

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ
HAZIRLIK OKULLARINDA YETENEK
YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
OKUTMANLARIN İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**

**Fatma O'NEILL
14705005**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Dç. Dr. Erkan TABANCALI**

**İSTANBUL
2017**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ
HAZIRLIK OKULLARINDA YETENEK
YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
OKUTMANLARIN İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**

**Fatma O'NEILL
14705005**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Dç. Dr. Erkan TABANCALI**

**İSTANBUL
2017**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ HAZIRLIK OKULLARINDA
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE OKUTMANLARIN İŞ
DOYUMU İLİŞKİSİ

Fatma O'NEILL
14705005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25.06.2017
Tezin Savunulduğu Tarih: 27.07.2017

Tez Oy Birliği / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı

Juri Üyeleri: Prof. Dr. İbrahim Kocabaş

Yrd. Doç. Dr. Bilal Yıldırım

İSTANBUL

ÖZ

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ HAZIRLIK OKULLARINDA YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE OKUTMANLARIN İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Fatma O'Neill

2017

İnsan gücü, eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerdeki gibi fark yaratıcı bir güce sahiptir. İnsan gücünü örgüt için daha verimli hâle getirebilmek için iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konular, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri için de oldukça önemlidir. Modern çağda daha da önemli olan, yetenekli ve fark yaratabilecek çalışanları örgüt amaçlarına ulaşmada ve modern dünyaya uyumda daha etkin kullanabilmektir. Eğitim örgütlerinin en önemli alt birimlerinden olan üniversiteler ise hem akademik hem de eğitim misyonlarını daha etkin gerçekleştirmek için yetenekli çalışanlarını daha fark yaratıcı kullanmak ve çalışanlarının iş doyumunu, motivasyonunu artıracak planlamalar yapmak durumundadır. Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilindeki İngilizce hazırlık okullarında yetenek yönetimi uygulamaları ve okutmanların iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemektir. Araştırma, tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Örneklem olarak 2015-2016 akademik yılında İstanbul il sınırındaki devlet ve vakıf üniversitelerinden İngilizce hazırlık okullarında çalışmakta olan okutmanlardan random yöntemi ile 306 okutmana ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında Tabancalı ve Korumaz (2015) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi ölçeği ve Spector tarafından 1985 yılında geliştirilen iş doyumunu ölçeğinin Türkçe versiyonu olmak üzere iki adet likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketler aracılığı ile toplanan veriler SPSS 19.0 programı ile aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde, Pearson çift yönlü korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Araştırmaya göre, hazırlık okullarındaki yetenek yönetimi uygulamaları ($\bar{x} = 3.79$) ve okutmanların iş doyum düzeyleri ($\bar{x} = 3.19$) orta düzey olarak saptanmıştır. Araştırma bulguları yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($r = .619, p < .01$), kilit pozisyonların belirlenmesi ($r = .586, p < .01$), eğitim ve geliştirme ($r = .600, p < .01$), performans değerlendirme ($r = .517, p < .01$), kariyer geliştirme ($r = .586, p < .01$) alt boyutları ve iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Ayrıca kariyer geliştirme, hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutlarının, iş doyumunu düzeyini tahmin etmede yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelime: Yetenek Yönetimi, İş doyumunu, Eğitim Yönetimi, Devlet ve Vakıf Üniversiteleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT APPLICATIONS AND THE LEVEL OF JOB SATISFACTION OF INSTRUCTORS IN ENGLISH PREPATORY SCHOOLS AT PUBLIC AND FOUNDATION UNIVERSITIES

Fatma O'Neill
2015

Human workforce has a distinctive power to create differences in educational organizations like many other organizations. Job satisfaction, organizational commitment, motivation have high importance to make the human power more efficient to reach educational aims. Even more important in a modern era for these organisations is to utilize the talented and potentially distinctive human workforce as a means of improving and adapting the organization in line with modern needs. Universities, having both academic and teaching purposes, should utilize the talented educators, practitioners, and look for ways and plan to improve their job satisfaction . The purpose of this research is to determine the relationship between talent management applications in English preparatory schools in Istanbul and the job satisfaction level of the instructors of English in these schools. The research is based on reciprocal relationship and random research modal. The sample population of 306 instructors was randomly selected among the instructors who work for preparatory schools at state and private universities within the border of Istanbul in 2015-2016 academic year.

In this research talent management scale developed by Tabancalı and Korumaz (2015) and a Turkish version of the job scale developed by Spector (1985) was used to determine the level of job satisfaction and talent management applications. SPSS 19.0 are used to analyse the data in terms of arithmetic means (\bar{x}), standard deviations (s), percentages (%) and frequencies (f) and Pearson moments two tailed correlation coefficient and regression methods. According to the research findings, talent magement applications in English preparatory schools in İstanbul schools ($\bar{x} = 3.79$), and job satisfaction of instructors ($\bar{x} = 3.19$) are at a medium level. The findings show that facets of talent management scale such as setting targets and strategies ($r = .619$, $p < .01$), determining key positions ($r = .586$, $p < .01$), education and training ($r = .600$, $p < .01$), performans evaluation ($r = .517$, $p < .01$), career development ($r = .586$, $p < .01$) has a medium positive correlation with overall overall job satisfaction of instructors in preparatory schools. The two facets of talent magement scale, setting targets and strategies and career development, have a predictive value for overall job satisfaction.

Key Words: Talent Management, Job Satisfaction, Educational Management, Public and Foundation Universities

ÖN SÖZ

Üniversiteler en yaygın ve etkili örgütlerin başında gelmektedir. Diğer örgütler gibi üniversiteler de küresel etkilerden ve demografik değişikliklerden etkilenmektedir. Bu araştırma, değişen dünyaya ayak uydurmakta bütün örgütler için oldukça önemli olan yetenek yönetimi uygulamaları ve hazırlık okullarında çalışan meslektaşların iş doyumunu ile olan ilişkisini incelemiştir. Okutmanların iş doyumunu nasıl daha da artıracığımız konusunda veriler yoluyla katkı sağlanabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmanın yapılmasında bilgisi, tecrübesi ve özverisiyle en büyük desteği gördüğüm saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin toplanması aşamasında değerli zamanlarını ayırarak çalışmaya katılan bütün okutman meslektaşlarıma, gerekli izinleri onaylayan hazırlık okulları müdürlerine ve üniversite rektörlüklerine çok teşekkür ederim.

İstanbul;Haziran, 2017

Fatma O'Neill

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Araştırmanın Amacı	4
1.3. Alt Amaçlar	4
1.4. Önem	5
1.5.Sayıtlar	6
1.6. Sınırlılıklar	7
1.7.Tanımlar	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. İş Doyumu	8
2.1.1. İş Doyumu Kavramı.....	8
2.1.2. İş Doyumu Teorileri.....	9
2.1. 2. 1. Kapsam Teorileri.....	9
2.1.2.2. Şüreç Teorileri.....	12
2.1.3. İş Doyumunun Etkileyen Bireysel Değişkenler	14
2.1.3.1.Cinsiyet	14
2.1.3.2.Yaş.....	14
2.1.3.3.Tecrübe.....	14
2.1.3.4. Eğitim Durumu.....	14
2.1.4. İş Doyumunun Alt Boyutları.....	15
2.1.4.1. İşin Niteliği.....	15
2.1.4.2. Ücret.....	15

2.1.4.3. Çalışma Arkadaşları	16
2.1.4.4. Çalışma Koşulları	16
2.1.4.5. Yönetim ve Denetim	16
2.1.4.6. Yükselme	17
2.1.4.7. Şartlı Ödüller	17
2.1.4.8. Ek İmkânlar	18
2.1.4.9. İletişim	18
2.1.4. İş Doyumunun Önemi	18
2.2. Yetenek Yönetimi	19
2.2.1. Yetenek Tanımı	20
2.2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	20
2.2.3. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler	22
2.2.3.1. Teknolojik Gelişmeler ve Küresel Değişimler	22
2.2.3.2. Yaşlanmakta Olan Nüfus ve Çalışma Hayatı	23
2.2.3.3. Nesiller Arası Değişimler	23
2.2.3.4. Yetenek Bulmadaki Zorluk	23
2.2.4. Yetenek Yönetimin Ortaya Çıkması	24
2.2.4.1. McKinsey Araştırmaları	24
2.2.4.2. Yetenek Anlayışı Kuramı	24
2.2.4.3. Temel Yetenek Kuramı	24
2.2.4.4. Sistemler Yaklaşımı	25
2.2.5. Yetenek Yönetiminin Boyutları	26
2.2.5.1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi	26
2.2.5.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	27
2.2.5.3. Yetenek Bulma ve Yetenek Havuzu Oluşturma	28
2.2.5.4. Eğitim ve Geliştirme	30
2.2.5.5. Performans Değerlendirme	31
2.2.5.6. Kariyer Geliştirme	33
2.2.6. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi	34
3. YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ DOYUMU KONUSUNDAKİ ARAŞTIRMALAR	40
3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	40
3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	42
4. YÖNTEM	45
4.1. Araştırmanın Modeli	45
4.2. Evren ve Örneklem	45

4.2.1. Evren	45
4.2.2. Örneklem.....	45
4.2 Veri Toplama Araçları	47
4.3.Verilerin Toplanması	49
4.4. Verilerin Analizi.....	49
5. BULGULAR VE YORUMLAR	50
5. 1. İstanbul İliindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların İş Doyum Düzeyleri Nedir?.....	50
5.2. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların İş Doyum Düzeyleri; Yaş, Eğitim Düzeyi, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Yılı ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Farklılık Göstermekte midir?	54
5.2.1. Okutmanların İş Doyumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	54
5.2.2. Okutmanların İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	56
5.2.3. Okutmanların İş Doyumlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	58
5.2.4. İş doyumu Düzeyi ve Okutmanların Eğitim Düzeyleri	59
5.2.5. Okutmanların İş Doyumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	60
5.2.6. Okutmanların İş Doyumlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	62
5.3. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetiminin Ne Derecede Uygulandığına İlişkin Algıları Nelerdir?	64
5.4. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetimin Ne Derecede Uygulandığına Dair Algıları Yaş, Eğitim Düzeyi, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Yılı ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Farklılık Göstermekte midir?.....	67
5.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yaş değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	67
5.4.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	69
5.4.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	70
5.4.4. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	72
5.4.5. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	73
5.4.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri	75

5.5. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetimi Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşlerini ve İş Doyum Düzeyleri Arasında Bir İlişki Var mıdır?	77
5.6. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet üniversitelerinde Hazırlık Okulundaki Yetenek Yönetimi Uygulamaları İş Doyumları Üzerinde Yordayıcı Bir Etkiye Sahip midir?	80
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	83
6.1. Sonuçlar	83
6.1.1. İş Doyum Düzeylerine Ait Sonuçlar	83
6.1.2. Yaş, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İş doyumuna İlişkin Sonuçlar	83
6.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar	84
6.1.4. Yaş, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Yetenek Yönetimine İlişkin Sonuçlar ...	84
6.1.5. İş Doyumu ve Yetenek Yönetimi İlişkisine Ait Sonuçlar	85
6.1.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Sonuçlar	85
6.2. Öneriler	85
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	85
6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	86
KAYNAKÇA	89
EKLER	98
EK 1. Anket Örneği	97
EK 2. İş Doyum Ölçeği Kullanım İzni	100
EK 3. İş Doyum Ölçeği Türkçe Uyarlamasının Kullanım İzni	101
EK 4. Yetenek Yönetimi Ölçeği Kullanım İzni	102
EK 5. Anket Uygulama İzin Örnekleri	103
EK 6. Örneklem Hesaplaması İçin Kullanılan $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	106
EK 7. Katılımcı Okutmanların Görev Yaptıkları Üniversite ve Hazırlık Okullarına Göre Dağılımları	107
EK 8. Çalışma Koşulları Alt Boyutun Yaş Değişkenine Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları	108
EK 9. Yükselme Alt boyutun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları	109
EK 10. Çalışma Arkadaşları Alt Boyutun Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları	110
EK 11. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi Alt Boyutun Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları	111

ÖZ GEÇMİŞ.....	111
-----------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Açısından İşlerin Sınıflandırılması.....	28
Tablo 2: Örgütsel Yedekleme Açısından İşlerin Değerlendirilmesi	30
Tablo 3: Örneklem Grubuna Giren Okutmanların Yaş, Eğitim Düzeyi, Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi ve Okul Türüne Göre Dağılımları	46
Tablo 4: Yetenek Yönetimi Alt Boyutunun Anket Maddelerine Göre Dağılımı	47
Tablo 5: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Geçerliliği ve Güvenilirliği	47
Tablo 6: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Anket Maddelerine Göre Dağılımı	48
Tablo 7: İş Doyum Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Alfa Değerleri.....	48
Tablo 8: Likert Tipi İki Ölçek İçin Puanlama Sistemi	49
Tablo 9: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Artimetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	50
Tablo 10: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	55
Tablo 11: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları	57
Tablo 12: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları.....	58
Tablo 13: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları	60
Tablo 14: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	61
Tablo 15: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	63
Tablo 16: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Artimetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	65
Tablo 17: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	68
Tablo 18: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları	70
Tablo 19 : Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Çalıştıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları	71
Tablo 20: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları	72

Tablo 21: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt boyutlarında Katılımcı Okutmanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	74
Tablo 22: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	76
Tablo 23: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Saptamak İçin Yapılan Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analiz Sonuçları..	78
Tablo 24. Yetenek Yönetiminin Alt boyutları İle İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları	81

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirlenmiş, önemi vurgulanarak ilgili kavramlar tanımlanmıştır.

1.1. Problem

Değişim, modern dünyaya uyum için hem bir gereklilik hem de yeniden yapılanma süreci olmalıdır. Değişimler örgütün amaçları veya işleyişi ile ilgili olabilir (Erdoğan, 2004). En önemlisi, değişimin örgütte yarattığı etkidir. Değişimler örgütü ileriye taşıyabilir ya da geriye götürebilir. Değişim sürecinde örgütler üzerinde bu ayrımı yaratan en önemli fark ise yönetimin anlayışı ve çalışana bakış açısıdır.

Sanayi devrimi ile birlikte toplumun ihtiyaçları ve dolayısıyla da örgütlerin ihtiyaçları ve amaçları da değişmiştir. Bu değişim, örgütlerin sürdürmekte olduğu yönetim modelleri ile anlayışlarını da etkilemiştir. Sanayi Devrimi sonrası devam eden küresel değişim, örgütlerin maddi çıktılarının hesap edildiği otoriter anlayıştan, insanın bir çalışan olarak örgütteki etkisinin daha karmaşık ve önemli olduğunu kabul eden farklı bir yönetim anlayışına doğru değişmiştir. Birey olarak iş gören, örgütün sayısal bir parçası yerine, örgütteki etkinlik açısından en önemli dinamik olarak görüldüğü bir rol değişimine uğramıştır.

Sanayi Devrimi'nin getirdiği yönetim anlayışındaki değişimle beraber çalışanlar için de örgütler sadece çıktıların sağlandığı bir ortam değil, iş arkadaşlarıyla etkileşimlerin olduğu, doyum ya da doyumsuzluk sağladığı, fiziksel ve manevi olarak etkilendiği bir ortam olarak algılanmaya başlanmıştır. Örgütler de çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini cevaplamak için bir çaba içine girmiştir çünkü daha verimli ve mutlu çalışanların örgütteki etkisinin farkına varılmıştır. Yapılan araştırmalar, pozitif ruh hâlindeki insanların zihin verimliliklerinin arttığı, işbirliği yaparak çalıştıkları ve yaptıkları işten alınan sonuçların iyi olduğunu göstermiştir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2008).

