

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDA İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL**  
**GÜVENİN YORDAYICISI OLARAK YETENEK**  
**YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Suat DAĞ**

**İstanbul**  
**Haziran, 2018**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDA İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL**  
**GÜVENİN YORDAYICISI OLARAK YETENEK**  
**YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Suat DAĞ**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**İstanbul**  
**Haziran, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yüksel ERDOĞDU

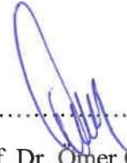


Üye Doç. Dr. Ebru OĞUZ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Okullarda İş Doyumu ve Örgütsel Güvenin Yordayıcısı Olarak Yetenek Yönetimi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Suat DAĞ

## ÖZET

# ÖZEL OKULLARDA İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN YORDAYICISI OLARAK YETENEK YÖNETİMİ

**Suat DAĞ**

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**Haziran - 2018**

Bu araştırmada özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel güven düzeylerini yetenek yönetimini ne düzeyde ve nasıl yordadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada model olarak “basit seçkisiz örnekleme tekniği” kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini; 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Başakşehir İlçesindeki özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem gurubu olarak özel okullarda çalışan 402 öğretmen seçilmiştir. Verilerin toplanmasında Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü ANOVA, Scheffe Testi, kullanılmıştır. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlere gönüllülük esasına göre İş Doyumu Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Yetenek Yönetimi Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin çalıştığı kuruma, cinsiyete, medeni duruma ve yaşa göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumuna ait algılarının kıdem ve kampüs yaşı değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlere göre iş doyumunu düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. İlkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algıları ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokulda çalışan öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve yaş değişkenleri

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi algıları ile çalışılan kurum, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve kıdem değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların yetenek yönetimi düzeyleri ile kampüs yaşı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumu ve örgütsel güven değişkenleri incelendiğinde aralarında pozitif yönde çok düşük kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi genel algılarının iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi algılarının örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürü boyutlarının örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doyumu, Özel Okul Öğretmeni, Örgütsel Güven, Yetenek Yönetimi

## **ABSTRACT**

# **TALENT MANAGEMENT AS THE PREDICTOR OF THE JOB SATISFACTION AND THE ORGANIZATIONAL TRUST FOR THE PRIVATE SCHOOLS**

**Suat DAĞ**

**Master's Degree, Educational Administration and Supervision**

**Thesis Advisor: Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**June - 2018**

In this research, it is aimed to determine the effect of the job satisfaction and organizational trust on the talent management of the teachers working in private schools. The model used in the work is “simple random selection”. The sample of the research is the teachers working in the private schools of Istanbul in the academic year of 2017-2018. The sample is 402 teachers working in the private schools. In the collection of the data, independent T test, one way ANOVA, Scheffe and Levene tests are utilized. Job satisfaction index, organizational trust index, and the talent management index are performed to the teachers, who are participated into research voluntarily.

According to the results, in terms of job satisfaction of the teachers, there is not a significant difference between the teachers according to institution, gender, marital status and age. The perception of the teachers' job satisfaction is significantly different according to experience and campus age. The job satisfaction of the teachers, who are experienced 1-5 years are less satisfied with their jobs compared to the 6-10 years experienced ones. The organizational trust perception of the teachers, who work in the primary schools are higher than the ones, who work in the secondary school. Primary school teachers' trust on their managers are higher than the ones working in the secondary school. There is no significant difference between the teachers according to gender, marital status, education level and age, in terms of organization trust. It is observed that there is a significant difference between the teachers according to the experience, in terms of organization trust. There is no statistically significant difference between the teachers according to institution, gender, marital status, education level, age and the experience variables, in terms of perception of the talent management. When the job satisfaction and organizational trust variables are investigated,

the relationship is positive, but with a small magnitude. The general perception of the talent management does not have a significant effect on the job satisfaction. The perceptions of the talent management does not have a significant effect on the organizational trust perceptions. Talent identification, talent improvement and talent culture dimensions have a significant effect on the organizational trust.

**Keywords:** Job Satisfaction, Private School Teachers, Organizational Trust, Talent Management





## ÖNSÖZ

Araştırmada düşüncelerimi göz önünde bulundurup bana sonsuz desteklerini sunan tez danışmanım Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın veri toplama aşamasında bana destek olan Başakşehir özel okul yönetici ve çalışanlarına minnettarlığımı sunarım. Bu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan, maddi ve manevi her türlü yardımını esirgemeyen sevgili eşim Ebru DAĞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Suat DAĞ  
İSTANBUL

# İÇİNDEKİLER

## İçindekiler Tablosu

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>Vii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER .....</b>	<b>xv</b>
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEM.....</b>	<b>1</b>
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.3 Alt Problemler.....	4
1.4 Araştırmanın Amacı .....	5
1.5 Araştırmanın Önemi.....	5
1.6 Araştırmanın Sayıtları.....	6
1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	7
1.8 Tanımlar .....	7
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>8</b>
2.1.Güven Kavramı .....	8
2.1.1. Örgütsel Güven Tanımı.....	9
2.1.2. Örgütsel Güven Modelleri.....	11
2.1.3 Örgütsel Güvenin Boyutları .....	13
2.1.3.1 Örgüte Güven .....	13
2.1.3.2. Yöneticilere Güven .....	14
2.1.3.3. Meslektaşlara Güven.....	16

2.1.4 Eğitim Kurumunda Örgütsel Güven ve Etkileyen Etmenler.....	16
2.1.5 Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	18
2.1.6 Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	21
2.2. İş Doyumu .....	21
2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Etmenler .....	24
2.2.2.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler.....	24
2.2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler .....	27
2.2.3 İş Doyumunun Boyutları.....	29
2.2.4 İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	30
2.2.5 İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	32
2.3 Yetenek Kavramı .....	32
2.3.1 Yetenek Yönetimi Tanımı.....	34
2.3.2 Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri .....	35
2.3.3 Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından ve Çalışanlar Açısından Önemi .....	37
2.3.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları .....	38
2.3.5 Yetenek Yönetimi İle Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	40
2.3.6 Yetenek Yönetimi İle Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	41
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>42</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	42
3.2. Evren ve Örneklem .....	42
3.3. Veri Toplama Aracı.....	44
3.3.1: İş Doyum Ölçeği .....	44
3.3.2: Örgütsel Güven Ölçeği .....	45
3.3.3: Yetenek Yönetimi Ölçeği .....	46
3.4. Verilerin Analizi.....	47
3.4.2 Verilerin Toplanması .....	47
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>48</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>48</b>

4.1 Araştırma Kapsamındaki Verilere Ait Normal Dağılım Testi	
Sonuçları.....	48
4.2 İş Doyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve İş Doyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi.....	48
4.3 Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi.....	52
4.4 Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi .....	59
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>72</b>
5.1 SONUÇ VE TARTIŞMA .....	72
5.2 ÖNERİLER.....	75
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>87</b>
EK 1: İş Doyumu Ölçeği.....	87
EK 2: Örgütsel Güven Ölçeği .....	88
EK 3: Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği .....	89
EK 4: İzin Formu .....	90
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>92</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1:Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 2: Katılımcıların İş Doyumu Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	48
Tablo 3 :İş Doyumu Ölçeği Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler .....	48
Tablo 4: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları.....	49
Tablo 5: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Sonuçları .....	49
Tablo 6: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T- testi Sonuçları.....	49
Tablo 7: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	50
Tablo 8: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	50
Tablo 9: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	51
Tablo 10:Katılımcıların Örgütsel Güven Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	51
Tablo 11:Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler .....	52
Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 13: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 14: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 15: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 16:Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	56
Tablo 17: Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	58
Tablo 19:Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	59
Tablo 20: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanının ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler .....	60
Tablo 21:Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları.....	60

Tablo 22: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Sonuçları .....	61
Tablo 23: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları.....	61
Tablo 24: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-testi Sonuçları.....	62
Tablo 25: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 26: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 27: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 28: İş Doyumu Ölçeği Puanları ile Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları .....	66
Tablo 29: Örgütsel Güven Alt Boyutları ile Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 30: İş Doyumu Ölçeği Puanı ile Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları .....	68
Tablo 31: Örgütsel Güvenin Yetenek Yönetimi İle Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 32: Örgütsel Güvenin Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	70
Tablo 33: İş Doyumunun Yetenek Yönetimi Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 34: İş Doyumunun Yetenek Yönetimi Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	71

## KISALTMALAR VE SİMGELER

Akt.	: Aktaran
n.	: Örneklem
p	: Kritik Değer
sd	: Serbestlik Derecesi
t	: Dağılım Değeri
x	: Aritmetik Ortalama

### Ölçek Kısaltmaları;

İD : İş Doyumu Ölçeği ( 14 soru içeriyor. Sorular İD1,İD2 şeklinde İD14'e kadar devam etmektedir.

ÖG: Örgütsel Güven Ölçeği ( 22 soru içeriyor. Sorular ÖG1,ÖG2 şeklinde ÖG22'ye kadar devam etmektedir.)

YY: Yetenek Yönetimi Ölçeği ( 25 soru içeriyor. Sorular YY1,YY2 şeklinde YY25'e kadar devam etmektedir.

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. PROBLEM

Toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, hızlı gelişen teknolojik gelişmeler, kalabalık ve karmaşık örgüt yapıları, örgüt çalışanlarının doyumları, yetenekli bireyler insan ilişkilerinin temelinde var olan güven, doyum ve yetenek örüntülerinde değişmelere neden olmaktadır. Toplumsal yapının karmaşık hal aldığı, toplumdaki ekonomik ve sosyal yapıların değiştiği, bilginin teknoloji çağında arttığı günümüz koşullarında güven, doyum ve yetenek kavramları daha fazla fark edilmeye başlamıştır (Pars, 2017).

İnsanlar değişen yaşam koşulları ile birlikte günlük yaşantılarında değişikliğe gitmişlerdir. Bu değişiklikler gerek kendilerini gerek yaşadıkları toplumu etkilemiş, buna bağlı olarak ihtiyaçları da değişmiştir. Bireylerin yaptıkları işten aldıkları doyum büyük oranda işten beklentileri ve arzuları ile doğru orantılıdır. İş doyumunu bireylerin çalıştıkları işe ve kuruma karşı besledikleri duygunun tamamıdır. İş doyumunu yapılan işin sonucunda ortaya çıkan maddi kazanç ile çalışma ortamındaki arkadaşları ile arasındaki iletişimin olumlu yönde olmasıdır. Buradan hareketle işe karşı duyulan doyum bireyin olumlu duygular beslemesi ve istediği hazzı alabilmesidir (Semercioğlu, 2012).

Çalışma hayatında gününün birçoğu geçiren insanoğlu bu yoğun tempoya ayak uydurmak zorundadır. Yaptığı işten mutluluk duymak, beklentilerini karşılamak, geçimini sağlayacak maddi gelir elde etmek ve ortamın güvenirliliğini yakalamak zorundadır. Aksi takdirde performansı düşecek ve beklentisi azalacaktır. Bu da



beraberinde işten alınan verimi düşürecektir. Verim azaldığında üretim de azalacaktır (Eğimli, 2009).

Bireylerin çalışma hayatını etkileyen bir diğer değişken ise yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi bireylerin işe alınırken veya iş içerisinde yer değişikliği olması durumunda kullanılmaktadır. İnsanlar iş hayatında yetenekleri doğrultusunda farklı alanlarda çalışırlar. Yeteneği ile çalıştığı iş örtüşmeyen bireylerin verimli olmaları da zorlaşmaktadır. Yetenek kavramı ve yetenek önemini kavramları iş hayatında sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Yetenek yönetimi çalışma hayatında bireylerin; yüksek bilgiye sahip, performanslı, değişim aşamalarına açık, değişim aşamalarını yürütebilecek, örgüt içinde ve dışında deneyimlerini katarak yükseltecek bireylerin toplamıdır. Örgütlerde her zaman durumu yönetebilecek ve sürdürecektir kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bireyler süreci yönetmekle de kalmayıp, kişiler arası iletişimi kurmada yardımcı olurlar. Bu sayede örgüt içi güven, kişiler arası dayanışma artar (Yerlikaya, 2017).

Örgüt ortamında çeşitli değişkenlerin bir arada bulunması verilecek eğitim için çok önemlidir. Eğitimin kalitesinin artması ve verimin yükselmesi bazı değişkenlerin geliştirilebilir olması ile daha iyi seviyelere ulaşacaktır. Bu değişkenlerin zayıf olduğu örgütler fazla bir gelişme gösteremeyecektir. Örgüt içindeki çalışanlar, aralarındaki bağlar, karşı taraf ile iletişim, bireylerin yeteneklerine göre pozisyonlarına yerleştirilmesi örgüt için çok önemlidir (Ceylan, 2003).

Günümüzde bireyler iş hayatında aktif rol aldıkları için bazı süreçlerden geçmektedir. Yaptıkları işten doyum alabilmeleri için kişinin belirli bir beklenti içinde olması gerekir. Bu beklentiyi kişi işe karşı sağladığı doyumdan almaktadır. Doyum noktası yüksek olan birey işinde daha başarılı olur ve verimi artar (Umay, 2015). İş doyumunu kişinin kendi yaptığı işini ve işinden sağladığı deneyimleri değerlendirmesi sonucunda meydana gelen olumlu duygu yüklü durum ya da keyifli süreçtir. Bu süreç içerisinde kişi doyumun ne kadar üzerine çıkabilirse verim de o derecede artmaktadır. Çalışma ortamlarında kişilerin gözlemlenmesi ve süreçlerinin izlenmesi gerekmektedir (İdi, 2017).

Örgütler amaçlarına ulaşmak için değişik yöntemlerle birbirlerinden yardım alırlar. Örgüt yöneticileri ve kurucuları çalışanlarına karşı sahipleyici ve yardımsever bir yaklaşım sergilediğinde örgütsel güven oluşur. İş doyumunu ve örgütsel güvene

bakıldığında çalışanların ortak kararlara katılma oranı ne kadar yüksekse örgüte güven de o kadar yüksek olur. Bu durumda görüşlerini daha fazla sunan çalışanların olduğu bir örgütte yöneticiye olan güven de artmaktadır (Güleryüz, 2017).

İnsanların yaşam alanları farklılık gösterdiği gibi çalışma alanları da farklılık göstermektedir. Kimi sanayi alanında çalışmakta kimi ekonomi kimisi ise eğitim alanında çalışmaktadırlar (Demir ve Bingül, 2007). Çalıştıkları ortamın da bu konuda verimli olması gerekir. Çalışma arkadaşları ve yöneticisiyle olan ilişkisinin iyi olması gerekmektedir. Çalıştıkları kişilerle karşılıklı olarak birbirlerine güven sağlamaları gerekmektedir. Bu kavramı eğitimciler ve araştırmacılar örgütsel güven olarak tanımlamaktadır. Bu alanlarda yapılan birçok çalışmada örgütsel güvenin önemini dile getirmişlerdir. Örgütsel güvenin örgütte ön plana çıkarılması ve araştırmaların çoğaltılması bu alana yapılacak olan katkıları da arttıracaktır (Özek, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Yetenek yönetimi uygulamaları tüm kurumlar için verimlilik ve süreklilik esasına dayanmaktadır. Her kurumun kendisine ait bir yetenek yönetimi uygulaması oluşturması gerekmektedir. Çünkü her kurumun işleyişi ve özellikleri farklıdır. Bu aşamada verimli bir şekilde yapılan yetenek yönetimi uygulamaları kurumda verimliliği artırır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015).

Eğitim alanında iş doyumunu ve örgütsel güven değişkenlerinin yanı sıra fazla bir geçmişi olmayan yetenek yönetimi kavramı da gelmektedir. Yetenek yönetimi değişen eğitim sistemi ile birlikte öne çıkmaya başlamıştır. Kendi alanında performansını geliştirerek örgüte katkı sağlamaya çalışılmaktadır. Yeteneklerini geliştirmek ve ilerletmek önemlidir. Yetenek yönetimi kritik olaylarda işyerinde kalıcı olarak liderlik vasfını sürdürmek ve insan kaynakları sürecini yönetmek için bu aşamalarda karar verme sürecidir (Yalçın, 2013). Yetenek yönetimi eğitim kurumlarında eğitimcilerin kendilerini geliştirmek ve alanlarında daha verimli olabilmesi için çok önemlidir. Kendini yetenekleri ölçüsünde geliştiren birey eğitim verdiği kişileri de o derecede geliştirmektedir. Eğitim seviyesi bu şekilde ilerleme göstermekte ve gelişim hızlanmaktadır. Bu alana yönelik araştırmalar çalışanları ve kurumları geliştirerek daha ileri seviyelere taşıyacaktır.

## 1.2 Problem Cümlesi

Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel güven düzeylerini yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanlarını yordamakta mıdır?

## 1.3 Alt Problemler

1. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanları ne düzeydedir?
2. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarına ilişkin düzeyleri; çalıştığı kurum, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik kıdemi ve kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanları ne düzeydedir?
4. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanlarına ilişkin düzeyleri; çalıştığı kurum, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik kıdemi ve kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanlarının düzeyi nedir?
6. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği puanlarına ilişkin düzeyleri; çalıştığı kurum, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik kıdemi ve kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
7. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanları ile yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanları ile yetenek yönetimi uygulamaları ölçek puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanları öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanlarını yordamakta mıdır?
10. Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanları öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarını yordamakta mıdır?

#### **1.4 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerini yetenek yönetimi uygulamalarının ölçek puanlarını nasıl yordadığını belirlemektir.

#### **1.5 Araştırmanın Önemi**

Günümüzde eğitim alanında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların amacı eğitim sistemini daha ileri seviyelere taşımaktır. Öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel güven açısından birçok çalışma yapılmıştır. Yetenek yönetimi alanında da son yıllarda yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (Altuntuğ, 2009). İş doyumu ve örgütsel güvenin birbiri ile ilişkisinin incelendiği değişkenlerle ilgili olan araştırmalar yapılmış ve alanyazına girmiştir (Yazıcıoğlu, 2009). Alanyazına bakıldığında iş doyumu ve örgütsel güvenin yetenek yönetimi uygulamaları ölçek puanlarını nasıl yordadığı çalışmalara rastlanmamıştır.

İş doyumu, örgütsel güven ve yetenek yönetimi değişkenleri bir araya geldiğinde örgüt ve çalışan ilişkisine birçok katkısı olacaktır. Çalışanların ve yöneticilerin bu değişkenleri örgütlerinde uygulamaları sonucu ortaya daha somut veriler çıkacaktır.

Eğitim sistemindeki uygulamalar geçmişten günümüze bir gelişim süreci izlemektedirler. Bu gelişimlerin de beraberinde getirdiği yenilikler süreç içindeki eğitimcileri iyi düzeyde etkilemektedir. Eğitimcilerin kendilerini bu süreçte geliştirmeleri, eğitimin kalitesini artırıcı bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu izleyecekleri yolun gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve sürecin takip edilmesi gereklidir.

Yapılan araştırmalar alanyazın ile birlikte eğitim hayatına girmiştir. Yapılan çalışmalar sahada uygulandığında ortaya çıkarılacak sonuçlar değerlendirilmelidir. Sahada uygulanan bu çalışmalar sayesinde eksi ve artı durumlar ortaya çıkacaktır. Eksikler tespit edilirse çözümü bulunup, çözüme gidilebilir. Artı taraflar da geliştirerek yapılacak olan çalışmalara ışık tutacaktır. Eğitim alanında yapılacak bu çalışmalar diğer alanlara da fayda sağlayacaktır. Sorunların daha çabuk ve etkili bir şekilde çözülmesi, beraberinde diğer alanlarında gelişmesini destekleyecektir.

Yenilikçi eğitim sistemi ve gelişmelerle birlikte eğitim alanındaki verim artmaktadır. Bu verimi daha iyi şartlarda kullanabilmek ve sürekli hale getirmek için birçok çalışma yapılmaktadır. Yapılan bu çalışmaların çalışanlar ve yöneticiler üzerinde kullanılması da günümüzde daha çok artmaya başlamıştır (Cerit, 2009). Bu çalışmalar yapılırken oluşturulan kriterler ve değişkenler kurum için büyük önem arz etmektedir. Kurumun çalışanlar arasındaki örgütsel güveni oluşturması, yaptıkları işten aldıkları doyum ve yeteneklerine göre mevkilere yerleştirilmesi eğitimin ve kurumun gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacaktır.

Öğretmenlerin görev aldığı kurumlarda iş doyumunun yüksek olması, örgütsel güvenlerinin yüksek olması ve yetenek yönetiminin bu değişkenleri yordayıcı seviyede olması öğretmenlerin performanslarını geliştirmesi açısından önemlidir. Araştırma alanyazında örgüte ve çalışanlara birçok katkı sağlayacaktır. Örgütsel güven çalışanların ilişkilerini güçlendirecektir. İlişkinin güçlenmesi sonucunda ise çalışanların örgüt yöneticilerine karşı güvenini de arttıracaktır (Yazıcıoğlu, 2009).

İş doyum ve örgütsel güvenin düşük olması yetenek yönetimi de etkileyebilir. Bu araştırma iş doyum, örgütsel güven ve yetenek yönetimi hakkında alanyazına katkı sağlayacaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları öğretmenlere çalışmalarında katkı sağlayacaktır. Yeteneklerini bilen öğretmene, alanında tercihlerini daha iyi yapabilme fırsatı sunacaktır. Yeteneklerine göre pozisyonlara yerleştirilen öğretmenler öğrencilerini tanıyıp kişiye göre daha iyi eğitim verme fırsatı yakalayacaklardır. Bu değişkenlerle birlikte kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları örgütlerde verimin artmasına ve örgütten alınan doyumun oluşmasını sağlayacaklardır (Tunçer, 2012). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, iş doyum ve örgütsel güvenin yetenek yönetimi uygulamaları ölçek puanlarını nasıl yordadığını ortaya koyacaktır. Alanyazında üç değişkenin bir arada kullanıldığı bir araştırma yapılmadığı için alanyazın kapsamına katkı sağlaması açısından da önemlidir.

## **1.6 Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmanın yapılmasında bazı sayıtlardan yararlanılmıştır. Araştırmaya ilişkin sayıtlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin yöneltilen sorulara nesnel ve doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, özel okullardaki öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel güven ile yetenek yönetimi uygulamaları ölçek puanlarını belirleyecek niteliktedir.

3. Araştırmaya katılan öğretmenler, evren grubunu yeterli düzeyde temsil etmektedir.

4. Araştırma evrenini İstanbul ili özel okul öğretmenleri oluşturacaktır. Örneklem grubunu oluşturan İstanbul ili Başakşehir ilçesinde bulunan özel okullarda çalışan ilkökul öğretmenlerinin evreni yansıtacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

### **1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma verileri, 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Başakşehir ilçesi özel okul öğretmenlerinin sorulara cevapları ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma verileri, araştırmaya katılan kişilerin vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

### **1.8 Tanımlar**

**Özel Okul Öğretmeni:** İstanbul il merkezinde bulunan özel okullarda çalışan ve araştırma kapsamında ulaşılan öğretmenlerdir.

