

T.C.

**OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yeşim CEBECİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ**

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

İstanbul, Mayıs 2019

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yeşim CEBECİ
(13203510)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

İstanbul, Mayıs 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yeşim CEBECİ
(13203510)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 23.05.2019

Tezin Savunulduğu Tarih : 23.05.2019

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ
(İstanbul Okan Üniversitesi)

Diğer Jüri üyeleri : Doç. Dr. Erkan TABANCALI
Yıldız Teknik Üniversitesi

: Dr. Öğr. Üyesi Muharrem KÖKLÜ
(İstanbul Okan Üniversitesi)

İSTANBUL, MAYIS, 2019

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, özel okullarda öğretmenlere yönelik yetenek yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç ile İstanbul iline bağlı bazı özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu çalışma yapılırken bana her zaman destek olan sayın tez danışmanım Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ne sonsuz teşekkür ederim. Katkılarından dolayı ölçeye katılan öğretmenlere teşekkür ederim. Ayrıca bütün eğitim ve öğretim hayatım boyunca bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, çalışmalarım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim kızıma ve eşime sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs, 2019

Yeşim CEBECİ

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
SİMGELER VE KISALTMALAR	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
BÖLÜM 1 GİRİŞ	16
1.1. PROBLEM.....	16
1.2. AMAÇ.....	19
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	20
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	20
BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE.....	21
2.1. YETENEK YÖNETİMİ.....	21

2.1.1. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ	21
2.1.2. YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	23
2.1.3. YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	25
2.1.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları.....	25
2.1.3.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	26
2.1.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili.....	26
2.1.3.4. Yaşlanma.....	26
2.1.3.5. Nesil Farklılığı	27
2.1.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTLERDE UYGULANMA AŞAMALARI.....	27
2.1.4.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	28
2.1.4.2. Yetenekli Çalışanları Çekme-Cezbetme	28
2.1.4.3. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi	29
2.1.4.4. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	30
2.1.4.5. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma	30
2.1.5. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUMLU ETKİLERİ.....	31
2.1.6. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUMSUZ YÖNLERİ.....	32
2.1.7. YETENEK YÖNETİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	32
2.1.8. EĞİTİM ÖRÜTLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ.....	33
2.2. İŞ DOYUMU	34
2.2.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI.....	34
2.2.2. İŞ DOYUMU KURAMLARI	35
2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36

2.2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	37
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	38
2.2.2.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	39
2.2.2.5. V.H Vroom'un Limit Bekleyiş Kuramı	39
2.2.2.6. Adelfer'in ERG (VİG) Kuramı	40
2.2.3. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	40
2.2.4. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI.....	41
2.2.4.1. İşin Kendisi	41
2.2.4.2. Ücret.....	42
2.2.4.3. Terfi ve Görevde Yükselme	43
2.2.4.4. İş Arkadaşları	43
2.2.4.5. Çalışma Koşulları.....	44
2.2.5. ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU.....	44
BÖLÜM 3 YÖNTEM.....	46
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	46
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	46
3.3. VERİLER ve TOPLANMASI.....	47
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE ANALİZİ.....	49
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR	52
4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	52
4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	54
4.2.1. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular	54
4.2.2. Cinsiyet Değişkenine göre Bulgular.....	56

4.2.3. Mesleki Kıdeme göre Bulgular.....	58
4.2.4. Görev Yapılan Kademeye göre Bulgular	60
4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	64
4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	65
4.4.1. Yaş değişkenine göre İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular	66
4.4.2. Cinsiyet Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular	67
4.4.3. Kıdem Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular.....	68
4.4.4. Görev Yapılan Kademe Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular.....	69
4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	71
4.6. ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	72
BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	76
5.1. SONUÇLAR	76
5.2. ÖNERİLER	78
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	89
EK-1: Ölçek Formları	89
EK-2: Ölçek İzinleri.....	93
ÖZGEÇMİŞ	94

ÖZET

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Özel okullarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bu tez çalışmasında, İstanbul iline bağlı özel okullarda çalışan toplam 177 öğretmene ölçek uygulama çalışması yapılmıştır.

Bu araştırmada özel okullarda öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamaları ilişkin algıları ve bunun iş doyumunu ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Özel okullar öğretmen seçiminde oldukça özenli davranarak alanında uzman, deneyimli, etkin ve bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen kişileri seçmeye özen gösterirler. Farklı yeteneklere sahip öğretmenlerin seçilmesi, yeteneklerine göre yönetilmeleri, geliştirilmeleri ve bunun iş doyumunu ile olan ilişkisi alan için önem taşımaktadır.

İş doyumunu, örgütlerin başarıyı yakalamasında, daha güçlü çalışan takımı oluşturmasında ve örgüte bağlılıklarının artmasında yetenek yönetimine yardımcı olan bir etkidir. Bu iki boyutun birbiriyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle yetenek yönetimi kavramı ele alınmış, tarihsel gelişimi, uygulama aşamaları ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi kavramı incelenmiştir. Daha sonra iş doyumunu kavramı incelenerek yetenek yönetimi açısından önemi belirtilmiştir.

Özel okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu ile ilişkisini incelemek üzere ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Örneklem olarak seçilen grubun benzer özellikler taşıyan (kuruluş yılı, akademik birimlerin benzerliği, öğrenci ve öğretmen sayısı ve profili vs) gibi etmenlerin ortak olduğu köklü geçmişe sahip özel okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Bunun nedeni ise özellikle araştırmada kullanılan

ölçeklerde yer alan sorulara benzer koşullarda çalışan kişiler tarafından yanıtlanmasının sağlanmasıdır. Ölçeklerin yapılması için özel olarak belirli bir bölüm öğretmenleri değil, farklı bölümlerde çalışan öğretmenlerden basit tesadüfi yöntemle belirlenen bir gruptan veri toplanması amaçlanmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayanarak yapılmıştır. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları için betimsel istatistik analizleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yapılmıştır. Yetenek yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni için bağımsız gruplar t-testi, diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, verilen normal dağılım göstermediği durumlarda non-parametrik eşdeğerleri yapılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları görüşleri için betimsel istatistik analizleri yapılmıştır. Okullardaki yetenek uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yanıt bulmak için verilerin analizinde basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Bu bağlamda ve yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunun önemli yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, özel okullar, iş doyumunu
Tarih: Mayıs, 2019

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND JOB SATISFACTION IN PRIVATE SCHOOLS

In this thesis, which was conducted in order to determine the relationship between talent management practices and job satisfaction of teachers in private schools, a total of 177 teachers working in private schools in the province of Istanbul were surveyed.

In this study, the opinions of teachers' talent management practices in private schools and its relationship with job satisfaction were discussed. Private schools are very attentive in the selection of teachers and they try to select the people who are expert, experienced, efficient and can use the information technologies in the best way. The selection of teachers who have different talents, the management and improvement of their talents and the relationship of this with job satisfaction is important for the educational field.

Job satisfaction is a factor that helps organizations manage talent, build a stronger team and increase their commitment to the organization. These two dimensions are thought to be closely related. In this study, firstly the concept of talent management was discussed, its historical development, application stages and the concept of talent management in educational organizations were examined. Then the concept of job satisfaction is examined and the importance of talent management is stated.

Relational screening model was applied to examine the relationship of talent management applications with job satisfaction in private schools. Care was taken to ensure that the selected group was selected from private schools with similar long-standing backgrounds with similar characteristics (establishment year, similarity of academic units, number of students and teachers, etc.). The reason for this is to especially ensure that the questions in the questionnaires used in the research are answered by people

working in similar conditions. In order to make the surveys, it is aimed to collect data from a group which is determined by simple random method from the teachers working in different departments, not a specific department teachers. The study was conducted on a voluntary basis. Descriptive statistical analyzes (frequency, percentage, average, standard deviation) were made for teachers' views on talent management practices in their schools. Independent groups t-test was used for the gender variable of the opinions about talent management, one-way analysis of variance (anova) was used for the other variables, and non-parametric equivalents were made when there was no normal distribution. Descriptive statistical analyzes were conducted for teachers' job satisfaction. Simple linear and multiple regression analyzes were used in the analysis of data to find out whether talent practices in schools are predictors of job satisfaction. In this context, it was concluded that talent management practices are an important predictor of job satisfaction.

Key Words: Talent management, private schools, job satisfaction

Date: May, 2019

SİMGELER VE KISALTMALAR

\bar{x}	: Ortalama
Ss	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
f	: Frekans
p	: İstatistiksel anlamlı fark
N	: Örnek Sayısı
KT	: Kareler toplamı
KO	: Kareler ortalaması
B	: Beklenen değer
R ²	: Regresyon kareler toplamı
R	: Çoklu korelasyon katsayısı
r	: Korelasyon
β	: Testin gücü
F	: F-Testi, ANOVA, Tekyönlü Varyans Analizi

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1 Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler	22
---	----

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait bulgular	52
Tablo 2. Öğretmenlerin yaşlarına göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	55
Tablo 3. Öğretmenlerin yaşlarına göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans analizi bulguları ...	56
Tablo 4. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait bağımsız gruplar bulguları	57
Tablo 5. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	58
Tablo 6. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları	59
Tablo 7. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	60
Tablo 8. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları	61
Tablo 9. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait post hoc testi bulguları	62

Tablo 10. Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin betimsel istatistik bulguları	64
Tablo 11. Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	66
Tablo 12. Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları	66
Tablo 13. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait bağımsız gruplar bulguları	67
Tablo 14. Öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	68
Tablo 15. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları	68
Tablo 16. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları	69
Tablo 17. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları	70
Tablo 18. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait post hoc testi bulguları	70
Tablo 19. Yetenek yönetim uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular	71
Tablo 20 Yetenek yönetim uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular	72
Tablo 21. Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular	73
Tablo 22. Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular	74

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemleri, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM

Bireylerin yaşamlarındaki önemli ortamlardan birini de işi oluşturur. İş bireyin kendi gelişimi için hem de toplumsal gelişim için de önemli bir etkinliktir. İş, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için ihtiyacı olan gelirisatılması kendini özgür ve huzurlu hissetmesini, hayattan zevk almasını ortaya çıkaran bir durumdur (Gill, 1999). İşgörenlerin işine yönelik sergiledikleri davranışları istek ve ihtiyaçları ile ilişkilidir. Bu gerekçeyle, kurum yapısal ve ekonomik koşullar olarak iyi bir duruma sahip olsa da çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaz ve onları önemsemez ise çalışanlarda doyumсуuzluk başlar ve verim azalır (Bursalıoğlu, 1999; Celep, 2000). İnsanların sağlıklı, huzurlu, hayattan zevk alan ve üretken olmaları işgörenlerin doyum sağlamaları ile ilişkilidir. (Akşit Aşık, 2010) Toplumda saygınlık düzeyi yüksek olan işlerde çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olduğuna dair bir algı olsa da saygınlık düzeyi düşük işlerde çalışanlar da doyum elde etmektedir. Pek çok unsur iş doyumunu üzerinde etkilidir. Bunlar çevresel, psikolojik ve demografik olarak sınıflanabilir (Crossman ve Haris, 2006). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı klinik ortamda gözlemler sonucu geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuramda bireyin davranışlarının ardında gözlemlenen ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçları da kendi içinde gruplamıştır. Bireyin ihtiyaçları arasında hiyerarşik bir sıra bulunmaktadır. Her bir basamakta bulunan ihtiyaç karşılandıkça bir üst basamaktaki ihtiyaçlar için istekler ve beklentilerin başladığı bu kuramda

savunulmaktadır. Bu bağlamda bir alt basamaktaki ihtiyaçlar önemini kaybeder ve yeni basamaktaki ihtiyaçlar güdülenme olarak kendini gösterir (Türk, 2007).

ERG kuramı, bireylerin ihtiyaçlarının çok çeşitli olduğunu, bu ihtiyaçların da düzeylerinin birbirinden farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bazen yüksek düzeyli bir ihtiyacın karşılanması ile çok önemli gibi görünmeyen düşük düzeyde bir ihtiyacın daha fazla önem taşıyor hala gelebileceği söylenmektedir. Bireylerin sosyo ekonomik durumları, bulunduğu çevrenin yapısı eğitim durumu etkenler bireylerin ihtiyaçlarının düzeylerini de etkilemektedir (Langton ve Robbins, 2007).

Harzberg'in oluşturduğu çift faktör kuramında, bireyin çalışma hayatında onu çalışmaya sevk eden iki faktörden söz eder. Bunlardan biri hijyen faktörler diğeri ise motivasyondur. Maaş, yönetim sistemleri, denetim vb etkenler hijyen faktörleri oluştururken, başarı, ilerleme ve gelişim fırsatları vb ise motivasyon etkenlerini oluşturmaktadır. Hijyen faktörlerin karşılanması yanı sıra motivasyon faktörlerinin de karşılanması örgütteki çalışanları iş doyumuna ulaştırır (Kurgun, 2013).

Bireylerin davranışlarının altında bir hedef vardır. Bu hedefler bireyin güdülenmesinde de etkilidir. Bu bağlamda motivasyon nedenleri de kişiden kişiye değişmektedir. Bir bireyi motive eden bir durum başka bir birey için çok da etkili olmayabilir. Yöneticilerin bu farklılıkları bilmesi, motivasyonun altında yatan nedenleri iyi analiz ederek iş görenlerin isteklerinin karşılanmasını sağlaması büyük önem taşır. Böylece çalışmalardaki iş doyumunu da arttırmaya etkili olur (Türk, 2007).

Motivasyon iş görenlerin becerilerini ve kendilerini gerçekleştirme imkanlarını sunarak onları teşvik etmek ve yüreklendirmektir. Motivasyon bir hedefe doğru çalışmak ve o hedefi gerçekleştirmek için istek yaratmaktır. Doyum ise, hedefe ulaşmak için yapılan her türlü tutum ve davranıştan dolayı hissedilen olumlu durumdur (Kantar, 2008).

İş doyumunu bilişsel süreçlerden çok duygusal süreçleri kapsayan bir durumdur. Bu nedenle kurumların yapması gereken çalışanların üst düzey doyum elde etmelerine olanak sağlamaktır. Kurum için iş doyumunu verimliliğin artışı sağlayan bir unsur olarak görülmektedir (Timuroğlu, İşcan, 2008).

Çalışanların ilgileri, istekleri ve yetenekleri birbirinden farklılık göstermektedir. Krumlar için ise önemli nokta bu farklılıkların bilincinde olmak ve çalışanların bu farklılıklarından

en iyi şekilde yararlanarak onların iş doyumunu artırmak ve aynı zamanda örgütün verimini de arttırmış olmaktadır (Kırel ve Özkalp 2011).

Yetenek yönetimi, kurumlara günümüz koşullarında rekabet ortamında önemli bir fırsat yaratmaktadır. Kurumun hedefleri doğrultusunda yüksek potansiyele sahip çalışanları kuruma kazandırmak, onların performanslarını en iyi şekilde kullanacağı ve gelişim sağlayacağı ortamlar sunmak ve böyle çalışanları elde tutmak üzerine kurulu yeni bir yaklaşımdır (Atlı, 2017).

Eğitim kurumlarının işleyişinin merkezinde insan vardır. Eğitim yönetiminin etkili bir şekilde yapılabilmesi de kurumdaki insan faktörünün en iyi şekilde yönetilebilmesi ile gerçekleşebilir. Bu nedenle kurumdaki çalışanların potansiyellerinin iyi analiz edilmesi ve çalışanın bu potansiyellerini kurumun hedeflerine yönelik kullanmasının sağlanması önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kurumları bu süreci olumlu bir şekilde yönetebildiği sürece ilerleyebilecektir (Tabancalı, Korumaz, 2014).

Hızla değişen ve gelişen dünyamızda küreselleşme, teknolojideki değişim ve gelişim şirketler arasındaki hız ve rekabet yaşamımızı her yönüyle etkilemiştir. İş yaşamındaki bu hızlı gelişim ve değişim rekabeti de beraberinde getirmiştir. Maddi olanaklar olarak görülen teknoloji, pazar payının yanı sıra artık nitelikli iş gücünün önemi daha da artmıştır. Günümüzde yetenekli insanlara sahip olmak ve onları elde tutabilmek büyük önem kazanmıştır. Çalışan insanların elde ettiği başarılar şirket başarısını da etkilemektedir. Bu bağlamda en karlı üretim unsuru olarak insanlar görülmüş ve yönetimin çalışanlarda yetenek temelli incelenmesini gerekli kılmıştır. Değişen günümüz şartlarında sürekli rekabatin tek kaynağı olan bilgiyi ve teknolojiyi üretip, geliştirecek ve farklılaştıracak yetenekli bireylere duyulan önem ve ilgi de artmıştır (Atlı, 2017).

Bir açıdan da toplumca kabul görmemiş ve bireyin kendini çalışma yaşamına dair beklentilerinde olmayan bir işte çalışmak da iş doyumunu azaltan etkenler arasındadır. Çalışanın yaptığı işi ilgi çekici bulması, kendisine öğrenme fırsatı yaratması, sorumluluk üstlenebileceği ortamlar yaratması da doyum sağlayıcı etkenler arasında sayılmaktadır. Çalışanlar iş ortamında yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri ve başarı olduklarını hissettikleri ve takdir gördükleri iş ortamlarında buldukları işlerine karşı duydukları doyum artacaktır (Dilsiz, 2006).

Bu bağlamda, okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının ve buna bağlı iş doyumunu üzerinde araştırmaların yapılması büyük önem taşımaktadır. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların çok sınırlı olması okullarda yetenek yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin iş doyumları ilişkisinin incelenmesinin bu araştırmanın problemi olarak belirlenmesine temel olmuştur.