Her birey işinde de hayattaki gibi mutlu olmak ve yeteneklerini gösterebilmek ister. Çalışanların arzu ve istekle yaptıkları işin özellikleri birbirine uygun olduğunda

işlerinden duydukları hoşnutluk şeklinde tanımlanan “iş doyumu” örgüt verimi için çok önemlidir (Davis, 1982). Bozkurt’un aktarımına göre (2008), iş tatmininin teorik temelleri, Maslow’un 1954’te “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve Herzberg’in 1959’da “Çift Faktör Kuramı” ile ortaya çıkmıştır. İş doyumu diğer bir ifadeyle iş görenin işinden mutluluk duyma ya da hoşnutsuzluk içinde olma hâlidir. İş görenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri Spector (1985) dokuz ana başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar değişik iç ve dış etkenlerden oluşmaktadır. Spector’a göre iş doyumunu etkileyen etkenler arasında ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, iletişim, işin niteliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, ek imkânlar, şartlı ödüller yer almaktadır. Ayrıca yaş, mesleki kıdem, medeni hâl, cinsiyet gibi bireysel değişkenler de iş doyumunu etkileyebilmektedir. Diğer bir deyişle, iş doyumunu etkileyen çok faktör vardır ve örgüt açısından iş doyumunu sağlamak iyi bir planlama ve çaba ister. İş doyumunu etkileyen faktörler arasında iş yerindeki yönetim anlayışının etkisi yadsınamaz. Yönetimin, bireylerin yeteneklerini gösterebilecekleri bir yönetim anlayışı bensemeleri, çalışanların beceri ve yeterliliklerini en etkili şekilde kullanabileceği bir çalışma ortamı hazırlamaları oldukça önemlidir.

Örgütler açısından çalışanların verimi önemlidir. Fark yaratıcı yetenekli çalışanların örgüt açısından önemi daha da büyüktür. Yetenek tanımı ise hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan olmak üzere iki yönlü olarak düşünülebilir. Örgütsel açıdan yetenek, Siclair’e (2004, 25) göre; “yüksek performans ile çalışabilmek için gerekli güdü, nitelik, beceri veya belirgin özelliklere sahip” çalışanlardır.

Örgütlerde yetenek kavramı yetenekli çalışanların işe alımı, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, sistemle bütünleşmesi, örgütün bu çalışanları uzun süre tutabilmesi olarak değerlendirilmektedir. Bütün bu açılardan yetenek yönetimi uygulamaları, örgütün diğer örgütlerle rekabetini ve küresel değişimlere uyumunu artıracak etkinlikte bir uygulamalar bütünüdür. Bu anlamda yetenek yönetimi örgütsel gelişim, liderlik ve stratejik yönetim konularında örgütün verimliliğini artırmaktadır (Sicclair, 2004). Çalışanlar açısından ise yetenek yönetiminin, çalışanı örgütle bütünleştirme ve kendini geliştirme uygulamaları yolu ile yüksek performans, motivasyon ve iş doyumunu gibi önemli konularda pozitif etkilemesi mümkündür.

Modern dünyanın değişkenleri doğrultusunda kariyer döngülerini etkileyen küresel etkiler yadsınamaz. Bu değişkenler teknolojik yenilikler, örgüt içi rol değişimleri veya küresel etkiler ya da nesiller arası farklar gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu etkileri

örgüt açısından olumluya çevirmek için de etkin bir değişim yönetimi ve stratejik bir plan gerekir. Etkin bir değişim yönetimi ise yetenekli iş görenlere yapılan yatırım ile örgüt etkinliğini ve başarısını ve dolayısıyla da rekabet gücünü artırarak yapılabilir.

Örgütler açısından yetenek yönetimini benimsemek için birçok neden olabilir. Her örgüt kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda bir yetenek yönetimi modeli kullanabilir. Örneğin bir örgüt, verimlilik konusunda başka bir örgüt ise liderlik yatırımı yapmak için yetenek yönetimini tercih edebilir (Kermally, 2004).

Amaç, süreç ve uygulama adımları çeşitlilik gösterse de bütün örgütler açısından yetenek yönetimi, yeteneği çekme (işe alma), yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme yoluyla işlevlerini yerine getirir (Devine ve Powell, 2008). Diğer bir deyişle yetenek yönetimi hem örgüt için hem de örgüt çalışanları açısından bir bütünlük içinde işler. Bir bütünlük içinde işleyen ve yetenek yönetimi uygulayan bir örgütteki iş görenlerin iş doyum düzeylerinin de bu anlamda farklı olması beklenebilir.

Üniversiteler de en yaygın ve etkili örgütlerin başında gelmektedir. Diğer örgütler gibi üniversiteler de küresel etkilerden ve demografik değişikliklerden etkilenmektedir. Öğrenci programları, teknolojik uygulamalar gibi alanlar üniversitelerin yapı ve işleyişinde öğretim üyelerinin yeni uygulamalara uyumunu gerektirmektedir. Bu nedenle de yönetilirken modern dünyaya daha uyumlu bir anlayışla yönetilmesi gerekmektedir. Aslında yetenek yönetiminin en önemli odak noktası yönetici pozisyonundaki kişiler ve onların benimsediği yönetim anlayışlarıdır.

Üniversitedeki yönetim pozisyonlarının doğru kişilerce yürütülmesi bütün paydaşların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek ve küresel etkenlere daha uyumlu olmak için gereklidir. Diğer bir açıdan da farklılaşan nesillere ve değişen teknolojiye ayak uydurmak için öğretim üyelerinin geliştirilmesi amacıyla etkin bir eğitim programı ve aynı zamanda kariyer yönetimi de gereklidir. Bütün bu gereksinimleri karşılayabilmek için üniversitelerde de yetenek yönetimi uygulamaları gereklidir.

Üniversitelerin karşılaşmakta olduğu etkilere bakıldığında iş gücünün yaşlanması, liderlik ihtiyacı ve iş gücünün geliştirilmesi ve kariyer yönetimi gibi konular yetenek yönetimini gerekli kılan konulardır. Akar'a göre (2012) Ankara ve İstanbul'daki bazı üniversiteler incelendiğinde yaşlanma ve nesil farkı hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde önlem alınması gereken bir demografik etkendir. Hacettepe

Üniversitesi 15 yıl içinde 1/5 oranında, ODTÜ 1/4 oranında öğretim üyesini emeklilik nedeniyle kaybedecektir. Yetenekli çalışanların yerine işe alımın zorluğunun yanı sıra, Y nesli olarak tanımlanan genç nesil yüzdesi de üniversitelerde oldukça önemli bir öğretim üyesi ve çalışan oranına sahiptir. Yüksek performans gösterebilen ama çabuk sıkılan Y nesli kolayca işten ayrılabilir (Fang Li Devos, 2008'den aktaran Akar, 2012). Bu açıdan da yetenek yönetimi yüksek eğitim kurumlarında önemli bir yere sahip olmalıdır, çünkü yetenek yönetimi hem iş göreni tutmaya hem de örgütsel yedeklemeye odaklanmaktadır.

Bu görüş ve veriler doğrultusunda, Türkiye'de üniversitelerde yetenek yönetimi ve iş doyumunu hakkında görüşleri belirlemeye yönelik bir araştırma, iş gücünün geliştirilmesi ve küresel etkenlere hazırlanması, hem iş gücünün hem de üniversitelerin uygun yönetim anlayışını benimseyerek etkililiğinin artırılması açısından gereklidir. Bu bağlamda araştırma, hem sayısal hem de etkileşim yoğunluğunun diğer şehirlere kıyasla fazla olduğu bir şehir olarak İstanbul ilindeki vakıf ve devlet üniversitelerine ve aynı zamanda sayısal çoğunluğun ve iş döngüsünün daha fazla yaşandığı hazırlık okullarındaki yetenek yönetimi algısına ve iş doyum düzeyini belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, İstanbul ilindeki vakıf ve devlet üniversitelerinde İngilizce hazırlık okulunda görev yapan okutmanların yetenek yönetimi uygulanabilirliği düzeyine ilişkin algılarını tespit edip iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını, yetenek yönetimi ve iş doyumunu alt boyutlarını kullanarak belirlemektir.

1.3. Alt Amaçlar

Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

İstanbul ilindeki vakıf ve devlet üniversitelerinde hazırlık okulunda görev yapan okutmanların,

1. İş doyum düzeyleri nedir?
2. İş doyum düzeyleri; yaş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Yetenek yönetimin hazırlık okullarında ne derecede uygulandığına ilişkin algıları nelerdir?
4. Yetenek yönetimin ne derecede uygulandığına dair algıları üniversite, yaş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Yetenek yönetimi uygulanma düzeyine ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır ?
6. Yetenek yönetimi uygulamaları düzeyine ilişkin algıları iş doyumlarını yordamakta mıdır ?

1.4. Önem

Turanlı (2007)'ya göre Türkiye'de 1960'lı yıllardan itibaren öğretmenlerin iş doyumunu giderek düşmekte ve öğretmenler daha fazla tükenmişlik duyguları hissetmektedirler. Bu önemli bir sorundur çünkü; aslında eğitim örgütlerinde iş doyumunu yüksek, yaptığı işten mutluluk duyan öğretmenler veya öğretim üyeleri öğrencilere yüksek düzeyde faydayı sağlayabilir. Öğretmenin iş doyumunu etkileyen örgütsel değişkenler arasında en önemlilerinden biri de yönetimdir. Yönetim sisteminin işleyişi, her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanların motivasyonu, iş döngüsü, iş verimi, örgüt verimliliği, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu gibi konularda oldukça etkilidir.

Eğitim sistemin önemli bir yapı taşı olan üniversitelerde de iyi bir yönetim anlayışı, etkin bir örgüt planlaması fakülte çalışanlarını ve bütün birimleri olumlu etkilerken, yetersiz bir yönetim, çalışanların iş doyumunu ve etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Üniversitelerin en kalabalık birimlerinden olan hazırlık okulları, eğer yetenekli yöneticiler ve iyi bir yönetim politikası ile yönetilirse, öğretmenler, yani bu okullar içindeki tanımıyla okutmanlar daha yüksek bir iş doyumuna ulaşacaklardır. Etkin bir yönetim anlayışı olan örgütte ise çalışanların işe alımları, eğitimleri, örgüt içi gelişimi, değerlendirilmesi, elde tutulması gibi geniş bir yelpazeye sahip yetenek yönetimi uygulamaları modern çağın bir gereğidir.

Üniversitelerin hazırlık okullarında yetenek yönetimi uygulanabilirlik düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, üniversitelerde yönetici kadroların yönetimi, çalışanlarda yeteneği çekme, geliştirme, tutma ve yedekleme olmak üzere hangi boyutlarda eksiklikler olduğunun belirlenmesi ve bu eksiklikleri gidermeye yönelik ileriye dönük çalışmalara zemin hazırlaması açısından önemlidir. Bu anlamda bu

araştırmadan çıkan sonuçlar, hazırlık okullarında ve hatta genel anlamda üniversitelerin insan kaynakları politikalarına yol gösterici olmalı ve sistem yöneticiler için de küresel ve demografik etkilerle baş ederek bu örgütlerde etkin olabilmeleri için katkı sağlamalıdır.

Yetenek yönetimi, iş görenlerin yani okutmanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirme amacıyla sistematik olarak geliştirilmesini, yüksek performans gösterebilmesini, diğer yandan da yönetim konusunda görüş ve önerilerini ortaya koyabilmesini sağlamaktadır. Yetenek yönetimini uygulayan örgütlerden, iş görenin işten duyduğu doyumunu olumlu etkilemesi beklenmektedir. Yetenek yönetimi uygulayan örgütler çalışanların görüş ve önerileri ile mevzuat ve hizmet içi eğitimlerini düzenlemekte ve eğitim stratejileri geliştirerek örgüt amaçlarına ulaşmada etkinliklerini artırmaktadırlar. Bu şekilde daha etkin çalışan örgütlerin iş görenlerini daha etkili motive etmesi ve işe karşı olumlu duygular geliştirmelerini sağlamaları da mümkündür.

Üniversitelerin hazırlık okullarında çalışanların iş devrinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Okutmanların iş doyum düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, örgütte iş görenin tutulması için tedbirlerin alınması gerektiğini ve hangi boyutlarda ne gibi çalışmaların yapılması gerektiğini göstermesi açısından da önemlidir.

Günümüzde “rekabet edebilirlik” ve “değişime uyum” gibi kavramlar üniversiteleri bütün birim ve fakülteleriyle etkilemektedir. Üniversitelerin başarısı iş görenlerin iş doyum düzeylerinden, yetenek ve yeterliliklerinden etkilenmektedir. Bu anlamda da bu çalışma, hem örgüt olarak üniversitelerin işleyişi hem de iş görenleri geliştirmeye yönelik uygulamalardaki eksikliklere dair bilgi sağlayacaktır. Sayısal üstünlüğü yüksek olan bir birim olarak hazırlık okulları başta olmak üzere bütün üniversitelerde yönetimin, iş doyum düzeylerini artırmak ve yetenekli iş görenleri çekme, yerleştirme, geliştirme, işte tutma, yedekleme boyutlarında neler yapması gerektiğine veri sağlaması açısından önem teşkil etmektedir.

1.5.Sayıtlar

Ölçme araçları ile ilgili verilen cevapların içtenlikle doldurulduğu ve ölçme araçlarının katılımcıların görüşlerini tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2015- 2016 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerindeki hazırlık okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, yetenek yönetimi ve iş doyumu uygulamasında kullanılan ölçeklerin alt boyutları ile sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Devlet Üniversitesi : Devlet tarafından kurulmuş yükseköğretim kurumlarıdır. Bu araştırmada “devlet üniversitesi” kavramı İstanbul ilinden araştırmaya katılan Marmara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesini tanımlamaktadır.

Vakıf Üniversitesi: Vakıf üniversitesi, mülkiyeti üniversitelere ait kurum ve kuruluşları geliştirmek amacıyla gelirlerini sadece kendi üniversiteleri için harcamak kaydıyla, vakıflar tarafından kanunla kurulmuş bulunan kamu tüzel kişiliğine sahip yükseköğretim kurumlarıdır. Bu araştırmada vakıf üniversitesi kavramı İstanbul ilinden araştırmaya katılan Bahçeşehir Üniverisitesi, Bilgi Üniversitesi, Doğuş Üniversitesi, Işık Üniversitesi, Şehir Üniversitesi, Okan Üniversitesi, Medipol Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Kültür Üniversitesi, Üsküdar Üniversitesi ve Beykent Üniversitesini tanımlamaktadır.

Hazırlık okulları: Bu araştırmada “hazırlık okulu” kavramı, İstanbul ilinden araştırmaya katılan üniversiteler bünyesindeki İngilizce eğitimi veren okulları tanımlamaktadır.

Okutman: Bu araştırmadaki “okutman” kavramı, araştırmaya katılan üniversiteler bünyesindeki ingilizce eğitimi veren okullarda çalışan ingilizce öğretmenlerini tanımlamaktadır.

Yetenek Yönetimi: İş görenlerin ilgi, beceri, yatkınlık, yeterlilik gibi kapasitelerinin örgütsel performansı en üste taşınması için gerekli yeteneklerinin tanımlanması, çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, tutulması ve yedeklenmesi sürecidir (Sicclair, 2004, 25).

İş Doyumu: İş görenlerin işini değerlendirmesi sonucu olumlu ya da olumsuz yönde oluşan bir duygu veya durumdur (Locke, 1976,97).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi açıklanmıştır. “İş doyumunu” ve “yetenek yönetimi” kavramı, ilişkili kavramlar, kuramsal temelleri, uygulama aşamaları ve örnekleri ile ilgili alanyazın aktarılmaya çalışılmıştır.

2.1. İş Doyumu

İş yaşamının hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla insan psikolojisi üzerinde önemli bir etkisi vardır (Sarabahsh, Carson, Lindgren, 1989.) Bu nedenle çalışanın işe karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar önemlidir. Örgütler açısından da çalışanın etkili kullanabilmek ve rekabet gücünü artırmak için çalışanın işe karşı olan tutumu büyük önem taşımaktadır.

2.1.1. İş Doyumu Kavramı

Çalışanların, çalıştıkları işteki gereklilik ve özelliklerinin çalışanların beklentilerini taşıması durumunda ortaya çıkan iş doyumunu, örgüt açısından ortaya çıkan sonuçları düşününce oldukça önemlidir. İş doyumunu veya doyumsuzluğu çalışanın işe devamı, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık davranışı ve iş görenin performansı açısından önemlidir (Heller, 2002; Tait, Baldwin, Padget, 1989; Saari, Judge 2004). Basit anlamda çalışanın işi, kendisinde memnuniyet duygusu oluşturuyorsa iş doyumunu; eğer bu değerlendirme memnuniyet oluşturmuyorsa, iş doyumsuzluğu olarak değerlendirilebilir.

