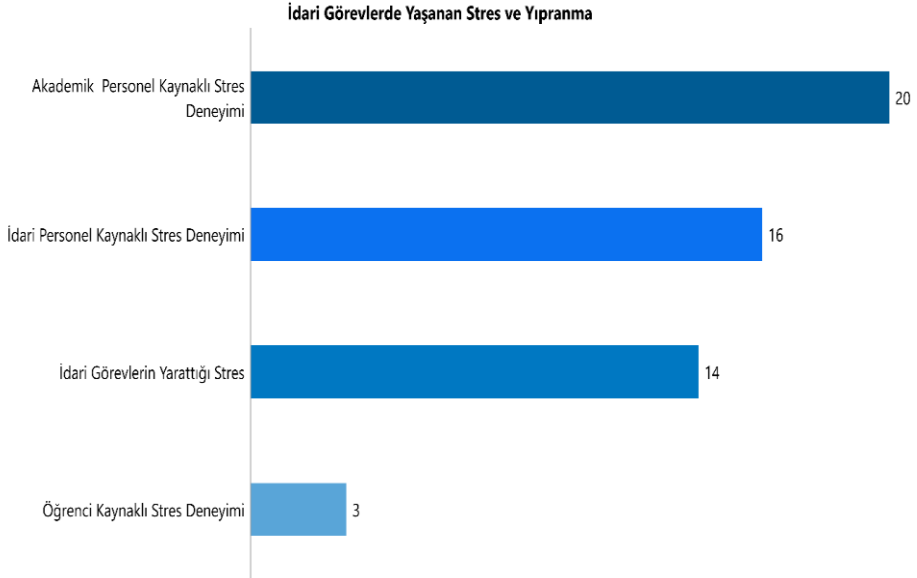
Şekil 3 kapsamında ele alınan görüşmelerde akademik üretkenliğin olumsuz etkilenmesi öğretim görevlileri ve Dr. Öğr. Üyeleri tarafından daha sık vurgulandığı gözlemlenirken, kariyer baskısının özellikle Dr. Öğr. Üyeleri tarafından çok daha sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. Bunda da en önemli etkenin 'Türkiye'de Dr. Öğr. Üyesi kadrosuna atama sürecinin rektörlük yetkisi çerçevesinde yürütülmüş olmasından kaynaklanmaktadır. Süreç ise akademik ölçütler esas alınarak yürütülmektedir. Dr. Öğr. Üyeleri atamaları süreli olarak genellikle 2-4 yıl arasında gerçekleşmektedir. Süre bitiminde ise yeniden atamanın yapılabilmesi için akademisyenlerin akademik performansları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla idari görevlerde yer alan Dr. Öğr. Üyelerinin bu noktada kariyer baskısını hissettikleri ve bunu sıklıkla vurguladıkları görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin akademik faaliyetleri ile idari sorumlulukları eş zamanlı olarak sürdürme zorunluluğunu artırmaktadır. Dolayısıyla bu durum da iş-yaşam dengelerini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda bir Dr. Öğr. Üyesi bu durumu şu ifadelerle açıklamaktadır.

"Ben genelde özel hayatı ya da arkadaş çevresini ikinci plana attım. Kariyer olarak bir de biliyorsunuz atanma kriterlerimiz olduğu için onları yerine getirmek amaçlı böyle bir sistem kurdum. Sabah 8-5 idari işler aynı zamanda derslere giriyorum. Akşam beşten sonra ise gece 12'ye kadar da akademik çalışmaları yapıyorum. Bu şekilde zaman planlaması yaptım. Hani özel hayatı aile arkadaşları ikinci plana attım. Yapmak zorundaydım.

Dolayısıyla gece ve gündüz çalışmak durumunda kalıyoruz gündüz idari ve yönetim işleri gece ise akademik işler. Ben en son 3 yıl şeklinde atandım benim için avantajdı bu durum. Ama her zaman böyle olmuyor. Genellikle 2 yıl atamalarımız oluyor ve bunları da yerine getirebilmemiz için çok sıkı bir şekilde çalışmamız gerekiyor. Bu noktada idari görevde bulunan akademisyenlerin atama süreçlerini daha uzun süreli yapılabilir diye düşünüyorum. Çünkü diğer akademisyenler vakit bulurken biz bulamayabiliyoruz (K-8).”