1.2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Avrupa Yakası’da özel okullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi; yetenek yönetimi görüşleri ve iş doyum düzeylerinin bireysel özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkartılması ve yetenek yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin iş doyumları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin iş doyumları yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
5. Yetenek yönetim uygulamaları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
6. Yetenek yönetim ölçeğİ alt boyutları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışmada araştırmanın amacına yönelik bir farkındalık yaratılması hedeflenmiş, okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin ve eğitimin etkililiği açısından yararlı olması amaçlanmıştır. Bir örgütün kültürü, örgütte bulunan bireylerin var olan durumu ne şekilde algıladığını, tehlikeyi ve olanakları nasıl değerlendirdiğini ve davranışlarını belirler. Örgütün kültürü içinde yeteneği etkinleştirmek, yetenekli personeli seçmeyi, tutmayı ve geliştirmeyi hedefleyen gelecek odaklı bir durumdur. Bağlılık ve devamlılık kontrol altında tutulacak bir durum değildir. Örgütler bu yetenekli bireyleri görevde kalmaya ve kendilerini okulun gelişimine katkı sağlamaya teşvik edici ortamlar sağlamalıdır. Yetenekli bireyler kendilerine değer verildiğini, kuruma yaptıkları katkıların görüldüğünü hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Fark edildiğini, önemsendiğini, onaylandığını ve kendisine değer verildiğini bilmek çalışanların motivasyonunu artırır. Yaratılan fırsatlar yetenekli kişilerin kendini motive etmesine ve örgüte bağlanmasına yardımcı olur (Davies, 2014). Bu çalışmada özel okullarda öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamaları görüşleri ve bunun iş doyumunu ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Özel okullar öğretmen seçiminde oldukça özenli davranarak alanında uzman, deneyimli, etkin ve bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen kişileri seçmeye özen gösterirler. Belirgin öne çıkan özelliklerine bakılarak fark yaratacak öğretmenlerinin seçilmesi sonucu okul kültüründe yeteneklerine göre yönetilmeleri, geliştirmeleri ve bunun iş doyumunu ile olan ilişkisi alan için önem taşımaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- İstanbul ili, Avrupa Yakası'nda 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile,
- Kullanılan veri toplama araçları, araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel teknikler ve bunlardan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YETENEK YÖNETİMİ

2.1.1. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

Yetenek kavramı dünya literatüründe “talent” olarak yer almaktadır. Yetenek kavramının yazımındaki her harfin bir kavramın baş harfi olduğu belirtilmektedir. Buna göre T; Triump (Başarı), A; Ability (Kabiliyet), L; Leadership (Liderlik), E; Easiness (Pratiklik), New-Fangled (Yaratıcılık), Time (Zaman) ı temsil etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008) Yetenek kavramı kabiliyeti içinde bulunduran bir kavramdır. Fakat yeteneği sıradan bir kabiliyetten ayıran bazı önemli ayrıntılar bulunmaktadır. Bu özellikler; doğuştan gelmesi, bireyleri diğerlerinden ustalık düzeyinde ayırması, potansiyel ve yüksek performans ile ilintili olması, belirgin ve özel alanlarda mümkün olması olarak sıralanabilir (Akar, 2015).

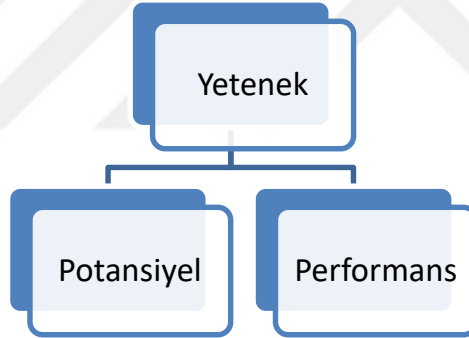
Yetenek, yönetsel ve örgütsel olarak incelendiğinde, iş göreni, diğer iş görenlerden farklı kılacak ve diğer rakip işletmeleri gösterdiği performansla ve yaptığı işle cezbedecek olan kabiliyettir diye tanımlayabiliriz. Bir örgütteki işgörenlerin yeteneklerinin toplamı örgütsel yeteneği ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel yetenek; işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, bulunulan rekabetçi ortamda ayakta kalmasını sağlamanın yanında, farklılık yaratarak rakiplerinden öne çıkacak potansiyeli olan ve yüksek performanslı çalışanlarında doğuştan gelen kabiliyettir diye açıklanabilir. Örgütsel yeteneği iş gören yeteneği ve temel yetenek olarak iki temel unsurdan oluşturmaktadır (Akar, 2015).

Günlük hayatta beceri ve yetenek kavramları çok sık olarak karıştırılmakta ve birbirinin yerine de kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavram önemli bazı noktaları ile birbirinden farklılık göstermektedir. Yetenek ve beceri kavramlarını birbirinden ayıran temel nokta

yeteneğin doğuştan olan bir özellik olması becerinin ise çeşitli eğitimlerle değişik deneyimlerle kazanılıp geliştirilebilecek bir durum olmasıdır (Demircioğlu, 2010).

Yetenek ile çok yakın bir kavram da yetkinliktir. Yetkinlik için işgörenlerin kabiliyetlerini kurum için değer yaratacak bir biçimde kullanmaları olarak söylebiliriz (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yöneticiler, örgütlerinin geleceği için, alacakları işgörenlerde gösterdikleri performansla birlikte var olan potansiyellerini de görerek hareket etmeleri gerekmektedir (Aker, 2008). Yetenek ve performans ilişkisi de önem taşımaktadır. Çalışanın yüksek performans göstermesi, işindeki uzmanlığı, üretken bir yapısı olması, girişimci ruha sahip olması yeteneğini kullanıp geliştirebilen çalışanlarla beraberlik gösterir. Bu nedenle yetenek ve performans ilişkisi de önemlidir (Tansley, 2011).



Şekil 1 Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler (Atlı, 2017)

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde her alanda meydana gelen hızlı gelişim ve değişimler, insan kaynakları yaklaşımının insana olan bakışını ve stratejilerini de değiştirmektedir. Örgütlerin başarısında ve geleceğinde en önemli etkiye sahip olan yetenekli çalışanların, örgütün diğer olanaklarıyla aynı kategoride değerlendirilmesi, yetenekli çalışanların örgüt için önemi anlamında eksik bir yaklaşım görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı faaliyet veya üretim noktalarından çıkıp örgüte değer katmaya yönelik bir hedef arayışı içinde olduğu görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin, beklenen ihtiyaçları karşılayamaması “Yetenek Yönetimi” yaklaşımını beraberinde getirmiştir (Atlı, 2017).

Yetenek yönetimi; zihinsel bir süreç, etkin bir yedekleme çalışması için kilit bir unsur ve bütün çalışanların kendi potansiyellerini maksimumunda kullanmalarını sağlayacak bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek yönetimi örgütün her bölümündeki yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum ve etkileşimi gerektiren; insan gücü planlaması, personelin işe alım süreci, eğitimlerin yapılması, geliştirilmesi, çalışanların yetenekleri çerçevesinde gözden geçirilmesi, performans değerlendirmenin yapılması, organizasyondaki yetenekli çalışanların elde tutulması, en iyi zamanda uygun işe uygun kişileri yerleştirme süreçlerini kapsayan bir yaklaşımdır (Yerlikaya, 2017). Yetenek yönetimi, örgütlerin karşı karşıya kaldığı zorlukların üstesinden gelmesi ve örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde ihtiyaç duyulan yetenekler ile işgörenlerin yetekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ve en temel noktada insanın yer aldığı vurgulayan bir yönetim biçimidir (Yıldırım, 2016).

Yetenek yönetiminde örgütlerin yönetim süreçlerini sistemleştireceği birçok unsur ortaya çıkmaktadır. Bunların başında işe alınacak çalışanların hangi özelliklere sahip olması gerektiği, bu çalışanların nasıl tespit edileceği, bir yetenek havuzunun oluşturulabilmesi gibi birçok süreç ortaya çıkmaktadır. Yetenekli çalışanların tespitinin yanısıra yeteklerini en iyi şekilde kullanan ve geliştiren yüksek düzeyde performans gösteren çalışanlar için de bir strateji geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

2.1.2. YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayi devriminin ardından meydana gelen değişimler ile iş yaşamında çalışanlar için yapılan birçok yasal düzenleme, çeşitli yardım olanakları ve sosyal hakların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Çalışanın yönetiminde dosyalama işlemleri ilk sırada yer alırken yaşanan değişim ve gelişmelerle beraber işgörenlerin sosyal haklarını gözünde tutmaya çalışan bir yapı olarak değişime uğramaya başlamıştır (Dolgun, 2010). İnsan kaynakları yönetimi ilk başlarda kayıt tutma, dosyala, ücret, sigorta primleri, ödenekler, devam devamsızlıklar gibi kayıtların tutulmasını sağlayan bir yapı dışına çıkamıyordu. Bu durumun başında maliyet faktöre önemli bir yer tutmaktaydı. Sonradan

yaşanan değişim ve gelişmelerle geliştirilmesi gerekli bir olarak ele alınmıştır (Yüksel, 2007). Yetenek yönetimi fonksiyonunun gelişimi de üç aşamada kendini gösterir. İlk aşamada insan kaynakları departmanının özlük haklarını kapsayan ücret vb durumların yürütüldüğü faaliyetlerdir. İkinci aşamada işe alım süreçleri, tazminat ve çalışanın eğitimi gibi işlevleri geliştirilmiştir. Üçüncü aşama ise çalışanın performansının yönetilmesi, yeterliliklerin yönetimi, yedeklemenin sistemleştirilmesi ve çalışana iyi bir liderlik sağlamak olarak ele alınmıştır. İnsan kaynaklarının yönetimi her türlü fonksiyonları ile sorumlu bir birim ve aktif olan bir süreç yürütmektedir. Bu boyutu ile personel yönetiminden farklılaşmıştır (Koca, 2008).

Günümüz koşullarında kurumlar birbirleriyle sürekli rekabet halindedir. Bu rekabet bazen maddi varlıklarla bazen de maddi olmayan varlıklarla olmaktadır. Kurumların işgöreni bir makine gibi düşündüğü günler artık geride kalmıştır. Günümüz koşullarında çalışanlar artık bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu durum beraberinde çalışanın örgütteki etkisini arttırmıştır (Gürol, 2011).

Örgütler günümüzde rekabet sistemlerini değiştirmeye rekabette üstün gelmek için farklı stratejiler çizmeye başlamışlardır. Bu rekabette en önemli unsur insan olarak ortaya çıkmıştır. Üstün çalışanlarla rekabette üstün gelmeye çalışılmaktadır. Fark yaratacak yetenekteki çalışanlar kurum için önem arz etmeye başlamıştır. Bu da çalışanlar ve yönetim arasındaki emir komuta sistemi yerine daha etkileşimli bir iletişime yönelmiştir (Erdönmez ve Tutar, 2006).

Örgütlerde yönetim anlayışının katı bir hiyerarşik yapıda olması yeteneklerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini köreltmektedir. Yetenekler fark yaratan bir unsur olduğunun farkında olan yönetim anlayışları ise rekabet ortamında daha da ön plana çıkacaklardır. Böyle bir durumda örgütler için insan yönetimi için yetenek faktörünün yönetilmesi süreci de başlamıştır (Altuntuğ 2009).

İnsan kaynaklarındaki eski sistem uygulamalarının günümüz rekabet ortamında gereksinimleri karşılayamaz hale gelmesi yetenek yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına ve insan kaynaklarının da bu yaklaşım ve felsefe ile yönetilmesi sürecini ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2017).

2.1.3. YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

2.1.3.1. Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt Yapıları

Rekabet olgusuyla değişim, örgüt süreçleri, insan kaynakları ile teknoloji ve iş modellerinde dönüşüm yapacak etkiyi ortaya çıkarmıştır. Rekabet koşulları bazı iş alanlarında tamamen değişikliğe bazılarında ise önemli farklılıklar ortaya çıkararak kendini göstermiştir. Bu bağlamda bazı sektörler göreceli olarak önemsiz; daha önemli bir durum almakta, kimi sektörler ise tamamen ortadan kalkmakta, hatta yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelere rekabet unsurunu stratejik bir faktör olarak ön plana çıkarmıştır (Atlı, 2017). Dünyada yaşanan gelişmeler ticari işlemler aynı zamanda teknolojiye hızlı değişim ile birlikte iletişim hızının artması ülkeler arasındaki sınırları da aşarak küreselleşme dediğimiz olguyu ortaya çıkarmıştır. Bu süreç de ülkeler arasındaki ilişkileri etkilemiş ve değiştirmiştir (Aktan, 2016). Yaşanan küresel krizler birtakım zorlukları ve aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Rakiplerin işgören sayısını azaltması veya var olan işgörenlerin performanslarının düşük olması, çalışma hayatına çok sayıda nitelikli çalışanların girmesini sağlayacak faktörlerdendir. Yetenekli çalışanların yetenekleri doğrultusunda doğru noktalara yerleştirilmesi ve onlardan beklenenlerin en güzel test edildiği ortamların ekonomik krizler olduğu da bir gerçektir. Günümüzde kritik yeteneklerin değerlendirilerek yönetilmesi kavramına giderek artan oranda önem verilmektedir. Bu çerçevede değişimi farkedecek bu süreci yönetecek ve bu süreçteki sorumluluğu üstlenecek yetenekler de aranan profiller olarak ortaya çıkmaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014). Küreselleşen dünyada çok fazla rekabet ortamını içinde kendi varlığını sürdürmeye çalışan örgütlerin günümüz koşullarında en önemli işlevi yetenekli bireyleri tespit etmek, geliştirmek, elde tutmak ve örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirmektir (Değirmenci, 2015).

2.1.3.2. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi ortaya çıkarmıştır. Bu geçişle, toplumlar birbirine yaklaşmış, dünyayı küçük bir yerleşim yeri durumuna getirmiştir. Teknoloji le bilgiye ulaşma imkanının artması ve 1980’li yıllardan itibaren kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanmasıyla birlikte insanlar artık istediği bilgiye istedikleri zaman ve yerde ulaşabilme imkanına sahip olmuşlardır. Bilgi teknolojileri ve enformasyon ile kurumlar artık en basit işlemlerden en zor ve karmaşık durumlar bilgisayarlar ile çözülmeye başlanmıştır. Dünyadaki birçok insan bilgisayarları ile teknolojinin hızla gelişmesi üzerine tek bir ağ ortamında toplanmış yani internet teknolojisi ortaya çıkmıştır. Bu sayede bütün bilgi ve enformasyona ulaşmak da mümkün olmuştur (Şeker, 2005). Örgütler yetenek yönetimi ile elle tutulmayan insani değerlere doğru kayarak, bu doğrultuda yatırım yapmaya başlamıştır. Bununla birlikte, örgütler, daha karmaşık ve yüksek bilişsel yetenek gerektiren işler için daha fazla çalışanı işe almaktadır. Ayrıca, en değerli bilgi çalışanlarını işe alıp, elde tutup, verimliliğini arttırmak üzere organize olmaları gerekliliği de ortaya çıkmıştır (Çayan, 2011).

2.1.3.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili

Yeryüzünde yaşayan nüfusun demografik yapısı, kurumların istediği yönde gelişmemektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, dünyadaki yönetici ve nitelikli çalışan ihtiyacı gün geçtikçe artmakta, bu durumla ters orantılı olarak da nitelikli çalışan özelliklerine sahip nüfus azalmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Bu bağlamda yetenekli çalışanların örgüt bünyesinde var olmaları ve elde tutulmaları da yetenek yönetimi süreçlerine ihtiyacı ortaya koymuştur.

2.1.3.4. Yaşlanma

Küreselleşen dünyada demografik olarak da önemli değişimler yaşanmaktadır. Dünya nüfusu yaşlanma sürecine girmiştir. Son yüzyıldan beri doğurganlık oranının azalması ve

yaşam sürelerinin uzaması gibi nedenlerle küresel olarak demografik yapının değişmesi ve genel nüfusun da yaşlanması beraberinde gelmiştir (Aktan, 2016). Özellikle yaş ortalamasının giderek arttığı gelişmiş ülkelerde, ileri teknolojilerden faydalanılarak süreci kendileri açısından olumlu anlamda yönlendirme çalışmaları hız ve önem kazanmıştır. Global işgücü hareketleri, nüfusları gittikçe yaşlanan gelişmiş ülkelerin yakından ilgilendiği alanlar haline gelmektedir. Demografik açıdan yaşanan bu gelişmeler yetenekler için savaşmayı ve daha fazla mücadele etmeyi ortaya çıkarmaktadır (Yumurtacı, 2014).

2.1.3.5. Nesil Farklılığı

1965-1977 X Kuşağı olarak adlandırılan nesil; şüpheci, olayları ortadan kaldıran, ücret odaklı, kalıplara göre hareket eden; 1978-1987 yıllarında yaşayan Y Kuşağı olarak adlandırılan neslin özellikleri, özgüvenli, hak sahibi, imkansız hayal eden, git eğitim al diyen, içsel tatmin arayan, para kazanmak zor diyen, becerikli; 1987 sonrası Z Kuşağı diye adlandırılan neslin özellikleri, iyi eğitilmiş, yaratıcı ve ortakçı, teknoloji odaklı ve entegre, multitask ustası, anında geribildirim isteyen olarak sıralandırılmıştır. Farklılıkları yönetmenin amacı bütün çalışanları farklılaşmış kimliklerden kurtararak onların yeteneklerini kurumları için kullanmalarını sağlamaktır (Döşemen, 2012; Atlı, 2017).

2.1.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTLERDE UYGULANMA AŞAMALARI

Yetenek yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet ortamında fark yaratması için yüksek performans gösteren çalışanların tespit edilmesi, kuruma alınması, elde tutulması ve geliştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Mercin, 2005).

2.1.4.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi

Bu aşamada, kurum için belirlenen önemli pozisyonlarda görev yapabilecek, hedeflenen performansı gösterebilecek en ideal çalışan profili tanımlanmalıdır. Bu profile uygun bir çalışmada olması gereken özellikler; bilgi, beceri, deneyim vb. olarak açıkça belirlenmelidir. Bu ideal profil, ilgili pozisyona bir çalışan yetiştirirken ulaşmak istenen nokta olacaktır (Çırpan, 2009).