İş doyumunu Locke (1976, 97) tarafından “çalışanın işle ilgili yaşantısının veya işin değerlendirmesi ile kendisinde oluşan memnuniyeti” olarak tanımlanmıştır. Spector ise iş doyumunu (1997, 2) çalışanların “işlerini sevmeleri ya da sevmeme hislerine göre davranışsal tepkileri” olarak değerlendirmiştir. Cranny, Smith ve Stone (1992, 1) iş doyumunu bir çalışanın “beklentileri ve bunların karşılanma düzeyleri arasında yaptığı değerlendirme sonucunda işe beslediği duygusal tepki” olarak tanımlamaktadır.

İş doyumuna ilişkin ilk çalışmalar işteki verimliliği artırma amacıyla 1920’li yıllarda

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne araştırmalarıyla başlamıştır. Bu araştırmalarda işçiden daha yüksek verim sağlamak amacıyla fiziki ve sosyal faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir (Koçel, 2003).

Daha sonraki araştırmalar ve iş doyumunu üzerine geliştirilen teoriler, iş görenin işin bazı boyutlarında memnuniyet hissedip, bazı boyutlarında doyum sağlamamasının da mümkün olduğunu göstermiştir (Kalleberg, 1977).

2.1.2. İş Doyumu Teorileri

1920’li yıllarda Hawthorne’un araştırmaları, fiziki ve sosyal boyutun iş verimliliği ve birey doyumunu üzerine etkileriyle ilgili ortaya koyduğu verilerin sonucunda “iş doyumunu” ve “örgütsel verimlilik” kavramları ilk defa ortaya çıkmış, daha sonra 1943’te Maslow’un “motivasyon” kuramlarına bağlı olarak gelişmiştir. Bu anlamda motivasyon teorileri ve iş doyumunu teorileri paralellik göstermektedir. Güdülenmiş çalışanların iş yerine olan tutum, davranış ve beklentileri ve buna karşıklık aldığı ödöl, hissettiği memnuniyet iş doyumunu olarak değerlendirilebilir. Çünkü iş doyumunu aynı zamanda iş görenlerin iş yerinden beklentilerini elde ettikleri sürece ortaya çıkan olumlu bir hâldir (Özğüven, 2003).

İş doyumuna dair alanyazındaki kaynaklar “kapsam” ve “süreç” kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. “Kapsam” kuramları iş doyumunu etkileyen içsel faktörlerden oluşurken, “süreç” kuramında, iş doyumunu etkileyen faktörler dışsal, yani örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşmaktadır (Oral ve Kuşlavan, 1997).

2.1.2.1. Kapsam Teorileri

İş doyumunu etkileyen içsel faktörlerin bir grupta toplandığı kapsam teorileri içinde Maslow’un “ihtiyaç hiyerarşisi” ve Herzberg’in “çift faktör teorisi” önem teşkil etmektedir. Daha sonra bu teorileri geliştirmek için ortaya çıkan ERG kuramı ve McClelland’ın başarı ihtiyacı teorisi kuramı yer almaktadır (Robbins, 1989).

2.1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Amerikalı düşünür Maslow’un 1940’lı yıllarda geliştirdiği kuramın iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki, kişilerin gösterdiği her davranışın belli bir ihtiyacı gidermeye yönelik olduğu ikincisi ise, bu ihtiyaçların belirli bir sıraya tabi olduğudur. Başka bir deyişle kişi, alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlara

yönelmez (Koçel, 2003).

Fizyolojik ihtiyaçlar

Açlık, susuzluk, barınma gibi kişinin ihtiyaç duyduğu temel ihtiyaçlardır. Kişi eğer temel düzeydeki bu ihtiyaçlarını gideremezse bu gereksinim düzeyinde doyum sağlayamadığı için bir üst düzeye yönelmez (Günbayı, 2000).

Güvenlik ihtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kişinin duyduğu tehlike ve korku yaratan durumlara karşı güvenli hissetme ihtiyacıdır. Kişi bu düzeyde bir tehdit hissetmez ise, bir sonraki gereksinim düzeyindeki ihtiyaçlara göre güdülenir (Petri, 1996).

Ait olma ve sevgi ihtiyacı

Kişi belirli bir sosyal gruba dahil olmak; örneğin, aile, millet gibi ve bu grubun bir parçası olarak iyi ilişkiler geliştirmek ister. Bu gereksinim düzeyi insanın toplu yaşama dahil olma ihtiyacını ifade eder (Greenberg ve Baron, 1997).

Takdir ve saygı ihtiyacı

Bu gereksinim düzeyi kişi açısından iki yönden ele alınmalıdır. Bunlardan ilki, kişinin bir gruba dahil olma ihtiyacını gerçekleştirdikten sonra başkaları tarafından takdir edilme gereksinimidir. İkincisi ise, kişinin kendini takdir etmesi gereksinimidir. Maslow'a göre bu, başkalarının takdirini kazanma, takdir ihtiyacı, statü ve prestij ile ifade edilirken, kendini takdir etme, başarılı hissetme, kendine güven, bağımsız hissedebilme gibi duygular ile ifade edilmektedir (Onaran, 1981).

Kendini gerçekleştirme

Maslow'un ihtiyaç zincirinin en üst düzeydeki basamağıdır. Ancak bütün alt düzeydeki ihtiyaçları karşılanmış bir birey bu gereksinim düzeyine göre güdülenmektedir. Bu gereksinim düzeyi, kişinin olabileceği her şeyi olma isteğidir. Bu ihtiyaç düzeyi kişinin kendi kendine yeterli biri olarak kendini gerçekleştirme, yani kendi başına var olabilme isteğinden kaynaklanmaktadır (Onaran, 1981).

2.1.2.1.2. Hezberg'in Çift Faktör Teorisi

Hezberg'in 1959 yılında öne sürdüğü bu teoriye göre "hijyen" ve "motive edici" olmak

üzere iki önemli faktör iş doyumunu etkilemektedir. Hijyen, iş görenin motive olmadan önce sağlaması gereken faktörleri özetlemektedir. Bunlar ücret, çalışma ortamı, çalışan ilişkileri, denetim, örgüt politikaları gibi konulardaki iş gereklilikleridir. Diğer bir deyişle hijyen, çalışmanın sağlanması için gereklilik arz eden dış faktörlerin toplamıdır (İncir, 1990).

Motive edici faktörler ise iş doyumunu için gerekli motivasyonu sağlayan iç faktörlerdir. İş doyumunun gerçekleşmesi için bireyin içsel ihtiyaçlarının giderilmesi ve güdülenmenin içsel olarak sağlanması gerekmektedir. Bu güdülenme, başarılı olma isteği, ilginç bir işle uğraşma, terfi etme, sorumluluk alma gibi konularda bireyin doyum sağlaması ile sağlanabilir (Hezberg, 1959).

Hezberg'e göre doyum ve doyumsuzluk zıt kavramlar değildir. Örneğin bir çalışan iş yerinden doyum elde etmeden ama doyumsuzluk da yaşamadan nötr bir hâl içinde olabilir. İş doyumunun sağlanması için önce hijyenin sağlanması gerekir. Hijyen faktörleri tek başına iş doyumunu için yeterli değildir. Motive edici gerekliliklerin de hijyen ile beraber sağlanması durumunda iş doyumunu sağlanabilir (Tikici, 2005).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Hezberg'in çift faktör teorisi; hijyen faktörlerinin hiyerarşideki alt üç kademeye, motive edici faktörlerin ise üst üç kademeye benzemesi açısından ilişkilendirilebilir.

2.1.2.1.3. McClelland'in Başarı Teorisi

McClelland'e göre başarıma isteği motive edici bir etkidir. Üç tür gereksinim başarı teorisine göre önemlidir: İlişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı. Bu ihtiyaçlar kişiden kişiye göre, kişinin bulunduğu ortama göre değişik derecelerde hissedilebilir.

İlişki kurma ihtiyacı, başkaları tarafından kabul görme ve sevilme gibi gereksinimlerdir. Kişiler arasında ilişki kurma ihtiyacı, kişilik özelliklerine göre farklılık gösterse de, herkes çevresi ile ilişkide bulunma, arkadaşlık kurma, destek görme gibi ihtiyaçlara sahiptir ve bu gereksinimin karşılanması iş doyumunu için önemlidir (Koçel, 2003).

Güç kazanma ihtiyacı, McClelland'e göre iki şekilde kendini göstermektedir. Bunlardan ilki, bireysel güç kurma ihtiyacıdır: Kişinin, diğer kişilerin destek vermesini sağlaması, ona sadık kalmasını beklemesi ve otorite kurma ihtiyacıdır. İkincisi ise kurumsal güçtür ve kişinin kurumun amaçlarına ulaşmak için güç kazanma

gerekliliğidir (Koçel, 2003).

Başarma ihtiyacı ise kişilerin başarı zorunluluğu hissi ve ödülünden çok, kendini göstermek için gösterdiği başarı isteğidir. Özellikle iyi liderlerin başarma isteği yüksektir. Risk alma, zor işleri başarma, bilgiyi başarı için kullanabilme gibi arzuları vardır. İyi liderlerin genellikle ilişki kurma ihtiyacı düşük olabilirken, güç kazanma ve başarı ihtiyacı yüksek olabilir (Robbins, 1989).

2.1.2.1.4. Alderfer'in Varolma ve Gelişme Teorisi

Alderfer 1969 yılında Maslow'un hiyerarşisi ile Çift faktör teorisini inceleyerek var olma, ilişki ve gelişme olmak üzere üç önemli faktörün motivasyon ve iş doyumunu için önemli olduğunu savunmuştur. Bu faktörlerden biri gerçekleşmeden bir diğerinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Çetinkanat, 2000).

Var olma fizyolojik ihtiyaçları ifade eder. Fiziksel şartlar, iş güvenliği gibi kavramlar ihtiyaç seviyesindedir. İlişki ihtiyacı ise sevgi ve aidiyet duyguları ile ilgilidir. Kişinin takdir görme, destek alma, saygı görme ihtiyaçlarının anlatır. Gelişme ihtiyacı ise kişinin potansiyelini geliştirme ihtiyacı, yani öz saygı ile ilgilidir (Northcraft ve Neale, 1990).

2.1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri örgütsel amaçlar ve motivasyon ile ilişkilendirilen iş doyum gereksinimlerini inceler. Bireyin hangi amaçlarla nasıl güdüleneceğini anlatan teorilerdir.

2.1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

1964 yılında geliştirilen Vroom'un beklenti teorisi örgütler açısından en önemli teorilerden biridir. Bu teoriye göre, iş gören performansının sonucunda bir çıktı (ödül veya ceza) elde edeceğine inanır. Vroom'a göre bireyi güdülemenin üç yolu, beklenti, çekicilik ve araçsallıktır (Greenberg ve Baron, 1997).

Beklenti: Birey, performansının sonunda bir sonuç elde edeceğine inanır. Eğer buna ihtimal veriyorsa bu 1, vermiyorsa 0 olarak değerlendirilir.

Çekicilik: Her ödülün bir valans değeri vardır. Eğer birey için ödülün değeri fazlaysa, valans değeri de fazladır. Bireylerin ödüllere verdikleri değerler ise, ödüllerin ihtiyaçlarını karşılamaları ile ilgilidir (Koçel, 2003).

Araçsallık: Her performansın bir sonucu olduğu inancına dayanır. Buna göre her

performansın, birinci ve ikinci dereceden sonuçları vardır. Örneğin, verimlilik, iş gücü devri birinci dereceden sonuçlar iken bu değişkenlere bağlı olarak değişen diğer olaylar ikinci derece sonuçlardır. Buna göre birey, eğer verimlilik artarsa terfi etme sonucuna varabilir (Özdürgen, 2002).

2.1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom'un beklenti teorisinin geliştirilmiş hâlidir. Bu teoriye göre, çalışanların davranışları ödül ve ceza beklentileri kullanılarak şekillendirilebilir. Böylece de iş doyumunu artarsa performans da artacak, azalırsa çalışan performansı da düşecektir. Çalışan açısından performansının artabilmesi için bilgi, yetenek kadar işin bireyin rol yapısına uygunluğu da önemlidir. Bu teoriye göre ödül, algılanan ödül, çaba, bireysel özellikler, rol algıları, iş başarısı ve doyum sıralaması söz konusudur. Ödüller ise içsel ve dışsal olarak değişebilmektedir (Onaran, 1981).

2.1.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'a göre her çalışan örgütsel adalet bekler. Her çalışan verdiği emek ve aldığı karşılığı diğer çalışanlar ile karşılaştırır. Bu kıyaslama yoluyla her çalışan bir denge kurmaya çalışır. Söz konusu kıyaslamayı yapmak için her çalışan girdileri ve çıktıları karşılaştırır. Girdiler bireylerin çabaları, eğitimleri, deneyimleri gibi örgüte katkı sağlayan etkenler iken; çıktılar maaş, ikramiye, terfi, değer gibi çalışan açısından sonuç değeri taşıyan etmenlerdir. Eğer çalışan, eşitsizlik olduğunu düşünürse iş yerinden iş doyumunu elde etmesi zordur. Eşitsizlik durumunda ise çalışanlar öncelikle, girdileri değiştirmeyi, sonra kendi çıktılarını değiştirmeyi dener. Eğer başarısız olursa, başkalarının çıktılarını değiştirmeyi dener. Bunda da başarısız olursa kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir ve sonrasında bir savunma mekanizması geliştirir. Örneğin, bu eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir. Eğer tüm bunlarda başarısız olursa eşitsizlik ortamından uzaklaşmaya çalışır (Özkalp, 2001).

2.1.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Locke'un 1976 yılında geliştirdiği bu teoriye göre her birey kendisinden istensin ya da istenmesin bir amaç belirler ve bu yolda ilerler. Bu amaca ulaşılabilirlik ve doyum arasında da bir ilişki vardır. Bu teoriye göre her amacın üç temel özelliği vardır: Kabul, belirginlik ve güçlük derecesi (Çetinkanat, 2000). Buna göre zor amaçlar için daha fazla çaba gösterilir. Yöneticiler açısından amaç teorisi, bireylere uygun örgütsel amaçlar belirlenmesi açısından önemlidir. Bu da bireylerin amaçlara ulaşma

doğrultusunda elde edeceği iş doyumunu ile ilişkilidir.

2.1.3. İş doyumunun Etkileyen Bireysel Değişkenler

Alanyazın incelendiğinde iş doyumunu etkileyen bireysel değişkenler arasında cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim düzeyi gibi bireysel değişkenlerin yer aldığı görülür (Spector,1997).

2.1.3.1.Cinsiyet

Bazı araştırmalar, işin niteliğine göre kadın ve erkek çalışanların işten elde ettiği doyumun farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda, kadın çalışanlar için işin sosyal nitelikleri, erkek çalışanlar için ise kendilerini gösterme imkânı veren işler, iş doyumunu açısından daha fazla önem taşıyabilmektedir (Çarıkçı, 2000).

2.1.3.2.Yaş

İş doyumunu ile yaş arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair yapılan araştırmaların bazılarında lineer, bazılarında ise çan şeklinde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Lineer ilişkilerde, yaş ilerledikçe artan deneyim ve dolayısıyla da artan performansın iş doyumuna olumlu bir etkisi olduğu sonucunu vermiştir (Lee ve Wilbur, 1985). Çan eğrisi şeklindeki bulgular ise, çalışanların 30'lu yaşlarına kadar düşük iş doyumunu, 30 - 45 arası yüksek iş doyumunu gösterdiklerini ve 45 sonrası ise yaş krizleri ile iş doyumunun düştüğünü ortaya koymuştur (Spector, 1997).

2.1.3.3.Tecrübe

Yapılan araştırmalara göre, çalışanların yaptıkları işteki tecrübeleri arttıkça, işe uyumları da artmakta ve buna bağlı olarak da iş doyumları artmaktadır. Tecrübe, hem örgütte geçirilen süreyi hem de kariyer planının bir parçası olarak görülen işteki geçirilen süreye bağlı olarak kazanılan deneyimlerdir. Bu deneyimler, çalışanın iş yeterliliğini ve işteki başarısını etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra tecrübesiz çalışanların gerçekçi olmayan iş ile ilgili beklentileri de iş doyumunu olumsuz etkileyen bir faktördür (Öztürk, 2003).