**Örgütsel Güven:** Katılımcıların, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven ile ilgili görüşlerinin bir toplamıdır.

**İş Doyumu:** Bireyin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin kişinin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak ifade edilmekte, farklı bir deyişle; çalışanın işini veya çalışma yaşamını değerlendirmesi neticesi duyduğu haz veya eriştiği duygusal doyum anlamında kullanılmaktadır.

**Yetenek yönetimi:** Kurumların başarıya ulaşmasının püf noktası olan yetenekli çalışanların bulunması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda yetiştirilerek onlardan faydalanılmasını amaçlayan bütünlük bir yaklaşımdır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde tezin, çalışmaya katkı sağlayacak olan örgütsel güven, iş doyumunu ve yetenek yönetimi kavramlarına ait kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bu kavramlar örgütsel güven, iş doyumunu ve yetenek yönetimi olarak ayrı ayrı tanımlanmış ve birbirleriyle olan ilişkisi tanımlanmıştır.

#### 2.1.Güven Kavramı

Güven kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların yapılmasının sebebi insanlar arasındaki iletişimin farklı olması, insanların grup içindeki ve dışındaki hareketlerinin farklı olması ve güven kavramının yönetim konusundan ekonomik yaşama kadar ihtiyaç duyulması ve kullanılmasıdır.

Güven kavramı bireyler arası ilişkilerde hissedilerek belirlenen, inanmak güdüsü ile bağlantılı soyut bir kavramdır. Güven kavramının soyut bir nitelik taşıması ikili ilişkilerde sadece hissedilebilirlik derecesine bağlıdır. Bireyler iletişim halinde oldukları kişilere karşı güven duygusu geliştirirler. Baş ve Şentürk(2011) güven kavramını genel anlamda oluşturulurken, tutum ve davranışlardan, sosyalleşmekten ve bireylerin beklentilerinden hareket etmişlerdir.

İnsanların ilişkilerinde bir süreç izlenir. Bu ilişkilerde gidişatı duygusal ve rasyonel süreçler, bilişsel güven ve duygusal güven dediğimiz kavramlar izlemektedir. Bilişsel güven daha çok somut sistemler bütünlüğünde oluşan ve bu aşamalarda ilerleyen; rasyonel işlevlerin yürütüldüğü güven türüdür. Duygusal güven ise karşılıklı duygu aktarımı ile oluşan ve iyi temennilerle meydana gelen bir güven türüdür. Kişinin karşısındaki ile iletişime girdiğinde zarar görmemesi için endişe duyması bu türe örnek verilebilir (Arabikoğlu, 2016).

Güven kavramı karşılıklı olarak kırılabilir. Güven kavramını inşa etmek çok zor olmakla birlikte yıkmak daha kolaydır. Çünkü güven kavramını kırabilen fiiller,

güven kavramını inşa eden fillere göre daha dikkat çekici ve fark edicidir. Güven duygusunu oluşturmak kısa bir zaman diliminde değil uzun bir zaman diliminde oluşmaktadır. Güven duygunu kırmak ise kısa bir zaman aralığında oluşmaktadır. Bu yüzdendir ki güvenin kırılması daha belirgin bir şekilde hissedilir (Yılmaz , 2013).

Güven kavramı insanın kendi benliğinde oluşan ve yine kendi benliğinde şekillenen bir kavramdır. Güven kavramı insanlar arası iletişimin temellerinin atılmasında veya sürdürülmesinde ebediyete kadar kalmasında temel etmenddir. Güven kavramı insana, devletlere göre farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Çünkü her insan kendi değerlerinde yaşamakta ve her insanın kendilerine göre doğru ve yanlış dediği kriterleri olduğu için güven konusu da yorumlanma açısından farklılık gösterir. Bu sayede güven duygusunun sağlam oturtulduğu yerlerde işbirliği de sağlam temeller çerçevesinde ilerlemektedir (Beytekin ve Yalçınkaya, 2013).

Bu tanımlardan yola çıkarak güven tarafların bir arada olduğu ve bununla beraber birbirlerine dayalı deneyim edinebildikleri, etkiledikleri ve etkilendiklerini kapsayan bir süreçtir. Güven söz konusu olduğunda kişi karşı tarafın zarar verici olmadığı beklentisinin de üzerine çıkarak karşılıklı olarak inanç sergilemeye başlar. Bu da aradaki bağın giderek kuvvetlenmesini sağlamaktadır. Bu yüzden güven kavramı birçok disiplin ve disiplinler arası yaklaşımlarla etkileşim içindedir. Genellikle bireylerin güvene bağlı olarak karşı taraftan pozitif bir ilişki içine girmesi ve beklentilerini olumlu yönde yükseltmesi duygusal risk altına girdiğinin de göstergesidir (Özhan, 2016).

### **2.1.1. Örgütsel Güven Tanımı**

Örgütsel güven örgütün içinde oluşan güven ortamı olup, örgüt içindeki görevlere ve ilişkilere dayanan örgüt üyelerinin karşısındakilerin de olumlu beklentileridir. Örgüt içi bu beklenti örgütün daha sağlam temeller içerisinde oluşmasına zemin hazırlar. Örgütsel güven o örgütteki çalışanların örgüte olan bağlılığının bir göstergesidir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013).

Örgütsel güven; örgüt içindeki, çalışanların karşılıklı olarak ve üst yönetimin yeterliliklerine, örgüt içinde ahlaki değerlere bağlı karar alma, karşındakine hoşgörülü davranma, herkese eşit davranma gibi uygulama sürecinde örgüt içindeki kişilerin inancını temsil eder. Bu neticede örgütlerde güven ikiye ayrılır. Birincisi örgüt içindeki çalışanların ve yöneticilerin yaptıkların işin yeterliliğine karşı duydukları güven; ikincisi ise çalışanların ve yöneticilerin kendilerinin ve



birbirlerine karşı söyledikleri sözlere olan inancıdır. Bu iki ortamda örgütlerdeki güven ortamının sağlanmasını ve daha kaliteli bir çalışma ortamı hazırlamaktadır (Sandal, 2014).

Örgütsel güven yöneticinin ya da kurucularının içlerindeki güven hissiyatı olup kendisinin çalışanlarına karşı her zaman açık sözlü olacağını ve vaatlerini yerine getireceği anlayışını temin edebilmektir. Bu sayede karşılıklı ilişkiler ve örgüt içindeki yapı sağlam ve daimi olacaktır. “Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılabilir bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızla büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir.” (Mishra ve Morrisey 1990; Akt: Kılınç 2010).

İnsanlar rahat çalışabilecekleri ve güvenebilecekleri bir örgüt beklentisi içine girmektedirler. Günümüz ekonomisinde birçok değişime uğrayan örgütler için güven büyük bir önem kazanmıştır. Örgütsel güven örgüt çalışanları, yöneticiler ve örgüt içindeki iletişimi sağlamaktadır. İş gücünü artırmak ve üretimi arttırmak için örgütlerde inanç, güven, sadakat ve samimiyet gibi karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olan ve çalışanların tepkileriyle sembolik hal alan örgütsel duyunun tamamıdır (Özüberk, 2014).

Eğitim çevresinde sürekli değişim içinde olan zihniyet, yenileşmek istemektedir. Bu süreçte alınacak olan kararlara örgüt içindeki yöneticiler ve eğitim yöneticileri aldıkları kararlarla paralellik sağlamaktadırlar. Örgütün süreçte karar alması, örgüt içindeki güveni sağlaması için ilerlemesini engelleyecek bir problem durumunun ortaya çıkması gerekmektedir. Eğer ortaya çıkan bu problem ilerlemeyi engellemiyorsa ya da gidişatı değiştirmiyorsa problem olmaktan çıkar ve risk teşkil etmez. Örgütsel güven ortaya çıkan bu durumdan etkilenmez. Süreci değiştirmeye karşı alınabilecek bir karar yoksa o zaman değiştirmeye değil süreçle birlikte sürdürülmeye gidilmektedir. Güveni engelleyici sebepler bulunamazsa ortada riski anımsatacak problemler de kalmaz (Çeliker, 2015).

Üst düzeye sahip örgütlerin, alt güvene sahip örgütlere göre başarılı, kendini geliştiren, değiştiren örgütler olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, örgüt içindeki tüm çalışanların işten aldığı tatmini ve işten aldığı hazzın etkinliğine bağlıdır. Örgüt içindeki güven, işbirlikçi hareket etme, hedef oluşturma, rol-model olma, takım içindeki ruhu oluşturma, örgüte bağlılık ve örgüt içinde çalışanların psikolojilerine katkı gibi örgütsel süreçlerde büyük önem arz etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Genel anlamda örgütsel güven, kişilerin deneyimi ve itibarı çerçevesinde örgüte duyduğu anlayıştır. Örgütsel güven aslında örgüt içinde bireylerin birbirlerine karşı duydukları güvenin ya da örgütün bizzat kendisine karşı hissettiği duygunun tamamı değildir. Güven örgütte işlerin yürütebilmesi için temel etkidir. Örgüt bünyesinde çalışanların üretkenliğine ve değişik çözümler üretmelerine dayalı olarak güven ortamı da artmaktadır. Güven tüm bu ortamların üzerine kurulup gelişmekte bu da üretimi artırmaktadır (Kayısı, 2016).

Örgütsel güven her durumda çalışanın örgüt disiplinini etkileyecek politikalardan ve uygulamalardan kararlı bir yapıya sahip olması olumlu tutum ve davranışlarda bulunmasıdır. Bunun içindir ki örgüt içinde çalışanların örgüte ve yöneticilere her zaman açık ve net şekilde olmasıdır. Örgüt içindeki ortamın daha anlaşılır ve birbirine güvenen bir yapısının olması örgüt içindeki sorumluluğun ve verimin artmasını sağlamaktadır. Verimin artması üretimin de artmasını sağlar. Bu da örgütsel güven kavramının örgüt içindeki temel noktada öneminin büyük olduğunu gösterir (Kılınç, 2010).

### **2.1.2. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel güven modellerinin temelleri çok eski bir tarihe sahip değildir. W. Taylor 20.yy'ın başlarında yaptığı çalışmalarda işgücünü ve verimliliği en üst seviyeye çıkarmak yatmaktadır. Bu sistemde yasalara ve kanunlara yüksek seviyede uyum göstermesi beklenilir. İnce ayrıntılarla kurulmuş bu düzende beceri en aza indirilerek güven düzeyi düşük seviyeye indirilmeye çalışılmıştır. Fakat bu yüzyılın ortalarına doğru bilgi ve paylaşımların artması ile birlikte güven kavramının minimum seviyelere çekilmesine karşı çıkmışlardır. Bu süreçte geliştirilen güven modelleri aşağıda açıklanmıştır.

**Mishra Güven Modeli:** Mishra güveni, kişilerin karşısındaki kişilerin yeteneklerine, açıklıklarına, ilgilerine, güvenilirliklerine inanarak sahsını karşındakine savunmasız bırakma isteğidir. Mishra burada örgütsel güven boyutlarını dile getirmiştir. Buradan yola çıkarak Mishra örgütsel güven modelini yetenek, açıklık, güvenilirlik ve ilgi olmak dört kısımda incelemiştir (Kayısı, 2016).

Yeterliliği örgüt içindeki insanların ve genel anlamıyla örgütün hayatlarını devam ettirmekle birlikte liderlik vasfını da geliştirdiğini belirtmiştir. Örgütsel güvende yeterlilik çalışanların liderlik özelliklerinin karşılıklı olarak birbirlerinin güvende

hissetmesini de sağlamaktadır. İkinci olarak açıklık çalışanlar ve yöneticiler arasındaki netliği ve birbirlerini anlama noktasında önemli bir yere sahiptir. Bu noktada açıklık oluşumu yöneticilere bağlıdır. Üçüncü boyut olan güvenilirlik ise tutarlı olmak ve güven verici davranış beklentilerinden oluşur. Örgüt içindeki yöneticilerin veya liderlerin hal ve hareketlerinde tutarlı davranarak uygun ortamın oluşturması güvenilirlik olarak açıklanabilir. Dördüncü boyut olarak ise ilgi şefkat ve içtenlikle bir araya gelerek algı dediğimiz kavramı oluşturmaktadır. İlgi boyutu da örgüt içindeki liderler ve yöneticiler tarafından oluşturulur. Mishra da ilgiyi örgüt yaşamında ya da diğer kişilerin karşılıklı birbirlerinin çıkarlarını desteklemesi olarak tanımlamıştır (Dumlupınar, 2016).

**Bromiley ve Cummings Güven Modeli:** Bu güven modelinde bireysel ve örgütsel olarak iki tanım üzerinde durulmaktadır. Bireysel güven, insanların ilişkilerinde ve karşı taraftan beklentilerini söylerken, örgütsel güven, insanların örgütsel ilişkilerinden ve karşılıklı beklentilerini söylemektedir. Örgütsel güven kavramının değişik şekillerde ve değişik düzeylerde anlaşılabilceğini ve algılanabilirliğini belirtmiştir (Semercioğlu, 2012).

Örgütsel güvende Bromiley ve Cummings (1996) örgütler içi ve örgütler arası iletişimi insanların sosyal olarak düşünmesine ve insanoğlunun şahsi düşünüş ve iyimser olmasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996)' e göre örgütsel güven karşındakine ister açık olarak isterse açık olmadan iyi düşünceye sahip olma, geçmişte belirlenmiş olan kurallar ile dürüst davranma, istediği durumlar gerçekleşmese bile başka kişilerden kar sağlamayı beklemek durumlarında tanımlamışlardır. Karşındakine ister açık ister açık olmadan iyi düşünceye sahip olma ile insanların güvenilir bir davranış sergilediği hakkında davranış gösterdiği görülür. Geçmişte belirlenmiş kurallar ile dürüst davranma ise güvenilen kişilerin tavırları ile o kişilerin davranışlarının ve düşüncelerinin tutarlılık gösterdiği görülür (Akt: Dumlupınar 2016).

**Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard Modeli (2000):** Bu model Mishra'nın örgütsel güven olarak belirlediği dört boyuta(yeterlik, açıklık, güvenilirlik, ilgililik) yeni bir boyut daha eklemesi ile ortaya çıkmıştır. Bu şekilde örgütsel güven boyutlarını beşe çıkarmış ve yeni boyut olan beşinci boyutun adını ise özdeşleşme boyutu koymuştur. Özdeşleşme sürekli örgüt içindeki kişilerin devamlı olarak dayanışma ve yardımlaşma içerisinde olmasını, birbirlerine destek olmalarını ve

örgüt içindeki elemanların birbirleriyle paylaştığı ayırt edicilerinin karşılıklı olarak algılanmasına değinir (Tüzün 2007; Akt: Semercioğlu, 2012).

Özdeşleşme işte çalışan kimselerin yapacakları ve geçmişte yaptıkları işleri daha anlamlı kılarak işe daha çok uyum sağlamalarına neden olur. Örgüt içinde çalışan kişilerin işleri ile özdeşleşmesi sonucu işe bağlılığı artacak bunun akabinde örgüt içinde devam etme düşüncesi de hakim olacaktır. Bu şekilde çalışan iş görenlerin örgütün faaliyetlerinde destekleyici taraflarının da ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Okur, 2016)

Geçmişte yapılan tüm bu araştırmalara bakıldığında örgütsel güveni etkileyen birçok temel boyut vardır. Ve zaman içerisinde bu boyutlara araştırmacılar yeni isimler vererek geliştirmişlerdir. Bunların geçmişten günümüze en bilinenleri örgüt içerisinde, samimiyet, güvenilirlik, açıklık, dayanışma, yardımlaşma, inanma gibi faktörlerin olduğunu bilmekteyiz. Tüm bu etmenler örgütün kendi içerisinde birbirine bağlılığını oluşturarak örgüt hedefini belirlemede ve işleyişinde büyük bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Tursun, 2017).

### **2.1.3 Örgütsel Güvenin Boyutları**

Kişiler arası güven ile örgütsel güveni karşılaştırıldığında kişiler arası güvenin basit bir yapıya örgütsel güvenin ise daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu görülür. Örgüt içinde çalışan örgüt üyelerinin önde çalıştığı kuruma ve kurumdaki yöneticilere daha sonra ise kurum sahipleri çalışanlarına karşı güven duyması gerekmektedir. Örgütsel güven boyutları; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arası güven olmak üzere üçe ayrılır(Yılmaz, 2006).

#### **2.1.3.1 Örgüte Güven**

Örgütsel güvenin ortaya çıkmasında öncelikli adım kuruma güvene dayalıdır. Çünkü kurumuna güvenen kişi sorumluluk bilincinin de verdiği tutumla örgüte daha fazla güvenir. İnsan kaynakları işlevlerinden bazıları kariyer geliştirme, terfi etme ve disiplin gibi işlevlerinin adil ve eşit bir şekilde uygulanması örgüt içinde daha güvenilir bir ortamın oluşması için olması gereken bazı sebepler olarak söylenebilir (Özdere, 2015).

Kurum içindeki çalışanlar genellikle karar verme sürecinde konu ile ilgili bilgisi olsun veya olmasın değerlendirme yaparken çevreden aldıkları kulaktan dolma bilgilerle kesin bilgiye ulaşmadan olumsuz düşünce ve tutumlar sergilemektedirler. Bundan hareketle bireyin bu konudaki düşünceleri şüpheli ve tutarsız olmaktadır. Örgüt yönetimi kurum içindeki bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için iletişimi geliştirmek zorundadır. Bunun yanında da örgüt çalışanlarını örgüt politikası ve örgüt kültürü hakkında bilinçlendirmesi gerekir (Narman, 2012).

Örgüt içinde öğretmenler öğrenciler karşısında en başarılı etkileme gücüne sahiptirler. Onlar için rol model olması onların en fazla etkileyeninin o olmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden öğretmenin içinde çalıştığı örgüte güven sağlaması en temel kuraldır. Bu alanda etkin bir çalışma yapan Baş (2011) bu konuda birden çok örgütsel güvenin boyutlarından bahsetmiştir. Fakat iş okuldaki öğretmenlerin oluşturduğu örgüte gelince bunu üç bölüme ayırmıştır. Birincisi öğretmenin yöneticiye duyduğu güven; ikincisi meslektaşlarına duyduğu güven; üçüncüsü ise paydaşlarına karşı duyduğu güvenidir. Öğretmenin örgüt içinde duyduğu bu üç güven çalışma ortamındaki verimliliği ve akabinde eğitimi arttırdığı görülmüştür.

Kuruma güven örgütün en temel olmak üzere yapıyı niteliğindedir. Kuruma güveni bazı kaynaklar 'örgütsel' güven olarak nitelendirmekte bazı kaynaklar ise 'odak grubuna güven' olarak nitelendirmektedir. Kuruma güven başarının odak noktası haline getirilmiş ve amaçlarına ulaşmasına olan inancının oluşmasını sağlayan güven türüdür. Bu ortamı sağlamak için kurumda eşit ücret dağılımının olması gerekmektedir. Çalışanlara eşit davranılmalı ve herkese eşit olanakların sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden bu olanakların sağlanması kurumun daha güvenli bir yapı kazanmasını sağlayacaktır. Başarı ve üretim verimliliği için ilk şartlardan birisi her zaman kuruma güvenidir (İşleyen, 2011).

Örgütteki güven ortamının sağlanması için öncelikli olarak kurum içinde çalışanların birincil ihtiyaçları karşılanmalıdır. Onların ısınma, barınma, yemek yeme ve güvenlik gibi ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanlara anlaşılır kuralların koyulması, süreç içinde yöneticilerin çalışanlara açık ve eşit davranması gerekir.

### **2.1.3.2. Yöneticilere Güven**

Türkiye'deki örgüt hiyerarşi sistemi alt ve üst olmak üzere iki biçimde ilerlemektedir. Bu ikili ilişkide bazen incinme bazen de kırılma olasılıkları olacağından tam bu noktada güven denilen kavram devreye girmektedir.

Araştırmalara bakıldığında gnen kavramının yönetici tarafından başlatıldığı görülür. Bu konu ile ilgili Whitener ve arkadaşları “Yönetsel Güvenilirlik Modeli” dedikleri modelde ast statüsünde çalışanların üst yönetime karşı gnen duygusunu kurabilmeleri için üst yönetimde beş etkenin bulunması gerekiyor. Bu etkenler yöneticilere gnenin etmenleri olarak anlatılmakta, kontrol paylaşımı ve dağılımı, yönetsel güvenirlik, davranışlarda tutarlı olma, ilgi ve özenli olma, doğru ve açık iletişim olarak ifade edilmektedir (Peltekoğlu 2001; Akt: Semercioğlu 2012).

Örgüt içindeki yöneticiler ve çalışanlar ideoloji olarak farklı amaçlara sahiptirler. Bu farklılık gerek kişisel özelliklerinden gerekse çalıştıkları pozisyonlardan kaynaklanmaktadır. Kişilerin farklı hedeflerini örgütün değer yargılarıyla ve temel amaçlarıyla özdeşleştirmek gerekmektedir. Bunun içindedir ki çalışanlar örgüt yönetimine tam anlamıyla güvenmek zorundadır. Bu noktada esas önemli olan görevi yöneticiler üstlenmektedir. Örgüt yöneticileri örgüt içindeki davranışlarıyla, tutumlarıyla, karşısındaki verebileceği samimiyetiyle ve davranışlarıyla bu ortamı sağlaması gerekmektedir (nal, 2014).

Örgüt sisteminde ast ve üst denilen çalışma birimleri oluşmaktadır. Bu alışma birimlerinde insanlar arasında görevlendirmelerden dolayı ara sıra incinmeler olmaktadır. Bu incinmeler de peşinde güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlayan baştaki kişi yöneticidir. Yönetici bu ortamdaki gnenin sağlanmasından sorumludur. Ast pozisyonlarda çalışan kişilerin de bu sayede örgüte olan güveni artmaktadır. Literatür çalışmalarında bu gnenin esas sorumluluğu yöneticilerde olduğu için örgüt içindeki gnen ortamının ölçülmesi için yöneticilerin gnen profiline bakılmasının yeterli olduğu kanısına varılmıştır (Narman, 2012).