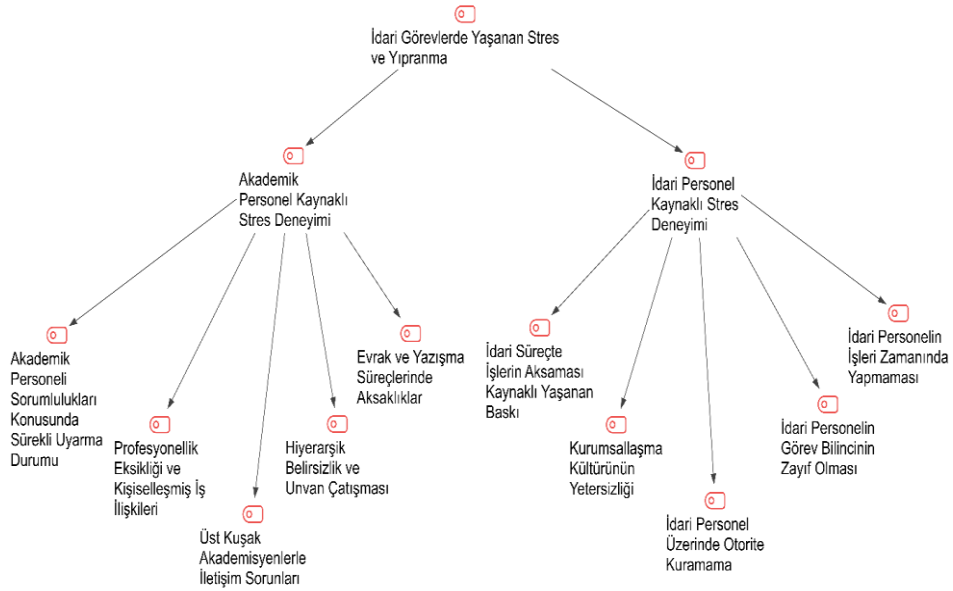
İdari görevlerde yer alan akademisyenler, akademik üretkenlik ve kariyer baskılarının yanı sıra görev süreleri boyunca birçok stres ve yıpranma durumlarıyla da karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum Şekil 4 kapsamında detaylıca biçimde ele alınmaktadır.

Şekil 4. İdari Görevlerin Yarattığı Stres ve Yıpranma Üzerine Görüşlerin Kod Temelli Frekans Dağılımı



Katılımcılara yaşamış oldukları stres ve yıpranmanın temel sebepleri sorulduğunda özellikle akademik personel kaynaklı stres deneyimlerini daha sıklıkla yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla idari personel kaynaklı stres ve idari görevlerin yaratmış olduğu stres izlemektedir. Akademik ve idari personel bağlamında yaşanan stresin sebepleri Şekil 5 kapsamında detaylıca ele alınmaktadır.

Şekil 5. İdari Görevlerde Bulunan Akademisyenlerin Yaşadıkları Stres ve Yıpranmanın Hiyerarşik Kod Alt Modelinde Ele Alınması



Şekil 5 kapsamında katılımcıların akademik personel kaynaklı yaşadıkları stres birbirinden farklılaşmaktadır. Özellikle akademik personeli sorumlulukları konusunda sürekli uyarmak sıklıkla vurgulanmıştır. Diğer vurgulanan kodlar ise sırasıyla hiyerarşik belirsizlik ve unvan çatışması, kişiselleşmiş ilişkiler, üst kuşak akademisyenlerle iletişim sorunları ve evrak yazışma süreçlerinde yaşanan aksaklıklar olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda bir katılımcı görüşlerini şu ifadelerle dile getirmiştir.

“Meslektaşlarımıza bir görev verdiğimiz zaman veya bir şey hatırlattığımız zaman bu sorun teşkil ediyor onlar için itiraz ediyorlar ve bu durumlarda bizi yoruyor. Dolayısıyla en basit bir şeyi hatırlatmak bile insanlarda farklı tepkilere yol açabiliyor bunlar da biz de özellikle kendi nezdinde stres yaratan faktörler (K-9).”

Akademik personelle yaşanan sorunların yanı sıra idari personel kapsamında birçok sorunun yaşandığı görülmektedir. Bu çerçevede katılımcılar, idari personel bağlamında kurumsallaşma kültürünün yetersizliği, idari personelin görev bilincinin zayıf olması, idari personelin işleri zamanında yapmaması, idari personel üzerinde

otorite kurulamamasını sıklıkla dile getirmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir.