Seçme ve yerleştirme yetenek yönetiminde en önemli süreçtir. Etkili yapılan seçim, yerleştirme araç ve sistemleriyle; üstün potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, yetenekleriyle örgüte katkı sağlayacak çalışanları örgüte çekebilmek mümkün olabilecektir. Bu yeteneklerin arasından en doğru olanları seçebilmek ve onları kendisine göre uygun yerlerde görevlendirme süreci, yetenek yönetiminin en önemli ön koşuludur (Altıntaş, 2004). Yetenekli kişilerin örgüte kazandırılması ve uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi tek başına yeterli olan bir durum değildir. Küreselleşme süreci içinde artan yoğun rekabet koşullarında bir kurumun başarıyı yakalayabilmesi için, değişik bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, özgüveni yüksek, kendi hedeflerini, örgütün hedefleriyle bütünleştirmiş çalışanlara sahip olmayı gerektirmektedir (Özçelik, 2010).

2.1.4.2. Yetenekli Çalışanları Çekme-Cezbetme

Yetenekli çalışanları geliştirme ve rehberlik programlarıyla destekleyerek örgüt içerisinde kalabilmelerini ve örgüte değer yaratabilmelerini sağlayacak ortamın kurum yöneticileri tarafından oluşturulabilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticilerinin, kariyer ve gelişimi hem kişisel hem de iş önceliği haline getirmeleri beklenir. Örgüt çalışanlarına sunulan kariyer ve gelişim imkânları, çalışanların potansiyellerine ve örgüt değerlerine olan katkılarına göre şekillenmelidir. Bu aşamada örgüt içerisinde üstün performans gösteren çalışanların, etkili performans değerlendirme sistemleriyle değerlendirilip buna göre esnek ödüllendirme sistemlerinin uygulanması durumunda başarılı sonuçlar alınabilir (Altıntaş, 2004). Farklılaşan rekabet koşulları ve çalışanların örgütten beklediği sosyo-ekonomik desteklerin de değişmesine sebep olmaktadır. İşverenlerin

beklentilerindeki değişimlerle birlikte yetenekleriyle farklı olan çalışanlar da işe başladıktan sonra kariyerlerini planlayabilecekleri, gelişimlerini ve yeteneklerini artırabilecekleri kendi amaçlarına uygun bir örgüt ortamı istemektedirler. Yetenekli çalışanları örgüte çekmek doğru kişileri doğru görevlere vermeyi ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir süreçte örgütte ihtiyaç duyulan yetenekleri cezbetmek için hedef kitleyi iyi anlayıp analiz etmek, istekleri ve beklentileri net bir şekilde ortaya koymak ve iletişim araçlarını da etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir (Atlı, 2017).

2.1.4.3. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi

Örgütlerin gereksim duyduğu yetenekli çalışanların bulunması, işe alınması, elde tutulması ve geliştirilmesi hızla gelişen ve değişen rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlar karşısında giderek zorlaşmaktadır. Çalışan personelleri elde tutma çalışmaları, örgütün kendisi için kritik öneme sahip iş görenleri kaybetmemek için gösterdikleri faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Yetenekli çalışanın belirlenmesinde öncelikle yetkinlik, potansiyel ve performans modeli oluşturulur ve ölçüm kriterleri belirlenir. Ölçüm araçları belirlenirken çalışan ihtiyaçlarını da dikkate alan kıyaslamalar ile oluşturulmuş araçlar seçilir. Ölçümlerde çalışanların bilgileri, becerileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitim durumları, güçlü ve gelişime açık yanları gibi birçok alan ve bu alanların şirket beklentileri ve kurum kültürü ile uyumu gibi birçok açıdan değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmeleri inceleyecek yetenek değerlendirme komitesi oluşturulur. Komitenin değişik uzmanlık alanlarından kişilerden oluşmasına özen gösterilir. Yetenekli bireylerin tespitinde örgütün ihtiyaçları en önemli faktörü oluşturur. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen kriterler yetenek yönetimi komitesinin temel felsefini ve değerlendirme kriterlerini oluşturmuş olur. Komite üst yönetim adına değerlendirme yetkisini kullanır ve raporunu üst yönetime sunar (Krauss, 2007).

2.1.4.4. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

Çalışanlar belirli yeteneklere sahip olsalar bile çalışanların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda gizli kalan potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılmasında da bu faaliyetlerin etkisi olmaktadır (Muslu, 2013). Yetenekli çalışanlar örgüt içerisinde diğer çalışanlara göre daha fazla yüksek hedef, performans ve beklentiye sahiptirler. Bu yetenekli çalışanlar örgüt içerisindeki eylem planlarını ileriye dönük olarak ulaşmak istedikleri hedef, performans ve beklentileriyle ilgili değerlendirmelerle oluştururlar. Bununla birlikte, yeteneklerin geliştirilmesi ve eğitimlerinin devamlılığı için gerekli olan yatırımlar örgütler açısından oldukça fazla ekonomik kaynak gerektirebilir. Bu gibi sebeplerden dolayı yeteneğe yapılan yatırımların örgüte kazanç olarak dönmesi ve sürekliliği hedeflenmelidir (Alayoğlu, 2010).

2.1.4.5. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

Örgütü ilk terk etmek isteyenlerin yüksek performanslı çalışanlar olacağı bilinmektedir. Kurumlar kendi iş stratejileri ile yetenek yönetimi stratejilerini birlikte yürütmek durumundadır. Bu da beraberinde iyi bir yönetimde liderliğin güçlü bir şekilde yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu güçlü liderlike birlikte yetenekli çalışanların kurumun sürdürülebilirliği için elde tutulması süreci de ayrıca önem taşımaktadır. Süreç sırası ile yetenek tanımının yapılması, yeteneklerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi, yedekleme yönetimi, performansın ödüllendirilmesi ve ölçme ile yürütülür. Böyle bir sürecin aksamadan yürütülmesi örgütün stratejileri ve örgütün sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014). Yetenekli çalışanların önemli olduklarının hissettirilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesi önemli bir süreçtir. Elde tutma, değerli çalışanlarını kaybetmemek için örgütlerin gösterdiği çabalar

olarak ifade edilebilir. Rekabete bağılı olarak işgücü hareketliliği ve çalışan bağılılığı, daha iyi ücret ve şartlar sunan örgütler karşısında artmaktadır (Muslu, 2013).

2.1.5. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUMLU ETKİLERİ

Yetenek Yönetimi, gelecekteki potansiyel üzerinde durur. Yetenekli çalışanları keşfetmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için tasarlanmış bir süreçtir. Yetenek yönetiminin amacı örgütün belirlenmiş hedeflerini karşılayabilmek için yüksek performans standartları yaratmaktır. Doğru çalışanı doğru zamanda doğru yere yerleştirmek ve iş ile birey arasındaki doğru uyumu kurmaktır. Yetenek Yönetimi organizasyon verimliliğinin yanında çalışan performansına katkıda bulunur. Yetenek yönetimi ile çalışanlar motivasyon, bağılılık, gelişim, kariyer yönetimi gibi durumlardan yararlanır. Örgüt ise daha yüksek verimlilik oranından, çalışanı kaybetme maliyetinin düşmesinden, çalışanların örgüt hedeflerini başarmasından yararlanır. Bu bağlamda yetenek yönetimi hem örgüt hem de çalışanlar için faydalıdır (Imran, Pavithra, Rachel 2016). Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütler, küresel pazarda en yetenekli çalışanlar ile çalışabilme imkanı bulabilmektedir. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olarak ve örgüte bağılılıklarının artması sözkonusudur. Motivasyonu ve bağılılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek örgüt için daha üretken hale geleceklerdir. Yine yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar konusunda bir şeffaflık sağlanarak ve potansiyeller verimli bir şekilde olmaları gerektiği yerlerde değerlendirileceklerdir (Bahadınlı, 2013). Eğitim örgütleri de sahip oldukları insan gücü faktörünü, diğer benzer örgütlerle olan rekabet avantajlarını güçlendirmek, özgün değerler ortaya koyabilmek için daha önemli hale getirmeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi, insan odaklı olan eğitim örgütleri için esaslı bir öneme sahiptir. Amaçlanan üstünlüğe ulaşmaları için eğitim örgütlerinin yetenekli çalışanları kendi örgütü içerisine katmaları gerekmektedir. Yetenekleriyle farklı olan çalışanların sadece örgüte katmak yeterli değildir. Fark yaratacak bu yetenekli bireyleri örgüte en yüksek seviyede katkı sağlayacak şekilde sürecin yönetilmesi, yetenek yönetimi

ilkelerinin uygulanması ve hayata geçişinin sağlanması sürecin yönetimi açısından çok önemlidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

2.1.6. YETENEK YÖNETİMİNİN OLUMSUZ YÖNLERİ

Sistemin olumlu yönleri olduğu kadar bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Günümüzde yetenek, arz ve talep arasındaki dengesizlikler ile örgütleri fazla çalışan sayısından kaynaklanan işten çıkarmalar ve yeniden farklı yapılandırmalar ile karşı karşıya getirmektedir. Yetenekli çalışanların azlığı ile ve elde tutulması ile ilgili sıkıntıya girilmesi önemli kayıplara yol açmakta ve rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Yetenekli insan sermayesinin emekli olup ayrılmasıyla örgütler bu durumdaki çalışanların sahip olduğu bilgileri saklamak üzere yöntemler arama güçlükleri ile karşı karşıya gelmektedir (Akdağ, 2016) Keşfedilen ve geliştirilen yetenekli çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmaması, diğer örgütlere transfer olması, rekabete ve yeteneklerin kaybına yol açmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yönetiminin, elinde bulundurduğu çalışanın maddi ve manevi değerlerini, gereksinimlerini ve beklentilerini doğru tespit etmesi, onlarla örgüt arasında bağlılığın artırılması gerekmektedir (Altuntuğ, 2009).

2.1.7. YETENEK YÖNETİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve onların gelişimini sağlamak adına uygulanan yetenek yönetiminin her zaman başarılı bir şekilde uygulanamayabilir. Uygulamada karşılaşılan en büyük engellerden biri olan tepe yönetiminin desteğinin olmaması yetenek yönetiminin başarıya ulaşması önemli bir etkidir. Örgütün güçlü teknik bir alt yapısı olsa bile tepe yönetim tarafından desteklenmeyen yetenek yönetimi uygulamaları başarısızlıklara yol açacaktır (Çırpan ve Gen, 2009). Günümüzde insan ömrünün uzamasıyla çalışanların işlerinden geç emekli olması, çalışanların çeşitliliğine neden olmuştur. Çalışma ortamını birlikte paylaşan farklı kuşak çalışanları yönetmek, insan yönetiminde olduğu kadar yetenek yönetiminde de bazı zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kuşakların farklılaşan ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine göre bir

yönetim sistemi kurulması, onların motivasyonları açısından önemli bir durum iken aynı zamanda bir o kadar zor bir durumdur (Akdağ, 2016).

2.1.8. EĞİTİM ÖRÜTLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi son yıllarda eğitim örgütlerinin geliştirilmesinde önemli bir başarı faktörü olarak ele alınmış ve incelenmeye başlanmıştır. Eğitim örgütlerinin başarısında önemli bir nokta olarak çalışanların yeteneği ve okul liderlerinin yetenek yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Yetenek yönetimine odaklanma, yüksek performanslı bir öğrenme ortamı oluşturmak ve okullarda derinlemesine liderliği oluşturmak gibi birçok stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak bir gelişimdir. Bu gelişim ve değişim örgütlerdeki hiyerarşik liderlik özelliklerinden farklı olarak liderlik yapısının da değişeceği bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç, okulun değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi ve yaratıcı liderler geliştirme ile karşı karşıya okullar için özellikle önemlidir. Eğitim örgütlerinde yetenek, okul başarısı için kritik bir faktör olarak önemsenmelidir. Gittikçe azalan liderlik becerisine sahip birey eksikliği, yetenekli öğretmen, akademisyen bulma konusundaki zorluklar, örgütsel performansta fark yaratacak kişileri bulma zorluğuna neden olmaktadır. Yetenekli bireyleri okullara çekmek yetmeyebilir, onların yeteneklerini de yönetmek için stratejik planlar gerekmektedir. Bu planlamalar dahilinde örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olacaktır. Yetenek yönetimi okulların geleceğe yönelik hedeflerinde yetenekli bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve öngörececek bir süreçtir. Hızla değişen ve gelişen günümüz şartlarında okulların rekabet ortamında gelişeceği ve değişeceği en etkili yollardan birisi de yetenek yönetimini etkili şekilde uygulayabilmesidir. Rekabette insan faktörenin odak nokta olduğu günümüzde artık eğitim örgütleri de kar amaçlı diğer özel işletmeler gibi yetenekli çalışanları elde tutmak istemektedir. Bu süreçte, okulların yetenekli yöneticileri, öğretmenleri, uzmanları ve diğer çalışanları belirlemesi, cezbetmesi, örgütte tutması ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesi önemli bir hale gelmektedir (Aytaç, 2013; Davies ve Davies, 2011).

2.2. İŞ DOYUMU

2.2.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI

İş doyumunu , bireyin çalışmakta bulunduğu işe yönelik beklentileri ile ilgili birçok sayıda unsurun etkisinde olan bir kavramdır. Bireysel algılarla belirlenen iş doyumunu, bireyin işini veya işle ilgili yaşantılarını değerlendirmesiyle ulaştığı memnuniyet içeren olumlu bir durum” olarak açıklanmaktadır (Şahin, 2013). İş tatmini olarak da bilinen iş doyumunu, Latince “satis” kelimesinden türetilmiş yeterli anlamına gelen bir kavramdır. Doyum ise kişisel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip ve yalnızca o birey tarafından hissedilen, tanımlanabilen, iç huzurunu da anlatan karmaşık bir kavramdır (Şencan, 2011). İş doyumunu , bireysel ve örgütsel açılardan da incelenen bir kavramdır. İş doyumunun bireyin yaşamla ilgili doyumunu doğrudan etkilemesi bireysel özelliğini oluşturmaktadır. Aynı zamanda bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığına etkileri de iş doyumunun bireysel açıdan incelenmesini gerekli kılmaktadır (Köroğlu, 2012). İş doyumunu açıklamanın bir diğer yolu da iş doyumunun ne olduğunu açıklayıp anlatmaktır. İş doyumunun, bireylerin işinden zevk alma duygusunu yitirmesidir. İş doyumunun kendisini; iş aksatma, verimin düşmesi ya da disiplinsizlik içeren davranışlar şeklinde görülebilir (Pınar, 2008).

Günümüzde teknoloji ve bilimin hızlı ve sürekli gelişmesi, küreselleşme, sosyal ve kültürel değişimler nedeniyle birçok örgütün birbirleri ile rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bireyler işlerinde mutlu ve yüksek morale sahiplerse, iyi bir performans göstererek örgütün verimini artıracaklardır. Bir örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olabilmesi için; çalışanlarının memnuniyetinin yüksek olması, işlerine bağlı olmaları, işlerini severek ve ilgiyle yapmaları yani iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu kapsamda, iş doyumunu, hem örgütün hem de çalışanın performansını olumlu yönde etkileyen bir kavram olduğundan örgütün devamlılığı için önemlidir (Akbulut, 2015). İş doyumuyla ilgili araştırmalar, Harvard üniversitesinden

Roethlisberger ve Mayo başkanlığında bir grup bilim adamı tarafından Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar 1920'li yıllarda başlamış ve 1934 yılına kadar sürmüştür. Araştırmacılar, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliğine etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalarına başlamışlardır. Fakat elde edilen sonuçlar araştırmacıları fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere yöneltmiştir. Sonuçta örgütün bir sosyal sistem olduğu ve bireyin bu sistemin en önemli ögesi olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan Hawthorne deneylerinden elde edilen verilere göre, çalışanların motivasyonunda ve mutlu olmalarında ekonomik ödüllerden daha çok moral unsurların önemli olduğu, çalışanların toplumsal ve psikolojik beklentileri karşılandığı ölçüde verim elde edildiği sonucu çıkarılmıştır (Koçel, 2007).

Kurumsal yapıların ise iş doyumunu açısından iki temel amacı bulunmaktadır: örgütün amaçları doğrultusunda etkin, üretken ve verimli olmasını sağlamak ve çalışanların beklenti ve taleplerine önem vermek. Bu iki temel amacın önemini ve birbirini desteklediğini kabul etmiş kurumların çalışanlarına iş doyumunu sağlamada daha etkili olduğu ve çalışan memnuniyetinin kurumun başarısında önemli rol oynadığının bilincinde olduğu görülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012).

2.2.2. İŞ DOYUMU KURAMLARI

İş doyumunu açıklamak üzere geliştirilen kuramların çoğu iş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom, iş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Okpara vd.2005:178).

Gelişmiş ülkelerde, çalışanları doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel nedenleri bulmak, yönetimin örgütsel kaliteyi yükseltmek ve nelerin üzerinde duracağını ortaya çıkarmak için çeşitli periyotlarda incelemeler ve çözümlenmeler yapılmaktadır. Ülkemizde de iş doyumunu ve doyumsuzluğa dair durumları inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Araştırmalar incelendiğinde gelişmiş ülke çalışanı ile gelişmemiş ülke çalışanlarının iş doyumunu ve doyumsuzluklarının nedenlerinde farklılıklar görülmüştür. Örneğin ücret faktörü gelişmiş

ülkelerde doyum nedeni olmaktan çıkmış, gelişmemiş ülkelerde de doyumsuzluk nedeni olmayı koruduğu görülmüştür (İncir, 1990). İş doyumunu farklı açılardan inceleyen kuramları “Motivasyon Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki ana grupta incelemek mümkündür. Motivasyon kapsam kuramları örgütte çalışanları güdüleyen etkenleri araştırır. Süreç kuramları ise örgütte çalışanları güdüleyen etkenlerle değil bireyin davranışlarının nasıl yönlendirileceğiyle ilgili incelemeler yapar ve çalışanların kendi gereksinimlerini gidermek için yaptıkları davranış ve eylemlerin tercihlerini açıklamaya çalışır (Yılmaz, 2015).