Yöneticiler rgt içindeki güveni sağlamak için onlara karşı adil ve kararlı yaklaşmak zorundadırlar. Bu sayede örgüt ilişkilerini dengeleyebilirler. Örgüt içindeki çalışanlar rekabet içerisinde ilerlemektedirler (zkan ve Turunç, 2015). Bu sayede yöneticiler çalışanların kendilerini takibini yapmasa bile rekabet sayesinde denetlendiğinin farkına varır. Yöneticiler alışanlara karşı aktif olmalı, gerektiğinde onları dinleyebilmektedirler. Çalışanlar gerektiği zaman yöneticiye ulaşabilmelidir. Örgüt içinde çalışanlar bir hata yaptığında bunun bir cezai uygulamasının olacağını bilmelidirler. Bu tip durumlarda cezai uygulama verilmezse karşılıklı güvensizlik ortamı oluşabilir. Bu sebebiyetle yöneticinin örgüt içinde çalışanlara adil olması güveni arttıran temel faktördür (Yürür, 2008).

### **2.1.3.3. Meslektaşlara Güven**

Örgüt disiplininin üst seviyelerde olması kuruma ve yöneticilerden çok çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven duygusuna bağlıdır. Güven duygusunun olmaması örgüt içindeki işleyişi bozar. Güvenin olmadığı örgütlerde şüphe olmaktadır. Şüphenin olduğu ortamda ise net bir sonuç almak olağan değildir (Tüzün, 2015).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında bir güven olması dolaylı olarak sağlıklı bir ortamın oluşmasını sağlar. Örgütün temelini atılması çalışanların birbirlerine karşı olan güvenidir. Örgütün yapısında güven olmazsa örgüt işlevini sürdüremez. Örgüt içerisinde oluşan güven duygusu o örgütte çalışan insanların tecrübeleriyle oluşur. Daha önceki tecrübelerine dayalı olarak yaşanan güven duygusu, şu an örgüt içinde yaşadığı tecrübelerine bağlı olarak güveni artabilir veya azalabilir (Bilgiç, 2011).

Örgüt içindeki çalışanlar önceki yaşantılarından olumsuz bazı tecrübeler besler ve diğer yaşantılara karşı genellemelerde kullanır. Bu genellediği yaşantılar örgüt içinde güven duygusunun oluşmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden ki çalışanlar arasında bir güvensizlik durumu yaşanıyorsa, bu güvensizliğin çalışanın kendisinden mi kaynaklı yoksa çalışanların birbirlerine karşı olumsuz düşüncelerinden mi kaynaklandığının araştırılması gerekmektedir (Terekli, 2010).

Çalışma ortamında çalışanların yalnızca yöneticilere güvenmesi yetmemektedir bunun yanında da birbirlerine de güvenmeleri gerekmektedir. Örgütün dışında olduğu gibi örgüt içinde de insanların bir arada olabileceği ortamlar oluşmaktadır. Örgüt içinde birlikte hareket edip birlikte bir şeyler yapmaktadırlar. Belirli bir amaç için bir araya gelmektedirler. İşte bu yüzden örgüt içindeki çalışanların karşılıklı olarak güven içinde olmaları gerekmektedir. Örgüt içinde karşılıklı güven çalışma ortamını da güvenli hale getirmektedir. Bu sayede daha başarılı ve kaliteli süreçlerle karşı karşıya gelinebilir. Örgüt içindeki atmosferin bu derce güvenli olması yöneticilerin daha iyi çalışıp karar verme süreçlerini hızlandırmakla beraber çalışanların da işe karşı olan davranışlarında da artış sağlamaktadır (Eğriboyun, 2013).

### **2.1.4 Eğitim Kurumunda Örgütsel Güven ve Etkileyen Etmenler**

Eğitim kurumları denildiğinde akla ilk gelen yer okullardır. Okullarda eğitimsel kavramlar vardır. Bu kavramlar çerçevesinde ilerleyen bir sistem vardır. Sistemin

içerisindeki kavramlardan örgütsel güven kavramı eğitim kurumlarında yardımlaşma ve dayanışmayı artırmakla beraber başarıya ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır.

Okullar hizmet veren örgütlerdir. Hizmet veren bir örgüt olması, nitelikli elemanlarla çalışması, örgüt içinde olumlu ortam kurmasına bağlıdır. Okul yöneticileri okullarda yürütülen politikaları, okuldaki iletişimin sağlanması, kişiler arası güven bağının kurulması ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi birçok görevi yerine getirmek durumundadır. Okul yöneticileri üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi durumunda okulda oluşan güven ortamı ile de paralel bir şekilde benzerliği bulunmaktadır (Artuksu, 2009).

Eğitim kurumlarında okul sürekliliğini dikkate alarak örgütsel güven, çok önemli bir yapıtaşı oluşturmaktadır. Örgütsel güven okullarda faydalı işler yapılmasına yol açarken, güvenin eksikliği ise tam tersine gerileyici bir unsur yaratmaktadır. Güvenin yoksun olduğu kurumlarda öğrenci-öğretmen ilişkisi zayıflamaktadır. Bu tarz eğitim kurumlarında yöneticiler okul başarısı veya örgüt lehine çalışmak yerine daha işe yaramaz işlerle uğraşmaktadırlar. Örgütsel güven eğitim kurumlarında hissiyatını yitirmeye başladığı an, o kurumun başarılı işler yapması zorlaşmaktadır. Eğitim kurumlarında yani okullarda başarıyı arttırmak için örgütsel güvenin sağlanması gerekmektedir. Kısacası eğitim kurumlarında yaşanan sorunların halledilmesi için örgütsel güvenin oluşturulması şarttır (Çiftçi, 2014).

Eğitim kurumlarının örgütsel güven ilişkileri okuldaki işleyişin bir dalıdır. Bu ilişkiden karşılıklı olarak herkes sorumludur. Okuldaki başarının artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için eğitim kurumlarında örgütsel güven kavramının temelini atılması ve bu hedefte ilerlenmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki güven yapılanması eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri ve bunun akabinde güvensizliğe dayalı problemlerin ortadan kalkmasını sağlar. Örgütsel güven kurumda çalışanların ilişkilerinin bir sonucudur. Bu ilişki aslında etik değerlerin oluşmasıyla doğru orantılıdır. Bu güven duygusunu oluşturmak güvenirlilik, yardımseverlik ve iyilik gibi temel kavramlara dayanmaktadır (Sevinç, 2013).

Yapılan araştırmalarda eğitim kurumlarındaki örgüt çalışanlarının aralarındaki ilişkiler, öğrencilerin başarısını da arttırdığı veya azalttığı görülmektedir. Eğitim kurumları ve öğrenci velileri ile ilişkilerin incelenmesi aslında eğitimin politikaları ile ilişkilidir. Bu sebeptendir ki bu ilişkinin sağlam olması temel oluşturmaktadır.



Örgüt içinde öğretmen ve öğrenci arasındaki güvenin sağlam olması ilişkilerin prensibidir ve birbirlerini anlamalarına yardımcı olur. Karşılıklı ilişkilerin oluşturulmasında güven kilit noktaya sahiptir. O kilidin anahtarını da açmak öğretmenin güvenine, veliler ile ilişkileri kurmaya bağlıdır. Tüm bu verilenler arasında etkileşim artar ve güven pozitif yönde ilerlerse eğitim kurumlarının başarısında da artış görülür (Zengin, 2011).

### **2.1.5 Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Literatür konusunda örgütsel güven ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve eğitim alanındaki ilerlemeler artmıştır. Bu bölümde eğitim alanında yapılan örgütsel güven ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalara bakılacaktır.

Altun (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma evren ve örnekleme olarak İstanbul ilini tercih etmiştir. Araştırma yaptığı kişiler engelli çocukların öğretmenleridir. Bu araştırmada 265 tane öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma belirli değişkenlere göre hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Çubukçu (2010) ise öğretmenlerin örgütsel güveninin, örgütsel bağlılığı üzerine bir açıklama yapmıştır. Araştırmanın evreni olarak Türkiye' deki turizm meslek liseleri seçilmiştir. Örneklem olarak ise 332 Turizm Meslek Lisesindeki öğretmenlere ulaşılmıştır. Araştırmanın doğuş noktası eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güveni ile örgütsel bağlılığı arasındaki düşüncelerdir. Bunu da örgüte bağlılığın temel nedeni olarak örgütsel güvenin olması olarak tanımlamıştır. Eğitim kurumlarının öte yandan bir hizmet üretiminin yeri olduğu da kanıksanmamaktadır. Bu nedenle örgüte güven ve bağlılık ile ilgili tüm püf noktalar incelenmiştir. Araştırma sonucunda veriler SPSS programında incelenmeye alınmış ve analize girmiştir. Analiz sonuçlarında Turizm Meslek Lisesi öğretmenlerinin örgütsel güvenin duygusal ve normatif olarak bağlılığının karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven faktörünün öğretmenin duygu ve norm bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Kaplan (2011) araştırmasında eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş yaşamında yaşadıkları yalnızlık duygusu ve örgütün güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreni Konya ili olarak belirlenmiştir. Örneklem gurubu olarak ilköğretim okulunda çalışan 405 öğretmene ulaşılmıştır. Model olarak tesadüfi küme örnekleme metodu kullanılmıştır. Araştırmada Yalnızlık Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Analiz kısmında istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda cinsiyet farklılıkları belirlenmiştir. Yalnızlık Testine göre bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla yalnızlık hissine kapıldığı gözlenmiştir. Yaş farklılıklarında ise aralarında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Medeni durum farklılıklarına göre anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Eğitim kurumlarında çalışan bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre yalnızlık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi farklılığına göre ön lisans eğitimi olan öğretmenlerinin lisans ve lisansüstü eğitim gören öğretmenlere göre yalnızlık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre yalnızlık çok yıl çalışmış öğretmenlerin az çalışmış öğretmenlere göre daha fazla iş yaşamında yalnızlık çektiği belirlenmiştir. Maaş değişkenine göre ise az gelir sağlayan öğretmenlerin, çok gelir sağlayan öğretmenlere göre yüksek düzeyde iş yerinde yalnızlık çektiği görülmüştür. Maaş gelirin göre anlamlı bir fark belirlenmiştir. Eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin branş v sayısındaki değişimler iş yerindeki yalnızlık düzeyinde anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Sonuç olarak örgütsel güven ile iş yaşamındaki yalnızlık arasında negatif yönde orta düzeylerde ilişki vardır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yalnızlık duygusu içinde üst düzeyde olan öğretmenlerin çalıştığı kurumlarda örgütsel güvenlerinin düzeyinin düşük olduğu kanısına varılmıştır.

Bilgiç (2011) tarafından yapılan araştırmada 'ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven düzeyleri ' başlıklı çalışmada verilmiş olan değişkenlerin bazılarına göre güven kavramının değişip değişmediğini tespit etmiştir. Bu araştırmadan elde ettiği sonuca göre örgüt içinde güven kavramını arttırıcı tavsiyelerin bulunması amaçlanmıştır. Araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada evren olarak İstanbul ili Küçükçekmece İlçesindeki resmi okullar seçilmiştir. Araştırmada 798 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmuştur. Araştırmada örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre okulda çalışan öğretmenler ilk olarak yöneticilere, ikinci olarak öğretmenlere güvenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven puanları, örgütsel güven düzeylerine göre orta düzeyinin üzerinde, çoğunlukla ibaresinin altında olduğu hesaplanmıştır. Bunun yanında örgütsel güven puanları alt ve toplam ölçeği olarak öğretmenlerin çalışma saatlerine bakılarak hesaplanmış ve karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre oluşturulan araştırmada farkları anlamlı şekilde belirlenmiştir.

Uzun (2011) araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasının evrenini Uşak ili olarak belirlemiştir. Örneklem olarak ise 290 ilköğretim okulunda çalışan öğretmene ulaşmıştır. Araştırmanın modeli olarak tabakalı örnekleme modelini kullanmıştır. Veri toplamak adına üç farklı ölçme aracı kullanmıştır. Toplanan tüm verilerin analizi alınmıştır. Araştırma sonucunda okullarda çalışan müdürlerin uyguladığı liderlik stilleri, okullarda çalışan öğretmenlerin örgüte güven ve örgütün adanmışlığı ile çok yakın bir ilişki içerisinde olduğu; ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin güvenli bir çalışma ortamında çalışanların adanmışlık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sandal (2014) tarafından yapılan ‘Örgütsel Güven ve Verimlilik Arasındaki İlişki’ başlıklı çalışmada örgütsel güven ve verimlilik hakkında taramalar yapılmıştır. Adıyaman ilindeki tüm resmi devlet okullarında bu araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma 8429 öğretmene uygulanmıştır. Bu öğretmenlerden 385 kişiye rastgele uygulanmıştır. Konuyla ilgili araştırma yapıldıktan sonra tarama sonucu ortaya konmuştur. Araştırma anketleri uygulandıktan sonra SPSS istatistik programıyla hesaplama yapılmıştır. Araştırma yapılan öğretmen kesiminin yaş aralığının genç ve orta yaşlarda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun lisans mezunu, aynı görev yerinde fazla kalmadıkları, bayların karşıt cinslerine göre daha fazla örgüte güvendikleri gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmada öğrencilerin birbirlerine güvendikleri görülmüştür. Okullarda örgütsel güvenin ne denli yüksek olursa verimliliğin de doğru orantılı olarak arttığı belirlenmiştir.

Yorgancı (2016) yine bir diğer araştırmada kişilerarası öz yeterlik algısı ve örgütsel algıların ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın evrenini kayseri ili olarak belirlemiştir. Örneklem olarak kayseri ilindeki 15 ilkokulu ve bu okulda görev yapmakta olan 300 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Öğretmen profilini de sınıf öğretmenleri olarak belirlemişlerdir. Bu bağlamda Yorgancı sınıf öğretmenlerinin kişilerarası öz yeterlik algıları ile örgütsel güven algılarının aralarından farklılaşma olup olmadığı

araştırılmıştır. Araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin profillerini belirlemek için ‘Kişisel Bilgi Formu’ ve ‘Kişilerarası Öz Yeterlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda öğretmenlerin öz yeterlik algılarında medeni durum, yaş, mesleki kıdem yönünden anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Fakat sınıf mevcudu değişken olarak incelendiğinde algının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinde ise cinsiyet, yaş, medeni durum ve okulun öğretim şekli açısından anlamlı fark olmadığına varılmıştır. Sınıf mevcudu ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark olduğu konusunda kanıya varılmıştır. Buradan hareketle öz yeterlik algıları ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **2.1.6 Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Carnevale ve Wechsler (1992) örgütsel güvenin etkilerini araştırmıştır. Örgütsel güvenin etkilerini detaylandıran kapsamlı bir alanyazın olmasına rağmen bireysel anlamda az araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile örgütsel güven kamu kuruluşlarında güven modelini geliştirir. Araştırma sonucunda örgütsel ve organizasyonel güvenin iş ile ilgili farklı bir tutum olduğunu göstermektedir. Güven tutum ve inançlara, duyuşsal tepkilere, bireysel yatkınlıklara ve demografik yatkınlıklara dayanır. Güvenin en önemli belirleyicisi örgütsel iklimde bulunur.

Mayer, Davis ve Schoorman (2014) örgütsel güven ile ilgili yaptıkları araştırmada güvene duyulan ilgi büyük oranda çalışanlar tarafından dile getirilmektedir. Örgüt içindeki riskin seviyesi örgütsel güvenin azalmasına sebep olacaktır. Araştırma sonucunda örgütsel güvende riski ortaya çıkan nedenler ise örgüt içindeki çalışanların birbirlerine karşı duygularıdır. Duygular sayesinde birbirlerine güvenmeyi ve bütün olmayı hedeflemektedirler. Örgütsel güvenin oluşması için öncelikle karşılıklı güvenin olması temel şart olarak kabul etmişlerdir.

### **2.2. İş Doyumu**

Bireylerin istek ve arzularının karşılanamaması durumunda kişide birtakım dengesizlikler ve ruhsal çöküntüler oluşturmaktadır. Bu dengesizliklerin ve bozuklukların kişide giderilmesi veya azalması neticesinde kişiler feraha ulaşabileceklerdir. Kişinin içinde yaşadığı belirsizlikler dışarıdan gözlemlenemez. Fakat bireyin içinde yaşadığı bu durum kişinin yaptığı davranışları ve tutumları ile birlikte tahminen ortaya konmaktadır. Örneğin, uzun süre aç kalmış bir insanın,

yemeklerle dolu bir mekana girdiğinde açlık hissinin arttığı gözlemlenebilir. Karnını doyurması sonucu ise yemeklere karşı olan duyarlılığı düşecektir. Kişilerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması sonucu bireyin ruhsal yapısındaki dengesizlikler de o oranda azalacak veya ortadan kalkacaktır. Dünya üzerindeki toplumlarda yaşanan isyanlar ve çatışmalar bireylerin iç yaşantısında yaşadığı sorunlardan ortaya çıkmaktadır. İş hayatında yaşanan bu ve buna benzer de birçok yaşantılar olmaktadır. Verimi, çalışmayı ve sosyal ortamı etkileyen şeyler aslında bireyin içinde yaşadıklarıdır (Yılmaz, 2014).

İş doyumunu ile ilgili kaynaklar incelendiğinde bu kavramın birçok tanımının olduğunu görülmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından değişik bakış açıları ile yorumlanarak günümüzde birçok tanımı ortaya çıkmıştır. İlk tanımları 1920'li yıllarda alanyazında yer almaya başlamıştır.

İnsanlar günlük hayatında vakitlerin birçoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla iş yerinde geçirdiği vakit ne kadar verimli olursa insanın diğer hayatı da verimli geçmektedir. Bu şekilde de doyum noktası aynı düzeyde artmakta veya azalmaktadır. Bu da biz insanların yaşantılarını etkilemektedir. Bu bilgileri gözler önüne alarak iş doyumunu ile insanların yaşamlarındaki doyumunu doğru orantılıdır (Omarov, 2009).

İş doyumunu kavramı iş yaşamında önemli bir etken sağlamaktadır. İş sadece maddi bir gelir elde edebilmek için yapılmamaktadır. Yaptığı işten haz alabilmek, beklentilerini karşılamak, başarı ve yetkinlik için yapılabilir. İş denilen kavram kişilerin amaçlarına ulaşabilmek için bir araçtır. Birey yaptığı iş sayesinde beklentilerini karşılıyorsa işe karşı olan tutum ve düşünceler de olumlu yönde değişmektedir. Bu olumlu yönde gelişen duygulara iş doyumunu denilmektedir. İş doyumunu çalışanlar açısından önemli olduğu kadar örgüt içinde önemli bir yere sahiptir. İş doyumunun yüksek olması iki taraf içinde kazanç sağlamaktadır. Örgüt içinde iş hazzının doruklarına yükselen işgören yaptığı çalışmalarla verimi artırmakta bu da beraberinde işverene yaramaktadır (Erani, 2014).

İş doyumunu tanımı iş yerinde çalışanların kendilerince geliştirdikleri davranışlardan oluşmaktadır. İş yerinde çalışanların yaptıkları işe karşı olan duygusal bağlılığı olan iş doyumunu ihtiyaçların giderilmesi içindir. Buradan hareketle insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için devam ettirdikleri çalışma hayatı insanın iş doyumunu üzerinde büyük bir etkisi vardır.

İnsanların çalıştıkları işten aldıkları doyum büyük ölçüde işle ilgili ihtiyaçları ve arzuları karşılayabilme derecelerine bağlıdır. İş doyumunu kavramı işi yapanların sağlıklarının yanında karşılıklı olarak etkileşimlerinin ve beklentilerinin ne düzeyde olduğunun belirtisidir. İş doyumunun tanımı ilk başta çalışanların işten aldıkları maddi kazanç, çalışma arkadaşlarından çalışırken haz alma ve çalıştığı ortamdan mutluluk duyma akla gelmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak iş doyumunu çalışanların yaşamlarının sonucunda aldığı haz veya olumlu sonuçlanabilecek duyguyu dile getirmektedir. Çalışan kişilerin yaptıkları işten aldıkları doyum, işten aldıkları haz veya olumlu yaklaşımlarının derecelerine eşittir (Semercioğlu, 2012).

İş doyumunu ile iş yerinde çalışan bireylerin performansları arasında düşük yönde ilişki olduğu görülür. İşverenler ve yöneticiler için iş yerinde çalışan insanların iş üzerinde gösterdikleri üretkenlikleri çok önemlidir. Çünkü iş yerindeki çalışanların devamsızlıkları, işi bırakma gibi bazı davranışları karşılıklı olarak nedensel ilişkileri bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan bireylerin devamsızlık oranları ve işi bırakma eğilimleri düşük seviyede; buna bağlı olarak yaşam doyumunun yüksek olduğu kanısına varılmıştır. İş doyumunun yüksek olması örgüte bağlılığı arttırmakla beraber, kendilerine olan güvenlerini arttırmıştır (Agaoğlu, 2011).

Örgütlerin ürün elde edebilmek ve iş yerinde çalışanların ihtiyaçlarını sağlamak için önemli olan iki amaç vardır. Örgüt içerisinde çalışanlar yaptıkları üretimden çıkan ürünlerin kalitesini arttırmaya çalışırken işverenler ve yöneticiler ise çalışanların iş doyumunu yükseltmekle yükümlüdür. Eğitim örgütlerindeki durum ile de aydı durum üzerinde durulmaktadır. Örgütlerde girdiler ile çıktıların ikisi de insan olduğu için iş doyumunu büyük bir öneme sahiptir (Yılmaz, 2014).

Bunun yanında yine iş doyumunu diğer alanlarda tartışıldığı ve konu olduğu gibi örgütsel davranış alanına da sıkça konu olmuştur. Cranny ve arkadaşları 5000' den fazla makale ve akademik araştırmayı iş doyumunu ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmalar 1992 yılından beri süregelen araştırmalardır. Günümüzde artan bir şekilde devam etmektedir (Spector 1997; Akt: Ulusoy, 2014).

Günümüzde büyük bir gelişim söz konusudur. Bu gelişimlerle birlikte teknoloji denilen kavram buna dayalı olarak bilgi birikimleri çalışma hayatlarına değişik boyutlar yüklemektedir. Çünkü insanların işleriyle alakalı değişkenler yaşamlarının genelini etkilediği gibi yaşamlarındaki bazı değişkenler ise çalışma ortamlarını etkileyebilir. Bundan hareketle iş doyumunu çalışanların beklentileri ve çalıştıkları

ortama karşı hissettikleri olumlu veya olumsuz tutumlarının tümüne denir. İş doyumunu ile ilgili araştırma yapan kişiler iş doyumunun düşüncelerden oluşan bir tepki olmayıp, duygusal bir sistem olarak tanımlarlar (İlerleyen, 2014).

İş görenlerin işleriyle uğraşları, kendilerinin işi ile sıkı sıkıya ilişkili olduğunu açıklar. Çalışanlar iş yerlerinden yeteri kadar doyum almazsa herhangi bir sebepten dolayı işten ayrılmak isterse yaptığı işe bağlanmış olmaktadır. Bu durumda özdeşleşme kişinin yaptığı işten olumlu-olumsuz duygu bağlanmalarını içerse bile kendi işine karşı belirli süreçler sonunda haz almasını veya olumlu düşünceler beslemesine neden olur.