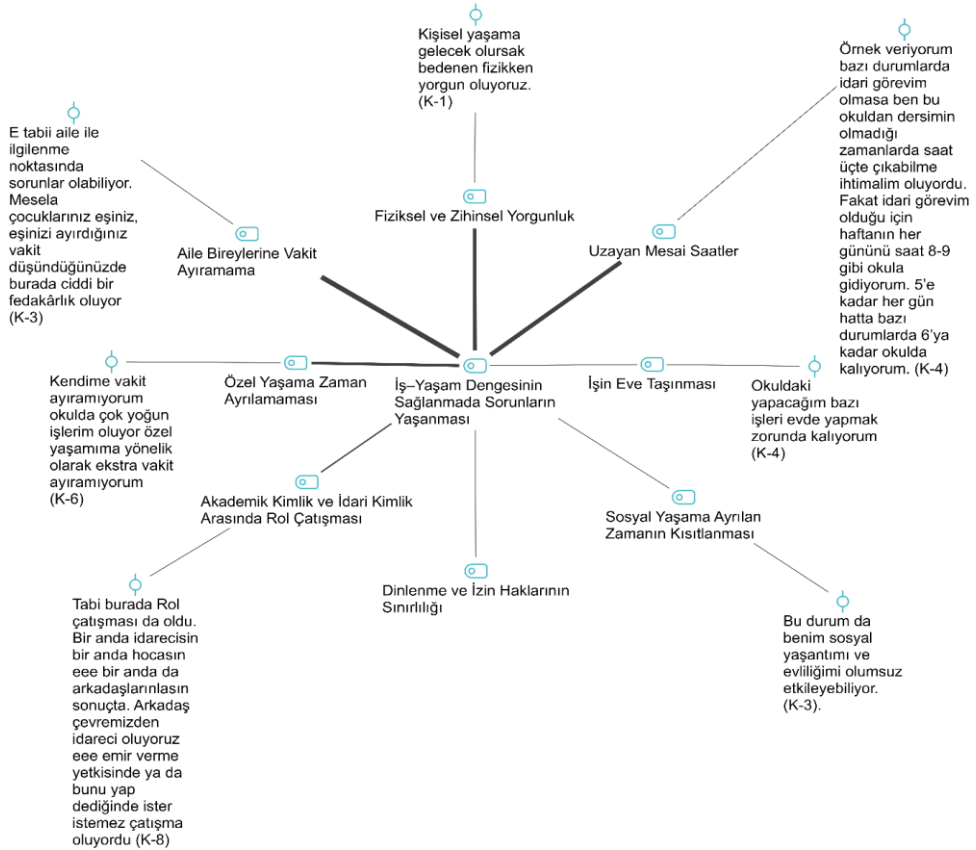
“İdari personel noktasında sıkıntı yaşıyoruz. Bu durumu üst mercilere bildiriyorsun, ama yine de dönüş alamıyorsun. Biz de ikili ilişkilere başvurmak zorunda kalıyoruz. Niye çünkü ben kendi elemanına sözünü geçiremiyorum. Ben de ayrıca stres yaratıyor. Çünkü işi yapması gereken işi yapmadığı için, başkasına yaptırmak zorunda kalıyoruz. Bu da bir nevi haksızlık oluyor. Çünkü işi yapması gereken yapmıyor. Ayrıca eğitim öğretimin içeriğinde değişmesi gereken başka bir husus var. Bazı temel işler bir hafta içerisinde yapılması gerekirken bir yıl içerisinde yapılıyorsa, bu da ister istemez bir idareci olarak gerçekten bende stres yaratıyor (K-2).”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere özellikle akademik personel ve idari personel kaynaklı çok ciddi sorunların yaşandığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar bu sorunları üst yönetime iletse de yeterli karşılık göremediğini belirtmekte ve bu sorunların zamanla kanıksanmış sorunlar olduğunu ve çözülemediğini belirtmektedir. Esasen yöneticilerin ikili ilişkilere başvurmak zorunda kalmaları, beraberinde farklı sorunları da getirmektedir. Çünkü kişisel ilişkilere dayalı çözüm yollarına yönelmenin zorunlu hale gelmesi bu durumu normalleştirdiği, dolayısıyla örgütsel kültüre ilişkin algıyı da olumsuz etkilemektedir.

İş-Yaşam Dengesini Sürdürme Çabaları

Katılımcılara iş yaşam dengesine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen bulgular, önemli bir çoğunluğun iş yaşam dengesini sağlamada güçlük yaşadığını göstermektedir. Katılımcıların iş yaşam dengesini sağlamada yaşadıkları güçlüklerin sebepleri Şekil 6’da ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

Şekil 6. İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Yaşanan Sorunların Kod-Alt Bölüm Temelli Ele Alınması