2.1.3.4. Eğitim Durumu

Yapılan araştırmalar daha iyi eğitim görmüş çalışanların ancak kendilerine uygun işlerde ve uygun maaşlarda çalıştıkları zaman yüksek iş doyumuna ulaşabildiklerini ortaya koymuştur. Eğer, iyi eğitilmiş bir çalışan kendine uygun olmayan ve hak ettiğinden daha az maddi getiri sağlayan bir işte çalışır ise, iş doyumunun olumsuz

etkilendiği görülmüştür (Canbulat, 2007).

2.1.4. İş Doyumunun Alt Boyutları

Spector (1997)'a göre ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, işin sunduğu ek imkânlar, performans dayalı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim, işgörenlerin iş doyumlarını etkileyen örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

2.1.4.1. İşin Niteliği

Çalışanın ilgisini işin ne kadar çektiği, onu ne kadar memnun ettiği işin nitelikleri ile ilgilidir. Hackman ve Oldman, işin niteliklerini beş ana özellik altında toplar: Otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirim (Goldberg ve Waldman, 2000).

Otonomi, iş görenin ne kadar bağımsız hareket edebildiği ve karar alabildiği ile ilgilidir. Çalışanlar açısından bağımsız hareket etme düzeyi artıkça, iş doyumunu da bundan olumlu yönde etkilenir.

Görev kimliği ise çalışanın işi ve sonrasında başarıyı sahiplenebilmesi açısından önemlidir. Her çalışan işi başından sonuna kadar taşıyarak başarıdaki payını görmek ister. Başarı duygusu da iş doyumunu ile yakından ilişkilidir.

Görevin önemi ise başkaları ve toplum tarafından işe verilen değeri belirtir. Önemsiz görülen işlerde çalışanların doyum yakalaması zordur.

Beceri çeşitliliği ise işin gerektirdiği değişik beceri ve çeşitlilik ile ilgilidir. Eğer iş orta düzeyde çeşitlilik gerektiriyorsa iş doyumunu olumlu etkilerken, karmaşık düzeylerde olması tükenmişlik duygusuna yol açabilir.

Görev geri bildirim, çalışanın iş performansı ile ne kadar açık ve net bir geri bildirim aldığı ile ilgilidir. Şeffaflık iş doyumunu olumlu etkilerken, belirsiz geri bildirimler rol çatışmalarına ve doyumsuzluğa neden olabilmektedir.

2.1.4.2. Ücret

Örgütsel açıdan bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışan için önemli bir iş doyum etkenidir. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması hem iş tatminini hem de yaşam tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır.

Alınan ücretin yüksek olup olmaması kadar, aynı işi yapan kişiler açısından adil olması da iş doyumunu açısından önemlidir (Spector,1997). Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir (Başaran,1991).

İş görenler hem maddi ihtiyaçlarının karşılanması hem de kendilerine verilen değer için bir karşılığı olarak iş doyumunu için ücreti önemli bir etken olarak görürler. Ücret aynı zamanda bir statü ve saygınlık göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

2.1.4.3. Çalışma Arkadaşları

Kişinin içinde bulunduğu iş arkadaşları grubu iş doyumuna etki etmektedir. Her örgütte biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır (Erdoğan, 1996). Çalışanlar, yaptıkları işten sadece maddi ve maddi olmayan yollarla başarı beklemektedirler. Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışanlar için iş yeri aynı zamanda sosyal dünyaya açılan bir kapıdır. Bu nedenle çalıştığı örgütte iş arkadaşlarının desteğini bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Karadal, 1999). Çalışan açısından iş yerinde rekabetçi bir anlayış yerine işbirliğine dayalı bir anlayış varsa, çalışanlar içinde bulunduğu grup ile uyum gösteriyorsa, çalışma arkadaşları iş doyumunu için olumlu bir faktör hâline gelebilmektedir (Erdoğan, 1996, 242). Çünkü insanlar içinde bulunduğu ortamdan güç alarak amaçlarına daha kolay ulaşır (Aydın, 2000). Bu anlamda iş doyumunu üzerinde çalışma arkadaşları önemli bir etkiye sahiptir.

2.1.4.4. Çalışma Koşulları

Kurumun sağladığı çalışma ortamı iş görenler açısından önemlidir. Herzberg (1959) örgütün çalışanlara sağladığı fiziksel ve diğer çalışma koşullarını hijyen adı altında sınıflandırmıştır. Eğer bu koşullar, sessizlik, güvenlik, temizlik gibi iş hijyeni açısından olumlu ise çalışan motivasyonu ve iş doyumunu da bunlardan olumlu etkilenmektedir.

Örgütlerdeki hijyen, dinlenme saatlerinden işyerinin sıcaklığına kadar, çalışanların rahatını ve sağlığını etkileyen bir çok etmene bağlıdır. Örneğin, iş yerinin kötü aydınlatılması bile çalışan verimini etkilediği için iş doyum veya doyumsuzluğu konusunda etkili olabilir (Ardıç ve Baş, 2000).

2.1.4.5. Yönetim ve Denetim

Yönetim tarafından sağlanan denetim, çalışanların işten tatmin sağlayıp

sağlamamasında önemli bir faktördür. Alanyazın incelendiğinde diğer faktörlerin yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması sayesinde çalışanların iş tatmininin arttığı görülmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erdil ve diğ, 2004). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadır.

Adil davranan ve takım anlayışına önem gösteren yönetim anlayışı ise iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Özellikle kararlara katılımında bulunabilme ve sorunlarına ilgili ve samimi yaklaşım gösteren bir yönetim anlayışı çalışanların iş doyumunu açısından önemlidir. Eğer katılımcı ve samimi bir yönetim anlayışı benimsenirse, çalışan kendini daha değerli hissettiği için motivasyon ve dolayısıyla da iş doyumunu olumlu yönde etkilenebilmektedir (Ardıç ve Baş, 2000).

2.1.4.6. Yükselme

Çalışanlar doğası gereği işlerinde başarı göstermek ve bir üst görev basamağına yükselmek isterler. Yükselme, kişinin maddi gelirlerini artırdığı gibi kişinin sosyal toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal, 1999). Bu anlamda hem başarı hem de statü göstergesi olarak örgüt içindeki yükselme olanakları, çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir örgütsel etkendir.

Yükselme, çalışanlar tarafından farklı algılanabilen bir durumdur. Örneğin bir çalışan için yükselme daha yüksek rütbe ya da daha çok para anlamına gelirken, başka bir çalışan için ise takdir edilme, kendini geliştirme olanakları veya daha yüksek toplumsal konum elde etme anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselme olanaklarına bakış açısı farklı olduğu için yükselme olanaklarının yaratacağı iş doyumunu ya da doyumsuzluğu da değişik olur (Başaran, 1992).

2.1.4.7. Şartlı Ödüller

Çalışanlar, örgütteki başarılarının karşılığını almak için maddi ve manavi olarak ödüllendirilmek ister. Maddi ödüller arasında kademe-derece artışı, dinlenme imkânları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi gibi ödüller sıralanabilir. Bu tür ödüller, çalışanda örgütle ilgili olumlu bir tutum geliştirerek iş doyumunu artırabilir (Katz ve Kahn, 1996). Çalışanın sözlü veya yazılı olarak başarısının takdir edilmes de manevi ödüllerdir. Bireysel nedenler veya verilen bir

görevle ilişkili olarak örgüt içinde yazılı ya da sözlü takdir edilen çalışan, örgüte karşı daha olumlu bir tutum geliştirecektir. Bu ödüller başarılı veya yetenekli çalışanları ayırt edici olduğu için iş doyumlarını artırmada oldukça etkilidir.

2.1.4.8. Ek İmkânlar

İşin çalışanlarına sunduğu ek imkânlar (ulaşım kolaylıkları, çocukları için kreş, kültürel faaliyetlere katılım vs.) çalışanların maddi yada maddi olmayan yollarla örgütten sağladığı ek yararları veya iş ödülleri olarak da değerlendirilebilir (Dunn ve Stephens 1972). Ek imkânlar herhangi bir başarı şartına bağlı olmadan her çalışanın faydalanması için sunulmuş imkânlardır (Katz ve Kahn, 1996). Bu imkânların eşit ve adil olarak dağıtılması çalışanlar açısından önemlidir. Bu anlamda çalışanların iş yerindeki kıdemi önem kazanmaktadır.

2.1.4.9. İletişim

Örgütteki iyi iletişim, çalışanların beklentileri ve işler ile, üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkındaki görüşlerine dair bilgi edinme fırsatı sunmaktadır. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin örgüt amaçlarına ulaşmada önemli olmasının yanı sıra, çalışanın tutumu üzerinde de önemli bir etkisi vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik ya da verimde düşüklük gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İletişimin iyi sağlanması ise belirsizliği giderdiği için olumlu etkilere yol açmaktadır (Schwiegen ve Denisi, 1991).

İyi bir iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlar, duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilir veya üst ve amirleriyle yapıcı tartışma imkânı bulabilirler. Bu durum iş doyumlarında olumlu etki gösterecektir (Bilen, 1987).

2.1.4. İş Doyumunun Önemi

Örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmesi ve dış değişkenlere göre kendini yenileyebilmesi için insan gücünü etkin kullanabilmesi bir gerekliliktir. Her örgüt açısından insan gücü, örgütlerin devamlılığını ve verimliliğini sağlamada oldukça önemlidir. Bu nedenle örgüt yöneticileri açısından, çalışanların yani insan gücünün performansları oldukça önemlidir (Çetinkanat, 2000). Çalışanların iyi performans gösterebilmeleri için en önemli faktörlerin başında onların iş doyumunu ve örgüte karşı yaklaşımları gelmektedir. İş doyumunun yüksek olması, çalışanların iş yerleri ve

yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum ve motivasyon içinde olduklarının bir göstergesidir. Diğer bir deyişle çalışanların yüksek iş doyumunu, hem örgüte karşı gelişen olumlu tutum hem de çalışanların bireysel stres düzeylerinin daha indirgenmiş olması dolayısıyla çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmelerini sağlamaktadır (Çarıkçı, 2000). İş doyumunu, ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutta beklentileri karşılandığı için daha mutlu çalışanlar ve dolayısıyla daha mutlu bireyler anlamına gelebilir. Bu anlamda, yüksek iş doyumunu ve yüksek yaşam tatmini arasında güçlü bir bağ olduğunu gösteren araştırmaların sayısı oldukça fazladır (Heller, 2002). Örgütler açısından ise yüksek iş doyumunu daha verimli ve üretken çalışanlar demektir. İş yerinden yüksek iş doyumunu alan bireyin, örgüte karşı daha bağlı ve işe karşı daha motivasyonlu bir tutum ve ruh hâli içinde olacağından daha yüksek bir performansla çalışması muhtemeldir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, dış çevredeki değişkenlere uyum sağlayabilecek yenilikçi ve rekabetçi bir politika ile ilerleyebilmesi için ise yeterli, yetenekli çalışanlarını en üst performans düzeyinde kullanabilmesi gereklidir. Bu performans düzeyi için ise çalışanların iş doyumlarının olumlu ve iyi bir düzeyde olması oldukça önemlidir.

Ayrıca çalışanların iş türü ne olursa olsun, belirli ihtiyaç ve beklentileri örgüt tarafından karşılanmazsa, işe motive olmaları ve örgüt amaçlarına ulaşmak için yüksek ve etkin bir verim yakalamaları imkânsızdır. Çünkü, her çalışan için yaptığı iş birden fazla anlam taşımaktadır. Çalışanların bazılarında göre iş dünyası bir sosyal hayat anlamına gelirken bazı çalışanlar içinse sadece bir para kazanma aracıdır. Bu anlamda örgütlerin çalışanların iş doyumunu sağlayabilmesi için oldukça fazla değişkeni göz önüne almaları gerekir. Diğer bir deyişle örgüt, çalışanların beklentilerini karşılamak ve işe karşı güdümünü artırmak için değişik stratejiler benimsemek zorundadır.

2.2.Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi; örgütlerin amaçlarına ulaşmak için örgütsel performansa ayırt edici katkı sağlayan, nitelikli ve yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi (işe alımı), geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, örgütte uzun süre tutulabilmesi ve örgütten ayrılınca aynı nitelikte iş gücü ile yer değişiminin yapılabilmesi için gerekli olan uygulamalar bütünüdür. Modern çağın gereği olarak önceleri büyük şirketlerin gereksinimlerinden ortaya çıkmış ve sonrasında eğitim dünyası tarafından da kabul görmüş bir insan gücü yönetimi modelidir bu.

2.2.1.Yetenek Tanımı

Yetenek, kişinin doğuştan gelen özelliklerinin yanı sıra, algılama ve öğrenme yoluyla potansiyellerinin üst seviyeye ulaşması olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda, yetenek “yüksek bir performansa dönüşüp diğer çalışanlardan ayırt edici bir üstünlük düzeyine erişmek” olarak düşünülebilir (Gagne, 2004, 120). Yetenek ve yüksek performans arasında yakından bir ilişki vardır. Kişinin yetenekleri, deneyim, eğitim ve gelişim yoluyla ile yeterliliklere dönüşebilir ve böylece yüksek performansa ulaşmasında önemli bir rol oynar.

“Beceri” ve “yeterlilik” kavramları ise yetenekten farklı kavramlardır. Beceri, eğitim ve öğretim ile kazanılmış kabiliyetler veya yapabilme durumudur. Yeterlilik “bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara” sahip olmaktır (Balci, 2005, 197).

Yetenek ise bir işi yapabilme becerisi kadar, kişinin yaratıcı ve üretken uygulamalarla bu beceriyi kullanabilmesidir. Aslında yetenek “kişinin performansına ve başarısına katkı sağlayan doğuştan sahip olduğu birtakım özellikler ve bu özellikleri sayesinde ulaştığı potansiyel güçlerin bütünü” olarak düşünülebilir (Balci, 2005, 197).

Örgütsel açıdan ise “yetenek” kavramının önemi, çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve becerileri örgütün amaçlarına ulaşmak için en etkili şekilde kullanabilmelerinde ortaya çıkar. Örgütler açısından yetenekli bireyler, örgüt amaçlarına ulaşmada diğer mevcut ve ileride sağlayabileceği potansiyel katkılarını ayırt edici ve etkin kullanabilen kişilerdir. Başka bir deyişle, hem örgüt hem de çalışanlar arasında önemli olan gözlenebilir kişisel performans davranışlarıdır. Örgütler bu anlamda yetenekli bireyleri talep etmeli ve yeteneklerini örgütsel amaçlara ulaşmak için geliştirmeye devam etmelerini sağlamalıdır.

Örgütler yetenekleri ararken farklı özellikler talep edebilir. Bazı örgütler, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi alanları geliştirmeyi hedeflerken, bazıları yaratıcılık veya liderlik gibi yetenekleri daha öncelikli olarak talep edebilir. Bu yetenek alanlarını bilgi, teknoloji ve liderlik olarak gruplamak mümkündür (Sears, 2002).

2.2.2.Yetenek Yönetimi Kavramı

Küresel demografik etkenler ve Sanayi Devrimi gibi etmenler iş yaşamına bir gereksinim ve anlayış değişikliği getirmiştir. Örneğin 1960’larda, Herzberg’in davranış

bilimleri yaklaşımı, insana karşı yaklaşımı değiştirmiştir. Özellikle 1997’de, McKinsey’nin araştırmaları, yetenekli iş gücüne olan ihtiyacı ve bunun insan kaynakları açısından önemini ortaya koymuştur.