## **2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Etmenler**

İş doyumunu etkileyen faktörler olarak genelde ikiye ayrılır. Birincisi bireysel faktörler, ikincisi ise örgütsel faktörlerdir.

### **2.2.2.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler**

Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, branş, hedef ve beklentiler, kabul görme ve değerlendirme, eğitim seviyesi gibi değişkenlerdir. Örgütsel faktörler işin niteliği, çalışma ortamı, takdir edilme ve ödüllendirme, ücret, sosyal güvence, fiziki faktörler, iş yükü ve bürokratik faktörler ve yükselme imkanları değişkenleridir. Araştırmamızın konusu gereği biz bu değişkenlerden bireysel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim seviyesi durumları incelenecektir.

**Yaş:** Yaş değişkeni iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Buradan hareketle insanların yaşları arttıkça yaptıkları işten aldıkları doyum da o derece artmaktadır. İnsanlar çalışma hayatına başladığı ilk zamanlar iş doyumları düşük seviyededir. İnsanların çalışma hayatına başlamadan veya başladıkları dönemden beri iş konusunda amaç ve idealleri oluşmaktadır. İnsanlar çalışma hayatına atıldıkları ilk dönemde gerçekleşmek istedikleri amaç ve beklentilerin gerçekleşmeyeceği kanısına vardığında iş konusunda doyumsuzluk yaşayabilmektedir. İnsanlar belli bir süre çalıştıktan sonra 30' lu yaşlara geldiklerinde bu konudaki doyumsuzluğu yaşın getirdiği tecrübeye bağlı olarak azalmakta ve doyumları yükselmektedir. Bu aralıkta insanlar çalıştıkları kurumdaki çalışanlar ve yöneticiler ile girdikleri iletişimlerle birlikte sosyalleşme düzeylerini de arttırmaktadırlar. Daha sonra 40 yaş denilen döneme geldiğinde kariyerindeki en

yüksek iş doyumunu yaşarlar. Fakat bu dönem aralığında kariyer bazında birey bir geliştirme gösteremezse iş doyumunda da düşüş yaşayabilmektedir (Başaran, 2017).

Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki genel olarak evrenseldir. Bu alanda yapılan araştırmalar bireylerin iş hayatına atıldıkları ilk yıllarda iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğunu; ilerleyen yıllarda bu düzeyin giderek azaldığı ve iş hayatının son zamanlarına doğru ise tekrardan artmaktadır. İş görenlerin iş hayatında kalma süreleri ile yaşları arasında da ilişki vardır. Çalışanın iş yaşamında kaldığı süre arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmektedir (Kalebaşı, 2014).

İş doyumunu ve yaş arasında bazı araştırmalar incelendiğinde üç ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki iş doyumunu ve yaş arasında “U” şeklinde sembolize edilen bir ilişki vardır. Bu sembolik şekle göre iş doyumunu genç yaşlarda yüksek seviyede, orta yaşlarda düşük seviyede, ileri yaşlarda yüksek seviyede çıkmaktadır. İkinci görüşe göre ise iş doyumunu ve yaş doğru orantılı şekilde artmaktadır. Üçüncü görüşe göre ise mesleki doyum noktasındaki yaşlarda yüksek seviyede, o yaştan sonra ise düşüş yaşanmaya başlanmaktadır (Akkaya, 2015).

**Cinsiyet:** Cinsiyet değişkeni incelendiğinde karşı cinslerin önemsedığı değerler farklılık göstermektedir. Bu yüzdendir ki varoluşları gereği iş doyumunu düzeyleri de farklılık gösterir. Bundan yola çıkarak cinsiyetin iş doyumunu etkilemesi yönünde araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan birçok araştırmada kadın ve erkek çalışanların iş yaşamında önemsedikleri faktörlerin değişkenlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanlar iş hayatında genel olarak aldıkları ücret, işin güvenilirliği, işte ilerleyebilme olanakları, iş yerindeki arkadaşları, çalışma alanındaki yöneticileri, çalışma alanının getirdiği sosyal getirileri ve çalıştıkları saat aralıkları öncelik belirtmektedir. Kadınların ise yaptıkları işin ne olduğu ilk sıraları almışken, işin getirdiği sosyal yaşantılar en son önem derecesine sahip olmuştur (Şangar, 2016).

Cansüngü (2016)'da araştırmasını kadınlar ve erkekler arasında yapmıştır. Erkeklerin işte etkin olma, sorumluluk yüklenme ve ücret konularında kendilerini daha ön plana çıkardıkları görülmüştür. Kadınlar ise erkeklerin aksine çalışma arkadaşlarındaki ilişkilerine, iş saatlerindeki uygunluğa, güvenceli işlere dikkat etmektedirler. İş devamsızlığı erkeklerin kadınlar oranla daha azdır. Bu durumun sebebi ise kadınların yaptıkları işe olan bağlılığının az olmasıdır. Bu durumdan yola çıkarak kadınlar erkeklere göre işlerinden daha az doyum almaktadırlar. Ama bu



durum bazı toplum guruplarına göre de farklılık göstermektedir. Kadın profilinin iş hayatında fazla yer almadığı toplumlarda erkeklere oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları da görülmektedir.

**Medeni Durum:** Medeni durum çalışma hayatında insanların sorumlulukları dahilinde farklılık gösterdiğinden dolayı iş doyumunu da farklılık gösterir. Fakat bu alanda yapılan araştırmalar medeni durumun iş doyumuna etkisini belirgin derecede bulgularla destekleyememişlerdir. Bir noktada evli olup da çalışan bayanlar bekar olarak çalışan bayanlara göre maddi olanaklara daha fazla değer vermektedir. Dolayısıyla evli ve çalışan kadınların bekar ve çalışan bayanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Evli ve çalışan bayanların aile ortamındaki doyumları işlerine yansması daha fazla olacağından bekar ve çalışan bayanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları öne çıkmıştır (Teker, 2015).

Burada medeni durum ile iş doyumunu arasında açık bir ilişki bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar çalışmalarında, çalışan kadınların evli ve çocuğa sahip olması bunun yanında evdeki bazı sorumluluklarının olması ve kocasının bu işlerde destekçi olmaması kadınlarda ruhsal çöküntülere sebep olmaktadır. Diğer bir araştırmaya göre evli ve çalışan kadınların iş doyumunu düzeyleri bekar ve çalışan kadınlara göre iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Evli ve çalışan kadınların iş hayatında daha az devamsızlık yaptığı ve işten ayrılma olasılıklarının bekar ve çalışan kadınlara göre daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Dul ve kadın çalışanlar, boşanmış ve aynı evde yaşayan kadınlara göre iş doyumunu seviyesinin düşük olduğu görülmüştür (Yılmaz , 2015).

**Kıdem:** Kıdem ise iş doyumunu etkileyen bir diğer değişkendir. Kıdem bir kişinin işte ne zamandır çalıştığını göstermektedir. Kişi yaptığı işte ne kadar süre kalırsa doğru orantılı olarak o kadar iş doyumunu da arttırdığını gösterir. Yaptığı işe alışamayan kişilerin ya da işten doyum alamayan kişilerin işten ayrılma olasılıklarını düşünüldüğünde kıdem ile iş doyumunun ilişkisi açıkça ortaya çıkacaktır. Fakat bazı durumlarda işin sunduğu alternatifler veya işten çıkacak olan kişilerin maddi meselelerini de düşünürsek kıdem ile iş doyumun çok kuvvetli bir ilişkisinin olmadığı kanısına da varılır. Bu konuda da Kanungo' nun araştırması iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur (Çorapçı, 2015).

Kıdemi fazla olan çalışanların kıdemi daha az olan çalışanlara göre iş doyum seviyeleri yüksektir. İş doyumları düşük olan çalışanlar doyum seviyelerini

yükseltmek için işlerini değiştirme yönüne giderler. Çalışanların kıdem seviyelerindeki yükseliş çalıştıkları işe olan doyumlarını da artırmaktadır. Seneler geçtikçe çalışanın işinde yaptığı kıdem derecesi yükselmekte, birikim artmakta ve işin istenilen niteliklere göre yapılmasını sağlamaktadır (Göç, 2017).

**Eğitim düzeyi:** Eğitim düzeyi değişkeni ve iş doyumunu incelendiğinde bireysel faktör devreye girmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde iş doyumunun da yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlerleyen (2014)' e göre insanlar yaptıkları işte eğitim düzeylerine göre pozisyonlara yerleştirilmezlerse huzursuz olmaktadır. Yetenek seviyesinin altında bir pozisyonda çalışan bireyler giriştikleri işlerde işi hafife alma, boş verme, işten sıkılma gibi etkenlerin yanı sıra iş doyumsuzluğuna sebep olabilir. Bunu yanında yeteneklerinin üzerinde bir pozisyonda çalışan insanların da endişelenme, strese girme gibi belirtiler de doyumsuzluğa neden olmaktadır.

Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında yapılan bazı araştırmalarda ise eğitim düzeyi yüksek bireylerin iş doyumunun daha az olduğu görülmüştür. Bunun yanında az eğitilmiş bireylerin iş doyumlarının da daha az olduğu görülmüştür. Fakat bu noktada çalışanlar için kendilerine uygun bir iş bulma olanakları da sınırlıdır. Bu verilerden yola çıkarak bu alanda çelişkili sonuçlara ulaşılmaktadır. Eğitim düzeyi ve iş doyumunu araştırmalarında sağlam deliller ortaya konulmadığını söyleyebiliriz (Sinan, 2008).

### **2.2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler**

Çalışanların belirli bir zaman diliminde aldıkları görev ve sorumlulukları yerine getirmesi iş olarak tanımlanır. İşin gerçekleştiği ortamın verimli hale gelebilmesi ve ilerleyebilmesi, için çalışanın da ortamdan aldığı hazzı iş doyumunu denilmektedir. Bu noktada bu doyumunu etkileyen bazı değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bizi ilgilendiren değişken iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerdir.

Ücret iş doyumunu etkileyen başlıca faktördür. Çalışanların işten aldıkları haz derecesi işten aldıkları maaşa bağlıdır. Aldığı bu maaş ile de gereksinimlerini karşılayabilme oranına bağlıdır. Bu nedendir ki iş yerindeki çalışanlar aldıkları maaşın kendi emeklerini karşılama dikkat etmektedirler. Verilen ücret çalışanın yaptığı hizmetlere karşılık geliyorsa doyum artış göstermektedir. Diğer bir taraftan iş karşılığı alınan ücret diğer çalışanlarla eşit veya birbirine çok yakınsa işe karşı olan doyum o derecede artış göstermektedir. Önemli olan ücretin yüksekliği değil

çalışanlar arası adil dağıtılmasıdır. İş doyumunu ve gelir düzeyini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ücret konusunda kişinin kendi boşluğunu dolduramaması, ihtiyaçlarını karşılayamaması ve daha düşük bir yaşam kalitesi sürdürmesi sonucunda işe karşı olan doyum düşmektedir (Aşık, 2010).

İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör ise insanların çalıştıkları işin kendisidir. Yapılan iş ile işi yapacak kişinin özelliklerinin birbiri ile aynı veya benzer olması gerekmektedir. Kişi yeteneği doğrultusunda ilerleme şansını arttırmaktadır. Yapılan işlerle belli çizgileri aşabilecek ve bu sayede kendinin tamamlama fırsatını bulacaktır. İş işi yapan kimselere haz ve mutluluk vermektedir. Kişi yaptığı işten mutluluk duyarsa, kendi benliğini tamamlarsa, kendini yetiştirebilirse, yapılan işle belli konumlara gelirse, iş ile arasında olumlu bağ kurarsa ve kendini gerçekleştirme boyutunda iyi beklentiler yaratırsa iş doyumunu da olumlu bir şekilde etkilemektedir (Surada, 2015).

Örgütsel etmenlerden bir diğeri ise çalışanlar arası iletişimdir. İletişim kişinin karşısındaki ile yazılı veya yazısız düşüncelerini paylaşmasıdır. İletişim sayesinde kişi, zihinde tasarladıklarını karşısındakine aktarabilir. İletişim sayesinde kişiler ve toplumlar karşılıklı olarak etkileşim içerisine girmektedirler. Bu süreçte iletişim aktif olarak ilerleyen bir birim haline gelmektedir. Bu sayede insanlar birbirlerinin yaptıkları faaliyetler hakkında bilgi sahibi olabilir. Çalışanlar alanlarında yapılan yenilik veya gelişmelerden ilk olarak haberdar olur ve kişinin alanında ön planda olmasına, işlerini daha kolay ilerletebilmesine yardımcı olur. Bu da kişinin işe karşı olan doyum oranı artar. Çalışanlar arası iletişim ve verimliliği artırır. Bunun sonucunda da iş doyumunu seviyesi artar. İletişimin eksik olduğu ortamlarda çalışanlar arası iletişim zayıf olacağından doyumsuzluk da ortaya çıkacaktır. Bu nedenle iletişimin aktif ve süreçlerle ilerlemesi ile iş doyumunu da giderek artacaktır (Gündüz, 2008).

Örgütsel etmenlerden bir diğeri de yönetim değişkenidir. Yönetimde yer alan yöneticiler çalışanların iş tatminlerinde önemli bir yere sahiptir. Bazı değişkenler çalışma ortamlarında iyi olmasa bile yöneticilerin varlığının olması ve çalışanlara çok iyi davranması iş doyumunu arttıran bir diğer etmendir. Örgüt içinde yöneticiler çalışanları işlerine motive etmek, onların daha iyi şartlarda çalışacağı ortamı sağlamaları açısından iş doyumunu konusunda önemli konuma sahiptirler. İş koşullarında yöneticiler çalışanların fikirlerini önemsemeyen, onları kulak ardı etmeyen bir profil oluştururlarsa çalışanların da onlara karşı güvensizliği artar

dolayısıyla çalışanların doyumsuzluğu da artmaktadır. Yöneticiler vurduvduymaz bir tavır yerine görüşlere açık, yenilikçi, ilerleyen ve aktif katılımlı bir yol izlerseler iş doyumunu düzeyi de anlamlı bir düzeyde artacaktır (Tor, 2011).

Bireylerin sahip oldukları çalışma arkadaşları ve yapısı iş doyumunda önemli bir etkiye sahiptir. Sevecen, cana yakın ve güler yüzlü çalışanların bulunduğu bir çalışma ortamı iş doyumunu da yükseltecektir. Çalışanlar arası iletişim, yardımlaşma ve dayanışma varsa bu çalışma ortamını ve doyumunu olumlu yönde etkiler. Aktif bir çalışma alanı ve kişileri işin yapısını da daha eğlenceli hale getirir. Aksi takdirde çalışanlar arası bu ilişkiler yoksa doyumsuzluğun artacağı söylenebilir (Özdemir, 2014).

### **2.2.3 İş Doyumunun Boyutları**

İş doyumunda üç önemi boyut vardır. Birinci boyutu işe karşı duyulan duygusal bağ ya da karşılık verilmesi; ikinci boyut ise işe karşı kişinin beklentisinin olması ya da beklentisinin üstünde bir durumla karşılaşması; üçüncüsü ise iş doyumunu ve boyutları arasındaki bağlamı göstermektedir. İş doyumunun içinde işle alakalı olan beş boyut üzerinde de durulmaktadır. Bu beş boyut; denetim, meslektaşlar, ücret, denetim ve işin kendisidir.

Locke(1976)' ya göre iş doyumuna etki eden değişkenleri ikiye ayırmıştır. Bu değişkenleri çevresel ve örgütsel olarak ikiye ayırmıştır. Bu değişkenler içerisinde işin çeşidi ve içeriği, çalışma şartları, işin miktarı, ödemeler, terfi, denetim, kontrol, iş arkadaşları, yönetim ve benzeri boyutları söylemiştir (Akt: Çorapçı 2015).

İş doyumunu çalışanların çalıştıkları iş hakkında duygu ve düşünceleri ile alakalı olduğundan çalışanların yaptıkları işe benzer veya daha değişik alternatifler ile karşılaştırılması olabilmektedir. Çalışanlar aynı işi yapıp da kendi aldıkları ücretten daha fazla ücret alan meslektaşlarını duyuncaya kadar işi doyumları yüksek olmaktadır. Bu noktada iş doyumunu işin kendisi, işten aldığı ücret, çalıştığı işten aldıkları terfi, yöneticisinden aldığı haz ve işten aldığı doyum olarak çeşitli boyutlar oluşturmaktadır.

## 2.2.4 İş Doymu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Literatür konusunda iş doymu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde eğitim alanında yapılan iş doymu ile ilgili araştırmalara bakılacaktır.

Omarov (2009) yaptığı araştırmada özel sektörde çalışan insanların, örgütsel güven, iş doymu düzeyi iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreni olarak İzmir ilindeki bir firma seçilmiştir. Örneklem olarak firmada çalışan 137 özel sektör çalışanına uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile survey yöntemi kullanılmıştır. Anket tekniği uygulanmıştır. İş doymunu ölçmek için Minnesota iş doymu ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre araştırmaya katılanların örgütsel güven ve iş doymu düzeyleri ortanın üzerinde çıkmıştır. Bunun yanında yöneticiye olan güven ve örgütün kendisine olan güvenlerinin iş doymunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarına olan güven ile iş doymu arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ağaoğlu (2011) araştırmasında Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doymu düzeylerini incelemiştir. Araştırmanın evreni olarak Türkiye'deki 25 tane Bilim ve Sanat merkezleri oluşturmuştur. Örneklem grubu olarak 40 yöneticiye 195 öğretmen olarak toplamda 235 kişi seçilmiştir. Araştırmada Ali Balcı'nın iş doymu ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte otuz dört madde ankete katılanlara yöneltilmiştir. Verilerin çözümünde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre iş doymununun yüksek olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iş doymununun yüksek olduğu görülmüştür. Bu verilere göre elde edilen sonuçlara göre iş doymununun ödentileri, işi ve niteliği, gelişmesi ve yükselme olanakları örgüt boyutunda araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş öğrenim durumu ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Yılmaz (2014) araştırmasında resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güdülenme ve iş doymu arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmada evren olarak aydın ili seçilmiştir. Örneklem olarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada 342 kamu ortaokullarında çalışan öğretmenler üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplamada kişisel bilgi formu, güdülenme ölçeği ve iş doymu ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada T testi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel-yönetimsel güdülenme düzeyi maddi ve sosyal güdülenme düzeyinden yüksek

olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerinin içsel doyum düzeyinin dışsal doyum düzeyinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Yetenek dersleri öğretmenlerinin içsel iş doyumunu düzeylerinin sayısal dersi öğretmenlerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Yetenek dersi öğretmenlerinin genel iş doyumunu düzeylerinin sayısal ders öğretmenlerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun akabinde öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin ve güdülenme düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, psiko-sosyal güdülenme düzeyleri ile içsel doyumları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

İlerleyen (2014) araştırmasında öğretmenlerin zaman yönetimi ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreni olarak Sinop ilinde çalışan ortaokul öğretmenleri seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini olarak 297 ortaokul öğretmenine ulaşılmıştır. Verileri incelemek için zaman yönetimi ölçeği ve iş doyumunu ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre zaman yönetimi deline kavramın öğretmenlerde yüksek düzeylerde olduğu belirlendi. Zaman yönetiminin becerileri çeşitli değişkenlere göre değiştiği sonucuna ulaşıldı. Bu değişkenlerin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumları olduğu belirlendi. Ayrıca zaman yönetimi yaşa ve bransa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerdeki iş doyumunu düzeyleri yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna ve medeni duruma göre farklılıklar göstermiştir. Araştırmanın bir başka sonucuna göre ise iş doyumunu ve zaman yönetimi arasında düşük, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ulusoy (2014) bir diğer araştırmada okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada evren olarak Tokat ili ortaöğretim okullarındaki öğretmenler seçilmiştir. Örneklem olarak 386 öğretmene ulaşılmıştır. Model olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışlarının orta düzey ve değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumlarını yordamaktadır. İş doyumunun yapılan araştırma sonucunda değişkenler arasında ara yordayıcı olarak görüldüğü kanısına varılmıştır. Dağıtımcı liderlik iş doyumunu hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Polatkan (2016) bir diğ er araştırmasında ortaokul öğ retmenlerinin duygusal emek davranışlarının iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada evren olarak aydın ilindeki kamu ortaokullar öğ retmenlerine uygulanmıştır. Örnekleme gurubu olarak 265 öğ retmene ulaşılmıştır. Veri toplamada kişisel bilgi formu, duygusal emek ölçeği ve Minnesota iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iç sel doyum en fazla sağlayan meslek gurubu öğ retmenler olarak belirlenmiştir. Akabinde genel doyum ve dışsal doyum onu takip etmektedir. Erkek öğ retmenlerin iş doyum düzeyleri kadın öğ retmenlere göre yüksek çıkmıştır. Beş yıl altında ve yirmi bir yılın üzerinde deneyimi olan öğ retmenlerin bunların arasında kalan tecrübe sahibi öğ retmenlere göre iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleğini seven öğ retmenlerin iç sel doyum düzeyleri sevmeyen öğ retmenlere göre yüksek çıkmıştır. Mesleğini seven öğ retmenlerin dışsal doyum düzeylerinin mesleğini sevmeyen öğ retmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleğini seven öğ retmenlerin genel iş doyum düzeylerinin mesleğini sevmeyen öğ retmenlere göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

### **2.2.5 İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Tella'ya göre İş doyum eksikliği bazen özel sektörden devlete ya da devletten özel sektöre geçildiğinde ortaya çıkabilir. Bu durum genelde ekonomisi gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Araştırma sonucunda maaşların geç ödenmesi ve kötü hizmet koşulları iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır. Örgütte iletişimin iyi olması, ücretin zamanında yatırılması ve gücün yerinde kullanılması iş doyumunu artırmaktadır (Tella, 2007).

Kalleberg (2010), iş doyumunun altında yatan süreci araştırmıştır. İş doyumunun ifade ettiği unsur duygusal yönelimi arz etmektedir. Araştırma sonucunda İş doyumunu ayırt etmek için örgüt içindeki memnuniyet esas alınmalıdır. İş doyum bireyler tarafından karakterize edilebilir. Örgüt içinde çalışan herkes örgütten memnun olmayabilir. Bir kısım istediğini alıp doyum sağlamakta bir kısım ise doyuma erişememektedir. Örgütlerde iş doyumunu sağlamak için bireyler arasında dengeyi oluşturmak gerekmektedir.