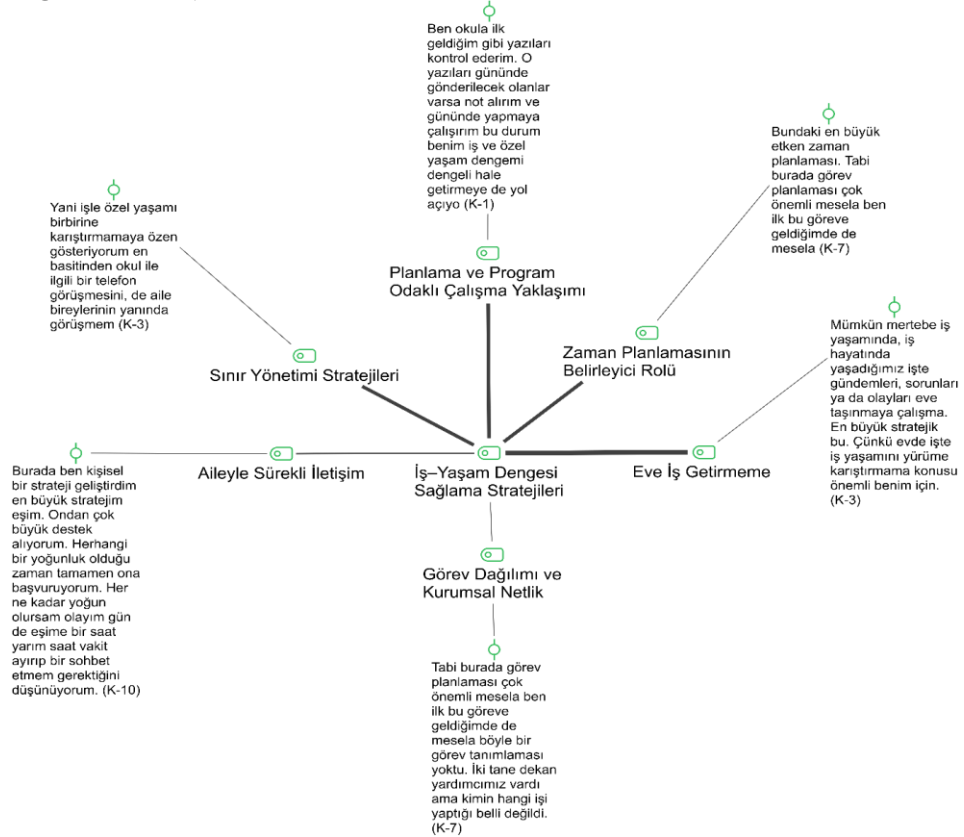


Katılımcıların görüşleri ele alındığında, iş yaşam dengesinin sağlanması noktasında birçok sorunla karşılaşıldığı gözlemlenmektedir. Katılımcı ifadelerine göre aile bireylerine vakit ayıramama, uzayan mesai saatleri ile fiziksel ve zihinsel yorgunluk durumları çok daha fazla vurgulanmaktadır. Bununla birlikte özel yaşama vakit ayrılamaması, dinlenme ve izin haklarının sınırlılığı, sosyal yaşama ayrılan zamanın kısıtlanması ile akademik kimlik ve idari kimlik arasında rol çatışmasının yaşanması da dile getirilen diğer hususlar arasında yer almaktadır. Katılımcı ifadelerinin de ortaya koyduğu üzere, idari görevlerin akademisyenlerin aile yaşamlarına ayırdıkları zamanı daralttığı ve bu durumun bireyler açısından bir fedakârlık olarak yorumlandığı görülmektedir. Ayrıca idari görevlerin

akademisyenlerin günlük çalışma sürelerini uzattığı ve esnek çalışma olanaklarını ortadan kaldırdığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu durum bedensel ve zihinsel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Tüm bunlara ek olarak katılımcıların akademi ve idari sorumluluklar arasında rol çatışması yaşadıkları da görülmektedir. Akademisyen, birçok rol üzerinde gidip gelirken bu durum mesleki sınırlarının belirsizleşmesine, görev tanımlarının aşınmasına ve beraberinde örgüt kültürünün de zedelenmesine neden olmaktadır.

İş-yaşam dengesinin kurulması sürecinde birçok güçlükler yaşanmasına karşın, katılımcıların bu sorunlarla başa çıkabilmek amacıyla bazı stratejiler geliştirdikleri de görülmektedir. Bu stratejiler katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular kapsamında oluşturulan Şekil 7’de detaylı biçimde ele alınmaktadır.

Şekil 7. İdari Görevlerde Bulunan Akademisyenlerin İş Yaşam Dengesini Sağlama Stratejilerinin Kod-Alt Bölüm Temelli Ele Alınması