2.2.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon ve güdü üzerine yapılan araştırmaların en detaylılarından biri Abraham Maslow’a aittir. Maslow'a göre çalışanın motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yer almaktadır. İhtiyaçları önem ve öncelik sırasına dizerek ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmuştur. Maslow’a göre birey daha iyi bir duruma gelmek üzere mücadele eder ve elde edememiş olduğu her şeye sahip olmak ister. Ona göre üst düzeyde bir gereksinimin ortaya çıkabilmesi için alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması gerekir. Maslow’a göre, bireylerin gereksinimleri belli bir sıraya göre ortaya çıkar ve bireyin bu ihtiyacı ne düzeyde karşılanırsa ihtiyacın onu güdülendirip güdülendirmeyeceği ya da bir üst düzey ihtiyacını gidermeye yönelik çaba harcıyıp harcamayacağı ortaya çıkar. Maslow’un bu yaklaşımı doğrudan motivasyonu ölçme amaçlı kullanılmamıştır. Ancak bu çalışmalardan sonra motivasyon çalışmaları ağırlık kazanmıştır (Ataman, 2002).

Maslow, yaptığı araştırmalarla bireylerin biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak görülmeleri ve bu nedenle bazı ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bu ihtiyaçların da tatmin etmek durumunda olduğunu görmüştür (Şencan, 2011).

2.2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg 200 muhasebeci ve mühendisle yaptığı yüksek derecede güdüledikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durumlarla, güdülenmedikleri ve kendilerini doyumsuz hissettikleri durumları incelediği araştırmada, çalışanları nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Yapılan bu araştırmada işe yönelik başarıya duygusu ve işin kendisi ile ilgili iki faktörden söz etmiştir.

Herzberg kuramına çeşitli eleştiriler gelmiştir. Bunlardan bir de güdüleyici faktörlerin bazı zamanlarda koruyucu faktörler yerine geçmesi durumudur. İşgören için ortaya konulan dışsal etkenlerin bazı içsel etkenler için güdüleyici olabileceği durumlar da olabilir (Çetinkanat, 2000).

Kurama eğitim öğretim ortamı açısından bakıldığında, kuramı bilen eğitim yöneticisi görev yaptığı ortamlardaki hijyen etkenleri düzenler. Isınma, aydınlatma, temizlik gibi sağlıklı çalışma şartlarını etkileyen faktörlerin en iyi şekilde oluşturulmasına ortam hazırlar. Eğitim-öğretim ortamı için gerekli materyalleri temin eder. Hijyen faktörlerin sağlandığı durumlardan sonra motivasyon faktörlerini karşılamaya çalışır. Eğitim yöneticisi, çalışanın yapıdığı işi zenginleştirir, ilerleme fırsatları yaratır, yapılan başarılı işleri görür ve takdir ederek ödüllendirir, yönetim işgörenlerinin statüsüne ve yaptığı işe saygı duyar (Erdem,1997). Okul yöneticileri, krumlarında hijyen faktörlerini temin edebildiğinde, öğretmen ve diğer çalışanların iş doyumunu sağlayabilir. Sadece hijyen faktörleri gerçekleştirdiğinde motivasyonu da gerçekleştirmiştir diyemeyiz. Okul yöneticileri, çalışan için başarı imkanları yaratabiliyorsa, kişisel gelişimlerini destekliyorsa ve ilerleme imkanlarını sunabiliyorsa, işin kendisini çalışan için ilgi çekici hale getirebiliyorsa, çalışanları motive edebilir. Böylece çalışanlardan fark yaratan performans elde edebilir, çalışanın iş doyumuna ulaşmasını sağlayabilir (Eren, 2010; Özdemir, 2014).

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre çalışanlar, iş için gösterdikleri gayret ile elde ettikleri sonuçları diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmaktadır. İş için önemli olan girdilerin başında beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim yer almaktadır. Maaş, mevki, işin düzeyi de çıktıları oluşturmaktadır. Çalışanlar bu kıyaslamalar sonucunda eşitsizlik durumunda haksızlığa uğradığını algılamaktadır. Eşitsizlik çalışanların kıyaslama yapmasına yol açarak işleri için gösterecekleri çabayı da etkilemektedir (Şahin, 2011)

Geliştirilen bu kuramın temelini, iş yaşamında çalışanlar arası iletişimi karşılaştırmak oluşturmaktadır. Çalışanlardaki eşitsizlik arttıkça bireyin şikayetleri ve stresi de artar. Böyle bir durumda birey, önce doyumunu arttırmak üzere uğraşında bulunur. Örneğin, ücretini arttırmaya çalışır. Eğer bunu başaramazsa, örgüte olan katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin, çalışma ortamında hızını azaltarak yavaşlamaya gider. Diğer yandan çalışanın ödül/katkı oranı, diğer çalışanın ödül/katkı oranından yüksekse, çalışan bu sefer de bir suçluluk duygusuna kapılır. Böyle durumlarda çalışan eşitsiz bir durumun varlığını düşünerek gerginlik yaşayacaktır. Çalışanlar bu gerginlikten kurtulmak için bazı çarelere başvurur. Bunların başlıcaları:

- Çalışanlar ödül veya katkılarla ilgili düşüncelerini değiştirmeye çalışır,
- Çalışma ortamını terk eder,
- Öteki çalışanın ödül veya katkılarını değiştirmeye yönelir,
- Kıyaslamaya hedef gördüğü öteki çalışanı değiştirir,
- Çalışan kendi ödül veya katkılarını değiştirir. (Eroğlu, 1998)

Bu kurama göre çalışanın başarısı ve iş doyumunu örgüt içinde çalışanlar arasında uygulamalarda gördüğü eşitsizliklerle ilişkilidir. Çalışana göre kedinin gerçekleştirdiği gayret ve bunun karşılığında aldığı çıktı ile diğer çalışanın çabası ve aldığı çıktı kendisinin iş doyumunu etkileyen bir süreçtir (Sıgır ve Basım, 2006).

2.2.2.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Güdülenmeyi odak noktası alan kuramlardan biri olan bu kuram, McClelland'ın araştırmalarından yola çıkarak, daha sonra da birçok araştırmacının katkıları ile geliştirilmiş bir kuramdır. McClelland'a göre çalışma hayatı üç temel güdü üzerine kuruludur. Bunlar; başarıma, erk (iktidar) ve bağlanma güdüleridir. Çalışan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünerek geçiriyorsa başarıma güdüsüne sahiptir. Zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünerek geçiriyorsa bağlılık güdüsüne, eğer yöneticisinin kimliği ile ilgili spekülasyonlar yaparak geçiriyorsa iktidar güdülerine sahiptir (İncir, 1990).

Bu kurama göre kişiler üç grup gereksinimin etkisinde davranış sergilerler. Birincisi ilişki kurma ihtiyacıdır. İlişki kurma gereksinimi, çalışanın yaşamını tek başına sürdürememesi ve toplumsal bir varlık olması nedeniyle diğer bireylerle ilişki içinde bulunacağı düşüncesine dayanır. Diğer gereksinimler ise güç kazanma ve başarıma ihtiyacıdır (Türk, 2007).

2.2.2.5. V.H Vroom'un Limit Bekleyiş Kuramı

Vroom Beklenti Kuramında çalışanın tutumunu sadece gereksinimleri değil, amaca ulaşacağı beklentilerinin de tutumunu yönlendirdiği savunulmaktadır. Çalışanın, bir iş için çaba harcadığında bu çabanın sonucunu alacağını belirtir. Gösterilen çabanın sonucunda beklenen başarılı sonuca varmak olduğu kuramda ele alınmıştır (Özgüven, 2003).

Vroom'a göre birey belli bir çaba sonucu belirli bir düzeyde performans sergilemekte ve bu performans ile çeşitli sonuçlar elde etmektedir. İlk sıradaki sonuçlar o işi yapmayla doğrudan ilişkili olup verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğini içermektedir. İkinci sıradaki sonuçlar ise ilk sıradaki sonuçların ortaya çıkaracağı ödül ve cezalar olup ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilmeyi içermektedir (Şencan, 2011).

2.2.2.6. Adelfer'in ERG (VIG) Kuramı

1967 yılında Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını desteklemek ve bazı yönlerini geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Alderfer, gereksinimleri üç başlıkta sınıflandırmıştır. Birinci grup var olma ihtiyacı; Maslow'un kuramında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk geldiği söylenebilir. Çalışanların maddi ve fiziksel gereksinimlerini içermektedir. İkinci grup ait olma ihtiyacı; insanlarla ilişki kurma gereksinimini içermektedir ve Maslow'un kuramındaki sosyal ihtiyaçlar kategorisine karşılık gelmektedir. Üçüncü grup ise geliştirme ihtiyacı; yaratıcılık isteği, verimli olma ve örgüte olumlu katkı sağlama ile kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi gereksinimleri içermektedir (Yılmaz,2015).

Alderfer'in VIG teorisine göre birçok gereksinim çalışanları etkilemekte ve süreci oluşturmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinde de söz edildiği gibi bireylerin, ilk basamaktaki ihtiyaçlarını gidermesi daha sonra üst basamaktaki ihtiyaçlarını gidermeye yönelmesine neden olmaktadır. Ancak sonraki basamaklarda bulunan ihtiyaçların giderilmemesi ve doyumun ortaya çıkmaması çalışanlarda hayal kırıklığı neden olmaktadır (Güney, 2008).

2.2.3. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Bireylerin zamanını yönetme, sosyal yönden insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme yönündeki özellikleri iş yaşamı için de geçerlidir. Sağlıklı, huzurlu ve üretken bir toplum, bireylerin üst düzey doyuma sahip olmalarıyla gerçekleşebilir. Bu bağlamda iş doyumunun belirlenmesi, bunu olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurların saptanması büyük önem arz etmektedir. (Ergenç, 1982) Örgüt içinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de iş doyumunun sağlanmasıdır. Örgüt içinde çalışanlardaki doyum, örgüte olan güveni, bağlılığı ve iş kalitesini artırır. Ancak doyum, yoğun uğraşmış bir yapının basit bir sonucu olarak görülmemelidir. Bu gerekçeyle örgüt yönetimi iş doyumunu sağlayacak stratejileri belirlemeli ve odaklanmalıdır (Tietjen ve Myers,1998).

Yenilikçi yöneticilerin, örgüt içinde çalışanların iş doyumunu sağlama ve artırma amaçlı stratejileri belirlemeleri ve gerekli tedbirleri almaları beklenmektedir. Yöneticilerin ilk olarak bunu yapabilmeleri için var olan ön yargılarını ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Çalışanların yalnızca maddi bir varlık olmadığını, sosyal yönlerinin de var olduğunu maddi beklentinin yanında sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin de karşılanması gerekliliğini önemsemelidirler. Bu bağlamda çalışanların iş doyumlarının sağlanması örgütler için birer sosyal görevdir (Akıncı, 2002).

Çalışma hayatı, bireyin örgüte ve işine karşı edindiği birçok deneyimi kapsamaktadır. Bireyler, iş yaşantıları boyunca bilgi ve becerilerinin gelişmesinin yanında mutluluk, üzüntü gibi duygusal süreçleri ile gelişim ve değişim sağlamaktadır. Çalışanın iş yaşamı süresince elde ettiği bu deneyimler işe karşı iyi ya da kötü tutumların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, işine karşı olumlu tutum geliştirmiş çalışanlarda iş doyumunu geliştirmiş ve bu da işteki performansı ve verimliliği arttırmayı sağlamıştır. Başka bir söylemle çalışanın işinden duyduğu memnuniyet derecesi işini iyi yapmasının temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır. İş doyumun hem çalışan hem de örgüt için ortaya çıkan sonuçları örgütün belirlediği hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. İş doyumunu aynı zamanda fiziksel ve ruhsal sağlığı yerinde ve huzurlu bireylerin toplumda var olmasını sağlar. Örgüt açısından da iş doyumunu, çalışanların işlerine ve örgüte bağlılığını arttırmakta, işgücü devir hızının azalmasını sağlamakta, bireysel ve örgütsel işgücü başarısının artmasına zemin hazırlamaktadır (Aşık, 2010).

2.2.4. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI

2.2.4.1. İşin Kendisi

İşin kendisi, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışan, işi önemli ve anlamlı görürse motive olur, buna bağlı olarak da iş doyumunu artırır. Çalışanlara, yaptıkları iş ile hedeflenen amacın ne denli önemli olduğu, işin gerçekleşmesi durumunda önemli çıktılar elde edileceği en başta vurgulanmalı ve hissettirilmelidir. Çalışanın

yaptığı işe verdiği önem arttıkça doyumunu da yükselecektir. Ayrıca çalışanı oyalayan hiçbir hedefe hizmet etmeyen zammı alıcı gereksiz birçok işin ortamdaki ayıklanması da iş doyumunu sağlayacak bir durumdur (Demir, 2007).

Çalışanların yeteneklerini geliştiren, öğrenmeye açık, yaratıcılığı ortaya çıkaran, farklı becerileri ortaya koymaya olanak sağlayan, yeniliklere açık, problem çözmeye yönelik işler, doyum yaratmayı sağlamaktadır. Yüksek nitelikli işler, genelde doyum derecesini de yükseltme şeklinde etki göstermektedir. Zorlu işlerin üstesinden gelmek çalışanların doyumunu da yükselten bir özellik taşımaktadır (Başaran, 2007).

2.2.4.2. Ücret

Ücret kavramına, bilim dallarında farklı şekilde tanımlar yapılmıştır. Ekonomiye, sosyal siyasete ve iş hukukuna göre değişik tanımlamalar oluşmuştur. Bazılarına göre emeğin karşılığı, bazılarına göre geçim aracı olarak tanımlanmıştır. En geniş kapsamıyla ekonomideki ücret insan emeğine karşılık yapılmış tüm ödemeleri kapsamaktadır. Ödeme şekli de haftalık, günlük ve aylık olarak karşımıza çıkabilir (Kaynak, 2000).

Ücret kavramında iş doyumunu etkileyen en önemli faktör adalet duygusudur. Yapılan işe karşılık hak edilen adil bir ücretin verilmesi ya da aynı işe yapanlara aynı ücretlerin ödenmesi gibi durumlar çalışanın iş doyumunu etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Ücretteki adalet duygusu ne kadar yüksek ise çalışanın iş doyumunu da pozitif yönde etkilenmektedir. Ücretteki adaletsizlik durumunu yaşayan çalışanın iş doyumunun düşmesi kaçınılmaz bir sonudur. Bu duygu çalışanın kurum içinde huzur olmasına, huzursuzluk çıkarmasına ya da işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Demir, 2007). Para veya ücret olarak ifade edilen ödeme, takdir edilme veya başarı gibi içsel ödüllerle karşılaştırıldığında, çalışanları motive etme anlamında en ön sıralarda yer almadığı da görülmektedir. İşgörenler, çalıştıkları kurumlarda kendilerine değer verildiğini görmek isterler (Eren, 2001; Gülnar, 2007).

2.2.4.3. Terfi ve Görevde Yükselme

Çalışanları özendiren durumlardan bir diğeri de terfi olanağıdır. İşgörenin başarısına bağlı olarak terfi etmesi, iş doyumunu da beraberinde getirir. Kurumda çalışan her bireyin çalışma isteklerinin altında terfi beklentileri olması söz konusu değildir. Bu beklenti, işgörenin işine olan motivasyon aracıdır (Fındıkçı, 1999; Pelit, 2014). Örgütlerde çalışanlar terfi işlemlerinde adil bir durumla karşılaşmak isterler. Terfi olanaklarının sisteminin belli, standartlarının net ve yükselme imkanlarının adaletli bir şekilde yürütülmesini beklerler. Bu sürecin açık ve şeffaf olması ve herkes tarafından kabul görecektir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu durumlar sağlanmaz ve süreç bu şekilde yönetilmezse iş doyumsuzluğu da kaçınılmaz olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2001).

2.2.4.4. İş Arkadaşları

Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, aynı pozisyonda olan çalışanlarla olabileceği gibi ast ve üstlerle olan ilişkileri de kapsar. İş arkadaşlarıyla olan ilişkinin niteliği ve kalitesi, iş doyumunun artmasına da neden olur. Çalışanların iş doyumunu sağlayan ilişkilerin genelde üstlerle gerçekleştirdikleri olumlu ilişkiler olduğu ifade edilebilir. Üstleri tarafından beğenilen, desteklenen ve olumlu ilişkiler içinde olan çalışanların iş doyumlarının olumlu yönde arttığı bulgularına da ulaşılmıştır (Güner, 2007). İş arkadaşları, çalışanı olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz etkileri de olabileceği söz konusudur. Çalışanın iş arkadaşlarıyla geliştirdiği olumlu ilişkiler, birbirilerini sürekli desteklemeleri, eksik ve hatalarını telafi etmeleri de çalışanların iş doyumunu olumlu etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Bireylerin işinden memnun olmasa da çalıştığı ortamda arkadaşları tarafından takdir edilmesi, değer gördüğünü hissetmesi bireyi işine bağlayan ve doyumunu artıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 2013).

2.2.4.5. Çalışma Koşulları

Bireylerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışma koşullarıdır. Çalışma şartlarının iyi olması çalışanın işini daha kaliteli ve uygun şekilde yapmasına olanak sağlamaktadır ve bu açıdan da önem taşımaktadır. Fiziksel koşullar bakımından ortamın ısısı, nemi, temizliği gibi durumlar işgörenlerin performansını da etkiler. Bu durum sadece iş yaşamını değil çalışanın özel yaşamını da etkiler. Uzun süreli çalışma saatleri çalışanın özel hayatına olumsuz etkilerde bulunur. Ailesiyle geçireceği zamanı azaltır, kişisel olarak kendini geliştirme olanaklarını azaltır ve bu da iş doyumuna olumsuz olarak etki eder. Tüm bu süreçler iş doyumsuzluğunu ve beraberinden işten ayrılmayı da beraberinde getirebilir (Aydın, 2006).