### **2.3 Yetenek Kavramı**

Günümüzde özel kurumların sayılarında artış olması ve bu kurumlarda çalışan nitelikli işçi sayısını da arttırmıştır. Bu da beraberinde bu şirketlerde çalışabilecek

nitelikli eleman ihtiyacını doğurmuştur. Günümüz örgütlerinde bu nitelikli elemanları daha iyi belirleyebilmek için yetenek kavramı üzerinde duracağız. Yetenek kişilerin çalışacakları alanlarda başarılar göstermesi ve verilen hizmetin artması için en önemli koşullardan bir tanesidir.

Yetenek kişilerin kendini gerçekleştirme, iç süreçlerini yürütme, beceri, deneyim, tutum ve mizaçlarını kapsayan kişisel becerilerinin tamamıdır. Başka bir deyişle yetenek çalışan örgütlerin iyi noktalara gelebilmesi ve ilerleyebilmesi, çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için sahip olacak donanıma sahip kişilerden oluşur. Beceri, bilgi, deneyim gibi değişkenler yetenek dediğimiz kavramları oluşturmaktadır. Yetenekli kişilerin de belirli bir çerçevede yönetilme eğilimi yetenek yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Günbey, 2016).

İşverenler işe çalışacak nitelikli eleman alırken aldıkları ödüllere değil kişilerin yeteneklerine bakarlar. Günümüz dünyasında yetenek kavramı çok önemli bir yer edinmektedir. Ülkelerin gelişmişliği artık nasıl yeteneklere sahip olduklarına bağlıdır. Yetenek belirleme ve ilerletme oranı ne kadar yüksekse ülkelerin yapacağı üretim de o kadar artacaktır. Bu yüzden keşfedilmeyen yeteneklerin bir an önce keşfedilip iş hayatına kazandırılması gerekiyor. Çünkü keşfedilemeyen yetenekler sönmeye mahkum kalmaktadır. Yetenek kişinin yapabilme derecesidir. Bu da işi yaparken gözlemler ve ürünler sonucu ortaya çıkmaktadır. Sergiledikleri beceriler ortalama derecenin üzerinde olmalıdır. Yetenekler belirli oranlarda ilerletilebilir (Güner, 2016).

Diğer bir anlamda yetenek üretkenliği alışkanlık haline getirmek ve sürekli uygulama halinde olmaktır. Başka bir deyişle davranış kalıp haline getirmektir. Buradan hareketle yetenek dediğimiz kavram sonradan değil doğuştan gelmektedir. İnsanın kendi bünyesinde yerleşik halde bulunur. Yetenek beceri, davranış, duygu ve liderlik dediğimiz kavramlarla ilişkilidir. Buradan hareketle yetenek insanların yaptıkları işi kısa sürede, amaca uygun biçimde ve yaratıcı bir şekilde yapabilme kapasitesidir (Korumaz, 2014).

Tüm örgütler birbirinden farklı çalışabilir. Yani örgütler kendi çalışmalarına göre yetenek dediğimiz kavramı şekillendirebilir. Araştırmacıların ulaştıkları bilgilere göre yetenek kavramının örgütlerin temel taşlarından biri olduğu kanısına varıyoruz. Bu yüzden örgütler kendi alanlarında verimliliği arttırmak adına işini başarıyla yapan ve alanında uzman olan kişileri seçmek durumunda kalmaktadırlar. Bunu da kişinin



yetenekleri ile gerçekleştirebilirler. İşte bu noktada en büyük yük yöneticilere düşmektedir. Bu kriterlere göre yapılmış seçimlerde çalışanların yeteneklerinden en üst derecede örgütler başarılarını en üst seviyelere çıkaracaklardır. Örgüt içerisinde de eğitim örgütleri çıktılarında maddi bir üründen ziyade manevi bir ürün olan insan olduğu için nemli bir yere sahiptir. Bu nedenledir ki eğitim örgütleri çalışanlarını seçerken yeteneklerine dikkat ederek alım yapmaları ve alanlarına göre çalıştırmaları gerekmektedir.

### **2.3.1 Yetenek Yönetimi Tanımı**

Yetenek yönetimi kavramının çok fazla bir geçmişi olmamakla birlikte örgütlerin son yıllarda bu terime ağırlık vermesiyle araştırmacılar da bu konuda farklı araştırmaları konu almışlardır. Bu bölümde yetenek yönetimi hakkında yapılan tanımlarına bakılacaktır.

Yetenek yönetimi kavramı, örgütü yönetilenler tarafından örgüt içinde işi yapacak kişilerin alımı daha sonrasında alanlarına ayrılıp görev yerlerinin belirlenmesi, ilerlemesini amaçlayan planlı ve programlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kişilerin performans açısından en yüksek düzeylerde istihdam gösteren kişilerin seçilmesini ve verimliliği en yüksek olan kişilerin alınmasını içermektedir (Aslantaş, 2016).

Yetenek yönetimi örgütlerin amaçları doğrultusunda, alanında çalışacak uzman derecesine sahip kişilerin becerilerinin en iyi şekilde tespit edip, çalışma hayatına kazandırmak, çalışanların içeride veya dışarıda çalışmasının farkındalığı olmadan işe almak, program dahilinde yerleşmesini sağlamaktır. Örgütler için üstün performans sağlayan ve örgüt içindeki diğer çalışanlara göre artışı olan kişiler çok önemlidir. Örgütlerin ellerindeki olanakları en iyi şekilde değerlendirmeleri ve ilerletmeleri, verimliliği üst seviyelere çıkarmaları için gerekli olan büyük faktör yetenektir. Bu nedenledir ki işletmeler beceri sahibi olan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakla ve kuruma karşı olan bağlılığını arttırmakla yükümlüdür (Yıldırım, 2016).

Yetenek yönetimi tanımı özel sektörlerde insan kaynakları yaklaşımı; örgüt devamlılığı, yeteneklerin birikmesi, beceri sahibi insanların yönetimi ve önemli görev pozisyonlarının yönetimi şeklinde dörde ayrılmaktadır. İlk yaklaşım çalışanların örgütün devamlılığı için gerekli olacak yeteneklerinin olması, ikincisi yeteneklerinin birikim şeklinde toplanarak geleceğe aktarılarak bir yönetim ağı anlayışı oluşturması, üçüncüsü yeteneklerin belirgin bir şekilde diğerlerin fazla olduğu çalışanları yönetmesi, dördüncüsü ise yeteneklerinin eşi benzeri olmayan

insanların yönetilmesi yerine önemli görevlerde olan kişilerin yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Arar, 2016).

Yetenek yönetimi kapsam olarak örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının önemle vurgulanması için kullanılır. Yetenek yönetimi ile ilgili birçok araştırma, yetenek yönetiminin stratejiyi güçlendirme, belleği ve gelişim süreçlerini hızlandırma ile verimi yüksek şekilde kullanan çalışanların yetiştirilmesiyle insan kaynakları arasında önemli bağlar içerdiği görülmektedir. Yetenek kavramı performansını üst düzeyde kullanabilen çalışanlarda ya da çalışanın bireysel farklılıklarına bağlı olabilir. Çalışanın bir işte gösterdiği beceriler işten işe bağlılık göstererek ya da işin kendisiyle olan farklılıklarına göre de birbiriyle bağdaşabilir (Güner, 2016).

Yetenek yönetimi kurumların tüm kademelerinde görev alan yöneticiler arasında bağlantı ve işbirliğini gerektiren, iş planlamasının yapılması, işe çalışanların alımı, alınan kişilerin eğitimi, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yedeklenmesi, değerlendirilmesi ve günümüzün globelleşen dünyasında kurumların karşı karşıya kaldığı yaklaşımdır (Kaya, 2015). Bu görüşlerden yola çıkarak yetenek yönetimi kurumların karşılaşılabileceği problemlerin üstesinden gelebilmesi için elde bulunan kaynakları etkin bir şekilde kullanan, alanlarında yetkin kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesini sağlayan, kurumların ayakta durmasını sağlayan, kişilerin sahip oldukları becerileri doğru şekilde kullanılmasını sağlayan, işe alımlarda doğru ve etkin kişilerin seçiminde yardımcı olan, insan kaynaklarının vazgeçilmez bağı haline gelen yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

### **2.3.2 Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri**

Yetenek yönetiminin doğuşu 1950 ve 1960 yılında bilgi çağına da paralel olarak 1980'li yıllarda Batı Avrupa ülkeleri, Japonya ve A.B.D. gibi ülkelerde ortaya çıkmıştır. Gelişmişlik düzeylerinin de artmasıyla birlikte yetenek yöntemi kavramı kendini ilerletmeye başlamıştır. Gelişmiş bazı ülkelerde kendini gösteren yetenek yönetimi tarım, sanayi ve diğer sektörlerde de kullanılmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi kavramı kurumsal süreçlerde merkeze insanı ele alarak değer kazanmasıyla sektörde insan önemli bir konuma gelmiştir (Muslu, 2013).

Yetenek yönetimi kuramsal anlamda hemen hemen tüm örgütlerde uygulanabilir. Bütün kurumların kullandığı yöntem ve ilkeler aynı olmakla birlikte kurumları

birebir düşündüğünüzde elde ettiği başarılar farklılık göstermektedir. Kullanabilme derecesine göre başarı oranları artmakta veya azalmaktadır. Kurumlar içinde buldukları koşullara bağlı olarak kişilerin becerileri ile ilgili olarak farklı uygulamalar kullanmaktadırlar. Yetenek yönetimi tüm kurumların temeli olarak kavranmalı, uygulama sürecinde ağırlıklı olarak yer verilmeli ve ileriye yönelik sürekli bir gelişim halinde olması gerekmektedir. Kurumlarda yetenek yönetimi oturmuş ve uygulamaya başlamışken çalışanlar için kriterlerine uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Kurumlar da sektörde başarılı olmak için farklı ücret politikaları belirleyip uygularlar. Yetenek yönetimi potansiyali olan çalışanları açığa çıkararak iş hayatına katılımını sağlamaktadır. Yetenekli çalışanları iş hayatında tutabilmek için onların gereksinimlerine işverenler karşılık vermeli ve kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar sunmalıdır (Savaş, 2015).

Yetenek yönetimi 21. Yüzyılda büyük işletmeler tarafından desteklenmiştir. Kurumda çalışan yetenekli çalışanları kaybetmek ekonomik koşullarda yani parasal kaynaklarda büyük olumsuzluklara neden olmaktadır. Özel sektörlerde rekabet ortamının bir parçası olmak ve bu büyük ortamda kaybolmamak için en temel faktör güçlü bir insan kaynakları yönetiminin olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi yeniliğe açık, açık fikirli, çalışan destekleyici ve yaratıcı işler çıkarmasında etkin rol oynayacaktır (Çırak, 2014).

Yetenek yönetimi kurumsal anlamda yapılandırılırken öncelikli olarak sistem konusu üzerinde durulmuştur. Sistem örgütlerde belirli alanların işletilmesinde kolaylık sağlar. Çalışanların programları düzeye göre şirket politikaları tarafından belirlenmektedir. Yetenek yönetimi kurumların içeriğini ve işleyişini kontrol etmektedir.

Şirketlerdeki sistem düzeni her çalışanı kişisel olarak ele alabildiği gibi tüm çalışanları da yetenek olarak değerlendirip ele alabilir. Şirketler birbirlerine göre farklı kurallar koyup uygulayabilirler. Mesela bazı şirketler sadece çalışanlar için sistem kuramını uygulamaya koyarken bazı şirketler ise yöneticiler için sistemi uygulayabilir. Güngör (2013) bu şekilde kişisel yaklaşımları değerlendirmede bulunmak yerine, çalışan ve yöneticiler arasında şirketteki herkesin bütün bir bakış açısıyla ele alınıp değerlendirilmesi ile örgüt ve çalışanlar için uzun süreli başarı ve doyum sağlayacağını belirtmiştir.

### 2.3.3 Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından ve Çalışanlar Açısından Önemi

Günümüz ekonomisinde örgüt yöneticileri bünyesindeki çalışanları örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak kabul etmişlerdir. Örgüt içinde çalışanlardan olduğundan fazla performans almak rekabet ortamında verimliliği de arttırdığından önem arz etmektedir. İşletmeler değişen koşullar ile birlikte bünyesindeki çalışanları alanlarına göre yerleştirmeyen, yeteneklerini belirleyemeyen ve önlerine bir amaç koymazsa gerileyebilir. Tüm örgütler koydukları sermayeye, kullandıkları teknolojiye, buldukları donanımsal özelliklere ve rekabet ortamında verim alabileceği alanda yollarını izlemektedir. Bu durumda kurumların istedikleri amaca ulaşabilmeleri için temel etken çalışanlar ve hakim oldukları becerileridir. Bunun içindir ki çalışanların yeteneklerinin belirlenip, doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumda örgütlerin tek gereksinim duydukları şey yetenek yönetimidir (Bahadınlı, 2013).

Yetenek yönetiminde örgütün bağlılığı da çalışanlar açısından önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılık çalışanların kuruma yanlı ve iyi yönde bağlanması olarak adlandırılır. Örgüte bağlı olan çalışan kurumun hedeflerine inanarak ve iş doyumunu arttırarak görev ve sorumluluklarını yerine getirir. Örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi kurumların günümüzde sıkça kullandığı terimlerdir. Kurumlara karşı bağlılığı olan çalışanların aynı zamanda işten aldığı doyum da artmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık çalışanların kurumlarla aralarındaki bağlantıyı kuran temel etkenlerden bir tanesidir. Örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi çalışanların verimini de arttırmakla birlikte aralarında bağ ile güçlü bir iletişim kurmaktadır (Çayan, 2011).

Yetenek yönetimini uygulamaya koyan örgütler, çalışanlarını çalışma şartlarına uyum sağlayacak kişilerden seçilmesi ve verimliliği arttırması gerekmektedir. Çalışanların yeteneklerine uygun konumlarda çalıştırılması onların işe karşı olan doyumlarını da arttıracak ve bu sayede üretim de artacaktır. Özel rekabet ortamında daha kolay ilerleyebilir ve bu şekilde düzey de doğru orantılı olarak artacaktır.

Yetenek yönetiminin örgütlerde ne derecede ilerlediği görebilmek için çalışanların geçmişteki performansları ile şimdiki performansları karşılaştırılıp, aradaki verim ve üretime bakılır. Bu sayede yöneticiler geribildirimlerini alabilirler ve eksik yönlerini geliştirebilirler. Bu geribildirimler örgüt içinde çalışan performanslı kişileri ön plana çıkarır ve bu kişilerin daha etkin yerlerde kullanılmasına olanak sağlar. Bu alanda

yapılan araştırmalarda yetenek yönetiminin ne derece etkili olduğu alınan geri bildirimlerden, yapılan çalışmalardan, ürünlerden, uygulamalardan, çalışanlar ile olan görüşmelerden ve kişilerin bireysel performanslarından belirlenmektedir. Bu veriler ışığında yetenek yönetimi takip edilen süreçlerle yürütülen programların ilerlemesini durduran veya yavaşlatan durumları ortadan kaldırmak ve sürekli bir yenilenme sürecine girmelerini sağlamaktadır (Yalçın, 2013).

### **2.3.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları**

Rekabet ortamında büyüyen örgütler, aralarında rekabeti sürdürmek için yetenek yönetimini etkin bir Şekilde kullanmada istikrar göstermektedirler. Büyük Şirketler bir araya gelerek holding denilen kurumları oluşturmuş, bu oluşumlar da yetenek yönetimi uygulamalarının değer gelişmesine olanak sağlamıştır. Holdingler işletmelerini ilerlettike yeteneğe ihtiyaç duyacaklardır. nemli pozisyonlarda oluşan boşluklar, bu kişilere olan ihtiyaç arttırmış akabinde yetenek yönetimi uygulamalarına olan önemin de vurgulanmasını da sağlamıştır (Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetimi uygulamalarında Amerikan Prodktive ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yayımlanan çalışmada sekiz yetenek yönetimi sekiz uygulama alanına ayrılmıştır (Geniş ve Usta 2015; Akt: Kaya, 2015).

1. Yetenek yönetimini etraflıca tanımlamak,
2. Yetenek yönetiminin farklı parçalarını kapsayıcı bir sistem içinde Birleştirmek,
3. Katma değeri en yüksek yetenekler üzerinde durulmak,
4. Yetenek yönetimi araştırmaları için üst yönetimin düşüncelerini almak,
5. Çalışanlardan hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirme içinde olmalarını beklediğimizi ifade eden yetkinlik modellerini geliştirip açıklamak,
6. Muhtemel yetenek karmaşasını bulabilmek için sistemleri gözlemek,
7. Elde tutma ve performans yorumlama çalışmalarında yetenek yönetimini etkin tutmak,
8. Düzenli bir Şekilde yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını yorumlamaktır.

Yetenek yönetimini uygularken bu konudaki liderler yetenek yönetimini tüm süreçlere işlemek ve süreçte aktif bir Şekilde kullanmak için görev dağılımlarını yapmalıdır. Yetenek yönetiminde en önemli nokta tüm pozisyonlarda ne yapılması gerektiğinin bilgisi, çalışanların deneyimlerinin farklılık göstermesi ve

yeteneklerinin farklılık göstermesiyle görev/yetenek eşleşmesinde çalışan kişilerin profillerini net olarak tespit etmektir.

Savaş (2015)' göre yetenek yönetimi uygulamaları bu şekilde olabilir.

**Kilit Pozisyonların Saptanması:** Yetenek yönetimi için başta en önemli faktör çalışanların iş gücü pozisyonunun belirlenmesidir.

**Gerekli Yetkinliklerin Saptanması:** Kurumlarda çalışanların gerekli yeterliliğinin belirlenip yetenek yönetimi uygulanırken birçok uygulamanın veri kaynağı olmasıdır.

**Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması:** Kurumları gereksinimlerine göre saptanan değerlendirilme olanaklarıyla beceri sahibi olan kişiler belirlenip, örgütün işleyişine katkısının sağlanmasıdır.

**Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme:** Bu süreçte çalışan insanların değişik çalışma alanlarına getirilip, görev ve sorumluluk kapasitesine bakmaktır.

**Yetenek Matrisi Oluşturma:** Örgüt içinde çalışanların gruplandırıldığı yetenek matrisi tablosu ve çalışanların sorumluluklarına göre örgüt içindeki değişimler ile ücretleri belirlemektir.

**Yetenekli Çalışanları Cezbetmek:** Beceri sahibi olan kişileri tespit edip, onları ikna ederek yetenekli çalışanları kuruma kazandırmaktır.

**Yetenekli Seçme ve Yerleştirme:** Kurum içinde ve dışında çeşitli kaynakların belirlenip, pozisyonlara yetenekli kişileri seçmektir.

**Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi:** Örgütlerin rekabet ortamında yarışabilmek için bünyesinde çalışanların yeteneklerine göre olanak sağlayacak fırsatlar vermesidir.

**Yetenekli Çalışanları Elde Tutma:** kurumların bünyesinde çalışan yetenekli çalışanlarını kaybetmemek ve rekabet ortamında tutunabilmelerini sağlayacak yetenekli çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek olanaklar oluşturmasıdır.

### 2.3.5 Yetenek Yönetimi İle Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yetenek yönetiminin toplumlar için önemi büyüktür. Teknolojinin gelişmesi ve ilerlemesi ile birlikte kurumlar arası rekabet artmış, bu da iş hayatına yetenek yönetimi kavramını getirmiştir. Bu bölümde yetenek yönetimi ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar verilmiştir.

Aytaç (2015) Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi Yaklaşımına İlişkin Metaforik Algıları hakkında araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımlarını metafor ile ortaya koymaktır. Bunun için araştırmaya katılanlara yetenek yönetimi ile ilgili metaforlar ortaya koymaları istenmiştir. Araştırmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 697 öğretmen aday ve 330 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin oluşturdukları metaforlar liderlik, koruyuculuk, yetenek belirleme ve yetenek geliştirme kavramlarıdır. Araştırmada metaforlar sonucu en fazla çıkan kategori yetenek belirleme ve geliştirme ile birlikte en az çıkan metafor ise olumsuzluk unsuru kategorisidir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin yetenek yönetimi algılarının koruyucu, lider ve yönetici olma boyutlarında olmaları geleneksel yönetim anlayışının sürdürüldüğü yönünde varsayımlara ulaşılmıştır.

Güner (2016) yetenek yönetimi ile ilgili yaptığı araştırmada çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisini incelemiştir. Araştırmada örneklem olarak bilişim teknolojilerinde çalışan 190 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan yetenek yönetimi anketinin boyutları öz yeterlik algısı, kuruma güven, operasyonel uyum, yetkinlik ve iş tatminidir. Araştırmanın sonucunda yetenek yönetimi boyutunun iş motivasyonu ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Özel işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının iş motivasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Güneş ve Kara (2017) yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada yöntem olarak tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada evren olarak İstanbul ili ilkokul, ortaokul ve liseler seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini 257 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada ölçek olarak Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin yetenek kültürü boyutları, yetenek yönetimi toplamına ilişkin görüşleri ve yetenek belirleme düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin

yetenek geliştirme düzeyleri yüksek çıkmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarında öğrenim durumu, yaş ve cinsiyet gibi değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir. Çalıştığı kurum ve kıdem değişkenine göre yetenek geliştirme boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden farklı olduğu gözlenmiştir.

### **2.3.6 Yetenek Yönetimi İle Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Brent ve Barbara Davies 21. yüzyılda okullarda çalışanların geliştirilmesine yönelik çalışma öne sürmüşlerdir. Brent ve Barbara Davies çeşitlilik, kişiselleştirme ve sorumluluk ilkeleriyle ilerlemektedirler. Araştırma sonucunda başta çocuklardan yola çıkarak yeteneklerin geliştirilmesinden yola çıkarak, öğretmenlerin de yeteneklerinin geliştirilip uygun pozisyonlara yerleştirilmelerine yardımcı olmuştur. Yetenek yönetimi uygulamaları eğitim alanında uygun pozisyonlarda kullanıldığında verimli ve sürekli bir hal alabilir. Bu şekilde alınan verim artmaktadır (Davies ve Davies, 2014).

Ashton ve Morton araştırmalarında rekabet avantajı için yetenek yönetimini incelemişlerdir. Yetenek yönetiminde önemli olan doğru kişileri doğru zamanda uygun pozisyonlara sokmaktır. Yetenek yönetimi uzun vadede kullanıldığında başarıya ulaştırabilir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi stratejilerini iş hedefleriyle nasıl uyumlu hale getirebileceklerini, tüm süreçleri ile sistemi bütünleştireceklerini ve yetenekli zihniyetler oluşturabileceklerini gösteriyor (Ashton ve Morton, 2005).