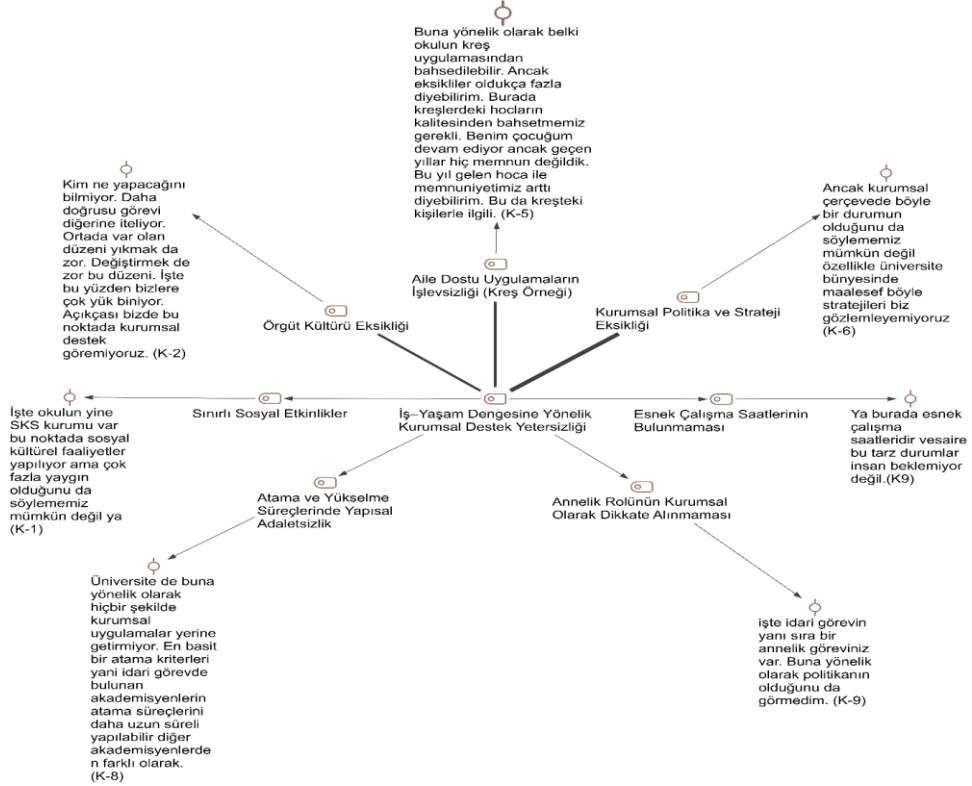


Şekil 7 kapsamında katılımcıların iş yaşam dengelerini sağlayabilmek amacıyla birçok strateji geliştirdikleri görülmektedir. Bu stratejiler ele alındığında eve iş getirilmemesi, zaman planlamasının belirleyici rolü, planlı ve program odaklı çalışma ile sınır yönetimine ilişkin stratejilerinin çok fazla dile getirildiği tespit edilmektedir. Bazı katılımcılar, iş yaşamında yaşanan olayların ve sorunların özel yaşama taşınmamasını temel bir stratejik hamle olarak değerlendirmektedir. Bu anlayış ile katılımcıların, işle ilgili iletişimlerini dahi aile ortamında gerçekleştirmemeye özen gösterdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra zaman ve görev planlamasının iş yaşam dengesini sağlamada belirleyici rol oynadığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların günlük iş akışlarını sistemli bir şekilde düzenledikleri ve bu düzenlemelerle özel yaşamlarına da yer açtıkları ifade edilmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar, aile desteğinin özellikle iş yoğunluğu ile başa çıkmada önemli bir strateji olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcılar bu bağlamda düzenli olarak aile bireylerine zaman ayırmayı, iş yaşam dengesinin vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirmektedir.

İş Yaşam Dengesine İlişkin Kurumsal Destek Yetersizlikleri

İş yaşam dengesine ilişkin olarak bireylerin, kendi imkanları ve sosyal çevrelerinde almış oldukları desteklerle bu dengeyi sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda kurumsal çerçevede sunulan desteğin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların psikolojisini ve iyilik halini etkilerken, akademik kimliğine olumsuz yansımalarının da olabileceğini göstermektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcılar kurumsal desteğin yetersizliğini sıklıkla vurgularken, ayrıntılı analiz Şekil 8 çerçevesinde ele alınmaktadır.

Şekil 8. İş Yaşam Dengesine Yönelik Kurumsal Destek Yetersizliğinin Kod-Alt Bölüm Temelli Ele Alınması



Şekil 8 incelendiğinde, katılımcıların özellikle kurumsal politika ve stratejik açıdan eksikliğin olduğunu dile getirmektedir. Bir diğer eksiklik alanı olarak kreş uygulamasının ifade edilmektedir. Üniversite bünyesinde bir kreşin olduğu belirtilirken, katılımcılar mevcut kreşin öğretmen kadrosu ve yönetim yapısı temelinde birçok eksikliğe sahip olduğunu ve hizmet kalitesinin düşük olduğunu sıklıkla vurgulamaktadır. Bir diğer sık dile getirilen konu ise örgüt kültürüne ilişkin eksikliklerdir. Üniversite bünyesinde net bir görev dağılımının olmaması, görevlerin sıklıkla başkalarına devredilmesi katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilmektedir.

Annelik rolünün kurumsal düzeyde yeterince dikkate alınmadığına da vurgu yapılırken, bu durumun okul yönetimi tarafından göz ardı edilmesi özellikle kadın katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Son olarak atama ve yükseltme süreçlerindeki yapısal adaletsizliklere dikkat çekilmektedir. Özellikle Dr. Öğr. Üyesi kadrolarında görev yapan ve idari görevlerde yer alan akademisyenlere yönelik daha

adil atama kriterlerinin getirilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Çünkü bu kadro kapsamında yer alan katılımcıların, gündüz saatlerinde idari görevlerini yerine getirdikten sonra akşam saatlerinde ise akademik çalışmalara zaman ayırmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Bu durumun iş yaşam dengesi üzerinde oldukça olumsuz etkiler yarattığı vurgulanırken, atama kriterlerinde idari görevlerde yer alan akademisyenler için daha uzun süreli atama kriterlerinin getirilmesi önerilmektedir.