2.2.5. ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU

Öğretmenlik mesleği hem duygusal hem de fiziksel anlamda sağlıklı olmayı gerektirir. Sosyal bir sistem olan okulun, en önemli unsurlarından birisi öğretmendir. Öğretmenin bireyin yaşamı üzerindeki etkisi, her zaman önemle belirtilmiştir. Öğretmenlerin göstereceği performans okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktördür (Günbayı ve Tokel, 2012). Öğretmenin eğitim sisteminin en önemli parçası olması nedeniyle, eğitimdeki verimliliğin artması da öğretmenlerin işlerinde duydukları doyuma bağlıdır. Öğretmenlerin iş doyumlarının azlığı, hizmetin kalitesini düşürürken yüksek olması da öğrencilerin akademik, sosyal ve kişisel açıdan en iyi şekilde yetişmelerine olanak sağlar (Mumcu, 2014). Öğretmenlerin işinden memnun olmaması öğrenme ortamını, öğrencileri ve iş arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum da eğitim kalitesini önemli düzeyde düşmesine neden olmaktadır (Öztürk ve Deniz, 2008). Öğretmenler, öğrencilerini yetiştirirken oldukça zorlu ve aşırı emek isteyen bir iş yapmaktadırlar (Kan, 2008).

Eğitim ve öğretim ortamı, öğrenci-öğretmen, öğretmen-veli, öğrenci disiplini, fazla sınıf mevcutları, okuldaki fiziki koşulların eksikliği, ücret politikası, terfi imkanlarının azlığı ve zorluğu, toplumun bakış açısı, aile desteğinin azlığı, politik baskılar, motivasyon ve

ödüllendirmenin azlığı, yönetimde karar sürecinde bulunamama gibi çok önemli sıkıntıları barındırmaktadır. Bu durumlar öğretmenlerde stres, kaygı, işten ayrılma isteği, tükenmişlik, fiziksel ve ruhsal problemlere sebep olmaktadır. Bu durum da eğitim ve öğretim ortamını olumsuz etkilemektedir (Kumaş ve Deniz, 2010).

Bir öğretmen işinde ve hayatında düşük doyuma sahip ise okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine de daha az katkıda bulunacaktır (Taşdan ve Tiryaki, 2008).

Eğitim kurumlarında çalışan bireye kurumun hedefini gerçekleştirirken yanında kendi kişisel hedeflerini de gerçekleştirme fırsatı verildiğinde yüksek düzeyde motivasyon sağlanabilir. Bireyin motivasyonunda yakın ve uzak çevresi, iş ortamı, sosyo-kültürel, ekonomik-politik birçok özellikler ile bireysel özellikleri önemli bir yere sahipken, okul ortamında iş arkadaşları ve öğrencilerin yanı sıra okul yönetiminin de etkisi yüksektir (İlgar, 2000).

İş doyumunun düşük olması öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına ve stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birçok eğitimci, öğretmenlerin sosyal durumlarının ve ruh sağlığının eğitim öğretim ortamında sergiledikleri davranış kadar önemli olduğu düşüncesindedirler. Bazı eğitimciler ruh sağlığının, öğretmenin alan bilgisinden ve öğretme tekniklerinden çok daha önemli olduğunu savunmaktadırlar. Araştırmacılar, öğretmenlerin ruhsal durumlarının gittikçe bozulduğunu, ekonomik sıkıntılar yüzünden farklı işlere de yöneldiklerini ve bu durumları öğretmenlerin, okula da yansıttıklarını belirtmektedirler. Eğitim kurumlarının etkinliği ve verimliliği, öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlaması ve bununla birlikte kurumun hedefleri doğrultusunda ilerlemesi istekli olmasına bağlıdır. Bu gerekçeyle çoğu ülkede, eğitim için öğretmen faktörünün, toplumun çağın ihtiyaçları doğrultusunda nitelik yönünden en üst düzeye çıkarılması için büyük çabalar harcanmış, öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin birçok araştırma yapılmıştır (Atay, 2000).

BÖLÜM 3 YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı bir araştırmadır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı ve çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde çalışma yapmaya uygun olduğu için bu model seçilmiştir (Karasar, 2013).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın çalışma evreni 2017-2018 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa Yakası'nda bulunan kuruluş yılı itibariyle otuz yıldan eski vakıf okulu statüsüne sahip olan özel okulların ana okulu, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için basit rastgele örnekleme yönteminde kullanılan örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmış. Bunun sonucunda 0,05 serbestlik derecesinde ($t=1,96$) 301 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Yeterli sayıya ulaşmak için 350 adet ölçek çoğaltılarak uygulanmıştır. Ancak bu anketlerden, iki kez hatırlatma yapılmasına karşın 202'si doldurularak gönderilmiştir. Doldurulan anketlerde yapılan incelemelerde bunlar içerisinde 25 anketin eksik ya da yanlış doldurulduğu belirlenerek, ayıklanmıştır. Bu ayıklama sonucunda toplam 177 anketin verileri işlenmiş bunlar üzerinde istatistiksel işlemler yapılarak araştırma bulguları oluşturulmuştur.

3.3. VERİLER ve TOPLANMASI

Araştırmada öncelikli olarak literatür taraması yapılarak konunun kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Sonraki aşamada seçilen ilişkisel tarama modeline uygun ölçme araçları belirlenmiştir. Araştırmada iki tür ölçme aracı kullanılmıştır.

Öğretmenlerin iş doyumunu belirlemeye yönelik “Öğretmenler İçin İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek formunun örneği **Ek 1’de** verilmiştir. Ölçek formunun araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izin, ölçeği geliştiren Murat Taşdan’dan e-posta yolu ile alınmıştır. Araştırmada Murat Taşdan tarafından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için; Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan “İş Doyumu Ölçeği’nin”, Silah’ın “Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları” başlıklı çalışmada kullandığı Türkçe formundan da faydalanılarak okul örgütleri ve öğretmenler için uygun olan “İş Doyum Ölçeği” uyarlanmıştır. Çizelge 6’da Murat Taşdan tarafından uyarlanan İş Doyum Ölçeği’ne ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

İş Doyum Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
1	,80	,76
2	,69	,65
3	,81	,77
4	,72	,68
5	,86	,83
6	,81	,78
7	,76	,72
8	,84	,81
9	,73	,69
10	,80	,76
11	,86	,84
12	,86	,83
13	,71	,66
14	,84	,80
Açıklanan Varyans = 63,83		KMO =,92
Cronbach-Alpha = ,95		Barlett Küresellik Testi = p<.05

Çizelge incelendiğinde İş Doyum Ölçeği'ne ait K.M.O katsayısının .92 ve Barlett testi sonucunun ($p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelgede görüldüğü gibi, "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.

Öğretmenlerin, iş doyumunu ölçeğinde verilen maddelere ilişkin olarak işlerinden tatmin olma düzeylerini belirtmeleri için beşli likert tipi bir yanıt ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan yanıt ölçeği; (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 seçeneklerinden oluşmaktadır. (Taşdan, 2008)

Özel Okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini belirlemek üzere Özel Okullar Yetenek Yönetimi Ölçeği (Zafer, Kara, 2016) Ölçek formunun örneği **Ek 1'de** verilmiştir. Ölçek formunun araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izin ölçeği geliştiren Demet Zafer Güneş'ten e-posta yolu ile alınmıştır.

Ölçek geliştirme sürecinde madde havuzunu oluşturabilmek için öncelikle konu ile ilgili alanyazın ayrıntılı biçimde taranmıştır. Örgütlerde yetenek yönetimini temel alarak geliştirilmiş ölçekler ve yapılmış araştırmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu araştırma sürecinin ardından toplam 30 maddelik (item) bir havuz oluşturulmuştur. Her bir madde ile ilgili alan uzmanı 3 akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri arasındaki uyum/uyumsuzluk aynı zamanda kapsam ya da yapı geçerliği için birer gösterge olarak kullanılmaktadır. Ayrıca uzmanların sorunlu olduğunu ifade ettikleri maddelerin öneriler doğrultusunda düzeltmeleri yapılmıştır. Bu işlemlerin ardından 5 maddede öneriler doğrultusunda düzeltilmiş, 1 madde çıkarılmıştır. Böylelikle taslak ölçek 29 maddeden oluşmuştur. Genel uygulamaya geçilmeden önce 50 öğretmene pilot uygulama yapılmış, maddeler üzerinde fark edilmemiş bir hata olup olmadığı incelenmiştir. ÖOIYYÖ'nin güvenirliği 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. Bu verilere göre ölçeğin güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir (Güneş Zafer, Keskinılıç Kara, 2017).

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE ANALİZİ

Elde edilen 202 ölçek tek tek gözden geçirilip, eksik doldurmaların ve ölçeklerde yer alan sorulara verilen yanıtlarda aynı yanıtın tekrar edilmediği noktasında dikkatle incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda 202 ölçekten, 25 tanesi genel değerlendirmenin güvenilirliği ve geçerliğini etkileyeceği sebebiyle değerlendirme dışına alınmıştır. Bu durumda değerlendirme kalan 177 ölçek üzerinden yapılmıştır. Gözden geçirme işlemi sonrası veri girişi yapılmış ve kullanılan bilgisayar programıyla her iki ölçek için verilen yanıtlar araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında kodlanarak analiz için bilgisayar programına yüklenmiştir.

Veriler bilgisayar ortamında girildikten sonra katılan öğretmenlerin demografik özellikleri analiz edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri için betimsel istatistik analizleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yapılmıştır. Yetenek yönetimine ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkeni için bağımsız gruplar t-testi, diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış, verilen normal dağılım göstermediği durumlarda non-parametrik eşdeğerleri yapılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları görüşleri için betimsel istatistik analizleri yapılmıştır. Okullardaki yetenek uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yanıtı bulmak için verilerin analizinde basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizine geçilmeden önce kullanılacak istatistik analiz türlerine karar vermek için iş doyumunu ölçeği ve yetenek yönetim ölçeği ile toplanan verilerle Kolmogorov-Smirnov normal dağılım analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilere ait normal dağılım bulgularında toplanan verilerin Z değerlerinin anlamlı çıkmaması nedeniyle araştırma verilerinin normal dağıldığı söylenebilir (İş doyumunu ölçeği $Z = .061$; $p = .200$, $p > .05$; Yetenek yönetim ölçeği $Z = .059$; $p = .200$, $p > .05$).

Araştırmada toplanan verilerin Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda normal dağıldığı görüldükten sonra verilerin analizi için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada SPSS-22 istatistik programı kullanılarak yapılan parametrik istatistik testleri araştırma alt amaçlarının sırası dikkate alınarak aşağıda verilmiştir:

1. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir? alt amacı için frekans, yüzde aritmetik ortalama ve standart sapma olmak üzere betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.
2. Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir? alt amacında cinsiyet değişkenine göre yapılan analizde bağımsız gruplar t-testi, diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı çıkan farklılaşmalarda kaynağı belirlemek için Levene testinin anlamlılık durumuna göre Tamhane veya Bonferroni post hoc analizleri yapılmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet ve kıdem sorularını boş bırakan bir, cinsiyet sorusunu boş bırakan 6 ve görev yapılan kademe sorusunu boş bırakan 11 katılımcının verileri bu değişkenlere ait analizlerde analiz dışı bırakılmıştır.
3. Öğretmenlerin iş doyumları nasıldır? alt amacı için frekans, yüzde aritmetik ortalama ve standart sapma olmak üzere betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.
4. Öğretmenlerin iş doyumları yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir? alt amacında cinsiyet değişkenine göre yapılan analizde bağımsız gruplar t-testi, diğer değişkenler için

tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı çıkan farklılaşmalarda kaynağı belirlemek için Levene testinin anlamlılık durumuna göre Tamhane veya Bonferroni post hoc analizleri yapılmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet ve kıdem sorularını boş bırakan bir, cinsiyet sorusunu boş bırakan 6 ve görev yapılan kademe sorusunu boş bırakan 11 katılımcının verileri bu değişkenlere ait analizlerde analiz dışı bırakılmıştır.

5. “Yetenek yönetim uygulamaları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt amacında basit doğrusal regresyon ve “Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt amacında ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk dört araştırma sorusunda öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ve iş doyumunu tatmin düzeyleri belirlenirken aşağıdaki puan aralıkları kullanılmıştır (Zafer Güneş ve Keskinlik Kara, 2017).

Yetenek Yönetim Ölçeği		
Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4,21-5,00
Katılıyorum	4	3,41-4,20
Kısmen Katılıyorum	3	2,61-3,40
Katılmıyorum	2	1,81-2,60
Hiç Katılmıyorum	1	1,00-1,80

İş Doyumu Ölçeği		
Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Beni çok tatmin eder	5	4,21-5,00
Beni oldukça tatmin eder	4	3,41-4,20
Beni orta düzeyde tatmin eder	3	2,61-3,40
Beni yeterince tatmin etmez	2	1,81-2,60
Beni hiç tatmin etmez	1	1,00-1,80

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda ulaşılan bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın “Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” biçiminde ifade edilen alt problemine yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analizini sonucunda elde edilen bulgular Tablo 1.’de verilmiştir.

Tablo 1 Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait bulgular

İFADELER	N	\bar{X}	Ss	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Okul yöneticileri yetenekli öğretmenlerin okuldan ayrılmamaları için özen gösterirler.	177	3.55	1.81	12	6.8	22	12.4	43	24.3	57	32.2	43	24.3
2. Okul yöneticileri çevre okullardaki yetenekli öğretmenlerin okulumuzda çalışmaları için onları davet ederler.	177	3.13	1.10	9	5.1	45	25.4	62	35.0	36	20.3	25	14.1
3. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerine özgü yeteneklerini belirlemeye çalışırlar.	177	3.57	.99	4	2.3	20	11.3	59	33.3	60	33.9	34	19.2
Yetenek Belirleme Alt Boyutu G. Ortalama	177	3.42	.90										
5. Okul yöneticileri okulun gelişimi için eğitimler düzenlerler.	177	3.97	.85	2	1.1	6	3.4	35	19.8	85	48.0	49	27.7
6. Okulumuzda açık bir şekilde belirlenmiş vizyonumuz vardır.	177	4.35	.75	1	.6	1	.6	20	11.3	68	38.4	87	49.2
7. Okulumuzda açık bir şekilde belirlenmiş değerlerimiz vardır.	177	4.40	.68	-	-	1	.6	16	9.0	72	40.7	88	49.7
8. Okul yöneticilerimiz yeni bilgileri araştıran (öğrenmeye açık) kişilerdir.	177	4.21	.79	-	-	2	1.1	34	19.2	66	37.3	75	42.4
9. Okul yöneticileri öğretmenlerin öğrenen bireyler olmaları için onları güdülerler.	177	4.04	.85	1	.6	7	4.0	32	18.1	80	45.2	57	32.2

10. Okulumuzda işe alımda en yetkin kişinin seçilmesine önem verilmektedir.	177	3.88	.95	4	2.3	8	4.5	43	24.3	72	40.7	50	28.2
11. Okul yöneticilerimiz çalışanları eğitim olanakları ile ilgili bilgilendirirler.	177	3.85	.88	-	-	11	6.2	50	28.2	70	39.5	46	26.0
22. Okul yöneticilerimiz okulumuzda başarı kültürü oluşturma konusunda çaba harcarlar.	177	4.09	.75	-	-	6	3.4	23	13.0	95	53.7	53	29.9
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu G. Ortalama	177	4.10	.62										

İFADELER	N	\bar{X}	Ss	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Okulumuzda öğretmenlerin performanslarını tam olarak sergileyebilecekleri demokratik bir çalışma ortamı vardır.	177	3.77	.93	2	1.1	14	7.9	45	25.4	74	41.8	42	23.7
12. Okul yöneticilerimiz öğretmenlere yaratıcı olma özgürlüğü sunarlar.	177	3.94	.89	4	2.3	4	2.3	39	22.0	81	45.8	49	27.7
13. Okulumuzda öğretmenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	177	3.60	1.07	8	4.5	18	10.2	48	27.1	65	36.7	38	21.5
14. Okulumuzda tüm çalışanlara değer verilir.	177	4.02	.90	1	.6	12	6.8	27	15.3	79	44.6	58	32.8
15. Okulumuzda öğretmenlere yetki verilir.	177	3.68	.90	2	1.1	15	8.5	53	29.9	75	42.4	32	18.1
16. Okulumuzda öğretmenlerin bazı şeyleri farklı yapmalarına olanak verilir.	177	3.74	.90	1	.6	15	8.5	49	27.7	76	42.9	36	20.3
17. Okulumuzda öğretmenlerin farklı fikirler ortaya atmaları desteklenir.	177	3.90	.90	2	1.1	10	5.6	39	22.0	79	44.6	47	26.6
18. Okulumuzda öğretmenlerden gelen öneriler dikkate alınır.	177	3.81	.93	4	2.3	6	3.4	54	30.5	69	39.0	44	24.9
19. Okul yöneticilerimiz yenilikçi fikirleri olan kişilerdir.	177	4.02	.78	1	.6	2	1.1	40	22.6	84	47.5	84	47.5
20. Okul yöneticilerimiz fırsatları yakalama konusunda uzmandırlar.	177	3.86	.83	-	-	7	4.0	53	29.9	74	41.8	43	24.3
21. Okul yöneticilerimiz gelecekteki eğilimlerin etkisi konusunda bilinçli karar alabilirler.	177	3.85	.85	2	1.1	7	4.0	43	24.3	85	48.0	40	22.6
23. Okulumuzda öğretmen performansının değerlendirileceği objektif kriterler vardır.	177	3.51	1.10	10	5.6	21	11.9	52	29.4	60	33.9	34	19.2
24. Okulumuzda öğretmenlerin başarıları kutlanır.	177	3.80	.98	5	2.8	9	5.1	46	26.0	70	39.5	47	26.6
25. Okulumuzda öğretmenlerin uzun vadeli bir gelişim planları vardır.	177	3.68	1.03	4	2.3	22	12.4	45	25.4	65	36.7	41	23.2
Yetenek Kültürü Alt Boyutu G. Ortalama	177	3.80	.72										
Yetenek Yönetimi Ölçeği G. Ortalama	177	3.85	.66										

Tablo 1. incelendiğinde okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik öğretmenlerin görüşlerine ait genel ortalamanın ($\bar{X} = 3.85$) “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında, yetenek yönetimi alt boyutları açısından bakıldığında; Yetenek belirleme alt boyutu $\bar{X} = 3.42$, yetenek geliştirme alt boyutu $\bar{X} = 4.10$ ve yetenek kültürü alt boyutu $\bar{X} = 3.80$ olmak üzere ölçeğinin üç alt boyutunda da öğretmen görüşlerine ait aritmetik ortalamanın “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Bulgular bağlamında özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Aytaç (2015) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlere göre yöneticilerin yetenek yönetimi liderliği düzeyleri orta düzeyde bulunmuş bir diğer araştırma olan Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) özel öğretim kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının “orta” düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalardaki bulgular ile benzerlik gösteren sonuçlar olduğu görülmektedir.