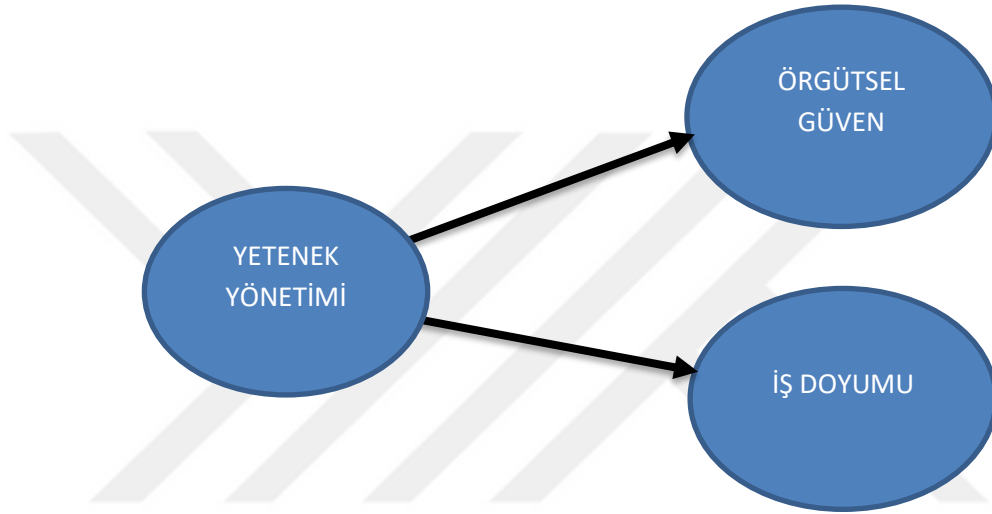


## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, araştırmanın amacı olan özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetiminin belirlenmesi Şekil: 1’de verilmiştir.



Şekil: 1’de görüldüğü gibi yetenek yönetimi bağımsız değişken, örgütsel güven ve iş doyumunu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerindeki etkisi ve yetenek yönetiminin iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Başakşehir İlçesindeki özel okullarda görev yapan ilkökul öğretmenleri oluşturmaktadır. Verilerin toplandığı 2017-2018 eğitim yılı birinci döneminde Başakşehir İlkokullarında 716 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmada evrene ulaşamadığından 402 ilkökul öğretmeni örnekleme dahil edilmiştir. Bu örneklem büyüklüğü Christensen, Johnson ve Turner (2015)’ e göre %95 güven düzeyinde yeterli bir sayıdır. Katılımcıların sosyo demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Çalıştığınız Kurum</b>		
İlkokul	217	54,0
Ortaokul	185	46,0
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	191	47,5
Erkek	211	52,5
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	196	48,8
Bekar	206	51,2
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>		
20-30	133	33,1
31-40	213	53,0
41 ve üzeri	56	13,9
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lisans	386	96,0
Lisansüstü	16	4,0
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Öğretmenlikteki Kıdeminiz</b>		
1-5 Yıl	157	39,1
6-10 Yıl	167	41,5
11-15 Yıl	37	9,2
16 Yıl ve Üzeri	41	10,2
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>
<b>Kampüs Yaşı</b>		
1-5 Yıl	133	33,1
6-10 Yıl	170	42,3
11-15 Yıl	77	19,2
16-20 Yıl	22	5,5
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik dağılımları incelendiğinde; %54' ü ilkokul, %46' sı ortaokul, %47,5' i kadın, %52,5' i erkek, %48,8' i evli, %51,2' si bekar olarak belirlenmiştir. %33,1' i 20-30 yaş, %53' ü 31-40 yaş, %13,9' u 41 yaş ve üzeri, %96' sı lisans, %4' ü lisansüstü olarak belirlenmiştir. Öğretmenlikteki kıdem yılı dağılımları incelendiğinde %39,1' i 1-5 yıl, %41,5' i 6-10 yıl, %9,2' si 11-15 yıl, %10,2' si 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Kampüs yaşları incelendiğinde %33,1' i 1-5 yıl, %42,3' ü 6-10 yıl, %19,2' si 11-15 yıl, %5,5' i 16-20 yıl olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümü yedi adet sosyo demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara çalıştıkları kurum, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve kampüs yaşları sorulmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla 3 adet ölçek ve kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Ölçeklerle ve kişisel bilgi formu ile ilgili bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

#### 3.3.1: İş Doyum Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için Taşdan (2008); Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan “İş Doyum Ölçeği” inden, faydalanarak uyarlamıştır (Ek: 1). “İş Doyum Ölçeği” inde yer alan toplam 14 maddenin faktör yük değerleri 0,69 ile 0,86 arasında, madde toplam korelasyonları ise 0,66 ile 0,84 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam varyansın %63,83'ünü açıkladığı ve tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğin, güvenirlik analizi sonucunda Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısının .95 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir. İş doyumunu güvenirlik analizi Çizelge 1' de verilmiştir.

**Çizelge 1. İş Doyumu Güvenirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
İş Doyumu	0,585	14

14 maddeden oluşan iş doyumu ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, genel ölçek algılarına ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,585 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin  $0,40 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,60$  arasında olduğundan güvenilirliğin orta düzeyde olduğunu gösterir (Taşdan, 2008).

### 3.3.2: Örgütsel Güven Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek için Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır (Ek:2). Ölçekte üç alt boyut ve 22 madde bulunmaktadır. Cevaplayıcıların ölçekten aldıkları toplam puan, okullarındaki örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin düzeyini belirtmektedir. Cevaplayıcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan, yüksek güven duygusunu, düşük puan ise, düşük güven duygusunu göstermektedir. Örgütsel Güven Ölçeği, “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiye Güven boyutunda 7 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .89$ 'dur. Meslektaşlara Güven boyutunda 8 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .87$ 'dir. Paydaşlara Güven boyutunda 7 madde bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha = .82$ 'dir. Ölçeğin tamamının açıkladığı toplam varyans % 45.31'dir ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .92$ 'dir (Yılmaz, 2006). Örgütsel güvene ait güvenilirlik analizleri Çizelge.2 de verilmiştir.

#### Çizelge 2. Örgütsel Güven Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
<b>Örgütsel Güven</b>	0,631	22
<b>Yöneticiye Güven</b>	0,532	7
<b>Meslektaşlara Güven</b>	0,598	8
<b>Paydaşlara Güven</b>	0,512	7

### 3.3.3: Yetenek Yönetimi Ölçeği

Araştırmada veriler Güneş ve Kara (2016) tarafından geliştirilmiş olan Özel Okullar Yetenek Yönetimi Ölçeği aracılığı ile toplanmıştır (Ek:3). ÖOIYYÖ'nin güvenilirliği iç tutarlılık ve test tekrar test yöntemleri ile hesaplanmıştır. Ölçeğin iç

tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) her bir alt boyut için; yetenek kültürü alt boyutunda .96, yetenek geliştirme alt boyutunda .92, yetenek belirleme alt boyutunda .68 ve özel okullar için yetenek yönetimi ölçeğinin toplamında ise .96 olarak bulunmuştur. Test tekrar test güvenilirliğini sınamak amacıyla ölçek iki hafta ara ile 56 öğretmene uygulanmıştır. İki uygulama arasındaki korelasyon katsayısı ise .82 olarak bulunmuştur. Tavşancıl'a (2002) göre bir ölçeğin zamana göre değişmez olduğunu saptamak üzere hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek olmasının yanında ölçekler için bu değer en az 0.70 olması istenir. Bu verilere göre ölçeğin güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimine ilişkin güvenilirlik analizler çizelge 3'de verilmiştir.

### Çizelge 3. Yetenek Yönetimi Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
<b>Yetenek Yönetimi</b>	0,639	25
<b>Yetenek Belirleme</b>	0,469	3
<b>Yetenek Geliştirme</b>	0,562	8
<b>Yetenek Kültürü</b>	0,457	14

25 maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, genel ölçek algılarına ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,639 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin  $0,60 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,70$  arasında olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Yetenek belirleme alt boyutuna ait güvenilirliğin orta (Cronbach's Alpha=0,469) olarak hesaplandığı görülmektedir. Yetenek geliştirme alt boyutuna ait güvenilirliğin orta (Cronbach's Alpha=0,562) olarak hesaplandığı görülmektedir. Yetenek kültürü alt boyutuna ait güvenilirliğin orta (Cronbach's Alpha=0,457) olarak hesaplandığı görülmektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 22 (Statistical Package Program for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, parametrik fark testleri ve korelasyon analizi testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan kişisel bilgi formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde verilmiştir. Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri; ortalama ve standart sapma ile;

güdülenme ve iş doyumunu düzeylerinin bağımsız değişkenlere (çalıştıkları kurum, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve kampüs yaşları) göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği parametrik fark testleri (t-testi ve ANOVA) ile; ANOVA’da ortaya çıkan farkta, farkın hangi gruplardan kaynaklandığı anlamak amacıyla tamamlayıcı hesaplama tekniklerinden Sheffe testi ile sınınmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri, örgütsel güven düzeyleri ve yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı ilişki düzeyine bakmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınınmıştır.

### **3.4.2 Verilerin Toplanması**

Öğretmenler kendilerine yöneltilen anketteki sorularına yanıt vermişlerdir. Araştırma verileri; Kasım-Aralık 2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Başakşehir İlçesinde uygulanmak üzere gereken izinler alındı (Ek: 4). Öğretmenlere (iş doyumunu ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve yetenek yönetimi ölçeği) uygulanmıştır. Çalışma evreninin hepsine ulaşılamadığından dolayı araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Farklı okullarda görev yapan 450 öğretmene ölçekler dağıtılmış ve her birine üç dakikalık süre verilmiştir.. Ancak analiz işlemlerine 402 öğretmen dahil edilmiştir. Bu nedenle araştırma örneklemini 402 ilkokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda tüm ölçekler sınırlılıklara göre kontrol edilmiş ve araştırmaya eklenmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

#### 4.1 Araştırma Kapsamındaki Verilere Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

**Tablo 2: Katılımcıların İş Doymu Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Ölçekler	İstatistik	Sd	p	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Medyan
İş Doymu	0,060	402	0,00	-0,124	-0,314	3,586	3,571

Verilerin iş doymu ölçeği puanlarına göre dağılımın normal olup olmamasına karar verilmesi için örneklem sayısının 50'nin üzerinde olduğundan Kolmogorov-Smirnova analizi yapılmıştır. Yapılan normal dağılımı analizi sonucunda iş doymunun normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması, ortalama ve medyanının birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olmasından iş doymuna ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.2 İş Doymu Ölçeği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve İş Doymu Ölçeği Puanlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi

**Tablo 3: İş Doymu Ölçeği Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler**

	Madde Sayısı	$\bar{X}$	s.s.
İş Doymu	14	3,59	0,35

Tablo 3'te iş doyumu ölçeği tanımlayıcı istatistik sonuçları verilmiştir. İş Doyumu alınabilecek puan ortalamaları  $3,59 \pm 0,35$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Çalışılan Kurum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
İş Doyumu	İlkokul	217	3,56	,36	400	-1,08	0,27
	Ortaokul	185	3,60	,33			

Tablo 4'de görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puan düzeylerinin çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. [ $t(400)=-1,083$ ,  $p>0.05$ ]

**Tablo 5: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	p
İş Doyumu	Kadın	191	3,56	,36	400	-0,90	0,36
	Erkek	211	3,60	,34			

Tablo 5'te görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puan düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $t(400)=-0,907$ ,  $p>0.05$ ].

**Tablo 6: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
İş Doyumu	Evli	196	3,55	,35	400	-1,82	0,06
	Bekar	206	3,61	,35			



Tablo 6’da görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puan düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)=-1,823 p>0.05].

**Tablo 7: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
İş Doyumu	20-30	133	3,54	,34	Gruplar arası	0,4	2	0,2	1,63	0,19
	31-40	213	3,59	,35	Grup içi	49,5	399	0,1		
	41 ve üzeri	56	3,64	,36	Toplam	49,9	401			

Analiz sonuçlarına göre “İş doyumu” ölçeği puanları ilkokul öğretmenlerinin yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 1,630 p>0.05].

**Tablo 8: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kare. Ort.	F	p
İş Doyumu	1-5 Yıl	157	3,60	,35	Gruplar arası	1,9	3	0,6	5,24	0,00**
	6-10 Yıl	167	3,56	,33	Grup içi	48,0	398	0,1		
	11-15 Yıl	37	3,42	,38	Toplam	49,9	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,73	,34						

\*\*p<0.01

Analiz sonuçlarına göre “İş doyumu” ölçeği puanları ilkokul öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 5,242 p<0.05]. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ( $\bar{x}$ =3,42) olan ilkokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki kıdemi 1-5 yıl ( $\bar{x}$ =3,60) ile 16 yıl ve üzeri ( $\bar{x}$ =3,73) olan ilkokul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Scheffe testi ile test edilmiş, gruplar arasında gözlemlenen fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 9: İş Doyumu Ölçeği Puan Düzeylerinin Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Kampüs Yaşı	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kay.	Kareler Top.	sd	Kare. Ort.	F	p
İş Doyumu	1-5 Yıl	133	3,50	,34	Gruplar arası	1,4	3	0,5	3,93	0,09**
	6-10 Yıl	170	3,62	,35	Grup içi	48,4	398	0,1		
	11-15 Yıl	77	3,61	,35	Toplam	49,9	401			
	16-20 Yıl	22	3,70	,27						

\*\*p<0.01

Analiz sonuçlarına göre “İş doyumu” ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)=3,938 p<0.01]. Kampüs yaşı 1-5 yıl ( $\bar{x}$  =3,50) olan ilkökul öğretmenlerinin iş doyumlarının kampüs yaşı 6-10 yıl ( $\bar{x}$  =3,62) olan ilkökul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Scheffe testi ile test edilmiş, gruplar arasında gözlemlenen fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 10: Katılımcıların Örgütsel Güven Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Ölçekler	İstatistik	Sd	P	Çarpıklık	Basıklık	Ort.	Medyan
<b>Örgütsel Güven</b>	0,107	402	0,00	0,411	-0,266	3,141	3,090
<b>Yöneticiye Güven</b>	0,621	402	0,00	0,273	-0,608	3,207	3,142
<b>Meslektaşlara Güven</b>	0,144	402	0,00	0,334	-0,186	2,673	2,625
<b>Paydaşlara Güven</b>	0,158	402	0,00	0,361	-0,311	3,609	3,571

Verilerin iş doyumu ölçeği puanlarına göre dağılımın normal olup olmamasına karar verilmesi için örneklem sayısının 50'nin üzerinde olduğundan Kolmogorov-Smirnova analizi yapılmıştır. Yapılan normal dağılımız analizi sonucunda örgütsel güvenin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması, ortalama ve medyanın birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olmasından örgütsel güvene ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.3 Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi

**Tablo 11: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler**

	Madde Sayısı	$\bar{X}$	s.s.
<b>Örgütsel Güven</b>	22	3,14	,19
<b>Yöneticiye Güven</b>	7	3,20	,26
<b>Meslektaşlara Güven</b>	8	2,67	,22
<b>Paydaşlara Güven</b>	7	3,60	,22

Tablo 11'de örgütsel güven ölçeği tanımlayıcı istatistik sonuçları verilmiştir. Örgütsel güven genelinden alınabilecek puan ortalamaları  $3,14 \pm 0,19$  olup, yöneticiye güven alt boyutu ortalama puanı  $3,20 \pm 0,26$ , meslektaşlara güven  $2,67 \pm 0,22$ , paydaşlara güven  $3,60 \pm 0,22$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları**

	Çalışılan Kurum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Örgütsel Güven	İlkokul	217	3,16	,18	400	3,08	0,00**
	Ortaokul	185	3,10	,18			
Yöneticiye Güven	İlkokul	217	3,25	,25	400	3,63	0,00**
	Ortaokul	185	3,15	,26			
Meslektaşlara Güven	İlkokul	217	2,69	,21	400	1,70	0,08
	Ortaokul	185	2,65	,23			
Paydaşlara Güven	İlkokul	217	3,62	,23	400	1,94	0,05
	Ortaokul	185	3,58	,21			

\*\*P<0,01

Tablo 12’de görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının [t(400)= 3,089, p<0.01] ve alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanlarının çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [t(400)= 3,637, p<0.01]. İlkokulda çalışan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puan düzeyleri ( $\bar{x}$  =3,16) ortaokulda görev yapan ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{x}$  =3,10) göre daha yüksektir. İlkokulda çalışan ilkokul öğretmenlerinin yöneticiye güven ölçeği puan düzeyleri ( $\bar{x}$  =3,22) ortaokulda görev yapan ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{x}$  =3,15) göre daha yüksektir. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlara güven ölçeği puan düzeylerinin çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)=1,704, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puan düzeylerinin çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. [t(400= 1,940, p>0.05]

**Tablo 13: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Örgütsel Güven	Kadın	191	3,14	,18	400	0,61	0,54
	Erkek	211	3,13	,19			
Yöneticiye Güven	Kadın	191	3,22	,26	400	1,02	0,30
	Erkek	211	3,19	,26			
Meslektaşlara Güven	Kadın	191	2,67	,22	400	0,15	0,87
	Erkek	211	2,67	,23			
Paydaşlara Güven	Kadın	191	3,61	,23	400	0,22	0,82
	Erkek	211	3,60	,22			

Tablo 13'te görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $t(400)=0,610$ ,  $p>0.05$ ]. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $t(400)=1,029$ ,  $p>0.05$ ]. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlara güven ölçeği puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $t(400)=0,159$ ,  $p>0.05$ ]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [ $t(400)=0,228$ ,  $p>0.05$ ].

**Tablo 14: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları**

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Örgütsel Güven	Evli	196	3,13	,19	400	-0,59	0,55
	Bekar	206	3,14	,18			
Yöneticiye Güven	Evli	196	3,19	,26	400	-0,60	0,54
	Bekar	206	3,21	,26			
Meslektaşlara Güven	Evli	196	2,66	,23	400	-0,66	0,50
	Bekar	206	2,68	,22			
Paydaşlara Güven	Evli	196	3,60	,22	400	-0,10	0,91
	Bekar	206	3,61	,22			

Tablo 14'te görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= -0,595 , p>0.05]. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= -0,605 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlara güven ölçeği puanının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= -0,663, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puanının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= -0,105, p>0.05].

**Tablo 15: Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarının ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-testi Analizi Sonuçları**

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Örgütsel Güven	Lisans	386	3,14	0,19	400	0,59	0,55
	Lisansüstü	16	3,11	0,13			
Yöneticiye Güven	Lisans	386	3,20	0,26	400	0,45	0,65
	Lisansüstü	16	3,17	0,24			
Meslektaşlara Güven	Lisans	386	2,67	0,22	400	0,73	0,46
	Lisansüstü	16	2,63	0,21			
Paydaşlara Güven	Lisans	386	3,60	0,23	400	0,35	0,72
	Lisansüstü	16	3,59	0,11			

Tablo 15'te görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,592 , p>0.05]. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,453 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlara güven ölçeği puanının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,733, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puanının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,354, p>0.05].

**Tablo 16:Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>20-30</b>	133	3,14	,18	<b>Gruplar arası</b>	0,0	2	0,0	0,27	0,76
	<b>31-40</b>	213	3,13	,19	<b>Grup içi</b>	14,5	399	0,0		
	<b>41 ve üzeri</b>	56	3,15	,19	<b>Toplam</b>	14,5	401			
<b>Yöneticiye Güven</b>	<b>20-30</b>	133	3,19	,25	<b>Gruplar arası</b>	0,2	2	0,1	1,16	0,31
	<b>31-40</b>	213	3,20	,27	<b>Grup içi</b>	27,8	399	0,1		
	<b>41 ve üzeri</b>	56	3,25	,25	<b>Toplam</b>	28,0	401			
<b>Meslektaşlara Güven</b>	<b>20-30</b>	133	2,68	,21	<b>Gruplar arası</b>	0,0	2	0,0	0,46	0,62
	<b>31-40</b>	213	2,66	,21	<b>Grup içi</b>	20,5	399	0,1		
	<b>41 ve üzeri</b>	56	2,66	,28	<b>Toplam</b>	20,6	401			
<b>Paydaşlara Güven</b>	<b>20-30</b>	133	3,62	,23	<b>Gruplar arası</b>	0,0	2	0,0	0,44	0,64
	<b>31-40</b>	213	3,60	,22	<b>Grup içi</b>	20,7	399	0,1		
	<b>41 ve üzeri</b>	56	3,59	,23	<b>Toplam</b>	20,8	401			

Tablo 16’da görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 0,272 , p>0.05]. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 1,162 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlara güven ölçeği puanının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 0,468 , p<0.05]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puanının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 0,442 , p>0.05].