Örgütlerde insan gücü yönetimi ilk olarak 1970’ler ve 1980’lerde insan kaynaklarını daha etkin yönetme ihtiyacıyla insan kaynakları birimini örgütlerin içine dahil etmiştir. Bu birimler personel yönetimi anlayışı içinde çalışmıştır. 1980’lerden sonra ise personel yönetimi anlayışı ile insan gücünü yönetme anlayışı yerini, stratejik insan kaynakları ile planlamaya dayalı bir anlayışa bırakmıştır. Emekli olan “baby boomers” (1960 ve 70’lerde doğanlar) kuşağı ve iş dünyasının beklediği iş çıktısının doğasındaki değişiklikler de yetenek yönetimini, örgütlerdeki insan gücünü etkin kullanmak için gerekli hâle getirmiştir (Fang Li Devos, 2008). Örneğin, 2000’lerden önce büyük şirketler için üretim ve ürün önemli iken, sonrasında bilgi, pazarlama, müşteriyle ilişkiler gibi alanlardaki gereksinimler artmıştır. Böyle bir değişim, insan gücüne duyulan yeterlilik ve yetenekleri ve dolayısıyla da insan gücü yönetimindeki anlayışı da değişirmiştir.

İnsan gücü yönetiminde stratejik yönetim anlayışından yetenek yönetim anlayışına doğru olan geçişte diğer bir önemli etken ise rekabet anlayışı ve insana verilen önemdir. Hedeflere ulaşmada insanın bir örgüt öğesi olarak önemi ve insan gücünü etkin kullanmadaki karmaşık ve zorluk anlaşılmıştır.

Personel yönetimi anlayışındaki insan kaynakları anlayışı için ücret ve üretim gibi iş fonksiyonları önemli iken, stratejik insan kaynakları yönetiminde ise ücret, örgütün öğrenmesi, insan kaynakları profili yönetimi gibi özellikler, insan gücü yönetiminin önemli bir öğesi hâline gelmiştir. Günümüzde yaygınlaşmakta olan yetenek yönetimini benimsemiş bir insan kaynakları birimi ise, bütünleştirilmiş bir işleve sahiptir. Örgütsel amaçlarına ulaşmak için örgütün yetenekli çalışanlarını en üst düzeyde ve ayırt edici şekilde kullanabilmeyi hedeflemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi şu an ile ilgiliyken, yetenek yönetimi gelecekteki iş gücüne de odaklanmaktadır. Bu anlamda yetenek yönetimi iş gücü yönetiminden çok, yüksek performans gösteren iş gücünü örgüt tarafından etkin kullanabilmesine daha çok önem vermektedir.

Aslında yetenek yönetimi hem stratejik hem de personel yönetimi anlayışından ayrışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi daha çok üst yönetime dayalı çalışırken, yetenek yönetimi daha çok çalışanlar ve onların algıları, tutumları ve bunu yönlendiren

liderlik anlayışı ile ilgilenir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bir ihtiyaca cevap iken, yetenek yönetimi doğası gereği stratejik kararlar alma fırsatları yaratsa da aslında örgütler için daha bütünsel bir işlevler bütünüdür ve süreklilik gerektirir (Fang Li Devos, 2008).

Yetenek yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli yeteneklerin örgüte nasıl çekileceği, nasıl yerleştirileceği, tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları, hem insan kaynakları hem de iş planlaması açısından ele alan stratejik ve bütüncül örgüt yaklaşım ve uygulamalarıdır (Sicclair, 2004). Yetenek yönetimi, izole olmuş, örgütsel bir yapıdan ziyade, örgütsel stratejik planlama ile bütünleşik bir yapıyı ifade etmektedir (Riccio, 2010'den aktaran Tabançalı ve Korumaz, 2014).

Yetenek yönetimi yeni bir kavram olarak örgütler tarafından farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. Örneğin, kültürel yaklaşıma sahip bir örgütte yetenek yönetimi, doğru uygulamalar aracılığı ile yetenek yönetimini örgütsel bir kültür olarak görebilir. İşlevsel yaklaşımdaki bir örgüt ise, yetenek yönetimini, yetenekli çalışanların en üst düzeyde performansı için örgütün bütün unsurlarını daha etkin kullanması olarak da tanımlayabilir. İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimini uygulayan bir örgüt ise yetenek yönetimini; etkin ve doğru iş gücünü, en doğru işte en üst performans ile kullanabilmek olarak görebilir. Rekabet önceliği olan bir örgüt için, yetenek yönetimi tanımı, yetenekli insan gücüne ulaşmak ve bu gücü ayırt edici olarak kullanmak olabilir (Fang Li Devos, 2008).

2.2.3.Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler

İnsan gücü yönetimi açısından yetenek yönetimini gerekli kılan ve örgütleri stratejik insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru iten en önemli değişkenler küresel etkenler, çalışanların demografik profillerinde olan değişimlerdir. En önemlisi ise örgütlerin çalışanlarda aradığı özelliklerin bu faktörlerden dolayı değişmiş olmasıdır. Örneğin, örgütlerin ürün yerine insan ilişkilerini öne çıkaran politikaları bu konudaki yetenekli çalışanları daha önemli hâle getirmiştir.

2.2.3.1. Teknolojik Gelişmeler ve Küresel Değişimler

Teknolojik gelişmeler ve küresel değişimlerin nesiller üzerindeki etkisi ile beraber iş yaşamındaki değişimler de beraberinde gelmiş ve insan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi dönemini başlatmıştır.

Küresel ve demografik değişimler arasında yaşlı nüfusun artması, nesiller arası farklar ve bunların iş yapma biçimlerine farklı yansımaları, yetenekli çalışan bulmadaki güçlükler, Y ve Z nesilleri arasındaki farkın etkisi gibi özellikler yer almaktadır. Bütün bu etkiler iş veren açısından yetenekli kişiyi işe alma, işte tutma, yetiştirme gibi aşamaları hem daha zor hem de daha önemli hâle getirmiştir. Bu değişimler, örgütlerin yetenek yönetimini yeni bir yaklaşım olarak benimsenmesini gerektirmiştir.

2.2.3.2. Yaşlanmakta Olan Nüfus ve Çalışma Hayatı

Emeklilik nedeniyle bir iş yerinden ayrılan çalışan, eğer bilgi transferini başarılı bir şekilde gerçekleştirmezse kendi deneyim ve uzmanlığını da yanında götürmüş olur. Alanyazında yaşlanan nüfus ile ilgili olarak çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Yaşlanan nüfus hem Türkiye’de hem de bütün dünyada gelecek yılların en büyük iş gücü sıkıntılarının biridir. Örneğin Amerika’da önümüzdeki on yıl boyunca yüzde 40 oranındaki iş gücünün 45 yaş üstü olması, yaşlanmayı demografik bir değişken olarak görmemiz açısından önemli kılmaktadır (Fang Li Devos, 2008). Etkin iş gücü planlaması da sadece bugünü değil geleceği de planlamayı gerektirir. Bu anlamda yaşlanmakta olan çalışanlarla ilgili belirlenecek stratejiler, örgütlerin önemli bir konusu olmuştur.

2.2.3.3. Nesiller Arası Değişimler

Nesiller arası tutumlardaki değişimler çalışanları neyi motive ettiği, neye göre bir iş yerine bağlanıp bağlanmadıkları konusunda da değişimlere yol açmıştır. Örneğin çalışma hayatındaki Y nesli, 1980’lerden sonra doğan bireylerin grubudur. İnsan kaynakları uzmanlarına göre Y nesli daha esnek, daha çok iş odaklı ve yüksek ödül isteyen bir çalışma gurubudur. Z nesli ise 1995 sonrası doğan nesildir ve de beyin olarak daha dijital bir dünyaya aittir. Z nesili zaman ve mekân sıkıntısı olmayan, kendine odaklı olan ve takım çalışmasına daha az yatkın olan bir nesildir (Turner, 2015). Bu iki neslin bir arada bulunduğu herhangi bir işyerinin, ister şirket ister bir üniversite olsun, daha farklı ve çeşitli motivasyon araçları geliştirme ve performans belirleme stratejilerine ihtiyaç duyması kaçınılmazdır.

2.2.3.4. Yetenek Bulmadaki Zorluk

Ülkeler açısından eğitim sistemlerinde yaşanan değişimler ve sıkıntılar artmaktadır. Eğitim sistemleri ülkenin ihtiyacı olan yetenekli iş gücü sorununu çözmemektedir. Gelişmiş ülkelerde yaşlanmakta olan nüfus bir problem iken, gelişmekte olan

ülkelerde üniversite mezunu ama iş gücü ihtiyacını doğru karşılayamayan çalışan profili tablosu görülmektedir (Anderson ve diğerleri, 2015).

2.2.4.Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkması

Yetenek yönetimini ortaya çıkaran ana araştırmaları alanyazın şu şekilde sınıflamıştır: McKinsey araştırmaları, Yetenek anlayışı perspektifi, temel yetenek kuramı, sistem yaklaşımıdır.

2.2.4.1. McKinsey Araştırmaları

1990’larda Amerikalı McKinsey şirketinin iki aşamada yaptığı araştırmalardır. Birinci aşamasında 56 şirket üzerinden şirketlerin performanslarındaki ayırt edici özellikler incelenmiştir. Buna göre yetenekli çalışan ve yetenekli yönetici en büyük ayırt edici fark olarak saptanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise 112 şirket için yeteneğin anlamı incelenmiştir (Alexrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001’den aktaran Akar, 2012). Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar dünya genelinde “yetenek akımı”, “yetenek kıtlığı”, “yetenek havuzu” gibi terimleri ortaya çıkarmıştır. Araştırma bulguları iyi şirketlerin yetenekli insanları bir avantaj olarak gördüğüne, şirketlerin bu nitelikte çalışanları bulmakta yaşadıkları zorluklara değinmiştir. Aynı zamanda yetenekli çalışanların iş yerine bağlılık duygusundan çok, hareketli bir örgütler arası geçiş anlayışına sahip olduğunu, yani iş döngüsünün hızlı olduğunu ve bunun da yetenekli çalışanı elde tutmayı zorlaştırdığını ortaya koymuştur.

2.2.4.2. Yetenek Anlayışı Kuramı

Her çalışanın kendi potansiyelini geliştirmesine dayalı bir anlayıştır. Yetenek anlayışının örgütle nasıl bütünleşeceği üzerine odaklanır. Yeteneğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa öğrenilen bir olgu mu olduğu çok tartışılan bir konudur. Bu anlayışta, doğuştan gelen yeteneği seçme ve çalışanlarda var olan yeteneği geliştirme hedefi görülür. Söz konusu anlayışta yetenek; örgüt açısından yüksek potansiyel, yüksek performans, yüksek yeterlilik, kişisel bir güç ve aynı zamanda doğuştan gelen bir üstünlüktür (Mayers, Woerkom, Dries, 2013).

2.2.4.3. Temel Yetenek Kuramı

Prahalad ve Hamel tarafından 1990’lı yıllarda geliştirilen bu kuram, örgütün temel yeteneklerini bütünleşik bir yapıda görür. Temel yetenek her türlü bilgi ve varlığın güç veren bir kaynağa dönüşmesidir. Temel yetenek bir örgütün yaşamasını,

sürdürebilirliğini ve rekabetini sağlayan unsurdur (Prahalad ve Hamel, 1990'den aktaran Akar, 2012).

Bir firmanın hayatta kalmasını, yarattığı farkla eşleştiren bu anlayışa göre, farklı örgütsel yetenek türleri vardır. Örneğin bir firmanın kıyaslama yeteneğini kullanarak gücünü artırması rekabetçi bir yetenek türü iken, verimli bir ekip kurması ise destekleyici yetenek anlamına gelir.

2.2.4.4. Sistemler Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi , yetenekli çalışanı edinme, yerleştirme, geliştirme ve tutma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu anlayışta sürecin bütün aşamaları birbirini takip eder. Her boyutun kendi içinde alt boyutları vardır. Bu anlayışta ilk adım, yetenek ihtiyacının belirlenmesi, yani planlama ile başlamaktadır. Bundan sonra yeteneği örgüte çekme, yani edinme aşaması vardır. Bu aşama işe alım ve istihdamı da içerir. Yeteneğin örgüte katılmasından sonra, hazır hâle gelmesi, yeni görevlere uyumu gibi konuları içeren geliştirme aşaması vardır. Son ve en önemli aşama ise yeteneği örgüt bünyesinde sosyal, kişisel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayarak tutabilmektir.

Sistemler yaklaşımının bir örneği ise Fang Li Devos'un (2008) geliştirdiği yetenek fabrikası modelidir. Bu anlayışta her örgüt, bir yetenek fabrikası gibidir. Yetenek yönetimi örgüt için yetenek sağlayan bir işleyişe sahiptir. Mekanizma işe alma, yerleştirme, geliştirme ve işte tutma / bağlama olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İşe alma süreci aynı zamanda bir yeteneği örgüte çekme sürecidir. Bu anlayışla göre yetenekli iş göreni örgüte çekmedeki anahtar ise yaratılan örgüt markası, yani imajıdır. Ayrıca bu yaklaşımda işe alma sürecinin bir başka alt boyutu ise yeteneğin teknik özelliklerinden çok, yaratılan örgüt kültürüne uygunluğuna bakılmasını gerektirmesidir. Yeteneği geliştirme ise öğrenen örgüt olmanın bir özelliğidir. Bu anlamda değişime ayak uydurmak için her yetenek, geliştirilmelidir. Yerleştirme boyutu ise işbirliği ve performans alt boyutlarından oluşmaktadır. İşbirliği çevre ile uyum ve bütünleşmeye dair yeteneklerin kullanılması içermektedir. Doğru yeteneği doğru görevde tutmak için ise performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Fang Li Devos'a (2008) göre tutma boyutu ise örgütün iş görenin ihtiyaçlarını anlaması gereken yönüdür. Bu boyutta liderlik, ücret ve ödüllendirme alt boyutları önem kazanmaktadır. Liderler, bir işgörenin örgütte kalmasını sağlayan en önemli etkenlerdendir. Liderlik özelliklerini, şeffaf bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi

takip etmektedir. Bunlar sağlanmadığı takdirde motivasyon, iletişim ve bağlılık zarar görür ve yetenekli işgöreni örgütte tutmak zorlaşır.

2.2.5.Yetenek Yönetiminin Boyutları

En üst kademe çalışandan en alt kademedeki çalışana kadar insan gücü yönetimi önemlidir. Örgüt açısından amaçlara ulaşmada en önemli insan gücü de yetenekli çalışanlardır. Yetenekli çalışanları bulma ve geliştirme, yetenek yönetiminin bir bölümüdür. Yetenek yönetim uygulamaları, yaklaşımları ve önerileri, benzerlikleri ve farklılıkları içinde barındırır.

Yetenek yönetimi sürecinde yer alan boyutlar şu şekilde açıklanacaktır: Hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

2.2.5.1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Her örgüt kendi amaçlarına göre bu boyutları kullanarak bir yetenek yönetimi uygulama stratejisi ve yolu benimseyebilir. Ancak bütün bu boyutların uygulamaya geçebilmesi için öncelikli olarak örgüt hedeflerinin belirlenmesi ve örgüt için kilit görevlerin ve yeteneklerin tanımlanması gerekir.

İlk aşamada kurum kültürü, temel amaç ve hedefleri ile bütünleşik yetenek yönetimi stratejileri belirlenir. Örgüt hedef ve stratejileri belirlenmez ise görev tanımlarında, pozisyonlarda, uzun ve kısa vadeli planlamalarda sıkıntılar yaşanır. Hedeflerin örgüt içinde yer alan herkes tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir (Alaylıoğlu, 2010). Yetenek yönetimi uygulayan bir örgütte yetenekli çalışanların örgüt hedeflerini belirleme çok önemlidir. Yetenekli çalışanların ve yetenekli yöneticilerin gerektiğinde örgüt hedeflerini güncel değişim ve gelişmelere göre yenilemesi örgütün hızlı değişen rekabetçi dış çevreye uyumunu kolaylaştıracaktır. Örgütler açısından yetenekli bireyler, örgüt amaçlarına ulaşmada farklı ve etkin kullanabilen bireylerdir.