4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

“Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?” alt problemine yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular değişkenlerin sırasına göre aşağıda sunulmuştur.

4.2.1. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin yaşlarına göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 2 Öğretmenlerin yaşlarına göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	20-25	11	3.88	.96
	26-30	49	3.39	.83
	31-40	69	3.35	.88
	41-50	23	3.32	.92
	51 yaş ve üzeri	24	3.57	1.01
	Toplam	176	3.42	.89
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	20-25	11	4.51	.44
	26-30	49	4.08	.60
	31-40	69	4.03	.61
	41-50	23	4.08	.79
	51 yaş ve üzeri	24	4.19	.55
	Toplam	176	4.10	.62
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	20-25	11	4.31	.68
	26-30	49	3.71	.66
	31-40	69	3.75	.72
	41-50	23	3.69	.87
	51 yaş ve üzeri	24	4.01	.60
	Toplam	176	3.80	.72
Yetenek Yönetimi Ölçeği	20-25	11	4.32	.60
	26-30	49	3.79	.61
	31-40	69	3.79	.66
	41-50	23	3.77	.81
	51 yaş ve üzeri	24	4.01	.59
	Toplam	176	3.85	.66

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin yaşları açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığında yer alan öğretmenler sadece yetenek belirleme alt boyutunda “Katılıyorum ($\bar{X} = 3.88$)” düzeyinde, diğer alt boyutlarda ise yetenek geliştirme alt boyutu $\bar{X} = 4.51$, yetenek kültürü alt boyutu $\bar{X} = 4.31$ ve yetenek yönetimi ölçeği genel ortalama $\bar{X} = 4.32$ ile “Tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 3 Öğretmenlerin yaşlarına göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans analizi bulguları

Puan	Levene Testi	p	Var.Kar.	KT	Sd	KO	F	p
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	.58	.680	G.Arası	3.41	4	.85	1.07	.374
			G.İçi	136.33	171	.80		
			Toplam	139.73	175			
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	2.32	.059	G.Arası	2.43	4	.61	1.60	.176
			G.İçi	65	171	.38		
			Toplam	67.44	175			
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	.99	.410	G.Arası	4.71	4	1.17	2.35	.056
			G.İçi	85.45	171	.50		
			Toplam	90.15	175			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	.97	.425	G.Arası	3.64	4	.91	2.12	.081
			G.İçi	73.52	171	.43		
			Toplam	77.16	175			

Okullarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik öğretmen görüşlerinde yaş değişkenine göre hem yetenek yönetim ölçeğinin genelinde ($p=.081$; $p>.05$) hem de alt boyutlarında (Yetenek belirleme alt boyutu $p= .374$, yetenek geliştirme alt boyutu $p=.176$ ve yetenek kültürü alt boyutu $p=.056$; $p>.05$) anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Araştırmanın örnekleminde yer alan farklı yaşlardaki öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik benzer görüş bildirdikleri söylenebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik; yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürü alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Demirkasımoğlu ve Taştan (2015)'in aynı zamanda Güneş ve Kara (2016)'nın çalışmaları ile örtüşmektedir.

4.2.2. Cinsiyet Değişkenine göre Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarını belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4 Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait bağımsız gruplar bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	Sh _x	t-Testi		
						t	Sd	p
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	Kadın	139	4.10	.64	.05	-1.17	168	.245
	Erkek	31	4.13	.57	.10			
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	Kadın	139	3.81	.75	.06	-.22	168	.825
	Erkek	31	3.79	.60	.11			
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	Kadın	139	3.85	.69	.06	.13	168	.899
	Erkek	31	3.87	.55	.1			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Kadın	139	3.39	.88	.078	-.18	168	.861
	Erkek	31	3.59	.91	.16			

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarına yönelik kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde hem yetenek yönetim ölçeğinin geneli ($\bar{X} = 3.59$) hem de “Yetenek belirme ($\bar{X} = 4.13$) ve “Yetenek kültürü ($\bar{X} = 3.87$)” alt boyutlarında erkek öğretmenlerin görüşlerine ait ortalamaların kadın öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yapılan bağımsız gruplar t-testi analizi sonucunda okullarda, Tablo 4’ de de görüleceği gibi, gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik; yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürü alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015)’ın aynı zamanda Güneş ve Kara (2016)’nın çalışmaları ile de örtüşmektedir. Ayrıca eğitimde yetenek yönetimi uygulamalarında yapılan uygulamaların işgörenlere göre değişmemesinden dolayı cinsiyete göre eğitimde yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik cinsiyete bağlı bir farklılaşmama görülmeyebilir denilebilir.

4.2.3. Mesleki Kıdeme göre Bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5. ve Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 5 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	2-5 yıl	38	3.41	.95
	6-10 yıl	43	3.34	.83
	11-15 yıl	46	3.45	.79
	16-20 yıl	17	3.14	1.07
	21 yıl ve üzeri	32	3.56	.94
	Toplam	176	3.41	.89
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	2-5 yıl	38	4.14	.65
	6-10 yıl	43	3.99	.63
	11-15 yıl	46	4.07	.54
	16-20 yıl	17	4.08	.76
	21 yıl ve üzeri	32	4.23	.61
	Toplam	176	4.10	.62
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	2-5 yıl	38	3.82	.72
	6-10 yıl	43	3.60	.72
	11-15 yıl	46	3.88	.63
	16-20 yıl	17	3.67	.97
	21 yıl ve üzeri	32	3.96	.64
	Toplam	176	3.79	.72
Yetenek Yönetimi Ölçeği	2-5 yıl	38	3.88	.68
	6-10 yıl	43	3.70	.65
	11-15 yıl	46	3.89	.59
	16-20 yıl	17	3.74	.86
	21 yıl ve üzeri	32	4.00	.62
	Toplam	176	3.84	.66

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarına yönelik farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde hem yetenek yönetim ölçeğinin geneli hem de üç alt boyutta “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine ait ortalamaların diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından

yüksek olduğu görülmektedir. “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yetenek yönetimi ölçeğinin genelinde ($\bar{X} = 4.00$), yetenek belirleme ($\bar{X} = 3.56$) ve yetenek kültürü ($\bar{X} = 3.96$) alt boyutlarında “Katılıyorum”, yetenek geliştirme alt boyutunda ise “Tamamen katılıyorum, $\bar{X} = 4.23$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 6 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları

Puan	Levene Testi	p	bulguları				F	p
			Var.Kar.	KT	Sd	KO		
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	.85	.495	G.Arası	2.30	4	.58	.72	.577
			G.İçi	136.08	171	.80		
			Toplam	138.39	175			
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	1.11	.355	G.Arası	1.110	4	.28	.71	.585
			G.İçi	66.61	171	.39		
			Toplam	67.72	175			
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	2.39	.053	G.Arası	3.14	4	.77	1.56	.189
			G.İçi	86.43	171	.51		
			Toplam	89.58	175			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	2.00	.096	G.Arası	2.06	4	.51	1.18	.324
			G.İçi	74.84	171	.44		
			Toplam	76.90	175			

Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşma durumlarını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda her ne kadar farklı mesleki kıdemlerdeki öğretmenler farklı ortalamalara sahip olsalar da, Tablo 6’da da görüleceği gibi, hem yetenek yönetimi ölçeği genelinde ($p=.324$ $p>.05$) hem de ölçeğin üç alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarına yönelik farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde hem yetenek yönetim ölçeğinin geneli hem de üç alt boyutta “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine ait ortalamaların diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmüş ancak farklılaşmayı belirlemek için yapılan analizler sonucu

benzer görüşler olduğu ortaya çıkmıştır. İlk olarak karşımıza çıkan “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ortalamanın yüksek çıkması genç öğretmenlerinin günümüz koşullarında deneyim, tecrübe, eğitim ve kariyer noktasında gelişimlerinin ve değişimlerinin artmasıyla birlikte eğitimde yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin değişmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4. Görev Yapılan Kademe göre Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 7., Tablo 8 ve Tablo 9.’da verilmiştir.

Tablo 7 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	Anaokulu	33	3.43	.90
	İlkokul	64	3.66	.88
	Ortaokul	55	3.21	.83
	Lise	14	2.95	1.10
	Toplam	166	3.41	.91
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	Anaokulu	33	4.28	.53
	İlkokul	64	4.21	.58
	Ortaokul	55	3.93	.59
	Lise	14	3.78	.92
	Toplam	166	4.10	.63
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	Anaokulu	33	4.08	.60
	İlkokul	64	3.94	.65
	Ortaokul	55	3.60	.64
	Lise	14	3.25	1.12
	Toplam	166	3.80	.73
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Anaokulu	33	4.07	.57
	İlkokul	64	3.99	.60
	Ortaokul	55	3.66	.60
	Lise	14	3.38	1.03
	Toplam	166	3.85	.67

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarına yönelik farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde hem yetenek yönetim ölçeğinin geneli hem de üç alt boyutta “Anaokulu” kademesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalamaların diğer kademelerdeki öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. “Anaokulu” kademesinde görev yapan öğretmenlerin yetenek yönetimi ölçeğinin genelinde ($\bar{X} = 4.07$), yetenek belirleme ($\bar{X} = 3.43$) ve yetenek kültürü ($\bar{X} = 4.08$) alt boyutlarında “Katılıyorum”, yetenek geliştirme alt boyutunda ise “Tamamen katılıyorum, $\bar{X} = 4.28$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 8 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları

Puan	Levene Testi	p	Var. Kar.	KT	Sd	KO	F	p
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	.33	.803	G.Arası	8.92	3	2.98	3.80	.011
			G.İçi	126.78	162	.78		
			Toplam	135.70	165			
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	4.89	.003	G.Arası	4.91	3	1.64	4.46	.005
			G.İçi	59.53	162	.37		
			Toplam	64.44	165			
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	6.41	.000	G.Arası	10.22	3	3.41	7.21	.000
			G.İçi	76.52	162	.47		
			Toplam	86.74	165			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	6.17	.001	G.Arası	7.85	3	2.62	6.38	.000
			G.İçi	66.51	162	.41		
			Toplam	74.37	165			

P<.05

Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin görev yaptıkları eğitim kademelerine göre farklılaşma durumlarını belirlemek üzere yapılan varyans analizi sonucunda hem yetenek yönetimi ölçeği genelinde ($p=.000$ $p<.05$) hem de ölçeğin üç alt boyutunda (Yetenek belirleme alt boyutu $p= .011$, yetenek geliştirme alt boyutu $p=.005$ ve yetenek kültürü alt boyutu $p=.000$; $p<.05$) bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin ortalamalarındaki farklılaşmanın kaynağını

belirlemek üzere Post hoc analizi yapılmıştır. Tablo.8’de görüldüğü üzere Levene testi anlamlı çıkmayan ($p = .803$; $p > .05$) yetenek belirleme alt boyutu için “Bonferroni”; Levene testi anlamlı çıkan yetenek yönetimi ölçeği geneli ($p = .001$; $p < .05$), yetenek geliştirme ($p = .003$; $p < .05$) ve yetenek kültürü ($p = .000$; $p < .05$) alt boyutları için “Tamhane” post hoc testleri kullanılmıştır

Tablo 9 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait post hoc testi bulguları

Bağımlı Değişken	(I)Kademe	(J)Kademe	Ortalama	S _H	p
			Farkları (I-J)		
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	İlkokul	Ortaokul	.44	.16	.044
		Lise	.70	.26	.046
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	Anaokulu	Ortaokul	.35	.12	.029
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	Anaokulu	Ortaokul	.48	.14	.005
	İlkokul	Ortaokul	.34	.12	.033
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Anaokulu	Ortaokul	.41	.13	.014
	İlkokul	Ortaokul	.33	.11	.020

Tablo 9 incelendiğinde yetenek yönetim ölçeğinin geneline yönelik öğretmen görüşlerinde belirlenen farklılaşmanın “Anaokulu-Ortaokul, ($p = .014$, $p < .05$)” ve İlkokul-Ortaokul ($p = .020$, $p < .05$)” öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Tabloda ortalama farkları sütununa bakıldığında “Anaokulu ve Ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılığın Anaokulu öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir ($I-J = .41$). Aynı şekilde “İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık ilkokul öğretmenleri lehinedir ($I-J = .33$). Bu durumda hem Anaokulu hem de İlkokul öğretmenlerinin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik Ortaokul öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

Yetenek yönetim ölçeği alt boyutlarından “Yetenek belirleme” alt boyutunda öğretmenlerin ortalamalarındaki farklılaşmanın kaynağı “İlkokul-Ortaokul ($p = .044$, $p < .05$)” ve İlkokul-Lise ($p = .046$, $p < .05$)” öğretmenleri arasındadır. Öğretmenlerin ortalamalarındaki farklara bakıldığında “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık ilkokul öğretmenleri lehinedir ($I-J = .44$). Aynı şekilde “İlkokul ve Lise öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık yine İlkokul öğretmenleri lehinedir ($I-J = .70$). Bunun ışığında İlkokul öğretmenlerinin hem Ortaokul

hem de Lise öğretmenlerine göre okullarında uygulanan yetenek belirleme uygulamalarına yönelik daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Bunun nedeninin Türkiye’de son yıllarda özel okulların sayısının artması ayrıca dershanelerin kapatılarak temel liselere dönüştürülmesi sürecinin etkili olduğu söylenebilir.

“Yetenek geliştirme” alt boyutunda öğretmenlerin ortalamalarındaki farklılaşmanın kaynağı “Anaokulu-Ortaokul ($p=.029$, $p<.05$)” öğretmenleri arasındadır. Öğretmenlerin ortalamalarındaki farklılara bakıldığında “Anaokulu ve Ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık Anaokulu öğretmenleri lehinedir ($I-J=.35$). Bunun ışığında Anaokulu öğretmenlerinin Ortaokul öğretmenlerine göre okullarında uygulanan yetenek geliştirme uygulamalarına yönelik daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Yetenek kültürü alt boyutunda öğretmenlerin ortalamalarındaki farklılaşmanın kaynağı “Anaokulu-Ortaokul, ($p=.005$, $p<.05$)” ve İlkokul-Ortaokul ($p=.033$, $p<.05$)” öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Tabloda ortalama farkları sütununa bakıldığında “Anaokulu ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılığın anaokulu öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir ($I-J=.48$). Aynı şekilde “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık ilkokul öğretmenleri lehinedir ($I-J=.34$). Bu durumda hem Anaokulu hem de İlkokul öğretmenlerinin okullarındaki yetenek kültürü uygulamalarına yönelik Ortaokul öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

Bu durum, anaokulu ve ilkokul öğretmenlerinin müfredat gereği uygulamalar ve içerik açısından daha çeşitli çalışmalar yapmasına olanak sağlaması öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya koymasına da olanak verir niteliktedir. Ancak ortaokul öğretmenlerinin eğitim sisteminin yansıması olan ortak sınavlar gibi etkenlerle daha kısıtlı eğitim öğretim ortamlarında bulunmalarını getirmektedir. Bu bağlamda yeteneklerini ortaya çıkararak ortamları bulamamaları bu farklı bakış açılarının ortaya çıkması şeklinde yorumlanabilir.

4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın “Öğretmenlerin iş doyumları nasıldır?” alt problemine yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analizini sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 10’ da verilmiştir.