**Tablo 17: Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort..	F	p
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	15 7	3,15	,19	Gruplar arası	0,2	3	0,1	1,63	0,18
	6-10 Yıl	16 7	3,12	,18	Grup içi	14,3	398	0,0		
	11-15 Yıl	37	3,11	,17	Toplam	14,5	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,18	,21						
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	15 7	3,21	,27	Gruplar arası	0,3	3	0,1	1,37	0,25
	6-10 Yıl	16 7	3,18	,25	Grup içi	27,7	398	0,1		
	11-15 Yıl	37	3,23	,26	Toplam	28,0	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,26	,25						
Meslektaşlara Güven	1-5 Yıl	15 7	2,69	,22	Gruplar arası	0,6	3	0,2	4,17	0,06**
	6-10 Yıl	16 7	2,65	,20	Grup içi	20,0	398	0,1		
	11-15 Yıl	37	2,58	,22	Toplam	20,6	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	2,73	,29						
Paydaşlara Güven	1-5 Yıl	15 7	3,61	,22	Gruplar arası	0,0	3	0,0	0,04	0,98
	6-10 Yıl	16 7	3,60	,22	Grup içi	20,8	398	0,1		
	11-15 Yıl	37	3,59	,22	Toplam	20,8	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,61	,25						

\*\*p<0.01

Tablo 17’de görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 0,1,637 , p>0.05]. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye olan güven düzeyine ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-298)= 1,370, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin paydaşlara güven ölçeği puanının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 0,045 , p<0.05]. Analiz sonuçlarına göre “meslektaşlara güven” alt boyut puanları ilkökul öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 4,172 p<0.01]. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ( $\bar{x}$  =2,58) olan ilkökul öğretmenlerin meslektaşlara güven



puanı düzeylerinin mesleki yılı 1-5 yıl ( $\bar{x}=2,69$ ) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Scheffe testi ile test edilmiş, gruplar arasında gözlemlenen fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarının Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Kampüs Yaşı	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
<b>Örgütsel Güven</b>	1-5 Yıl	133	3,17	,17	<b>Gruplar arası</b>	1,2	3	0,4	11,5	0,00**
	6-10 Yıl	170	3,14	,19	<b>Grup içi</b>	13,3	398	0,0		
	11-15 Yıl	77	3,04	,16	<b>Toplam</b>	14,5	401			
	16-20 Yıl	22	3,25	,22						
<b>Yöneticiye Güven</b>	1-5 Yıl	133	3,23	,26	<b>Gruplar arası</b>	1,6	3	0,5	7,98	0,00**
	6-10 Yıl	170	3,22	,26	<b>Grup içi</b>	26,4	398	0,1		
	11-15 Yıl	77	3,08	,23	<b>Toplam</b>	28,0	401			
	16-20 Yıl	22	3,31	,22						
<b>Meslektaşlara Güven</b>	1-5 Yıl	133	2,71	,21	<b>Gruplar arası</b>	1,2	3	0,4	7,97	0,00**
	6-10 Yıl	170	2,66	,21	<b>Grup içi</b>	19,4	398	0,0		
	11-15 Yıl	77	2,57	,22	<b>Toplam</b>	20,6	401			
	16-20 Yıl	22	2,77	,30						
<b>Paydaşlara Güven</b>	1-5 Yıl	133	3,63	,21	<b>Gruplar arası</b>	0,9	3	0,3	6,03	0,00**
	6-10 Yıl	170	3,60	,22	<b>Grup içi</b>	19,9	398	0,1		
	11-15 Yıl	77	3,53	,21	<b>Toplam</b>	20,8	401			
	16-20 Yıl	22	3,73	,28		1,2	3	0,4		

\*\*p<0.01

Analiz sonuçlarına göre “örgütsel güven” ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)=11,565 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}=3,04$ ) olanların örgütsel güven düzeylerinin 1-5 yıl ( $\bar{x}=3,17$ ), 6-10 yıl ( $\bar{x}=3,14$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{x}=3,25$ ) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Örgütsel güven alt boyutlarından “yöneticiye güven” alt boyut ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine

göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 7,981 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$ =3,08) olanların yöneticiye güven düzeylerinin kampüs yaşı 1-5 yıl ( $\bar{x}$ =3,23), 6-10 yıl ( $\bar{x}$ =3,22), 16-20 yıl ( $\bar{x}$ =3,31) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Örgütsel güven alt boyutlarından “meslektaşlara güven” alt boyut ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 7,975 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$ =2,57) olanların meslektaşlara güven düzeylerinin kampüs yaşı 1-5 yıl ( $\bar{x}$ =2,71), 6-10 yıl ( $\bar{x}$ =2,66), 16-20 yıl ( $\bar{x}$ =2,77) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Örgütsel güven alt boyutlarından “paydaşlara güven” alt boyut ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 6,036 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$ =3,53) olanların paydaşlara güven düzeyleri kampüs yaşı 1-5 yıl ( $\bar{x}$ =3,63), 16-20 yıl ( $\bar{x}$ =3,73) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Scheffe testi ile test edilmiş, gruplar arasında gözlemlenen fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 19: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanının Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Ölçekler	İstatistik	Sd	P	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Medyan
<b>Yetenek Yönetimi</b>	0,104	402	0,00	-0,048	-0,915	3,293	3,280
<b>Yetenek Belirleme</b>	0,15	402	0,00	-0,408	0,044	2,307	2,333
<b>Yetenek Geliştirme</b>	0,129	402	0,00	0,070	-0,383	3,016	3,000
<b>Yetenek Kültürü</b>	0,137	402	0,00	3,662	3,642	-0,226	-0,839

Verilerin iş doyumu ölçeği puanlarına göre dağılımın normal olup olmamasına karar verilmesi için örneklem sayısının 50'nin üzerinde olduğundan Kolmogorov-Smirnova analizi yapılmıştır. Yapılan normal dağılımı analiz sonucunda yetenek yönetiminin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması, ortalama ve medyanının birbirine yakın olması ve örneklem

hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olmasından yetenek yönetiminin ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.4 Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi

**Tablo 20: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanının ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler**

	Madde Sayısı	$\bar{X}$	s.s.
Yetenek Yönetimi	25	3,29	,19
Yetenek Belirleme	3	2,30	,50
Yetenek Geliştirme	8	3,01	,24
Yetenek Kültürü	14	3,66	,19

Tablo 20’de yetenek yönetimi ölçeği tanımlayıcı istatistik sonuçları verilmiştir. Yetenek yönetimi genelinden alınabilecek puan ortalamaları  $3,29 \pm 0,19$  olup, yetenek belirleme alt boyutu ortalama puanı  $2,30 \pm 0,50$ , yetenek geliştirme  $3,01 \pm 0,24$ , yetenek kültürü  $3,66 \pm 0,19$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Çalışılan Kurum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Yetenek Yönetimi	İlkokul	217	3,30	,20	400	1,26	0,20
	Ortaokul	185	3,28	,18			
Yetenek Belirleme	İlkokul	217	2,34	,53	400	1,70	0,08
	Ortaokul	185	2,26	,46			
Yetenek Geliştirme	İlkokul	217	3,00	,26	400	-0,92	0,35
	Ortaokul	185	3,02	,22			
Yetenek Kültürü	İlkokul	217	3,68	,20	400	1,95	0,05
	Ortaokul	185	3,64	,19			

Tablo 21’de görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 1,260, p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek belirleme düzeyine ait puanının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 1,707, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek geliştirme ölçeği puanının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)=-0,926 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400= 1,950 , p>0.05].

**Tablo 22: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
<b>Yetenek Yönetimi</b>	<b>Kadın</b>	191	3,30	,20	400	1,05	0,29
	<b>Erkek</b>	211	3,28	,18			
<b>Yetenek Belirleme</b>	<b>Kadın</b>	191	2,30	,55	400	-0,08	0,93
	<b>Erkek</b>	211	2,30	,44			
<b>Yetenek Geliştirme</b>	<b>Kadın</b>	191	3,02	,25	400	0,36	0,71
	<b>Erkek</b>	211	3,01	,24			
<b>Yetenek Kültürü</b>	<b>Kadın</b>	191	3,67	,19	400	1,66	0,09
	<b>Erkek</b>	211	3,64	,20			

Tablo 22’de görüldüğü gibi ilkökul öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 1,059, p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek belirleme düzeyine ait puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)=0,083, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek geliştirme ölçeği puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,369, p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400= 1,667 , p>0.05].

**Tablo 23: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Yetenek Yönetimi	Evli	196	3,29	,19	400	0,07	0,94
	Bekar	206	3,29	,20			
Yetenek Belirleme	Evli	196	2,31	,50	400	0,20	0,83
	Bekar	206	2,30	,50			
Yetenek Geliştirme	Evli	196	3,01	,24	400	-0,26	0,78
	Bekar	206	3,02	,25			
Yetenek Kültürü	Evli	196	3,66	,19	400	0,21	0,83
	Bekar	206	3,66	,20			

Tablo 23'te görüldüğü gibi ilkököl öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,074, p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek belirleme düzeyine ait puanının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)=0,205 , p>0.05]. İlkökököl öğretmenlerinin yetenek geliştirme ölçeği puanının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= -0,267 , p>0.05]. İlkökököl öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,210 , p>0.05].

**Tablo 24: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-testi Sonuçları**

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Yetenek Yönetimi	Lisans	386	3,29	,19	400	0,32	0,74
	Lisansüstü	16	3,27	,19			
Yetenek Belirleme	Lisans	386	2,31	,50	400	0,46	0,64
	Lisansüstü	16	2,25	,39			
Yetenek Geliştirme	Lisans	386	3,01	,24	400	0,91	0,35
	Lisansüstü	16	2,96	,21			
Yetenek Kültürü	Lisans	386	3,66	,19	400	-0,32	0,74
	Lisansüstü	16	3,67	,20			

Tablo 24'de görüldüğü gibi ilkököl öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [t(400)= 0,327, p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek

belirleme düzeyine ait puanının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir  $[t(400)=0,466, p>0.05]$ . İlkokul öğretmenlerinin yetenek geliştirme ölçeği puanının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir  $[t(400)= 0,918 , p>0.05]$ . İlkokul öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir  $[t(400)= -0,328 , p>0.05]$ .

**Tablo 25:Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
Yetenek Yönetimi	20-30	133	3,28	,19	Gruplar arası	0,1	2	0,1	1,41	0,24
	31-40	213	3,28	,19	Grup içi	15,5	399	0,0		
	41 ve üzeri	56	3,33	,19	Toplam	15,6	401			
Yetenek Belirleme	20-30	133	2,30	,54	Gruplar arası	0,3	2	0,2	0,59	0,55
	31-40	213	2,29	,47	Grup içi	101,5	399	0,3		
	41 ve üzeri	56	2,37	,50	Toplam	101,8	401			
Yetenek Geliştirme	20-30	133	3,00	,25	Gruplar arası	0,1	2	0,0	0,59	0,55
	31-40	213	3,01	,23	Grup içi	24,6	399	0,1		
	41 ve üzeri	56	3,04	,27	Toplam	24,7	401			
Yetenek Kültürü	20-30	133	3,65	,20	Gruplar arası	0,1	2	0,1	1,46	0,23
	31-40	213	3,65	,20	Grup içi	15,8	399	0,0		
	41 ve üzeri	56	3,70	,17	Toplam	15,9	401			

Tablo 25'te görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir  $[F(2-399)= 1,417 , p>0.05]$ . Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek belirleme

düzeyine ait puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 0,598 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek geliştirme ölçeği puanının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 0,598 , p<0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(2-399)= 1,460 , p>0.05].

**Tablo 26: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	Varyansla rın Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
Yetenek Yönetimi	1-5 Yıl	157	3,29	,20	Gruplar arası	0,2	3	0,1	1,66	0,17
	6-10 Yıl	167	3,27	,18	Grup içi	15,4	398	0,0		
	11-15 Yıl	37	3,30	,21	Toplam	15,6	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,34	,16						
Yetenek Belirleme	1-5 Yıl	157	2,32	,51	Gruplar arası	1,8	3	0,6	2,40	0,06
	6-10 Yıl	167	2,24	,49	Grup içi	100,0	398	0,3		
	11-15 Yıl	37	2,31	,55	Toplam	101,8	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	2,47	,38						
Yetenek Geliştirme	1-5 Yıl	157	3,03	,25	Gruplar arası	0,3	3	0,1	1,42	0,23
	6-10 Yıl	167	2,98	,23	Grup içi	24,4	398	0,1		
	11-15 Yıl	37	3,03	,28	Toplam	24,7	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,03	,25						
Yetenek Kültürü	1-5 Yıl	157	3,65	,20	Gruplar arası	0,1	3	0,0	0,73	0,53
	6-10 Yıl	167	3,65	,20	Grup içi	15,8	398	0,0		
	11-15 Yıl	37	3,67	,19	Toplam	15,9	401			
	16 Yıl ve Üzeri	41	3,70	,17		0,2	3	0,1		

Tablo 26'da görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin yetenek yönetimi ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 1,667, p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarından yetenek belirleme düzeyine ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 2,408 , p>0.05]. İlkokul öğretmenlerinin

yetenek geliştirme ölçeği puanının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 1,425 , p<0.05]. İlkokul öğretmenlerinin yetenek kültürü ölçeği puanının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 0,731, p>0.05].

**Tablo 27: Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Görüşlerinin Kampüs Yaşı Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları**

	Kampüs Yaşı	n	$\bar{x}$	s.s.	Var. Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
<b>Yetenek Yönetimi</b>	1-5 Yıl	133	3,30	,21	0,6	3	0,2	0,6	5,19	0,00**
	6-10 Yıl	170	3,31	,19	15,0	398	0,0	15,0		
	11-15 Yıl	77	3,21	,15	15,6	401		15,6		
	16-20 Yıl	22	3,33	,18						
<b>Yetenek Belirleme</b>	1-5 Yıl	133	2,32	,49	3,0	3	1,0	3,0	4,05	0,00**
	6-10 Yıl	170	2,14	,39	98,8	398	0,2	98,8		
	11-15 Yıl	77	2,34	,56	101,8	401		101,8		
	16-20 Yıl	22	2,50	,40						
<b>Yetenek Geliştirme</b>	1-5 Yıl	133	3,01	,28	0,3	3	0,1	0,3	1,65	0,17
	6-10 Yıl	170	3,04	,23	24,4	398	0,1	24,4		
	11-15 Yıl	77	2,97	,21	24,7	401		24,7		
	16-20 Yıl	22	2,97	,24						
<b>Yetenek Kültürü</b>	1-5 Yıl	133	3,68	,19	0,6	3	0,2	0,6	5,39	0,00**
	6-10 Yıl	170	3,67	,20	15,2	398	0,0	15,2		
	11-15 Yıl	77	3,58	,16	15,9	401		15,9		
	16-20 Yıl	22	3,71	,19	0,6	3	0,2	0,6		

\*\*p<0.01

Analiz sonuçlarına göre “yetenek yönetimi” ölçeği puanları ilkököl öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 5,190 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$  =3,21) olanların yetenek yönetimi düzeyleri 1-5 yıl ( $\bar{x}$  =3,30), 6-10 yıl ( $\bar{x}$  =3,31) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Yetenek yönetimi alt boyutlarından “yetenek belirleme” alt boyut ölçeği puanları ilkököl öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar



göstermektedir [F(3-398)= 4,059 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$  =2,14) olanların yetenek belirleme düzeylerinin 1-5 yıl ( $\bar{x}$  =2,34), 6-10 yıl ( $\bar{x}$  =2,32), 16-20 yıl ( $\bar{x}$  =2,50) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Yetenek yönetimi alt boyutlarından “yetenek kültürü” alt boyut ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir [F(3-398)= 5,391 p<0.01]. Kampüs yaşı 11-15 yıl ( $\bar{x}$  =3,58) olanların yetenek kültürü düzeylerinin 1-5 yıl ( $\bar{x}$  =3,68), 6-10 yıl ( $\bar{x}$  =3,67), 16-20 yıl ( $\bar{x}$  =3,71) olanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Scheffe testi ile test edilmiş, gruplar arasında gözlemlenen fark anlamlı bulunmuştur. Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenek geliştirme” alt boyut ölçeği puanları ilkökul öğretmenlerinin kampüs yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir [F(3-398)= 1,658 p>0.05].

**Tablo 28: İş Doymu Ölçeği Puanları ile Yetenek Yönetimi Ölçeği Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları**

		Yetenek	Yetenek	Yetenek	Yetenek	
	İş Doymu	Yönetimi	Belirleme	Geliştirme	Kültürü	
İş Doymu	r	1	,013	,082	-,084	,038
	p		,793	,102	,044	,442
Yetenek Yönetimi	r	1	,687**	,697**	,902**	
	p			,000	,000	,000
Yetenek Belirleme	r		1	,180**	,546**	
	p				,000	,000
Yetenek Geliştirme	r			1	,424**	
	p					,000
Yetenek Kültürü	r				1	
	p					

Tablo 28’de ki; iş doymu ölçeği puanları ile yetenek yönetimi ölçeği puanları ve alt boyut puanları arasındaki ilişki incelendiğinde; iş doymu ölçeği puanı ile yetenek yönetimi ölçeği puanı arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir [p= 0.793 p>0.05]. Yetenek yönetimi ölçeği puanı ile yetenek belirleme ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,684, p<0.01]. Yetenek yönetimi ölçeği puanı ile yetenek geliştirme ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,697, p<0.01]. Yetenek yönetimi ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir

ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,902$ ,  $p<0.01$ ]. Yetenek belirleme ölçeği puanı ile yetenek geliştirme ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,180$ ,  $p<0.01$ ]. Yetenek belirleme ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,546$ ,  $p<0.01$ ] Yetenek geliştirme ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,424$ ,  $p<0.01$ ].

**Tablo 29:Örgütsel Güven Alt Boyutları ile Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları**

		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven	Yetenek Yönetimi	Yetenek Belirleme	Yetenek Geliştirme	Yetenek Kültürü
<b>Örgütsel Güven</b>	r	1	,768**	,842**	,776**	,368**	,445**	-,039	,438**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,439	,000
<b>Yöneticiye Güven</b>	r		1	,446**	,348**	,575**	,512**	,205**	,594**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Meslektaşlara Güven</b>	r			1	,555**	,153**	,203**	-,082	,220**
	p				,000	,002	,000	,099	,000
<b>Paydaşlara Güven</b>	r				1	,126*	,344**	-,245**	,211**
	p					,012	,000	,000	,000
<b>Yetenek Yönetimi</b>	r					1	,687**	,697**	,902**
	p						,000	,000	,000
<b>Yetenek Belirleme</b>	r						1	,180**	,546**
	p							,000	,000
<b>Yetenek Geliştirme</b>	r							1	,424**
	p								,000
<b>Yetenek Kültürü</b>	r								1
	p								

Tablo 29’da ki; örgütsel güven ölçeği alt boyutları ile yetenek yönetimi ölçeği puanlarının ve alt boyutları puanlarının arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel güven ölçeği puanı ile yetenek yönetimi puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,368$ ,  $p<0.01$ ]. Örgütsel güven ölçeği puanı ile yetenek belirleme ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu

belirlenmiştir [ $r=0,445$ ,  $p<0.01$ ]. Örgütsel güven ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0.438$ ,  $p<0.01$ ]. Yöneticiye güven ölçeği ile yetenek yönetimi ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,575$ ,  $p<0.01$ ]. Yöneticiye güven ölçeği puanı ile yetenek belirleme ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,512$ ,  $p<0.01$ ]. Yöneticiye güven ölçeği puanı ile yetenek geliştirme ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,205$ ,  $p<0.01$ ]. Yöneticiye güven ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,594$ ,  $p<0.01$ ].

Meslektaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek yönetimi ölçeği puanı arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,153$ ,  $p<0.01$ ]. Meslektaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek belirleme ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,203$ ,  $p<0.01$ ]. Meslektaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,220$ ,  $p<0.01$ ].

Paydaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek yönetimi ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,126$ ,  $p<0.01$ ]. Paydaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek belirleme ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,346$ ,  $p<0.01$ ]. Paydaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek geliştirme ölçeği puanı arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=-0,245$ ,  $p<0.01$ ]. Paydaşlara güven ölçeği puanı ile yetenek kültürü ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [ $r=0,211$ ,  $p<0.01$ ].

**Tablo 30: İş Doyumu Ölçeği Puanı ile Örgütsel Güven Ölçeği Puanı ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Momentler Çarpımı Analiz Sonuçları**

	İş Doyumu	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven
<b>İş Doyumu</b>	r	1	,112*	,115*	,104*
	p		,025	,021	,037
<b>Örgütsel Güven</b>	r		1	,768**	,842**
	p			,000	,000
<b>Yöneticiye Güven</b>	r			1	,446**
	p				,000

<b>Meslektaşlara</b>	r	1	,555**
<b>Güven</b>	p		,000
<b>Paydaşlara Güven</b>	r		1
	p		

\*\*p<0.01 \*p<0.05

Tablo 28’de ki; iş doyumu ölçeği puanları ile örgütsel güven ölçeği puanları ve alt boyutları puanları arasındaki ilişki incelendiğinde; iş doyumu ölçeği puanları ile örgütsel güven ölçeği puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. [r=0.112, p<0.05]. İş doyumu ölçeği puanları ile yöneticiye güven ölçeği puanları arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0.115, p<0.05]. İş doyumu ölçeği puanı ile meslektaşlara güven ölçeği puanı arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. [r=0.104, p<0.05]. Örgütsel güven ölçeği puanı ile yöneticiye güven ölçeği puanı arasında pozitif yönde yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. [r=0,768, p<0.01]. Örgütsel güven ölçeği puanı ile meslektaşlara güven ölçeği puanı arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. [r=0,842, p<0.01]. Örgütsel güven ölçeği puanı ile paydaşlara güven ölçeği puanı arasında pozitif yönde yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,776, p<0.01]. Yöneticiye güven ölçeği puanı ile meslektaşlara güven ölçeği puanları arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,446, p<0.01]. Yöneticiye güven ölçeği puanları ile paydaşlara güven ölçeği puanları arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,348, p<0.01] Meslektaşlara güven ölçeği puanları ile paydaşlara güven ölçeği puanları arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir [r=0,555, p<0.01].

**Tablo 31: Örgütsel Güvenin Yetenek Yönetimi İle Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
<b>Sabit</b>	1,973	0,148		13,352	0,00
<b>Yetenek Yönetimi</b>	0,355	0,045	0,368	7,924	0,00

R=0,136 R<sup>2</sup>=0,134  
F(1-400)=62,790 p=0.00\*

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Yetenek yönetiminin ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir (R=0,136, R<sup>2</sup>=0,134 p<0.001). Yetenek yönetimi tek başına örgütsel güvenin sadece %13,4’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi

sonuçları incelendiğinde ise yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde önemli(anlamli) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Güven} = 1,973 + 0,368 * \text{Yetenek Yönetimi}$$

Yetenek yönetimi düzeyinde bir birimlik puan artışı olduğunda örgütsel güven düzeyinde 0,368'lik bir artış olacağı belirlenmiştir.

**Tablo 32: Örgütsel Güvenin Yetenek Yönetimi Alt Boyutları İle Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	P	İkili	Kısmi
<b>Sabit</b>	2,104	0,159		13,226	0,00		
<b>Yetenek Belirleme</b>	0,104	0,019	0,275	5,497	0,00	0,44	0,26
<b>Yetenek Geliştirme</b>	-0,196	0,035	-0,256	-5,550	0,00	-0,03	-0,26
<b>Yetenek Kültürü</b>	0,380	0,052	0,397	7,325	0,00	0,43	0,34

R=0,553 R<sup>2</sup>=0,306  
F( )=58,592 p=0.000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Yetenek yönetimi alt boyutları olan yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürünün ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir (R=0,553, R<sup>2</sup>=0,306 p<0.001). Adı geçen üç değişken örgütsel güvenin sadece %30,6'sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel güven üzerinde görelî önem sırası, yetenek kültürü, yetenek belirleme ve yetenek geliştirmedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürünün örgütsel güven üzerinde önemli(anlamli) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Güven} = 2,104 + 0,275 * \text{Yetenek Belirleme} - 0,256 * \text{Yetenek Geliştirme} + 0,397 * \text{Yetenek Kültürü}$$

Yetenek kültüründe bir birimlik puan artışı olduğunda örgütsel güven düzeyinde 0,397'lik bir artış, yetenek belirlemede bir birimlik puan artışı olduğunda

örgütsel güvende 0,275'lik bir artış, yetenek geliştirmede 1 birimlik puan artışı olduğunda örgütsel güvende -0,256'lık bir azalış olacağı belirlenmiştir.