İhtiyaç duyulan sayıda yetenekli çalışanı örgüte kazandırmak için belirlenmiş bir iş değeri yaratılmalıdır. Bunu yetenek yönetiminin yeteneği çekme işlevi olarak da görebiliriz. Asıl olan, örgüt kültürüyle uyumlu çalışabilen, örgüt yeteneklerini potansiyel yeterlilik ve becerilerini kullanarak geliştirmesi mümkün olan yetenekli çalışanı örgüte çekmektir. Bunun için örgütler yetenekli çalışanlar tarafından

seçilmeyi hedeflemeli ve bu yolda bir örgüt kültürü ve ünü oluşturmalarıdır (Tarique ve Schuler,2010). Yetenekli çalışanlar farklı ve esnek düşünebilen kişilik yapılarından dolayı liderlere bağlılık oranları da düşük yapıda olabilen kişilerdir. Yetenekli kişiler kendilerini, takip eden değil lider olarak görürler. Bu anlamda ücret ve olanaklar kadar, işin niteliğinin duygusal beklentileri karşılması gibi etkenler de iyi çalışanı örgüte çekme konusunda önemlidir (Salacuse, 2006).

İlk adım olarak ihtiyaç analizi ve planlama yapılır. Örgütün ihtiyacı olan her pozisyon için gerekli yeterlilik ve yetenekler belirlenir. Bu aşama her pozisyon için detaylı analiz yapılmasını gerektirir (Fang Li Devos, 2008). Bu analiz, pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk ve yükümlülükleri belirler. Ayrıca pozisyonda geleceğe dönük beklentiler de bu analize dahil edilmelidir.

2.2.5.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İkinci aşamada yönetsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonlar, bu pozisyonlara ilişkin iş tanımları ile iş gerekleri tespit edilmeli ve pozisyonların ihtiyaç duydukları yetenekler belirlenmelidir (Alaylıoğlu,2010).

Kilit pozisyonların belirlenmesinde genellikle dört yol izlenmektedir (Huselid, Beatty ve Becker, 2008'den aktaran Tabancalı ve Korumaz, 2014).

1. Organizasyon Şeması ya da Görev Sorumluluk Derecesi

Görev yeterliliklerinin ve tanımlarının bilinmesi önemlidir. Görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanılarak kilit pozisyonlar belirlenir. Zorluk ve beceri derecesine ve beceriye bağlı yerleştirilmenin yapılmasını sağlar.

2. İşin Katma Değeri ve Yerine Koyma Zorluğu

İşler, işlerin yarattığı katma değer ve pozisyondaki kişinin gözden çıkarılabilirlik derecesi ile işin kolaylığına göre iki farklı açıdan değerlendirilir. Bu işler sırasıyla A sınıfı (stratejik işler), B sınıfı (destek) ve C sınıfı işler (diğer) olarak adlandırılmaktadır. A sınıfı işler, işlerin hiyerarşideki yerleriyle ilişkili değildir. Bu anlayışa göre, bir firmadaki tüm müdürlük pozisyonları A sınıfı iş olmayabilir. Buna karşın operasyonel bir iş A sınıfı iş olabilir.

3. İşe Ödenen Ücret Açısından

Çalışanların iş gücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerinin görece az bulunurluğu ve örgüt için yarattıkları değer, genellikle aldıkları ücretin yansıttığı düşünülen

ekonomiye dayanan bir bakış açısıdır.

4. Stratejik Açıdan

Yetenek yönetiminde kilit pozisyonlar örgüt stratejisine göre belirlenir. Buna göre örgüt stratejisine en çok katkıda bulunabilecek pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır.

Huselid ve diğerleri ise (2005) işleri yetenek yönetimi açısından sınıflandırmıştır. Sınıflandırma aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Açısından İşlerin Sınıflandırılması

İşleri sınıflandırma ölçütleri	A sınıfı	B sınıfı	C sınıfı
Yetki seviyesi	Bağımsız karar verme	Belirli süreçler takip etme	İnisiyatifi düşüktür
Değer yaratma biçimi	Önemli derecede gelir yaratır	Değer yaratan birimleri destekler	Ekonomik etkisi düşüktür
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir	Yüksek maliyete yol açabilir ve değeri azaltır	Maliyetli olması gerekli değildir
Yanlış istihdamın sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır

Huselid ve diğerleri.2005.“A players or A Positions?”The Strategic Logic of Workforce Management.Harward Business Review. December

İşlerin yukarıdaki şekilde sınıflandırılmasında asıl amaç, örgütteki katma değerine göre işlerin gruplandırılarak bir önem sırası oluşturmak, kilit pozisyondaki işler için yetenekli ve işe uygun çalışanlardan yararlanmaktır. Kısa ve uzun vadeli stratejik planlamalar yapılırken, kilit pozisyonlara gelebilecek potansiyel yetenekli örgüt çalışanlarının bu tür sınıflamalar ile belirlenmesi ve onlara örgütün eğitim ve geliştirme hedefleri doğrultusunda yatırım yapması, yetenek yönetimin önemli bir gereğidir.

2.2.5.3. Yetenek Bulma ve Yetenek Havuzu Oluşturma

Örgüt açısından yedekleme faaliyetleri, kilit pozisyonları kısa sürede etkin bir şekilde

doldurmak kolay olmadığı için, önemlidir. Yetenek yönetimi uygulamalarında örgütler bu faaliyetleri genelde, yetenek havuzu veya aday havuzu olarak da bilinen programlar ile yürütmektedir. Bu havuzlar, örgüt içindeki üst düzey pozisyonları üstlenebilecek kişilerden oluşmaktadır. Yetenek havuzunda yer alan yetenekli çalışanlar, üst düzey pozisyonları kısa veya uzun vadede devralabilme potansiyellerine göre ikiye ayrılmaktadır.

Bu tür havuzların bulunmaması durumunda örgütler, dışarıdan bu pozisyonları geçici veya sürekli üstlenecek yetenekli kişilerle veya pozisyon için başvuru alma yoluyla gerçekleştirmektedir (Rothwell, 2005).

Yeteneğin doğru yerde değerlendirilmesi konusu üzerinde hassaslıkla durulmalıdır. Yeteneklerin yerleştirilmesine ilişkin şu aşamalar izlenebilir (Alaylıoğlu, 2010). Potansiyel yetenek ile yapılan yatırımlar sonucunda oluşan profil ile var olan açığın ne derecede kapandığına bakılmalıdır. Değerlendirmeler, yeteneğin terfisi açısından veya yetenek havuzunda kalması açısından belirleyici olmalıdır. Yetenek havuzunda bekletilen çalışanların değerlendirmeler sonucunda yer değiştirmesi veya terfi etmesi hususunda değerlendirmeler yapılmalıdır. Değerlendirmeler, yeteneğin gelişimi konusunda gelecek planları içermelidir. Yer değişikliği veya terfi ettirilen çalışan, görevinde izlenmeli ve sistematik olarak geri bildirim alınmalıdır. Öncelikle yetenek portföyü ortaya çıkarılmaktadır. Daha sonra ise uygun işe uygun yetenek atanabilmektedir. Örgütte gerçekleştirilen tüm görevler, yüksek düzeyde yetenek gerektirmemektedir. Örgütte yönetimin yeteneklere olan ihtiyacını ve bunların korunması için yapmak zorunda olduğu yatırım miktarını belirleyebilmesi için profil tespiti, önemli bir karar eşliğini oluşturmaktadır.

Her örgüt kendi amaçları doğrultusunda bir yedekleme sistemi geliştirebilir. Maliyet ve zaman kaybı yaşamamak için gelişim etkinliklerini takip eden yetenek havuzuna dayalı sistemler, örgütsel yedekleme için etkin sistemlerdir.

Lewis ve Heckman (2006, 145) örgüt içindeki işleri, işin örgüte olan katma değerine ve işin yerine koyulma zorluğuna göre sınıflandırmıştır. Burada asıl üzerinde durulması gereken işler, yerine koymanın zor olduğu ve örgüt için katma değeri yüksek olan işlerdir. Örgütsel yedekleme sistemleri işleri bu açıdan değerlendirmelidir.

Tablo 2: Örgütsel Yedekleme Açısından İşlerin Değerlendirilmesi

İşlerin yedekleme açısından sınıflandırılması	İşin katma değeri		
		Düşük	Yüksek
Yerine koyma zorluğu	Zor	Düşük katma değer Yerine koyma zor	Yüksek katma değer Yerine koyma zor
	Kolay	Düşük katma değer Yerine koyma kolay	Yüksek katma değer Yerine koyma kolay

Lewis, Robert. E. ve Heckman, Robert.J. 2006. Talent management: a critical review. Human Resources Management. Vol.16. ss. 139-154.

Örgütsel açıdan yedeklemenin en büyük avantajı ise sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Örgütsel yedekleme, kilit pozisyondaki ve üst düzeydeki yeteneklere odaklandığından, örgütün inisiyatif isteyen ve değer yaratan işlerinin devamlılığı açısından önemlidir. Bu anlamda örgütler açısından yetenek havuzları, özellikle zor yerine koyulan işler göz önünde bulundurulduğunda büyük önem taşımaktadır.

2.2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, örgütün rekabet gücünü artırmak ve değişen dünyaya ayak uydurmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer almaktadır. Çalışanın örgüt içinde alacağı eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütün en değerli sermaye olarak gördüğü yetenekli insana yapılan bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt açısından ise yeteneklerin geliştirilmesi yönünde yapılacak yatırımlar oldukça maliyetli olabilir. Bu nedenle, yapılan yatırımın örgüte geri dönüşünün sağlanması ve mümkün olduğunca uzun süre korunması hedeflenmelidir (Alaylıoğlu, 2010). Bu bağlamda örgüt içinde planlanacak eğitim faaliyetlerinde verimliliği ön planda tutmak esas olmalıdır. Bu eğitim programları ile gelecekteki yönetim pozisyonları için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, tutum, yetenekler ve kişilik özelliklerinin geliştirilmesi örgüte yapılan bir yatırımdır.

Rothwell'e (2005) göre yetenek yönetimi uygulayan bir örgüt, geliştirme programını belirlemeden önce, çevresel tarama yöntemi ile ihtiyaçlarını belirlemelidir. Bu taramalar, örgüt içi üyelerden örgüt dışı çevreye kadar geniş bir alanı kapsamalıdır.

Dış çevredeki değişkenler, rekabeti artıran etkileri, demografik değişkenleri göz önüne alırken aynı zamanda yönetici ve çalışanların ihtiyaçlarını da kapsamalıdır. Ayrıca geliştirme programları, örgütteki belirli potansiyellere veya gruplara da odaklanabilir. Örneğin, örgüt gelecekte yönetici olabilecek potansiyeldeki yetenekli çalışanlara farklı bir geliştirme programı izleyebilir.

Ayrıca iş görenlere eğitim fırsatları sunulurken işletmeden ayrılma düşüncelerinin oluşmamasına katkı sağlanabilir (Alaylıoğlu, 2010). Yetenekli çalışanlar örgütten, gelişme olanakları olan, heyecan verici bir çalışma ortamı, şeffaf bir performans sistemi ile adil ve rekabetçi bir ücret politikası bekler (Fang Li Devos, 2008). Ücret iyi bir tatmin aracı iken, yetenekli çalışan açısından örgütte kalmaya yeterli bir etken değildir. Yetenekli çalışanı örgütte tutan faktörler arasında, örgütsel bağlılık, işle bütünleşme ve iş doyumunu öne çıkmaktadır. Örgüt dışı faktörler arasında ise piyasanın yarattığı alternatifler ve iş aramadaki olanak ve kolaylıklar yer almaktadır. Eğitim olanakları, yetenekli çalışanların örgütte muhafaza edilmesi ve bu çalışanların örgütten ayrılmamaları için gerekli ortamın ve şartların sağlanması açısından da önemlidir. Nesiller arası oluşan farklar ve küresel etkiler sonucunda, örgütsel bağlılık, çalışanlar, özellikle de yetenekli çalışanlar açısından önemini kaybetmektedir. Örgütün sağladığı eğitim ve geliştirme olanakları ve iyi bir performans değerlendirme sistemi, yetenekli çalışanların örgütte uzun süre kalması için önem arz etmektedir. Yetenekli çalışanlar amaçlarına uygun olarak gelişim göstermek ister.

Armstrong'a (2009) göre eğitim ve geliştirme süreci faaliyetleri organizasyon içi öğrenme, iş yeri ve iş dışında eğitim, kendi kendine öğrenme, e-eğitim, koçluk ve mentorluk, harmanlanmış öğrenme, yönetim geliştirme gibi farklı elementlerden oluşmaktadır. Kişiyeye özel projeler, iş başında acil görev yürütme eğitimleri, işte rotasyon yoluyla da yetenekli çalışanların amaçlara uygun olarak geliştirilmesi mümkündür.

2.2.5.5. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanın belirli bir zaman içindeki çalışmasının ve sergilediği yeteneğin yanı sıra ileri zamanlarda sergileyebileceği potansiyel performansın da ortaya çıkarılması çalışmasıdır (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirmesi yetenek yönetimi uygulamaları açısından yeteneği örgütte tutma, yerleştirme ve geliştirme bakımlarından önemlidir. Richard (1996:10)

performans değerlendirmenin taşıdığı önemler hakkında şunları dile getirmiştir:

- Yapılan işin gelişmesine yardım etmek,
- Personelin terfi kararlarında endişe yaratmamak,
- Bir örgütte çalışanların aralarındaki ilişkilerin iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Dıştan aktarma (transfer) kararlarında önemli rol oynamak.

Performans değerlendirme için uygulamada olan değişik sistemler vardır. Bunlardan en yaygınları şu şekilde sıralanabilir (Wolf, 2003'den aktaran Akar , 2012)

Nitelik Temelli Performans Değerlendirmesi: İletişim, özerklik, ilişkiler, işin hatasızlığı ve kalitesi ile geri bildirimlerin yapıldığı her çalışana uygulanabilen değerlendirmelerdir.

Davranış Temelli Performans Değerlendirmesi : Tüm iş görenlere uygulanabilen likert sistemli, önceden belirlenmiş örgütsel davranışlara uyma ve uygulama düzeyleri ile değerlendirme yapan sistemlerdir.

Bilgi- beceri Temelli Performans Değerlendirmesi: Genellikle uzmanlık ve ustalık gerektiren işlerde çalışanlara uygulanabilen değerlendirme sistemleridir. Bilgi ve beceri gerektiren işin ne derecede bilindiğine ve sergilendiğine dair geri bildirimleri içerir.

Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi: Üst düzey yöneticilere ve uzmanlara uygulanabilir. Güncellenen yıllık, sürekli veya süreksiz faaliyetlerle ilgili sonuca yönelik sayısal veriler ve başarılar ile ilgili değerlendirmelerdir.

Berger'e (2005) göre örgütlerde çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da birbirinden farklılık göstermektedir.

Bu anlamda yetenek yönetimi uygulayan bir örgütün geleneksel olarak sınıflandırılan yöneticinin çalışanları değerlendirdiği performans değerlendirme sistemlerinden çok daha çağdaş sistemleri kullanmaları önemlidir. Çağdaş sistemler, yöneticilerin duygu ve yargılarını en aza indirip, çalışanın geri bildirim ve katılımı sağlayarak daha objektif ve güvenilir değerlendirme sağlamayı hedefleyen yöntemlerdir.

Berger' e (2005) göre kritik yetenek grubunun ve üst yetenek grubunun ihtiyaçları ve bu çalışanları işte tutmaya yönelik çözüm faaliyetleri, farklılık göstermektedir. Kritik yetenek grubu için iş doyumunu, iş güvenliği, iş yaşam dengesi, iş ortamı gibi kategoriler

önem teşkil etmektedir. Bu grup için, ödüllendirme sistemi, yaratılan örgüt kültüründe değer veren bir anlayışın olması, istihdamda güvenlik ve sağlık konularında iyileştirme gibi çözümler, çalışanları örgütte tutma için etkin faaliyetler arasında yer almaktadır. Üst yetenek grubu için ise ödeme, taktir, faydalar, iş performansı gibi kategoriler önem teşkil etmektedir. Bu grup için ise, bireysel yarar programları, rekabetçi ve adil bir ödeme sistemi ile şeffaf bir performans sisteminin işte tutma faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmelidir. Örneğin, üst yetenek grubu kendi performans değerlendirmelerinin yanı sıra örgütte de şeffaf ve etkin bir değerlendirme sistemi istemektedir.

2.2.5.6. Kariyer geliştirme

Birey açısından kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir (Can, 1999).

Örgüt açısından kariyer planlaması, iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Demir, 2006).