Sonuç

Bu çalışma Bitlis Eren Üniversite'sinde idari görev üstlenen akademisyenlerin iş yaşam dengesine yönelik deneyimlerini çeşitli boyutlarıyla ele almayı, akademik ve idari rol çatışmasının mesleki, bireysel ve aile yaşamına yansımalarını ortaya koymayı amaç edinmiştir. Bu amaç doğrultusunda katılımcıların deneyimleri, nitel araştırma yöntemleri kapsamında ele alınmış, elde edilen veriler MAXQDA 24.9.1 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, idari görevlerin akademik üretkenliği olumsuz etkilediğini, akademik faaliyetlere ayrılması planlanan zamanın idari işler tarafından bölündüğünü ve bu durumun da akademisyenler üzerinde zaman baskısı yaratarak iş yaşam dengesini olumsuz anlamda etkilediğini göstermektedir. Bunların yanı sıra, aile bireylerine yeterince zaman ayrılamaması, uzayan mesai saatleri ve beraberinde ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel yorgunluk gibi sorunların da olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, idari ve akademik yükümlülükler arasında yaşanan rol çatışmalarının ve iş yaşam dengesi üzerinde yapısal bir sorun haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Yaşanılan stres ve tükenmişliğe ilişkin bulgularda ise, özellikle akademik personel kaynaklı stresin belirgin bir şekilde öne çıktığı, bunu idari personel kaynaklı stresin takip ettiği tespit edilmiştir. Akademik personel kaynaklı yaşanan stresin, sorumlulukların sürekli hatırlatılması, unvan çatışmaları, kuşaklar arası iletişim gibi sorunlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum, üniversite örgüt yapısında rol ve yetki sınırlarının yeterince tanımlanamadığını, işleyiş süreçlerinde kişisel ilişkilerin kurumsal mekanizmaların önüne geçebildiğini göstermektedir.

Tüm bu bulgulara ek olarak, akademisyenlerin iş yaşam dengesini sağlayabilmek için çaba içerisinde oldukları ve bireysel düzeyde bazı stratejiler geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Özellikle eve iş getirmeme, sınır yönetimi, planlı ve programlı çalışma ile zaman planlaması bu stratejilerin başında gelmektedir. Ancak görünürde mevcut olan tüm bu stratejiler, tamamen bireysel çabalara dayandığı, buna karşılık kurumsal destek mekanizmalarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Nitekim araştırma kapsamında, üniversite bünyesinde iş yaşam dengesini destekleyecek kurumsal çerçevede tanımlanmış politika ve stratejinin yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle kreş uygulamasının öğretmen ve yönetim

kapsamında yetersizliği akademisyenlerin iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurmasını daha da zora sokmaktadır.

Elde edilen bulgularla, ilgili literatür ve konuya ilişkin teorik çerçeve ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Katılımcıların idari görevleri sonucu artan iş yükü, akademik üretkenliğe yönelik etkisi, zaman baskısı gibi deneyimlerin iş yaşam dengesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu bulgular Özkanlı (2010), Tüzcel (2014), Küçükşen ve Kaya (2016), Erden (2024), Eray (2017), Rockwell (2009), Yurdasever ve Karakaya (2016), Davidovitch ve Cohen (2024), Karthika (2025) ile Bell ve arkadaşlarının (2012) ulaştıkları bulguları desteklemektedir. Benzer şekilde katılımcıların stres, yıpranma ve rol çatışmasına yönelik görüşleri Erden'in (2024), Eray'ın (2017), Bell ve arkadaşlarının (2012) ile Karthika'nın (2025) çalışmalarında belirtilen stres, iş yükü ve iş-yaşam çatışmasına ilişkin sonuçlarla uyumludur. Bununla beraber araştırmada katılımcıların eve iş getirmemeye özen verme, zamanı daha planlı kullanma, aile ile sürekli vakit geçirme ve iletişim kurma gibi bireysel stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Bu durum iş yaşam rollerini uyum içerisinde yönetebilme süreci olarak ele alınan teorik yaklaşımlarla da örtüşmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, idari görev üstlenen akademisyenlerin iş yaşam dengesi, akademik üretkenlik, psikolojik halleri üzerinde belirgin etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bulgular, kurum içinde rol tanımları, akademik ve idari personellerin görev dağılımları, akademik değerlendirme kriterleri ve kurumsal destek stratejilerinin yeniden ele alınması gerektiğine de işaret etmektedir. İş yaşam dengesinin kurulabilmesinde bireysel stratejilerin yanı sıra kurumsal politikaların geliştirilmesi, kapsayıcı bir yönetim anlayışının desteklenmesi ve idari görevlerde sorumluluk üstlenen akademik personelin sürdürülebilirliği açısından oldukça önem taşımaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, idari görevde bulunan akademisyenlerin iş yaşam dengelerini sağlayabilmesine yönelik bir takım politika önerilerine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, akademisyenlerin bulunmuş olduğu idari görevlerin kapsamı, süresi, sorumluluk alanlarının açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda rol belirsizliklerinin giderilmesi önem arz etmektedir. Yapılan idari görevlerin akademik faaliyetlerle eş zamanlı yürütüldüğü düşünüldüğünde, görev dağılımlarının adil ve dengeli bir şekilde planlanması gerekmektedir. Akademik üretkenliğin korunması amacıyla idari görev üstlenen akademisyenlerin özellikle yayın performanslarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda atama ve yükselme kriterlerinin olduğu kadrolarda zaman kaybını telafi edecek düzenlemelerin hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