Tablo 10 Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin betimsel istatistik bulguları

İFADELER	N	\bar{X}	Ss	Beni hiç tatmin etmez.		Beni yeterince tatmin etmez.		Beni orta düzeyde tatmin eder.		Beni oldukça tatmin eder.		Beni çok tatmin eder.	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	177	4.08	.80	-	-	6	3.4	31	17.5	31	17.5	58	32.8
2. Aldığım maaş ve ücretin miktarı	177	3.01	1.11	21	11.9	28	15.8	73	41.2	39	22.0	16	9.0
3. İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı	177	3.51	.97	7	4.0	12	6.8	70	39.5	60	33.9	28	15.8
4. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim	177	4.25	.77	1	.6	2	1.1	24	13.6	75	42.4	75	42.4
5. Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi				-	-	6	3.4	22	12.4	84	47.5	65	36.7
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	177	3.95	.95	4	2.3	9	5.1	33	18.6	77	43.5	54	30.5
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması	177	4.25	.71	-	-	3	1.7	3	1.7	87	49.2	69	39.0
8. Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik	177	4.14	.81	-	-	5	2.8	32	18.1	73	41.2	67	37.9
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	177	3.09	1.26	23	13.0	35	19.8	51	28.8	39	22.0	29	16.4
10. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması	177	3.58	.91	4	2.3	10	5.6	44	24.9	80	45.2	39	22.0
11. Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	177	3.71	.88	1	.6	16	9.0	48	27.1	81	45.8	31	17.5
12. Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması	177	4.23	.68	-	-	2	1.1	21	11.9	88	49.7	66	37.3
13. Okuldaki rekabet fırsatı	177	3.48	1.06	12	6.8	13	7.3	58	32.8	66	37.3	28	15.8
14. Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	177	3.76	.90	3	1.7	10	5.6	29	16.4	89	50.3	46	26.0

Tablo-4.10 incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerine ait ortalamanın ($\bar{X} = 3.82$) “Beni oldukça tatmin eder” düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler iş doyumunu ölçme aracında var olan maddelere çoğunlukla olumlu tatmin düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bunun yanında, maddelerin çoğunluğuna olumsuz tatmin düzeyinde görüş bildiren öğretmenlerin yüzdesi %10’u geçmezken sadece “Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi..... (%32.8)”, “Aldığım maaş ve ücretin miktarı..... (%27.7)” ve “Okuldaki rekabet fırsatı.... (%14.1)” ifadelerine diğer ifadelerle göre olumsuz tatmin düzeyi belirten öğretmen yüzdesi fazladır. Örgütün çalışanın emeği karşılığında aldığı ödeme (ücret, geçimsel yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.), iş doyumunun ortaya çıkmasında çok önemlidir. Ödeme, yalnız emeğin ve performansın karşılığı olarak değil işteki başarının da karşılığıdır. Ücretin az olduğunun düşünülmesi işten sağlanan doyumunu azalttığı gibi, adalet duygusunu da azaltır (Başaran, 2004). Araştırma bulgularının birçok araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu ve günümüzde hala ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisinin devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

“Öğretmenlerin iş doyumları yaş, cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?” alt problemine yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular değişkenlerin sırası dikkate alınarak aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Yaş değişkenine göre İş Doymu Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumlarında farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 11 ve Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11 Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Öğretmenlerin İş Doymu	20-25	11	3.89	.70
	26-30	49	3.78	.55
	31-40	69	3.81	.55
	41-50	23	3.61	.65
	51 yaş ve üzeri	24	4.09	.46
	Toplam	176	3.82	.57

Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik tatmin düzeyleri öğretmenlerin yaşları açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya “51 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 4.09$)” öğretmen grubunun, en düşük tatmin düzeyi ortalamasına ise “41-50 yaş ($\bar{X} = 3.61$) ” aralığında yer alan öğretmenlerin sahip oldukları görülmektedir. Ancak Tablo 11’de ortalamalara bakıldığında tüm yaş gruplarının tatmin düzeyinin “Beni oldukça tatmin eder” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12 Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları

Puan	Levene Testi	p	Var.Kar.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretmenlerin İş Doymu	1.80	.131	G.Arası	2.90	4	.73	2.28	.063
			G.İçi	54.44	171	.32		
			Toplam	57.35	175			

Farklı yaşlardaki öğretmenlerin iş doymu tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılığın varlığını sorgulamak üzere yapılan varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p=.063$; $p>.05$). Araştırmanın örnekleminde

yer alan farklı yaşlardaki öğretmenlerin iş doyumlarının benzer tatmin düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.4.2. Cinsiyet Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarını belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 'de verilmiştir.

Tablo 13 Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumlarını farklılaşma durumlarına ait bağımsız gruplar bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	Sh _x	t-Testi		
						t	Sd	p
Öğretmenlerin İş Doyumu	Kadın	139	3.81	.58	.05	-.73	168	.468
	Erkek	31	3.89	.49	.09			

İş doyumunu tatmin düzeylerine bakıldığında erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.89$) kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 3.81$) göre biraz daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Tatmin düzeyi ortalamalarının anlamlı farklılaşma durumunu sorgulamak üzere yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek öğretmenler arasında tatmin düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p = .468$; $p > .05$). Bu doğrultuda her iki grupta yer alan öğretmenlerin benzer tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Yapılan birçok araştırmada cinsiyet değişkeninin iş doyumuna bir etken olduğunu ortaya koymuş ancak, hangi cinsin daha çok doyum sağladığına ilişkin bazı belirsizlikler de vardır (Balcı, 1985'den aktaran: Orhan, 2005). Hickman ve Lynn (1996'den aktaran: Tan, 2003) tarafından yapılan "Mesleki Kıdem ve Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma" da elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin iş doyumunu ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlamda bulgularda örtüşme olduğu görülmektedir.

4.4.3. Kıdem Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo-14. ve Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 14 Öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Öğretmenlerin İş Doyumu	2-5 yıl	38	3.74	.60
	6-10 yıl	43	3.85	.57
	11-15 yıl	46	3.80	.53
	16-20 yıl	17	3.53	.57
	21 yıl ve üzeri	32	4.02	.57
	Toplam	176	3.81	.57

Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik tatmin düzeyleri öğretmenlerin kıdemleri açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya “21 yıl ve üzeri, ($\bar{X} = 4.02$)” kıdeme sahip öğretmen grubunun, en düşük tatmin düzeyi ortalamasına ise “16-20 yıl ($\bar{X} = 3.53$) ” aralığında kıdemi bulunan öğretmenlerin sahip oldukları görülmektedir. Ancak Tablo- 4.14’de ortalamalara bakıldığında tüm yaş gruplarının tatmin düzeyinin “Beni oldukça tatmin eder” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 15 Öğretmenlerin kıdemlerine göre okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları

Puan	Levene Testi	p	Var.Kar.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretmenlerin İş Doyumu	.55	.696	G.Arası	2.97	4	.74	2.34	.057
			G.İçi	54.20	171	.32		
			Toplam	57.18	175			

Farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumunu tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılığın varlığını sorgulamak üzere yapılan analiz sonucunda mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p=.057$; $p>.05$). Araştırmanın örnekleminde yer alan farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumlarının benzer tatmin düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.4.4. Görev Yapılan Kademe Değişkenine göre İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 16., Tablo 17 ve Tablo 18.’de verilmiştir.

Tablo 16 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait betimsel istatistik bulguları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Öğretmenlerin İş Doyumu	Anaokulu	33	3.88	.51
	İlkokul	64	3.99	.54
	Ortaokul	55	3.67	.55
	Lise	14	3.51	.70
	Toplam	166	3.82	.57

Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik tatmin düzeyleri öğretmenlerin görev yaptıkları kademe açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya “İlkokul ($\bar{X} = 3.99$)” kademesinde görev yapan öğretmen grubunun, en düşük tatmin düzeyi ortalamasına ise “Lise ($\bar{X} = 3.51$)” kademesinde görev yapan öğretmenlerin sahip oldukları görülmektedir. Ancak Tablo 16’da ortalamalara bakıldığında tüm kademe gruplarının tatmin düzeyinin “Beni oldukça tatmin eder” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 17 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait tek yönlü varyans bulguları

Puan	Levene Testi	p	Var.Kar.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretmenlerin İş Doyumu	.88	.454	G.Arası	4.65	3	1.55	5.03	.002
			G.İçi	49.85	162	.1		
			Toplam	54.50	165			

Öğretmenlerin iş doyumlarındaki tatmin düzeylerinde görev yaptıkları eğitim kademelerine göre farklılaşma durumlarını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda öğretmenler arasında görev yaptıkları kademeye göre tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p=.002$; $p<.05$).

Farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumundaki tatmin düzeylerindeki farklılaşmanın kaynağını belirlemek üzere Post hoc analizi yapılmıştır. Tablo 17’de görüldüğü üzere Levene testi ($p= .454$; $p>.05$) anlamlı çıkmadığı için “Bonferroni” post hoc testi kullanılmıştır. Bulgular Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18 Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş doyumlarının farklılaşma durumlarına ait post hoc testi bulguları

Bağımlı Değişken	(I)Kademe	(J)Kademe	Ortalama Farkları (I-J)	S _H	p
Öğretmenlerin İş Doyumu	İlkokul	Ortaokul	.32	.10	.011
		Lise	.48	.16	.022

Tablo 18 incelendiğinde iş doyumunda öğretmen tatmin düzeylerinde belirlenen farklılaşmanın “İlkokul-Ortaokul, ($p=.011$, $p<.05$)” ve İlkokul-Lise ($p=.022$, $p<.05$)” öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Tabloda ortalama farkları sütununa bakıldığında “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılığın İlkokul öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir (I-J= .32). Aynı şekilde “İlkokul ve Lise öğretmenlerinin ortalamalarındaki anlamlı farklılık ilkokul öğretmenleri lehinedir (I-J= .48). Bu durumda İlkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin Ortaokul ve Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre iş doyumunda daha yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

İdi (2017) tarafından yapılan araştırmada da ilkokulda görev yapan öğretmenlerin genel olarak iş doyumunu ortalamalarının ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırma bulguları birbiriyle örtüşmektedir. İlkokul öğretmenlerinin küçük yaş çocuklarla bir arada olması, onlarla ortaokul öğretmenlerine göre daha uzun zaman geçirmeleri, ek derslerinin daha az olması vb etkenler bu bulguyu açıklayabilir.

4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın “Okullardaki yetenek yönetim uygulamaları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt problemine yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analizinde basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Yetenek yönetim uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu yordama gücüne ait bulgular Tablo 19 ve Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 19 Yetenek yönetim uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular

Puanlar	N	\bar{X}	Ss	r	p	R	R ²	F	p
Öğretmenlerin İş Doyumu	177	3.82	.58						
Yetenek Yönetimi Ölçeği	177	3.85	.66	.641	.000	.641	.41	121.99	.000

Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumlarında ortaya çıkan değişimleri yordama gücünü belirlemek üzere kurulan regresyon modelinin yapılan ANOVA analizi sonucunda geçerli olduğu belirlenmiştir (F=121.99; p= 000, p<.05). Bu doğrultuda okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumunu ve okullardaki yetenek yönetim uygulamaları arasında doğrusal, yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (r=.641; p=000, p<.05). Ayrıca okullardaki yetenek yönetimi uygulamaları

öğretmenlerin iş doyumunda meydana gelen değişmelerin %42'sini açıklayabilmektedir ($R^2 = .41$).

Tablo 20 Yetenek yönetim uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular

	Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenlerin İş Doyumu	Sabit	1.69	.20		8.62	.000		
	Yetenek Yönetimi Ölçeği	.55	.05	.64	11.05	.000	.64	.64

Tablo 20'de görüldüğü gibi regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t = 11.05$; $p = .000$, $p < 0,05$).

Okullardaki yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki pozitif ve yüksek olduğu ($r = .64$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin değişmediği ($r = .64$) görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekilde oluşmuştur: *Öğretmenlerin iş doyumunu = 1.69 + .55 Okullardaki yetenek yönetim uygulamaları*. Eşitliğin açıklaması şu şekilde yapılabilir: Öğretmenlerin iş doyumunun sabit değeri 1.69'dur. İki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal (pozitif) yönlü olduğu düşünülürse okullarda yetenek uygulamalarında gerçekleştirilecek bir birimlik olumlu veya olumsuz yöndeki değişiklik öğretmenlerin iş doyumunu diğer değişkenler kontrol altına alındığında $\pm .55$ puan etkileyecek ve öğretmenlerin iş doyumunu 2.24 puana çıkaracak veya 1.14 düşürecektir.

4.6. ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın altıncı ve son alt problemi “Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap aramayı

amaçlamaktadır. Bu alt probleme yanıt bulmak üzere toplanan verilerin analizinde basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Yetenek yönetim ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordama gücüne ait bulgular Tablo 21 ve Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 21 Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular

Puanlar	N	\bar{X}	Ss	Öğretmenlerin İş Doyumu		R	R ²	F	p
				r	p				
Öğretmenlerin İş Doyumu	177	3.82	.58	1.00					
Yetenek Belirleme Alt Boyutu	177	3.42	.90	.50	.000				
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	177	4.10	.62	.52	.000	.69	.46	48.99	.000
Yetenek Kültürü Alt Boyutu	177	3.80	.72	.67	.000				

Yetenek yönetim ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumlarında ortaya çıkan değişimleri yordama gücünü belirlemek üzere kurulan regresyon modelinin yapılan ANOVA analizi sonucunda geçerli olduğu belirlenmiştir (F=48.99; p= 000, p<.05). Bu doğrultuda Yetenek yönetim ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Tablo 21 incelendiğinde iş doyumunu ile yetenek belirleme (r=.50; p=.000, p<.05) ve yetenek geliştirme (r=.52; p=.000, p<.05) alt boyutları arasında doğrusal, orta düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumları ve yetenek kültürü alt boyutu arasında ise doğrusal, yüksek düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır (r=.67; p=.000, p<.05). Ayrıca yetenek yönetimi alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunda meydana gelen değişimlerin %46’sını açıklayabilmektedir (R²= .46).

Tablo 22 Yetenek yönetim ölçeği alt boyutları ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni arasında yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular

	Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenlerin İş Doyumu	Sabit	2.01	.22		9.35	.000		
	Yetenek Belirleme Alt Boyutu	.01	.054	.002	.03	.979	.01	.01
	Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	-.18	.10	-.196	-1.81	.072	-.14	-.10
	Yetenek Kültürü Alt Boyutu	.67	.10	.836	6.87	.000	.46	.38

Tablo 22’de görüldüğü gibi regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde sadece “Yetenek kültürü” alt boyutunun öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (t= 6.87; p=.000, p<0,05).

Yetenek kültürü alt boyutu ve iş doyumunu arasındaki ilişki diğer değişkenler kontrol altına alınmadığında pozitif ve orta düzeyli olduğu (r= .46), diğer değişkenler kontrol altına alındığında ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin düştüğü (r= .38) görülmektedir. Bu durumda bu iki değişken arasındaki ilişkiyi arttıran farklı değişkenlerin varlığından söz edilebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekilde oluşmuştur: *Öğretmenlerin iş doyumunu* = 2.01+.67 *Yetenek kültürü uygulamaları*. Eşitliğin açıklaması şu şekilde yapılabilir: Öğretmenlerin iş doyumunun sabit değeri 2.01’dir. İki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal (pozitif) yönlü olduğu düşünülürse okullarda yetenek kültürü uygulamalarında gerçekleştirilecek bir birimlik olumlu veya olumsuz yöndeki değişiklik öğretmenlerin iş doyumunu diğer değişkenler kontrol altına alındığında \pm .67 puan etkileyecek ve öğretmenlerin iş doyumunu 2.68 puana çıkaracak veya 1.34 puana düşürecektir.

Bu bulgular doğrultusunda İpçioğlu (2017)’nin hizmet sektöründeki işletmelerde yapmış olduğu çalışmanın ana hipotezi olan “Yetenek Yönetimi Uygulaması ile İş Doyumu arasında bir ilişki vardır.” ifadesi için elde edilen korelasyon ve regresyon analizi sonucunda orta dereceli bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemiş ve yetenek yönetimi

uygulamaları ve iş doyumu arasında bir ilişki olduğunu, yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça algılanan iş doyumu algısı da arttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda bu araştırmada da elde edilen sonuçlarla örtüştüğü ve bulguların birbirini desteklediği görülmektedir.



BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Bu çalışmada özel okullarda öğretmenlere yönelik yetenek yönetimi uygulamaları ile iş doyumunu arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma sonucuna göre;

- 1) Öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarına ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.
- 2) Okullarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik öğretmen görüşlerinde yaş değişkenine göre hem yetenek yönetim ölçeğinin genelinde hem de alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Araştırmanın örnekleminde yer alan farklı yaşlardaki öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik benzer görüş bildirdikleri söylenebilir.
- 3) Okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetim uygulamalarına yönelik kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde hem yetenek yönetim ölçeğinin geneli hem de “Yetenek belirme” ve “Yetenek kültürü ” alt boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 4) Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşma durumlarını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.
- 5) Öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler açısından incelendiğinde anaokulu ve ilkokul öğretmenlerinin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.

- 6) Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin “Beni Oldukça tatmin eder.” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra sadece ücret ve rekabet fırsatı ifadeleri diğer ifadelere göre olumsuz doyum düzeyinde olduğu öğretmen yüzdesi fazla çıkmıştır. Bu bağlamda iş doyumunun ücret, görevde terfi ve yükselme boyutlarının iş doyumuna etkisi bu çalışmada da kendisini göstermiştir.
- 7) Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre irdelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı doyum düzeylerinin benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanısıra görev yapılan kademeye göre iş doyumunu değişkeninde farklılaşma olduğu, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek doyuma sahip oldukları görülmüştür.
- 8) Okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu iş doyumunu ve yetenek yönetimi uygulamaları arasında yüksek ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarında gerçekleştirilecek olumlu ya da olumsuz bir değişiklik diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda öğretmenlerdeki iş doyumunu da aynı doğrultuda olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda örgütlerde yapılacak yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu açısından önemi göz önüne çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında da görülen eğitim örgütlerindeki yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi farklı sektördeki benzer araştırmaların desteklediği görülmektedir. Tarakcı (2016)’da yetenek yönetimi ile iş doyumuna etkisini incelemiş ve pozitif yönde etki gösterdiğini saptamıştır. Serim (2013)’te Yetenek yönetimi ve iş doyumunu faktörünü incelemiş anlamlı, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. İpçioğlu 2017’de Yetenek yönetimi somut faktörleri ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak günümüzde yaşanan değişim ve gelişim süreçleri düşünüldüğünde rekabet ortamlarının arttığı, bu ortamlarda da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük önem kazanmıştır. Bu süreçte örgütlerin insan kaynağı faktörünün ne denli önemli olduğunu

göz ardı etmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda yeteneklere verilen önem kaçınılmaz bir durumdur. Yetenekleri keşfedemeyen, yetenekli çalışanlarından faydalanamayan örgütlerin rekabet gücünün azalması mümkündür. Bu nedenle böyle bir süreçte yetenek yönetimi fazlasıyla önem kazanmıştır. Öğretmenin örgütün en önemli parçası olması gereğiyle, eğitimdeki verimliliğin artması da öğretmenlerin işlerinde duydukları doyuma bağlıdır. Yetenek yönetimi ve iş doyumu kavramlarının örgütler açısından önemi ve birbirleri ile ilişkileri günümüz koşullarında ayrı bir öneme sahip olduğu bu araştırma dahilinde ortaya konmuştur.