Küreselleşme ve iş gerekliliklerinde değişiklikler aynı zamanda çalışanların kariyer döngülerini de daha karmaşık hâle getirmektedir. Edinilmesi gereken yeni becerilerin yanı sıra rekabet şartlarına uyum sağlanmak için çalışanların da geleceğe dönük bir kariyer planı yapmaları örgütler açısından önemlidir. Bu tür kariyer planları, yetenek yönetimi bakımından çalışanların olduğu kadar örgütün de önem vermesi gereken bir boyuttur. Kariyer geliştirme, yetenekli çalışanların potansiyellerini gerçekleştirme ve örgütü rekabetçi bir dünyada daha ileriye taşınması açısından önemlidir.

Yetenekli bireyler, ortalama işgörenlerden farklı olarak örgüt içerisinde yüksek hedef, performans ve beklentilere sahiptir. Bu yetenekli bireyler, sahip oldukları hedef, performans ve beklentileriyle ilgili değerlendirmeler yaparak ileriye dönük eylem planlarını oluştururlar. Bu tür kariyer geliştirme beklentileri karşılanmaz ise örgütün yetenekli çalışanları elinde tutması oldukça zordur.

Etkili bir kariyer geliştirme sistemi uygulanırken dört aşama dikkati çekmektedir. Bu aşamalar, analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir (Aytaç, 2005).

Analiz aşamasında, farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları incelenir. Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.

Tasarım aşamasında ekip, yönetici ve çalışan için ne tür bir eğitimin gerektiğini, ne tür bir desteğe ihtiyaç bulunduğunu inceler.

Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.

Değerlendirme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konulur, aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Bu aşamaların yer aldığı bir yaklaşım, çalışanların başarıları için neyin gerekli olduğunu ortaya çıkarır.

Kariyer planlaması yapan bir örgütte çalışanların terfi ve atamalardan daha şeffaf bir şekilde bilgisi olur ve böylece bu yolda ilerlemeleri için nasıl bir yoldan geçmeleri gerektiği, sahip olmaları gereken özellikler ve kazanımları hakkında fikirleri oluşur. Örgüt içi ve dış çevredeki gelişmeler ve buna bağlı eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için fırsatlar yaratan bir uygulamadır.

2.2.6. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Eğitim örgütleri de bütün diğer örgütler gibi madde ve insan gücünü en etkin şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmayı hedefleyen örgütlerdir. Küresel etkiler ve değişen şartlar, insan gücünü örgütün gelişmesi ve rekabet edebilmesi için ayrıca önemli kılar. Bu anlamda eğitim örgütleri de insan gücünü en üst potansiyeli ile kullanmaya mecburdur. Eğitim örgütlerinde de diğer bütün örgütlerde olduğu gibi insan gücünü etkili kullanabilmek için etkili liderliğe ihtiyaç vardır. Eğitim örgütleri de modern dünyaya ayak uydurmak amacıyla insan gücünü geliştirmeye, eğitmeye ve değerlendirmeye ihtiyaç duyar. İnsan gücüne yaptığı yatırımı kaybetmemek için eğitim örgütlerinin de yetenekli ve yetişmiş öğretim kadrosunu elinde tutması gerekir. Diğer bir deyişle, eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi yetenekli çalışanları işe alma, eğitme, değerlendirme, yedekleme gibi aşamalarda etkin olmak zorundadır. Bu anlamda, son yıllarda yetenek yönetimi uygulamalarına eğitim örgütlerince de artan bir ilgi ve ihtiyaç bulunduğunu belirtmekte fayda var.

Eğitim örgütlerindeki yetenek yönetimi uygulamalarına olan ihtiyaç, 2000'li yıllarda okul yöneticileri ve etkili başöğretmenlik alanlarındaki ihtiyaçları gidermek için yetenek havuzu kullanımı ve okul liderliği programları ile başlamıştır. Amerika ve Avrupa ülkelerinde eğitimde kaliteyi artırmak ve etkili okul lideri bulmak

konusundaki çalışmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının ilk örnekleridir. Nitelikli yönetici sorunu, bu uygulamaların başlamasındaki ana nedendir (Brundrett,Rhodes ve Gkolia, 2006).

Yetenek yönetimi sadece ekonomik öncelikleri olan sektörlerde değil, eğitim sektöründe de önemlidir. Okullar sadece teknik konularda değil insan gücü konusunda da rekabet edebilen bir örgüt politikası ve stratejisi geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Okullara rekabet avantajı kazandıran en önemli faktör ise yetenekli öğretmenlerin göstereceği üst düzey performans ile bu performansın neticesinde eğitimin kalitesine ekleyeceği farktır. Günümüzdeki modern okulların çoğu, doğru insan gücünün, yani iyi öğretmenin iyi bir eğitim için öneminin farkındadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, okullarda yetenek yönetimi uygulamalarına olan ihtiyacın çalışanların gelişimine katkı sağlamak ve performanslarını daha etkin değerlendirmek boyutlarında devam ettiğini göstermektedir. Öğretmenlerin öğrenciler tarafından ne derece etkin ve ne derece yetenekli olarak algılandıklarına dair araştırmalar, eğitimde etkili ve yetenekli öğretmenlerin işe alımı, ödüllendirilmesi ve terfileri konusunda öğretmenlerin %59 ve yöneticilerin %63 oranlarında kaldığı ve okulların bu bakımdan yeterli etkinlikte olmadığını gösteriyor (Weisberg, Sexton, Mulhern ve Kelling, 2009).

Yetenek yönetimi, sadece performans değerlendirme ve eğitim geliştirme bakımından değil; aynı zamanda kilit pozisyondaki görevler, yetenekli öğretmenleri işe alma, işte eğitime, ödüllendirme ve elde tutma stratejileri de içeren uygulamalar bütünüdür ve okulların bu tür stratejilere olan ihtiyaçları devam etmektedir. Bu tür uygulamalar hem okulun daha etkin işleyişini, hem de öğrencilerin başarılarını doğrudan etkilemektedir. Bunun bir örneği olarak “teach for america” uygulaması düşünülebilir. Okullar düzeyinde Amerika’da eğitim kalitesini geliştirmek ve öğretmenlerin örgüte ve eğitime olan katkısını artırmak için yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanılmıştır. Uygulama öncesi, özellikle ekonomik avantaja olmayan bölgelerde yetenekli öğretmenlere ve iyi liderlere olan ihtiyaç en önemli problemlerden biri olarak görünmekte iken, geniş bir bölgedeki öğretmen ihtiyacı, bu tür uygulamalar ile, özellikle bütçesi düşük olan okullarda karşılanmıştır. Program dahilinde 60 saatlik bir eğitimden geçen öğretmenler uygun yerleştirme, eğitim, değerlendirme stratejileri kullanılarak okullar tarafından işe alınmış ve sonuç olarak öğrenci başarılarında ciddi bir artış gözlenmiştir (Brandth, 2011).

Okulların bünyesinde rekabet ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan

yetenek yönetimi uygulamalarının doğrudan ya da dolaylı olarak bir değişim sağlaması için en kilit noktalardan biri de, iyi bir liderlik anlayışı ile uygulanmasıdır. İyi ve kaliteli bir liderlik anlayışı ile etkin ve verimli işleyen bir okul arasında güçlü bir ilişki vardır (Teddle ve Reynolds, 2000) Yetenek yönetimi uygulamaları, okulları doğru vizyonla yönetecek iyi ve yeterli liderler yetiştirmeyi hedefler çünkü iyi liderler okullardaki çalışanları da yakından etkiler. Etkin liderler, yetenekli çalışanların örgüt bağlılığı, memnuniyet konusunda olumlu bir tutum sahibi olmaları ve potansiyel performanslarının en üst düzeye taşınmaları bakımından çok önemlidir. Vizyoner liderlik özelliği gösterebilen yöneticilerin en önemli görevi, örgütte ayırt edici özelliği ile fark katma değeri olan yetenekli çalışanları bulmak, yetiştirmek, etkin olarak yönetmek ve yetişmiş olan bu yetenekli insan gücünü elde tutabilmektir (Lewis and Heckman, 2006). Vizyoner liderlik anlamında diğer örgüt türlerine göre daha geriden gelen eğitim örgütleri, yetenek yönetimi uygulamalarını da henüz tam olarak kullanamamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları gibi yönetimlerin okullarda uygulanmasına dair en önemli iki belirleyici, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi gibi uygulamalara olan yaklaşımı ve yöneticilerin liderlik özellikleri dediğimiz vasıfları taşıyıp taşımadığıdır. Eğer yöneticiler, bu tür uygulamaların yarattığı farka karşı inanç, güven, saygı tutumu içinde ise ve risk alma, esneklik, entelektüel merak gibi liderlik vasıfları taşıyor ise, yetenek yönetimi uygulamalarının okul örgütünde uygulanma seviyesi daha yüksektir (Aytaç, 2014) Ayrıca uygulamaların hayata geçmesinde, okulların yönetim yapısı ve kültürel ortamı da belirleyici bir başka etmendir. Örneğin, Türkiye'deki merkezi sisteme bağlı işleyen devlet okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin çoğu, bu tür uygulamaların sadece özel okullar için uygun olacağı yönünde değerlendirmiştir (Aytaç, 2014). Oysaki bu tür uygulamalara olan ihtiyaç hem resmî, hem de özel okullar boyutunda devam etmektedir. Eğer yöneticiler vizyoner lider olarak daha fazla risk almayı tercih ederlerse, örgütlerinde herhangi bir boyutta uygulayacakları yetenek yönetimi mutlaka bir fark yaratacaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları örgütün amaçlarını ve hedeflerini daha doğru belirlemesine ve daha verimli çalışmasına katkı sağlayacağı gibi örgütü her anlamda daha ileriye taşıyacak uygulamalardır çünkü en değerli sermaye olan insana yatırım yapmaktadır.

Üniversite düzeyindeki uygulamalara bakıldığı zaman yetenek yönetiminin bir ya da birkaç boyutunun uygulandığı faaliyetlere rastlamak mümkündür. Üniversite

düzeyinde akademik olarak yetenekli öğretim üyelerini işe almak, geliştirmek, ödüllendirmek ve elde tutmak, yetenek yönetimi uygulayan bir üniversite açısından önemli bir stratejidir. Aslında üniversiteleri iki ana işlev üzerinden değerlendirmek mümkündür. Bunlardan ilki, üniversitelerde yapılan araştırmalar iken, diğeri ise devam eden eğitim ve öğretimdir. Üniversiteler eğer uygun stratejilerle yönetilmezler ise araştırmalar boyutunda statü kaybederler. Eğitim öğretim boyutunda ise topluma sağladıkları insan gücü açısından sorun yaşatırlar. Bu anlamda yetenek yönetimi uygulamaları özellikle bütçe sıkıntısı yaşayan ve statü kaybeden üniversiteler açısından önemlidir. Alanyazındaki araştırmalar gösteriyor ki, iyi bir akademik lider, üniversitelerin prestij kazanmasında çok etkilidir. Akademik anlamda liderlik veya mentorlük yapabilecek yetenekli akademisyenlerin özellikle statü sıkıntısı yaşayan üniversitelere atandığı durumlar incelendiğinde, bu akademisyenlerin araştırmalara yardımcı olmak için meslektaşlarına sağladığı geri bildirim ve doğru düşünme stratejileri sayesinde üniversitelerin yaptıkları araştırmalarda öne çıkmasına katkı sağladığı gözlemlenmiştir (Goodall, 2006). Bu anlamda yetenek yönetimi uygulamaları, hem üniversitelerin genelinde, hem de bünyesindeki akademik birimlerde önem teşkil etmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanan üniversitelerin yaptıkları araştırmalarda önemli bir prestij artışı yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bunun en önemli nedeni ise bu tür yönetim uygulamaları sayesinde daha yetenekli ve yeterli fakülte öğretim elemanlarının işe alınmasıdır. Bir diğeri ise yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile mevcut öğretim üyelerinin daha verimli ve etkin bir performans düzeyine ulaşmasına katkıda bulunmasıdır. McCormack et al. (2014) araştırmalarında yeteneği çekme, tutma ve ödüllendirme boyutunda inisiatif alabilen üniversitelerin, yaptıkları araştırmalardaki değerlendirme sonuçlarının oldukça yükseldiğini göstermiştir. Aynı zamanda fakülte çalışanlarının ders içi performansı da artmıştır. Sonuçlar aynı zamanda üniversitede verilen dersler konusunda öğrenci memnuniyetinin de daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Steven Riccio'nun 2010 yılında yaptığı araştırmaya göre üniversite düzeyindeki yetenek yönetimi konusundaki uygulamalardan bazıları şunlardır: Yüksek eğitim kurumları arasında yetenek yönetimi uygulamasına en önce önem veren üniversiteler arasında Stanford Üniversitesi yer almaktadır. Üniversite, bünyesinde liderlik

geliştirme programı uygulamakta ve “yeteneği çekmek, geliştirmek ve tutmak” ifadesini kullanan bir insan kaynakları politikasını sunmaktadır. Minnesota Üniversitesi bir yetenek yönetimi ve danışmanı takımı kurmuştur. Bu takım, üniversite stratejilerini belirlemede etkin liderlik özellikleri üzerine çalışmış ve performans değerlendirmelerinde bu özelliklerin bir bölümünü içermelerini sağlamıştır. Pennsylvania Üniversitesi insan kaynakları birimi, kariyer gelişimine destek olmak için koçluk ve mentorluk uygulamalarını başlatmıştır. Emory Üniversitesi “liderlikte mükemmellik” adı altında başlattığı programda her yıl 20 kadar yeni yönetici adayını ofislerdeki ve birimlerdeki açığı doldurmak için kullanmayı başarmıştır. South Carolina Üniversitesi yedeklemeyi daha etkin yapabilmek için erken emeklilik yararlarından bir paket hazırlamış ve bunla beraber en az 5 yıllık süre içinde emekliliğe bağlı oluşacak pozisyonları doldurmak için erken yedekleme programını hayata geçirmiştir.

Riccio’ya göre özellikle daha özerk olan yukarıdaki üniversitelerin yapılarında insan kaynaklarına bağlı yaptıkları stratejik uygulamalar etkin olarak yer almaktadır. Bu üniversitelerin daha başarılı olmaları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında bir bağ olduğu düşünülebilir. Amerika’daki bütün büyük üniversitelerde artık yetenek yönetim boyutlarının çeşitli uygulamalarını görmek mümkündür.

Taji ve Moghtadaie (2016) yetenek yönetimi uygulamalarının fakülte çalışanlarının verimliliğine etkisini inceledikleri araştırmalarında, yetenek yönetimi uygulamalarının özellikle yeteneği geliştirme ve yeteneği çekme boyutlarında, üniversitedeki öğretim elemanlarının performansları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Taji’nin araştırmasında bu etkinlik, fakülte üyesinin bilgisi, yönetsel becerileri, öğretimsel metodları, gelişiminin değerlendirilmesi ve bilimsel etkinliğini değerlendirilmesi yoluyla saptanmıştır.

Bu tür araştırmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının sadece rekabetin ve ekonomik avantajın önemli olduğu iş sektörleri için modern dünyadaki değişimlere ayak uydurmasına yarayan bir araç olarak kullanılan uygulamalar bütünü olmadığını; aynı zamanda dış çevresiyle yakından bağlantılı olan eğitim alanında hem okullar düzeyinde hem de üniversitelerde gerekli olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de ise üniversitelerin başarısındaki insan gücü önemine sözel olarak çoklukla değinilse de, uygulamalarda yetenek yönetimi gibi uygulamalar henüz kısıtlı bir şekilde görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları, insan gücünü daha etkin

kullanarak kaliteyi geliştirmek amacıyla bir yönetmelik hazırlanmıştır. YÖK tarafından hazırlanan bu yönetmelikler, ilk adım olarak kaliteyi geliştirmek amacı ile değerlendirme yapılması ve amaçların yenilenmesine yöneliktir. Yönetmeliğe göre, üniversite belirli aralıklarla amaçlarını gözden geçirmeli ve buna göre bir performans değerlendirmesi yapmalıdır. YÖK'ün bu konudaki yönetmeliği şu şekildedir: (www.yodek.org.tr/download/yonetmelik_dl.pdf).

“Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu, yükseköğretim kurumlarından gelen raporlara dayanarak Mart ve Nisan aylarında yıllık Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu Raporunu oluşturur ve yükseköğretim üst kurullarının başkanlıklarına sunar.