**Tablo 33: İş Doyumunun Yetenek Yönetimi Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	3,509	0,295		11,907	0,00
<b>Yetenek Yönetimi</b>	0,023	0,089	0,013	0,263	0,79
R=0,013 R <sup>2</sup> =0,002 F(1-400)=0,069 p=0,793					

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: yetenek yönetimi genel algıların iş doyumunu anlamlı bir düzeyde yordamadığı belirlenmiştir. [t=0,263 p>0.05].

**Tablo 34: İş Doyumunun Yetenek Yönetimi Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	P	İkili	Kısmi
Sabit	3,666	0,351		10,442	0,00		
<b>Yetenek Belirleme</b>	0,054	0,042	0,078	1,310	0,19	0,08	0,06
<b>Yetenek Geliştirme</b>	-0,166	0,078	-0,117	-2,126	0,34	-0,08	-0,10
<b>Yetenek Kültürü</b>	0,081	0,114	0,046	0,706	0,48	0,03	0,03
R=0,134 R <sup>2</sup> =0,010 F(3-398)=2,416 p=0,066							

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: yetenek yönetimi alt boyutlarının iş doyumunu anlamlı bir düzeyde yordamadığı belirlenmiştir. [p>0.05].

## BÖLÜM V

### 5.1 SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin, iş doyumlarının yüksek seviyede, örgütsel güven alt boyutlarından paydaşlara güven düzeyinin yüksek olduğu ama meslektaşlara güven seviyesinin düşük seviyede olduğu belirlenmiş aynı zamanda, yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenek kültürünü yüksek seviyede, olduğu belirlenmişken yetenek belirleme boyutu düzeylerinin ise düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri, cinsiyet, çalışılan kurum türü, medeni durum, yaş gruplarına göre farklılık göstermezken, iş doyumunun öğretmenlikteki kıdem düzeyine göre farklılık gösterdiği 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük bir iş doyumuna düzeyine sahip oldukları, kampüs yaşına göre farklılıkları ise 1-5 yıl olan öğretmenlerin 6-10 yıl olan öğretmenlere göre iş doyumları düzeylerinin daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Sezer (2015)'e göre ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumunu ölçeceğinden ulaştıkları puanlar yönetici ile çalışılan süre değişkenine bakıldığında 3-4 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamaları ile 5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamaları, birbirine yakın değerler aldıkları görülmüştür. Bunun nedeni yaş aralıklarının birbirine yakın olması olabilir. 1-2 yıl üstü aralıklarda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Burhan (2017) tarafından araştırmada özel okulda çalışan öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre iş doyumunu ölçüğünde puan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Başaran (2017)'a göre öğretmenlerin iş doyumları düzeyi demografik değişkenler bakımından yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmazken, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Özalp (2016)'e göre lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin ulaştıkları iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarının, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan kurum türü, yaş gruplarına göre örgüt kültürü anlayışlarında bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu değişkenlerin örgütsel güven konusunda anlamlı bir fark bulunamaması kişiden kişiye değişmemesi olabilir. Sevinç (2013)'in araştırmasına göre ise araştırmasına katılan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet değişkeni üzerine etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven düzeyi ve cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin güven algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bunu nedeni erkeklerin güven anlayışlarının kadınlara göre farklı olması olarak gösterebilir. Yorgancı (2016) da öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini incelediği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılırken, kıdeme göre anlamlı bir fark olduğunu görülmüştür. Bu aşamada kıdem bireylerin ne kadar yıl çalıştığı ile tecrübelerinin onlara ne derecede neler katabildiği ile ilişkili olabilir. Yıldız (2017)'a göre örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından kıdem değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin kıdem gruplarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Öğretmenlikteki kıdemlerinin meslektaşlara olan güven düzeyinin 1-5 yıl ile 11-15 yıl grupları arasında farklılık göstermiş, 11-15 yıl çalışanların 1-5 yıl çalışanlara göre örgütsel güven düzeylerinin düşük olduğu, kampüs yaşlarına göre farklılıklarda ise yine 11-15 yıl arasında kampüs yaşına sahip öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlarına güven ve paydaşlarına olan güven düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi ve alt boyutları incelendiğinde ise öğretmenlerin yetenek yönetimi düzeylerinin, çalıştıkları kurum, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, öğretmenlikteki kıdem düzeylerine göre farklılık göstermezken sadece kampüs yaşına göre farklılıkları anlamlı bulunmuş ve yetenek yönetimi ve yetenek kültürü boyutlarında anlamlı farklılığın 11-15 yıllık kampüs yaşındakilerin diğer gruplara göre daha düşük seviyede olduğu, yetenek belirleme düzeyleri ise 11-15 yıllık kampüs yaşında olanların yetenek belirleme düzeylerinin 6-10 yıllık kampüs yaş grubu ve 1-5 yıl kampüs yaşına göre daha yüksek düzeyde olduğu ama kampüs yaş 16-20 grubundakilere göre daha düşük yetenek belirleme düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Kampüste bulunma yaşı arttıkça yetenek belirleme süreçlerinde tecrübenin de arttığı görülmektedir. Yetenek yönetimi ölçeğinde eğitim durumu değişkenini ele alındığında araştırmada yetenek yönetimi düzeylerinin eğitim



durumu alt boyutuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yıldırım (2017)'a göre ise katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yıldırım'ın yetenek yönetimi düzeyleri ile eğitim durumu alt boyutu arasındaki ilişkinin farklı çıkmasının sebebi istatistiksel verilere motivasyon değişkeni ile bakılmasıdır. Yetenek yönetimi ölçeğinde yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Aslantaş'a göre ise katılımcıların yetenek yönetimi ölçeklerinde yaş değişkenine baktığımızda analiz sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Aslantaş, 2016). Yaş değişkenleri farklı araştırmalarda değişik sonuçlar gösterebilmektedir. Yaş değişkeni ile birlikte kişilerde yaşanan farklılıklar araştırmalardan farklı sonuçlar doğmasına neden olabilir.

Öğretmenlerin iş doyumları ile paydaşlara güven düzeyleri arasında bir ilişki çıkmadığı, örgütsel güven, yöneticiye güven ve meslektaşlara güven düzeyleri arasındaki ilişkinin ise düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları ile yetenek yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, örgütsel güven alt boyutları ile yetenek yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkide en yüksek ilişki düzeyinin yöneticiye güven ile yetenek kültürü arasında olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin ve yetenek yönetimi alt boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, ama yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda yetenek yönetimi alt boyutlarının da örgütsel güven düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, yetenek yönetimi alt boyutlarının, örgütsel güveni 0,553 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

## 5.2 ÖNERİLER

- ▶ Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Başakşehir ilçesinde eğitim veren özel okul öğretmenleri oluşturmaktadır. İş doyumunu, örgütsel güven ve yetenek yönetimi ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilmek için araştırma örneklemini daha da genişleterek örnekleme lise öğretmenlerinden benzer araştırmaların yapılması alanyazına katkıyı arttıracaktır.
- ▶ Araştırmada sadece nicel verilerden yararlanılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgular nicel değerlerle ifade edilmiştir. Bulguların ve sonuçların daha iyi yorumlanabilmesi için nitel verilerin toplandığı araştırmaların yapılması önerilmektedir.

- ▶ Araştırmada veriler İş Doyumu Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği ile toplanmıştır. Farklı araştırmalardan farklı veri toplama araçları ile araştırma yapılabilir. Bu sayede araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği sınanabilir.
- ▶ Öğretmenlerin güven düzeyine ilişkin ortaya çıkarılan somut verilerden yararlanılarak okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini artırma fırsatı bulabilirler.
- ▶ Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda erkek öğretmenlerin örgütsel algı düzeyleri, kadın öğretmenlerin örgütsel algı düzeylerine göre yüksek olduğu görölmüştür. Erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile ilgili nitel araştırmalar yapılabilir.
- ▶ Örgütsel güvende yöneticiler araştırılırken, yöneticilerin kişilik özellikleri, liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenler üzerinde de araştırmalar yapılabilir.
- ▶ Yetenek yönetimi ve alt boyutlarında özel okullardaki uygulamaların artırılabilmesi için özel okullardaki öğretmenlere yetenek yönetimi konusunda eğitimler verilebilir.
- ▶ Alanyazında iş doyumunu, örgütsel güven ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple iş doyumunu, örgütsel güven ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki ile ilgili araştırmaların devam ettirilmesi yapılacak olan diğer araştırmalara ışık tutabilir.
- ▶ Farklı değişkenlerin iş doyumunu, örgütsel güven düzeylerinin ve yetenek yönetimi uygulamalarının ilişkisi olup olmadığı ortaya konabilir. Bununla birlikte daha ayrıntılı veri toplamak için nitel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırmalar yapılabilir.
- ▶ Çalışma okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretim kademelerinde ayrı ayrı yapılabilir.

## Kaynakça

- Agaoğlu, O. (2011). Bilim Ve Sanat Merkezleri'nde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Akkaya, R. (2015). Öğretmenlerin Kontrol Odağı İle İş Doyumu Arasındaki İlişki, 46.Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30, 250.
- Altun, G. (2010). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 3 .445-460.
- Arabikoğlu, S. N. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarını Değerlendirmeleriyle Örgüte Güven Ve Okula Güven Derecelerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, 10.
- Arar, T. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı, 58.
- Artuksi, E. (2009). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları. Bilim Uzmanlığı Tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 44.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management. *Strategic HR Review*, 5, 28-31.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 31.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 170.

- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* Sayı: 467, 41.
- Aytaç, T. (2015). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Yaklaşımına İlişkin Metaforik Algıları. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 10/7 Spring 2015, p. 125-148 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7918> ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY, 125.
- Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ,Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Educational Administration :Theory and Practice*, 35-36.
- Başaran, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 34.
- Başaran, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 80.
- Başaran, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 80.
- Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzyine İlişkin Ağuları. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniveristesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Bilimleri, 36.
- Burhan, T. (2017). Devlete Bağlı Anaokulu İle Özel Anaokulunda Çalışan Öğretmenlerin Öz Yeterlik İnancı Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, 41.
- Cansüngü, O. (2016). İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlikdavranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 75.
- Carnevale, D., & Wechsler, B. (1992). Confidence İn the Public sector: Individual And Organizational Determinants. *Management And Society*, 23(4).
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi XXII (2)* Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 639.

- Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavram :Nedenleri Ve Sonuçlar. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi 10/2(2003) 139-150, 10(2), 143.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans, Tezi Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 44.
- Çeliker, U. (2015). Öğretmenlerin Yönetime Katılım Algıları Ve Beklentileri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, 32.
- Çiftçi, K. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 52.
- Çırak, N. Y. (2014). Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 8.
- Çorapçı, A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri Ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi Ana Bilim Dalı, 39.
- Çorapçı, A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri Ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti . Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi Ana Bilim Dalı, 34.
- Çubukcu, K. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 38.
- Davies, B., ve Davies, B. J. (2014). Talent management in education. Nobel Akademik Yayıncılık, 200.
- Demir, S., ve Bingül, H. (2007). İlköğretim Öğrenci Ve Velilerinin Nöro Linguistik Programlamanın Sınıf İçinde Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 228.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 50.
- Dumlupınar, M. (2016). İş Görenlerin İş Güvencesizliği Algısı İle Örgütsel Güven Düzeyleri Ve Bağlanma Modelleri Arasındaki İlişkilerin Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 33.
- Dumlupınar, M. (2016). İş Görenlerin İş Güvencesizliği Algısı İle Örgütsel Güven Düzeyleri Ve Bağlanma Modelleri Arasındaki İlişkilerin Etkisi. Yüksek Lisans Tezi

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 34.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanların İş Doymu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymunua Yönelik Bir Araştırma . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009 , 38.*

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı , 15.

Eranıl, A. K. (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 50.

Göç, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek Ve İş Doymu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 46.

Güleryüz, D. G. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri Ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, 5.

Günbey, M. (2016). Yetenek Yönetimi İle İlgili Üniversiteyönetici Ve Akademik Personelinin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 7.

Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doymu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 34.

Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 26.

Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi . Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 9.

Güneş, D. Z. ve Keskinılıç Kara, S. B. (2017). Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Original Article / Özgün Araştırma Doi: 10.19126/suje.307136 Sakarya University Journal of Education, 142.*

- Güngör, M. K. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış:İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 51.
- İdi, A. (2017). İlkokul Ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 25.
- İlerleyen, E. (2014). Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, 49.
- İlerleyen, E. (2014). Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 202.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 201.
- İşleyen, R. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Okuldaki Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, 62-63.
- Kalebaşı, E. S. (2014). Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma Ve İş Doyumu İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 28.
- Kalleberg, A. (2010). Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction. *American Sociological Review Indiana University*, 38, 126.
- Kaplan, M. S. (2011). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı , 6.
- Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi . Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 16.
- Kayısı, K. A. (2016). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, 41.

- Kayı, K. A. (2016). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 45.
- Kılınc, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 42.
- Korumaz, E. T. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *MakaleThe Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science Doi number:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336 Number: 25-I , p. 139-156, Summer I 2014, 142-143.*
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (2014). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Is Collaborating With Jstor To Digitize, Preserve And Extend Access To The Academy Of Management Review, 709.*
- Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 33-34.
- Narman, A. (2012). İlköğretim Okulunda Görev Yapan Öğretmenlerin, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, 40.
- Narman, A. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Aldanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi, 42.
- Okur, F. (2016). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 46-47.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven Ve İş Doyumu : Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 58.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven Ve İş Doyumu : Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Önal, R. (2014). Halk Eğitimi Çalışanlarında Örgütsel Güven Ve Mesleki Motivasyon Düzeyinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 14.
- Özalp, U. (2016). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Okul Müdür Yardımcılarının İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 104.



- Özdemir, M. M. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Türk*, 257.
- Özdere, Z. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi, 27.
- Özek, Y. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 38.
- Özhan, T. (2016). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İlen Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 35.
- Özkan, Ö., & Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayide Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 344.
- Özüberk, İ. (2014). İlkokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Güvenine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, 63.
- Polatkan, N. N. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması.
- Sandal, İ. (2014). Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 28.
- Savaş, Y. (2015). Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 66.
- Savaş, Y. (2015). Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Bir Araştırma . Yüksek Lisans Tezi Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 61.
- Semercioğlu, M. S. (2012). Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Gaz Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı, 6-7.
- Semercioğlu, M. S. (2012). Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışma. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi, 48.
- Semercioğlu, M. S. (2012). Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, 42.

- Semercioğlu, M. S. (2012). Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, 41.
- Sevinç, Y. S. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Usak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 43.
- Sezer, E. (2015). İlkokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi . Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 41.
- Sezer, Y. S. (2013). Uşak İlindeki İlköğretim Okulları Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 61.
- Sinan, L. (2008). Resmi Ve Özel Okul İlköğretim Okulları İkinci Kademe Biranş Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 22.
- Surada, S. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 23.
- Şangar, Z. (2016). İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi: Akademik Personel Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, 21.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008) Özel Ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 54-70
- Teker, N. (2015). Eğitim Yöneticilerinin Ait Oldukları Mizah Tarzları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 26.
- Tella, A. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, And Organisational Commitment Of Library Personnel İn Academic And Research Libraries İn Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy And Practice University Of Nebraska-Lincoln*, 5.
- Terekli, G. (2010). Örgütsel Güven Boyutları Ve İş Tatmini İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 42.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 89.

- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik. Yüksek Lisans Tezi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , 51.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 207-208.
- Tursun, M. (2017). Örgütsel Güven -Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 19.
- Türköz, T., Polat, D., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven Ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 289.
- Tüzün, İ. K. (2015). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, 95-96.
- Ulusoy, T. (2014). Okullarda Sergilenen Dağıtıcı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Umay, G. (2015). Psikolojik Danışman Ve Rehberlik Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 11.
- Uzun, O. (2011). Liderlik Stilleri İle Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Yalçın, M. (2013). Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü Ve Etkinliği. Yüksek Lisans Tezi Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Yalçın, M. (2013). Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü Ve Etkinliği. Yüksek Lisans Tezi Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 13-14.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Bu Çalışmada Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 239.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşden Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi* , 236-237.
- Yerlikaya, S. (2017). Okul Yöneticilerin Yetenek Yönetimi İle Öğretmen Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 5.

- Yıldırım, E. (2016). Stratejik Yetenek Yönetimi Ve Öğretmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, 57.
- Yıldırım, Ö. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 90.
- Yıldız, M. (2017). Öğretmenlerin Yönetime Katılım Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 52.
- Yılmaz, F. (2015). Okul Dönüşümünün Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 17.
- Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeği'nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80
- Yılmaz, M. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 31-32.
- Yılmaz, Y. Ş. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 8.
- Yorgancı, A. E. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Kişilerarası Öz Yeterlik Algıları İle Örgütsel Güven Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 94.
- Yorgancı, A. E. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Kişilerarası Öz Yeterlik Algıları İle Örgütsel Güven Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 94.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 297.
- Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarındaki Örgütsel Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 31.

## EKLER

### EK 1: İş doyumu Ölçeği

#### İş Doyumu Ölçeği

**Açıklama:** Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, “beni hiç tatmin etmez” düzeyinden “beni çok tatmin eder” düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki **kutucuğu** işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için **lütfen tüm soruları cevaplayınız.**

İFADELER	1. Beni hiç tatmin etmez.					2. Beni yeterince tatmin etmez.					3. Beni orta düzeyde tatmin eder.					4. Beni oldukça tatmin eder.					5. Beni çok tatmin eder.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi.....																								
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı.....																								
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı.....																								
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim.....																								
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi.....																								

## EK 2: Örgütsel Güven Ölçeği

Güven Ölçeği	
<p><b>Açıklama:</b> Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarırken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.</p>	
	<b>Ölçek</b>

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz

1. HİÇBİR ZAMAN
2. ÇOK NADİR
3. BAZEN
4. ÇOĞUNLUKLA
5. HER ZAMAN

	1	2	3	4	5
1 Okul müdürüne güvenirim _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Bu okuldaki öğrencilere güvenirim _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Öğrencilerimin ailelerine güvenirim _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### EK 3: Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği

Değerli Öğretmenim,

Yürütmekte olduğumuz bir araştırmada kullanılmak üzere aşağıdaki ölçeği doğru bir şekilde yanıtlamanız mutlu edecektir. Lütfen ankete adınızı ve okulunuzun adını yazmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz

#### Kişisel Bilgiler

**Çalıştığınız Kurum:** İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekar ( )

**Yaşınız:** 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri ( )

**Öğrenim Durumunuz:** Lisans ( ) Lisansüstü ( )

**Öğretmenlikteki Kıdeminiz:** 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 Yıl ( )

#### Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği

1.Okul yöneticileri yetenekli öğretmenlerin okuldan ayrılmamaları için özen gösterirler.

2. Okul yöneticileri çevre okullardaki yetenekli öğretmenlerin okulumuzda çalışmalarını için onları davet ederler.

3. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerine özgü yeteneklerini belirlemeye çalışırlar.

4. Okulumuzda öğretmenlerin performanslarını tam olarak sergileyebilecekleri demokratik bir çalışma ortamı vardır.

1 Hiç Katılmıyorum

2 Katılmıyorum

3 Kısmen Katılıyorum

4 Katılıyorum

5 Tamamen Katılıyorum

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

## EK 4: İzin Formu

The screenshot shows a Gmail inbox with the search filter "is:starred". The first email is from Suat Dağ <suuatdag@gmail.com> dated 3.07.2017. The subject is "Ölçek Kullanım İznini" (Scale Usage Permission). The content asks for permission to use a scale in a research project. The second email is a reply from Murat Taşdan <murattasdan@gmail.com> dated 4.07.2017, granting permission. Below the emails, there is a large watermark "YAK" and a small thumbnail of a document titled "Ölçek İznini".

is:starred

Gelen Kutusuna taşı Diğer 38 ileti dizisinden 21.

Ölçek Kullanım İznini Gelen Kutusu x

suat DAĞ <suuatdag@gmail.com> 3.07.2017 ☆

Alıcı: murattasdan

Merhabalar Murat Hocam;  
Ben İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yrd.Doç.Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'nın tez öğrencisi Suat DAĞ'ım.  
Hazırlayacağım tez çalışmasında İş Doyumu Ölçeğinizi izninizle kullanabilir miyim?

Murat taşdan <murattasdan@gmail.com> 4.07.2017 ☆

Alıcı: bana

merhabalar suat bey, ölçek ve ilgili bilgiler ekte, çalışmalarınızda kullanmanız beni mutlu eder. iyi çalışmalar dilerim...

şen

Ölçek İznini - suuatdag@gmail.com

https://mail.google.com/mail/u/0/#starred/15d0822

is:starred

Gelen Kutusuna taşı Diğer 38 ileti dizisinden 30.

Ölçek İznini Gelen Kutusu x

suat DAĞ <suuatdag@gmail.com> 3.07.2017 ☆

Alıcı: kursadyilmaz, kursad.yilmaz

Merhabalar Kürşad Hocam;  
Ben İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yrd.Doç.Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'nın tez öğrencisi Suat DAĞ'ım.  
Hazırlayacağım tez çalışmasında sizin örgütsel güven ölçeğinizi izninizle kullanabilir miyim?

Kürşad Yılmaz <kursadyilmaz@gmail.com> 4.07.2017 ☆

Alıcı: bana

iyi çalışmalar

Ölçek İznini



Başvuru Cevabı - suatd X

ps://mail.google.com/mail/u/0/#starred/15f7bb3

Gelen Kutusuna taşı Diğer 38 ileti dizisinden 27.

**BİMER** BAŞBAKANLIK İLETİŞİM MERKEZİ

**sayın SUAT DAĞ,**

T.C. Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)' ne yapmış olduğunuz 1701412869 sayılı başvurunuz 02.11.2017 tarihinde ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ tarafından cevaplanmıştır.

Sayın Suat DAĞ,

İlçemizde özel okullarda çalışan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin sayısı 716 öğretmendir.

Başvurunuz ile ilgili tüm işlemleri BİMER'in internet adresinden takip edebilirsiniz.

**BİMER'E GİRİŞ**

TR 13:13 17.05.2018



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.12302652  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

15/08/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 11.08.2017 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 15.08.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Suat DAĞ'ın "Özel Okullarda İş Doyumu ve Örgütsel Güvenin Yordayıcısı Olarak Yetenek Yönetimi" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan özel okullarda görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Turgut KARATEKİN  
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
15/08/2017

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHK1  
Tel:(0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu esnek güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 343c-460c-39ca-a8bb-2d1c koda ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

Suat DAĞ

Adres: Altıntepsi Mahallesi Yahya Kemal Caddesi NO:57/2 BAYRAMPAŞA  
İSTANBUL

İletişim bilgileri: suuatdag@gmail.com

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2018, İstanbul

**Lisans:** Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü, 2014,  
İstanbul

### B. MESLEKİ DENEYİM

2014-2015 Samsun Meşeli Türkmenler İlköğretim Okulu

2015-2017 Doğa Koleji

2017-..... Oğuzkaan Koleji