Sosyal destek mekanizmalarının kurumsal çerçevede yeniden ele alınması gerekirken, özellikle kreş hizmetlerinin yönetim, öğretmen kadrosu bakımından

güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Akademik ve idari personel arasındaki iletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesi, çatışmaların azaltılması ve şeffaflığın artırılmasını gerektiren mekanizmalar geliştirilmelidir.

Extended Summary

Purpose

Work-life balance has become an increasingly important issue for academic staff in universities who undertake multiple roles. While the literature on work-life balance among academics largely focuses on responsibilities such as research and teaching activities, it has given limited attention to academics who hold administrative positions. Conversely, the administrative roles of academics involve bureaucratic processes, institutional obligations, academic problems, and various managerial tasks, increasing their workload and blurring the lines between work and private life.

In this context, the aim of this study is to examine the work-life balance experiences of academics in administrative roles at Bitlis Eren University. The study aims to address the challenges faced by academics while balancing their intensive administrative and bureaucratic responsibilities with their academic activities. It also aims to reveal the factors that lead to work-life uncertainty and the strategies developed within this process. Therefore, the study aims to provide a qualitative contribution to the literature by focusing on the work-life processes of academics in administrative roles.

Method

This study was conducted within the framework of qualitative research, adopting a phenomenological approach to deeply examine the experiences of the participants. This approach was considered a suitable design for revealing how academics holding administrative positions make sense of their work-life balance experiences and the meanings they attribute to these experiences.

The study group consisted of academics holding administrative positions and responsibilities at Bitlis Eren University. Data were collected through semi-structured interviews. Participants were able to express their work-life balance experiences and coping strategies in detail. The interviews included questions regarding the impact of administrative duties on academic productivity, their reflections on personal life, sources of stress, and institutional support strategies. The obtained data were analyzed using the qualitative analysis program MAXQDA 24.9.1. The analysis process was carried out through code, category, and theme creation stages. Three main themes emerged as a result of the analysis: the effects

of administrative duties on academic and personal life, efforts to maintain work-life balance, and the inadequacy of institutional support mechanisms related to work-life balance.

Findings

The findings show that administrative responsibilities significantly impact both academic productivity and personal life for academics. Participants stated that administrative duties reduced the time and energy they could dedicate to research activities, scientific endeavors, and academic writing processes. In addition to academic productivity, administrative duties were observed to have significant consequences on personal life. Participants reported experiencing stress, burnout, and mental fatigue stemming from academic and administrative roles. Conflicts between roles and continuously extended working hours led to a disruption of work-life balance. This indicates that the work-life imbalance experienced is not merely a time management problem, but a structural and task-distribution-based issue.

Another important finding concerns the strategies participants employed to maintain work-life balance. The data shows that academics made individual efforts to achieve work-life balance. These strategies included personal time management, boundary management, task allocation, and sacrificing leisure time.

A significant finding was the lack of institutional-level support mechanisms. Participants indicated a lack of systematic workload adjustments, flexibility measures, supportive policies, and inadequate childcare facilities for academics holding administrative positions. This suggests that a structural problem is being managed through individual efforts, highlighting the absence of institutional support mechanisms.

Discussion and Conclusion

The findings of this study show that academics holding administrative positions experience various difficulties in terms of work-life balance. Managing both academic and administrative responsibilities increases the workload, leading to higher stress levels, negatively impacting academic productivity, and reducing personal life space. The prominence of individual coping strategies for achieving work-life balance, coupled with the lack of institutional support mechanisms, points to a structural gap within the university. In this context, the necessity of institutional arrangements such as reorganizing workloads, defining roles, and developing flexible practices is highlighted.

In conclusion, this study contributes to the work-life balance literature by focusing on academics with administrative responsibilities. The findings obtained

within the scope of Bitlis Eren University are also a reference for higher education institutions with similar structural characteristics. Strengthening institutional support mechanisms appears important for the sustainability of academic and administrative tasks.

The findings of this study indicate a need for policy recommendations to help academics in administrative roles achieve work-life balance. In this context, the scope, duration, and areas of responsibility of administrative roles held by academics need to be clearly defined. Eliminating role ambiguities is crucial. Considering that administrative duties are carried out concurrently with academic activities, the distribution of tasks should be planned fairly and equitably. To maintain academic productivity, the publication performance of academics in administrative roles needs to be reviewed. In this regard, implementing regulations to compensate for time loss in positions with appointment and promotion criteria is of paramount importance.