5.2. ÖNERİLER

Uygulamacılar için öneriler:

- Yetenek yönetimi konusunda okul yöneticileri ve öğretmenler eğitimlerden geçirilebilir ve alanında uzman bilim insanlarının öncülüğünde yetenek yönetimi konularında duyarlılıkları daha da artırılabilir.
- Yetenek yönetiminin süreçlerinin, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri adına yeteneğin keşfedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır. Bu sürecin ilk olarak üst yönetim tarafından benimsenmesi ve örgütün geneline yayılması sağlanmalıdır.
- Eğitim örgütleri yöneticilerinin bireysel farklılıkları kabul ederek bunların yönetimi konusunda yetenek yönetimi yaklaşımlarından yararlanmaları sağlanabilir.
- Eğitim örgütleri yetenekli çalışanlarını elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında farklı stratejiler izleyebilir ve bu alanda başarılı olan örgütleri kendilerine model olarak alabilirler.
- Yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumu ile olan ilgisi konusunda kurum yöneticilerinin araştırmaları okuyup değerlendirmeleri ve bu konuda çalıştıkları

kurumlar bünyesinde gerekli düzenlemeleri yönetim ekipleri ile birlikte yapmaları sağlanabilir.

- Yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen bireyler, kendilerine yatırım yapıldığı algısını edinmeleri sağlanarak çalışanların işlerinden ayrılma eğilimi azaltılabilir.
- Okullarda öğretmenlerin iş doyumlarını tespit etmek amacıyla belli aralıklarla iş doyumunu ölçen ölçekler uygulanabilir. Bu bağlamda iş doyumunu etkileyen faktörler belirlenerek bunun örgüte olan etkilerinin gözden geçirilmesi sağlanabilir.

Araştırmacılar için öneriler:

- Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Avrupa yakasında eğitim veren kuruluş yılı itibariyle otuz yıldan eski olan özel okulların ana okulu, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerden çalışma evreni içerisinde basit tesadüfi yöntemle seçilmiş 177 kişilik istekli grup araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. İş doyumunu ve yetenek yönetimi ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilmek için araştırma örneklemini daha da genişleterek benzer araştırmaların yapılması alanyazına katkıyı arttıracaktır.
- Araştırmada sadece nicel verilerden yararlanılmış ve bulgular nicel olarak ifade edilmiştir. Bulguların ve sonuçların daha iyi yorumlanabilmesi için nitel çalışmaların da yapılması önerilmektedir.
- Araştırmada veriler Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İş Doyum Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Farklı veri toplama araçları ile araştırmalar yapılabilir ve böylelikle araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği de sınanabilir.
- Eğitim örgütlerinde ve okullarda, yetenek yönetimi yaklaşımlarının farklı yönetsel ve örgütsel değişkenlerle (farklılıkları yönetme, örgütsel uyum, örgütsel bağlılık, yönetim süreçleri vb) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Alanyazında iş doyumunu ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara çok rastlanmamıştır. Bu bağlamda iş doyumunu ve yetenek yönetimi

arasındaki ilişki ile ilgili araştırmaların devam ettirilmesi yapılacak olan diğer araştırmalara ışık tutabilir.



KAYNAKÇA

- Atlı, D. (2017), 'Yetenek Yönetimi', Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri, İstanbul, Türkiye, 1-25
- Akbulut, B. (2015). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 36 sayfa
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. Ticaret ve Gazi Üniversitesi Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1),68-94.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012), 'Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(4), 362-484.
- Altuntuğ, N. (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14(3): 445-460.
- Altıntaş, N. (2004), "Yetenek Yönetimi Nedir?",
<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393> (Erişim: 02.07.2016).
- Akar, Filiz, Yetenek Yönetimi, İmge, 2015. 18-21
- Akdağ, F. (2016). "Yeni Normal Durumda Yetenek Yönetiminin Zorlukları" WILLIAM G. Castellano, Çeviri Editörü Özlem Kunday, "21.YY GGgücü Adanmılığı İçin Uygulamalar" içinde 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.61-70
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe Çalışan Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (4), 1-25.
- Akşit, N. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme Türk İdare Dergisi Sayı: 467 Haziran 2010 , Sayfa 31, 45-47
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 440

- Aydın, D. (2006). Eğitim kurumları çalışanlarında iş doyumunu (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2016). Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü. (Erişim tarihi: 16.05.2016). <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/devlet-felsefe/degisim-devletinrolu.htm/>.
- Aytaç, T. (2013). Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: okul merkezli yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1992b). Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (11. bs.). Ankara: Pegem.
- Biçer, G., Düztepe, Ş., “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1, 2, 2003, ss. 13-20.
- Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celep, C. (2000) Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Crossman ve Haris (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. Educational Management Administration and Leadership, 34, 29-46.
- Çetinkanat C. (2000). Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık. 19-20
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çırpan, H. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. Çerçeve Dergisi, 110-116.
- Davies, B. J., Davies B., (2014) “Eğitimde Yetenek Yönetimi”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 138-140

- Dilsiz, B. (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Ana Bilim Dalı, Konya, ss.38-40.
- Doğan, S., Demiral, Ö., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 3, 2008, ss. 145-166.
- Demircioğlu, Hale Öncel, Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010. Sayfa 6
- Demir, N. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dolgun, U., 2010. İnsan kaynakları yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. ss. 7-8.
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(4), 268-285.
- Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (2), 63-86.
- Döşemen, S. (2012). Employer Branding, Yetenek Yönetimi. İstanbul: Business School Population”. Unpublished Ph.D. Thesis, Wilmington University USA.
- Erdem A., İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları PAÜ. Eğitim Fak.Derg. 1997. Sayı:3 73-74
- Ergenç, A. (1982). “İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti, Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu (II, 16-19, 11-1991), Ankara: TODAİE Yayınları, 309-340 (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201).
- Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.289-290
- Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

- Erdönmez, C. & Tutar, H., 2006. İşletme becerileri grup çalışması. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. ss.1.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan kaynakları yönetimi (7. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2008). Yönetim ve organizasyon. Ankara, Nobel. 208
- Gill, F. (1999). The meaning of work: Lessons from sociology, psychology and political theory, *Journal of Socio-Economics*, (28)6, 725-743.
- Günbayı, Ş. ve Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 77-95.
- Gülner, B. (2007). Örgütlerde iletişim ve iş Doyumu. İstanbul: Çınar Ofset.
- Gürol, Y., 2011. Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım. ss.40.
- Imran, S. M., Pavithra, N. R.ve Rachel, D. (2016). "Impact of Talent Management on Organisation Culture", *The International Journal Of Business & Management*, Vol 4, Issue 2, India.98
- İdi, A. (2017). "İlkokul ve Ortaokullarda Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi*. No:401, Ankara. 3,14
- İpçioğlu, B. 2017, " İşletmelerde Yetenek Yönetimi İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul 41-44
- Kantar, H., 2008. İşletmede motivasyon. 1. Baskı. İstanbul: Kum Saati Yayınları. ss.2561.
- Kırel, Ç. & Özkalp, E., 2011. Örgütsel davranış. 5.Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. ss.114-135.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 275-289.

- Kan, Ü. D. (2008). Bir grup okul öncesi öğretmeninde tükenmişlik durumunun incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 431- 438.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139.
- Kaynak, T. ve Diğerleri (2000). İnsan kaynakları yönetimi (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi, İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Koca, H., 2008. İnsan kaynakları yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Kum saati yayın dağıtım. ss. 33-34.
- Korkmaz, A. Ç., Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 155-171.
- Korkmaz, A. Ç., Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 155-171.
- Kurgun, O. A. (2013). Örgütsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (11. baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım 172-173
- Krauss, Janet A.,(2007). "Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce workforce Attrition and Prepare for an Aging
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Lewis R.E. and Heckman R.J. (2006). Talent management: A critical review, *Human Resources Management Review*, 16(2), 139-154.
- Mumcu, L. (2014). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 30-31
- Mercin, L., 2005. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), ss.128-144.

- Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Okpara, J.O., Squillace M., Erondü E.O. (2005) "Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States", Women In Management Review, Vol. 20,, No.3, P.178
- Orhan, İ. (2005). "Müdür Yardımcılarının İş Doyum Düzeyleri". Dönem Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, A. ve Deniz, M. E. (2008). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. İlköğretim Online, 7(3). 578-599.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel davranış. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargoç (Ed.) Duygular, tutumlar ve iş tatmini (ss. 76). Anadolu Üniversitesi, Ankara: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Çiğdem Kirel (2001). Örgütsel davranış. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özdemir, M. (2014). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özçelik, O. (2015). Eğitim ve geliştirme. insan kaynakları yönetimi. Yenilenmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pegem Yayınları. 29
- Pelit, E. (2014). İşgören güçlendirme ve iş doyumunu (otel işletmelerinde bir uygulama). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Pınar, İ. (2008). İş tatminini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2).
- Serim, H., 2013. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

- Sıgı, Ü., Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12). 135
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1), 142-167.
- Şahin Z., (2011) Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler İle Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi(MaÜ), SaBE Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı, YYLT, İstanbul, Ekim 2011, s.39.
- Şeker Bektaş, T. (2005). Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 377-391.
- Şencan, N.S. (2011). Türk ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Ankara. 40,42
- Tabancalı E. ve Korumaz M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies, 25(I),139-156.
- Tan, N. (2003). “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tansley, C., “What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management?”, Industrial and Commercial Training, 43, 5, 2011.
- Tarakçı, H., 2016. Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. Yüksek Lisans tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi SBE. s. 89.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. Eğitim ve Bilim, 33 (147), 54-70.
- Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998). “Motivation And Job Satisfaction”, Management Decision, 36/4,.226-231.
- Timuroğlu, K., ve GÇcan, F. Ö., 2008. GÇyerinde narsisizm ve iG tatmini ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22 (2), ss.239-264.

- Timuroğlu, K., ve İşcan, F. Ö., 2008. ĞĞyerinde narsisizm ve iÇ tatmini iliğkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22 (2), ss.239-264.
- Töremen F. “Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- Türk, M.S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara, Gazi. 87
- Ünal, Z (2003) Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Afyon 40-55
- Yazıcıoğlu, S., (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ĞĖletme Ana Bilim Dalı Ğnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 8
- Yerlikaya, S (2017) Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Bolu 11-20
- Yıldırım, E. (2016) Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 47-50
- Yılmaz F. 2015 “Okul Dönüşümünün İş Doyumu ile Olan İlişkisi” Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul 21-26
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (8), 187-212.
- Yüksel, Ö., 2007. İnsan kaynakları yönetimi. 6. Baskı. Gazi Kitabevi. ss. 9-10.
- Zafer Güneş, D. Z., Keskinılıç Kara, S. B, “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları”, Sakarya University Journal of Education, 7(1), 142-154.

EKLER

EK-1: Ölçek Formları

Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Meslektaşım;

Bu ölçeğin amacı özel okul öğretmenlerine yönelik yetenek yönetimi uygulamaları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Toplanan veriler araştırmacı tarafından gizli tutulacak, araştırmanın amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. **Sizden ölçek maddelerinden görüşlerinize en uygun olan maddeleri işaretlemeniz ve ölçeğin tüm bölümlerini EKSİKSİZ doldurmanız istenmektedir.** Araştırmanın gerçekleştirilmesi için göstereceğiniz ilgi ve yardımdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yeşim CEBECİ

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

20-25() 26-30() 31-40() 41-50() 51 ve üzeri()

3. Öğrenim Durumunuz:

Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()

4. Meslekteki kıdeminiz:

2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

5. Okul Kademeniz :

() Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise

ÖZEL OKULLAR İÇİN YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işinizle ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en doğru olan ifadeyi, yanda belirtilen ‘Tamamen katılıyorum’, ‘Katılıyorum’, ‘Kısmen katılıyorum’, ‘Katılmıyorum’ veya ‘Hiç Katılmıyorum’ seçeneklerinden yalnızca bir tanesine ‘X’ koyarak işaretleyiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

İFADELER	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen	Katılıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1.Okul yöneticileri yetenekli öğretmenlerin okuldan ayrılmamaları için özen gösterirler.								
2. Okul yöneticileri çevre okullardaki yetenekli öğretmenlerin okulumuzda çalışmaları 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.								
5. Okul yöneticileri okulun gelişimi için eğitimler düzenlerler.								
6. Okulumuzda açık bir şekilde belirlenmiş vizyonumuz vardır.								
7. Okulumuzda açık bir şekilde belirlenmiş değerlerimiz vardır.								
8. Okul yöneticilerimiz yeni bilgileri araştıran (öğrenmeye açık) kişilerdir.								
9. Okul yöneticileri öğretmenlerin öğrenen bireyler olmaları için onları güdülerler.								
10. Okulumuzda işe alımda en yetkin kişinin seçilmesine önem verilmektedir.								
11. Okul yöneticilerimiz çalışanları eğitim olanakları ile ilgili bilgilendirirler.								
12. Okul yöneticilerimiz öğretmenlere yaratıcı olma özgürlüğü sunarlar.								
13. Okulumuzda öğretmenlerin kararlara katılmaları sağlanır.								
14. Okulumuzda tüm çalışanlara değer verilir.								
15. Okulumuzda öğretmenlere yetki verilir.								

16. Okulumuzda öğretmenlerin bazı şeyleri farklı yapmalarına olanak verilir.					
17. Okulumuzda öğretmenlerin farklı fikirler ortaya atmaları desteklenir.					
18. Okulumuzda öğretmenlerden gelen öneriler dikkate alınır.					
19. Okul yöneticilerimiz yenilikçi fikirleri olan kişilerdir.					
20. Okul yöneticilerimiz fırsatları yakalama konusunda uzmandırlar.					
21. Okul yöneticilerimiz gelecekteki eğilimlerin etkisi konusunda bilinçli karar alabilirler.					
22. Okul yöneticilerimiz okulumuzda başarı kültürü oluşturma konusunda çaba harcarlar.					
23. Okulumuzda öğretmen performansının değerlendirileceği objektif kriterler vardır.					
24. Okulumuzda öğretmenlerin başarıları kutlanır.					
25. Okulumuzda öğretmenlerin uzun vadeli bir gelişim planları vardır.					

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

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	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.....					
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.....					
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansımın olması.....					
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik.....					
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi.....					
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması.....					
11	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi.....					
12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması.....					
13	Okuldaki rekabet fırsatı.....					
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu.....					

EK-2:Ölçek İzinleri

Alıcı: demet.gunes ▾

Demet Hocam Merhaba,
Ben, Okan Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrencisiyim. Ders aşamasını bitirip tez çalışmamı sürdürmekteyim. Özel okul öğretmenliği yapmış ve şu an yöneticilik görevinde olan bir eğitimci olarak tezimi ihtiyaç duyduğum ve araştırmasını yapmak istediğim yetenek yönetimi ve iş doyumu ilişkisi üzerine yapılandırmaya çalışmaktayım. Araştırmalarım sonucu, değerli emeklerinizle oluşturduğunuz "Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Ölçeği"ne ulaştım. İzniniz ve onayınız olursa tezimde bu ölçekten yararlanmak istediğimi saygılarımla bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla
Yeşim CEBECİ
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



Demet ZAFER GÜNEŞ <demet.gunes@izu.edu.tr>

14 Şub 2018 Çar 16:32 ☆ ↩ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhaba Yeşim Hocam,

Elbette geliştirmiş olduğumuz ölçeği kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılar dilerim.



Alıcı: murattasdan ▾

Sayın Murat Taşdan Hocam,
Ben, Okan Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrencisiyim. Ders aşamasını bitirip tez çalışmamı sürdürmekteyim. Özel okul öğretmenliği yapmış ve şu an yöneticilik görevinde olan bir eğitimci olarak tezimi ihtiyaç duyduğum ve araştırmasını yapmak istediğim yetenek yönetimi ve iş doyumu ilişkisi üzerine yapılandırmaya çalışmaktayım. Araştırmalarım sonucu, değerli emeklerinizle geliştirdiğiniz "İş Doyumu Ölçeği"ne ulaştım. İzniniz ve onayınız olursa tezimde bu ölçekten yararlanmak istediğimi saygılarımla bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla
Yeşim CEBECİ
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



Murat taşdan <murattasdan@gmail.com>

8 May 2018 Sal 17:58 ☆ ↩ ⋮

Alıcı: ben ▾

Sayın Yeşim Cebeci, yüksek lisans tez çalışmanızda tarafımdan Türkçeye uyarlanan iş doyumu ölçeğini kullanabilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Yeşim CEBECİ 1980 yılında İstanbul'da doğdu. Lise öğrenimini Bakırköy Ticaret Meslek Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 2002 yılında bu bölümden mezun oldu. Sonrasında İstanbul'da sınıf öğretmenliği yapmaya başladı. 2008 yılından bu yana FMV Özel Ayazağa Işık Okulları, Sınıf Öğretmenliği Bölümünde görev almaktadır. 2008 yılında sınıf öğretmeni olarak görev almaya başladığı bu kurumda, 2016 yılından itibaren Sınıf Öğretmenliği Bölüm Başkanı olarak görevine devam etmektedir. Kendisi PYP öğretmenliği, Comenius Proje Liderliği, MYP Etkileşim Alan Liderliği görevlerinde bulunmuştur.