Beyan

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırma ve araştırma ile ilgili tüm aşamalar tek yazar tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar, bu çalışmada bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanması aşamasında herhangi bir kişi veya kurumdan destek alınmamıştır.

KAYNAKÇA:

- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113–124. <https://10.5578/jeas.57176>
- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388. DOI: 10.31592/aeusbed.598299
- Barling, J. (1990). Employment, Stress and Family Functioning. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Bell, A. S., Rajendran, D., Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25-37.
- Blyton, P., Jenkins, J. (2007). Key Concepts in Work. Londra: Sage AGE Publications, DOI: 10.4135/9781446215814
- Ceylan, G (2011). Aile Dostu Uygulamaların İş-Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. DOI: 10.1177/0018726700536001
- Corbin J.M., Strauss A.L. (2015). Basic of Qualitive Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları (çev. S. B. Demir), Ankara: Eğiten Kitap.
- Davidovitch, N., Cohen, E. (2024). Administrative Roles in Academia Potential Clash With Research Output and Teaching Quality?. *Cogent Education*, 11(1). doi.org/10.1080/2331186X.2024.2357914
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186- 189. ISSN: 0975-833X
- Elizur, D. (1991). Work and Nonwork Relations: The Conical Structure of Work and Home Life Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 313-322. <https://www.istor.org/stable/2488203>
- Eray, T. E. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 201-213.

- Erden, S. B. (2024). Role Conflict: A Qualitative Study on Female Academics with Administrative Duties. *Management and Political Sciences Review*, 6(2), 114-128. DOI: 10.57082/mpsr.1576607
- Frone, M. R., Rice, R. W. (1987). Work-Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 45-53. <https://www.jstor.org/stable/3000337>
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. [doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Guest, D. E. (2002). Perspectives On The Study Of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. DOI: 10.1177/0539018402041002005
- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 186-199. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER358>
- Karthika, P. (2025). A Study on Work-Life Balance of Private College Professors in Coimbatore. *Journal Of Management and Social Sciences*, 9(1), 25-36. ISSN: 2581-7175
- Keser, A., Kümbül Güler, B. (2021). Çalışma Psikolojisi (2. Baskı), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Küçükşen, K., Kaya, Ş.D. (2016). Yönetici Pozisyonundaki Akademisyen Kadınlarda Aile-İş-Özel Yaşam Dengesi. *The Journal of Academic Social Science*, 37(37), 662-674. Doi: 10.16992/ASOS.11807
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.
- Lecompte, M.D., Goetz, J.P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. <https://www.jstor.org/stable/1170272>
- Lune, H., Berg, B. L. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (çev. H. Aydın), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Meydan, A. (2021). "Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri", Bilimsel Araştırma Becerileri ve Araştırmada Güncel Desenler Makale İncelemeleri ve

- Örnek Makale Çalışmalarıyla Uzunöz A. (der.) içinde, Ankara: Pegem Akademi, 25-40.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*, London-New Delhi: International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks, Sage Publications.
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye'de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller. *Mülkiye Dergisi*, 34(268), 265-279.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (çev. M. Bütün, S. Beşir Demir), Ankara: Pegem Akademi.
- Rockwell, S. (2009). The FDP Faculty Burden Survey. *Research Management Review*, 16(2), 29-44.
- Saldana, J. (2024). *Nitel Araştırmalar İçin Kodlama El Kitabı* (4. Baskı, çev. A. Tüfekçi-S. Nihat Şad), Ankara: Pegem Akademi.
- Savcı, İ. (1999). Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(4), 145-166.
- Şengül B. ve Uyanık (2025). Uzaktan Çalışma ve Kadınların İş Yaşam Dengesi İlişkileri: Trakya Bölgesi Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 4500-4519. doi: 10.63556/tisej.2025.1730
- Taşkın, S. (2025). İş-yaşam Dengesi Teorilerine Distopya Üzerinden Bir Bakış Yepyeni Bir Çip Teorisi: Severance Dizi İncelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 11(2), 201-228. doi.org/10.17932/IAU.ICD.2015.006/icd_v011i2005.
- Tüzel, E. (2014). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uysal, N., Yılmaz, M. Ç. (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26-37. ISSN NO: 2602-4748.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67, 822-836. doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.xDigital Object Identifier.
- Vyas, B., Vijayshri, S., Hanji, S.V. (2015). A Study on Work Life Balance Among KSRTC Employees. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(4), 366- 373. ISSN: 2321-7782
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research From Start to Finish* (Second Edition). New York-London: The Guilford Press.

- Yurdasever, E., Karakaya, A. (2016). İdari Görevlerin Akademisyenlerin Mesleki Gelişimine Etkileri. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 485-503.
- Zedeck, S. (1987). Work, Family, And Organizations: An Untapped Research Triangle. California Digital Library, <https://escholarship.org/uc/item/47v559vj>