Madde 14 — Bir yükseköğretim kurumunun, ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyindeki akademik birimleri ve araştırma merkezlerinin her türlü eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalitesi ve kalite geliştirme çalışmaları iç değerlendirme kapsamında değerlendirilir.”

Yetenek yönetiminin her bir boyutu sadece maddi olarak ve rekabet açısından ele alınırsa, bazıları tarafından üniversiteler düzeyinde uygun görülmeyebilir. Üniversiteler, yapısı gereği nitelikli ve yeterliliği yüksek insan gücüne sahip olması gereken kurumlardır. Bu anlamda rekabete dayalı değil ama niteliği ve kaliteyi yükseltmek adına yetenek yönetiminin boyutları hem kamu hem de vakıf üniversiteleri açısından önemli olmalıdır. Ayrıca, modern dünyada üniversitelerin statülerini artırmaları, eğitim ve öğretimde kaliteyi yakalamaları için daha rekabetçi ve değişime açık bir politika benimsemeleri de gerekli bir hâl almıştır. Hem akademik çalışmalarda hem de eğitim ve öğretim düzeyinde hedeflerini yakalamaları için ise, daha yetenekli akademik kadroyu işe alma, geliştirme, ödüllendirme, değerlendirme ve elde tutma açısından yetenek yönetimi stratejilerinden yararlanmaları önemlidir.

3. YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ DOYUMU KONUSUNDAKİ ARAŞTIRMALAR

Yetenek Yönetimi, henüz yeni bir alan olmasına rağmen hem insan kaynakları ve yönetim alanında hem de eğitim alanında, çalışılmış ve çalışılmakta olan bir konudur. İş doyumunu ise uzun süredir hem eğitim hem de yönetim ile ilgili alanlarda araştırmaları yapılmış ve başka değişkenlerle ilişkileri araştırılmış bir çalışma konusudur. Bu bölümde yetenek yönetimi ve iş doyumunu konusunda yapılan araştırmalar yer almaktadır. Konuyla ilgili araştırmalar, yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Araştırmaların amacı, uygulandığı yer ve kişiler, sonuçları özetlenerek anlatılmıştır.

3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalar arasında yetenek yönetimini eğitim alanında inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmamaktadır. Akar’ın 2012 yılında yaptığı doktora çalışmasında Türkiye’deki beş üniversitedeki akademisyenlerin yetenek yönetimi uygulama düzeyine yönelik algı ve görüşlerine başvurmak için nitel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada üç üniversiteden (Koç, Marmara, Maltepe) akademisyenlerle 105 profesör, 61 doçent ve 111 yardımcı doçent ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları arasında üniversitelerde yetenek yönetimi uygulama düzeyinin var olan mevzuat ve merkeze bağlılık gibi nedenlerle düşük olduğu saptanmıştır. Yeteneği çekme boyutunda değerlendirme merkezleri ve yetenek yönetimi kurulları oluşturulması önerilmiştir. Yeteneği tutma ve yerleştirme boyutunda performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yeterince yansımadağı saptanmıştır. Ödül sisteminin ve geleceğe dönük planlamaların ise düşük düzeyde veya yetersiz kaldığı saptanmıştır. Yeteneği geliştirme boyutunda ise koçluk ve mentorlük sistemlerinin etkili olabileceği görülmüştür.

Aytaç (2014) 2012-2013 eğitim yılında Ankara örneklemini ile yaptığı çalışmasında 55 öğretmenle yetenek yönetimi uygulamalarına dair algılarını araştırmak için görüşme

yapmış ve araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin liderlik vasıfları taşıması ile yetenek yönetimi uygulamalarının okul örgütünde uygulanma seviyesi arasında önemli bir yakın ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca uygulamaların hayata geçmesinde okulların yönetim yapısı ve kültürel ortam da belirleyici bir başka etken olarak ön plana çıkmıştır. Örneğin, Türkiye'deki merkezi sisteme bağlı işleyen devlet okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin çoğu, bu tür uygulamaları sadece özel okullara uygun olarak değerlendirmiştir. Aytaç'ın araştırmasında, Türk eğitim sisteminde bu tür uygulamaların yer alabilmesi için, özellikle personel ve bütçe bakımından okulların özerkleşmesi ile yöneticilerin yetiştirilmesinde farklı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğine dair bulgular sunulmakta ve yetenek yönetimi uygulanma düzeyleri arasında bir ilişkiden de bahsedilmektedir. Aytaç'ın (2015) yaptığı başka bir çalışmada ise bütünleşmiş yetenek yönetimi uygulamaları, uygulamada okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve çalışmaların örgütsel adanmışlığı arasında önemli bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir deyişle, bu çalışmaya göre yöneticilerin yetenek yönetimini uygulayacak vizyoner liderlik özelliği göstermesi, yetenekli çalışanların örgüte bağlılığı açısından epeyce etkili olduğu saptanmıştır.

İş doyumu konusunda insan kaynakları, yönetim ve eğitim alanında çok sayıda araştırma yer almaktadır. Bu araştırmaların büyük bölümü, iş doyumu ile adalet, örgütsel adanmışlık, iş devri, motivasyon gibi konular ile iş doyumunun ilişkisini incelemiştir. Özellikle 2000'li yıllarda insanın iş gücü olarak örgütteki önemi ve rolü konusundaki artan sayıdaki araştırmalar, iş doyumunu ele almaktadır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar arasında Karaköse ve Kocabaş, 2006 yılında Gaziantep ilinde 292 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, iş doyumu ve motivasyon ile örgütlerin, öğretmenlerden beklentileri arasındaki nasıl bir ilişki olduğunu incelemişlerdir. Araştırmada likert tipi anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenler ile aralarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. İş doyumu ve motivasyon arasında ise okul türlerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla stres altında çalıştığı ve iş doyumunun, buna bağlı olarak da motivasyonun daha düşük olduğu gözlenmiştir. Örgütlerin beklentileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonu açısından ise örgüt türüne göre anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Özel okulda çalışan öğretmenler, prestij ve çalışma ortamının daha olumlu olmasından

dolayı motivasyonlarının da bu durumdan daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Çalışma arkadaşları açısından her iki okul türü arasında bir farka rastlanmamıştır.

Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) yaptığı bir başka araştırmada ise öğretmenlerin karara katılma düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise, bu evrenden tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen ilkokul, ortaokul ve liselerden 159 sınıf öğretmeni ve 220 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada karara katılım ölçeği ve iş doyum ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım ve iş doyumunu düzeyleri orta, eğitimsel kararlara katılım düzeyleri yüksek bulunmuştur. İş doyumunu ile hem eğitimsel kararlara katılım boyutu hem de yönetsel kararlara katılım boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Katılımcıların kararlara katılımları, iş doyumlarını % 41 oranında etkilemektedir.

İş doyumunu ve yetenek yönetimi ilişkisini çalışan araştırmalar, aslında yetenek yönetiminin içerdiği alt boyutlarla ilişkili konulardır. Bu alt boyutların arasında kariyer geliştirme, örgütte çalışana tutma, yönetim biçimi, örgütün sağladığı ortam ve olanaklar gibi konular yer almaktadır.

Yurt içinde yapılan çalışmalarda eğitim alanında yetenek yönetimi çalışan araştırmalara rastlanmıştır (Akar, 2012; Aytaç, 2015; Demirkasımoğlu, 2015) ama iş doyumunu ile ilişkisini çalışan bir araştırma ve çalışmaya rastlanmamıştır. Alanyazın incelenirken eğitim alanında çalışmalara öncelikle değinilmiştir. İş doyumununun daha büyük kapsamlı olan yetenek yönetimi uygulama düzeyinde çalışılması literatürdeki çalışmalara göre bir gereksinim göstermektedir.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde yetenek yönetimi konusunda insan kaynakları ve yönetim alanlarındaki araştırmalar sayısal olarak üstünlük gösterse de eğitim alanından da son yıllarda oldukça fazla araştırma ve çalışma yer almaktadır.

Eğitim alanında yurt dışında yapılan çalışmalar arasında Nebraska Üniversitesinden Riccio'nun (2010) doktora tez çalışması yer almaktadır. Riccio çalışmasında, 7 üniversitedeki yetenek yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların örgütlerdeki

liderlik ile örgüt amaçlarına etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma, görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde yetenek yönetimi uygulayan üniversitelerin benzer programları uyguladıkları, bu programların örgütsel ve kişisel gelişime katkısı, sınırlılıkları ile ilgili sorular sorulmuştur.

Araştırma sunucuna göre mentorluk, koçluk gibi uygulamalar, 7 üniversitedeki ortak yetenek yönetimi uygulamaları olarak saptanmıştır. Görüşmelerin sonucunda, yetenek yönetiminin üniversitelerin örgütsel amaçlarına en çok rekabet ve stratejik planlama olarak hizmet ettiğine dair ortak bir algıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşmeler sonucunda ortak fikir olarak ayrıca, üst düzey çalışanların yetenek yönetimi konusundaki katkılarının önemli olduğu da vurgulanmıştır. Yetenek yönetiminin insan kaynakları planlamalarına olumlu katkılarından söz edilirken, mentorluk uygulamalarının, örgütte liderlik özelliklerini artırdığı yolundaki veriler görüşmelerde ortak geri bildirim olarak ortaya çıkmıştır.

Taji ve Moghtadaie (2016) yetenek yönetimi uygulamalarının fakülte çalışanlarının verimliliğine olan etkisini inceledikleri araştırmalarında, yetenek yönetimi uygulamalarının özellikle yeteneği geliştirme ve yeteneği çekme boyutlarında, üniversitedeki hocaların performansları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir.

McCormack et al. (2014) araştırmalarında yeteneği çekme, tutma ve ödüllendirme boyutunda daha iyi inisiatif alabilen üniversitelerin, öğrenci değerlendirme sonuçlarının da oldukça yükseldiğini göstermiştir.

Goodall (2006) araştırmasında yetenekli çalışanların örgüt üzerindeki etkisini araştırmıştır. Statü bakımından alt grupta yer alan bir üniversitede yaptığı araştırmada, yetenekli, iyi bir akademik lider atanınca üretilen akademik çalışmaların, bu liderin geri bildirim ve yönlendirmeleri sayesinde üniversitenin ilgili birimlerinin bundan olumlu etkilendiğini ve üretilen akademik çalışmaların kalitesinin önemli ölçüde geliştiğini saptamıştır. Diğer bir deyişle, yetenekli bir akademisyenin, üniversitenin statüsünü üst düzeye taşımada oldukça etkili olduğu görülmüştür.

Eğitim dünyasında iş doyumunu açısından yurt dışında yapılan araştırmalar arasında 2006 yılında Zhang Zhijuan, Virginia Üniversitesindeki doktora tezinde iş doyumunu ve öğretmenleri örgütte tutma konusunu çalışmıştır. Araştırmada, iş devri konusundaki ulusal kayıtlardan ve anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmanın bulgularına

göre, öğretmenlerin iş doyumunu örgütsel iklim, kişisel gelişim, otonomi (özerklik) gibi alanlardan etkilenmektedir. İş doyumunu ve örgütte devam etme arasında da güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş doyumunu öğretmenlerin yaşı, kıdemi gibi değişkenlerin de etkilediği saptanmıştır.

Yetenek yönetimi ve iş doyumunu daha çok yurt dışında yapılan çalışmalarda ele alınmış bir konudur. Alanyazın incelendiğinde, yetenek yönetimi alt boyutları ve iş doyumunu arasında çok sayıda araştırma vardır. Bazılarına şu şekilde değinebiliriz: Yetenek yönetiminin ilk ve en önemli boyutu olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi alanında, öğretmenleri karara katan eğitim örgütlerinde çalışanların iş doyumlarının daha olumlu yönde etkilendiğini saptayan Mosheti (2013), bu isteği karşılanmayan çalışanların işe karşı tatminsizlik geliştirdiğini söylemektedir. Bir başka boyut olarak örgütlerde kilit pozisyonların belirlenmesinin iş doyumunu olumlu etkilediği verilerine ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür (Jha ve Bhattarcaya, 2012)

Yetenek yönetiminin önemli bir alt boyutu olan eğitim ve geliştirme programlarının iş doyumunu üzerine etkisini inceleyen Yap and Holmes (2010), pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma, eğitim ve geliştirme programlarına önem veren, çalışanlara eğitim çeşitliliği sağlayan örgütlerde çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bir başka yetenek yönetimi alt boyutu olarak performans değerlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi çalışan Lazear (2000) ise, bu tür değerlendirilmelere yapıcı bir etki ile bakıldığı takdirde, iş doyumunu olumlu etkilediğini saptamıştır. Diğer bir değişle, yapılan performans değerlendirme türünde eğer örgütteki güven duygusunu pekiştiren bir yapıcılık varsa olumlu bir etki yarattığını söylemek mümkündür. Fakat, iş tatmini konusunda performans değerlendirmenin olumsuz yönde etkisinin bulunduğu çalışmalara da rastlamak mümkündür (Brown, 2001). Performans değerlendirmenin örgüte katkısı ancak etkin yapıldıkları takdirde olumlu olarak görünmektedir.

4.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları ve iş doyum düzeyini belirlemek için ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni ve örnekleme ile ilgili bilgiler şu şekildedir:

4.2.1. Evren

Araştırmanın evreni 2015-2016 akademik yılında İstanbul ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde hazırlık okulunda ve yabancı diller yüksek okulunda görev yapan okutmanlardan oluşmaktadır. İstanbul ilinde görev yapan okutman sayısı 2016 yılında YÖK kayıtlarına göre İstanbul'da yer alan toplam 53 devlet ve vakıf üniversitesinden 545 erkek ve 1603 kadın okutman olmak üzere toplam 2148 okutmandan oluşmaktadır.

4.2.2. Örneklem

Araştırmanın örnekleme toplam 53 üniversiteden 286 okutman olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısının tespitinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) belirttiği tablo esas alınmıştır. Buna göre 2500 sayısını geçemeyen evrenler için olan hesaplama kullanılarak 2148 sayıdaki evren için %5 güvenilirlik ile 286 okutman örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Toplamda random olarak 306 okutmana ulaşılmıştır. Tablo 3'te ulaşılan okutmanların demografik değişkenlere göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3: Örneklem Grubuna Giren Okutmanların Yaş, Eğitim Düzeyi, Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi ve Okul Türüne Göre Dağılımları

Değişken	Dağılım Grupları	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	229	74.8
	Erkek	77	25.2
	Toplam	306	100
Eğitim	Lisans	107	35
	Lisans üstü	199	65
	Toplam	306	100
Yaş	25-30(sinama)	109	36
	31-44 (sağlamlaştırma)	159	52.5
	45-60 (koruma)	38	11.5
	Toplam	306	100
Okuldaki kıdem	1 yıl	37	12,1
	2-5 yıl	164	53,6
	6-10 yıl	61	19,9
	11 ve üzeri	44	14,4
	Toplam	306	100,0
Mesleki kıdem	1-5 (giriş)	66	21,6
	6-10 (durulma)	122	39,9
	11-15 (deneyimcilik)	54	17,6
	16-20 (uzmanlık)	34	11,1
	21 ve üstü (sakinlik)	30	9,8
	Toplam	306	100
Kurum Türü	Devlet	70	22.9
	Vakıf	236	77.1
Toplam		306	100

Örneklem grubunda yer alan okutmanların seçiminde random tekniğiyle basit tesadüfi örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Orantısız eleman örnekleme yönetimi ile örneklem bilgisayar kullanılarak alınmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamada her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004).

4.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında iki adet likert tipi ölçek kullanılmıştır. İlki Tabancalı, Şimşek ve Korumaz (2015) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğidir. İş doyumu ölçeği ise Güllü (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Spector tarafından 1985 yılında geliştirilen 9 alt boyut ve 36 sorudan oluşan bir ölçektir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlara göre kullanılan anketteki dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Alt Boyutunun Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Ölçek madde numaraları
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	1-10
Kilit pozisyonların belirlenmesi	11-16
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	17-24
Eğitim ve geliştirme	25-31
Performans değerlendirme	32-37
Kariyer geliştirme	38-50

Yetenek yönetimi ölçeği toplam 50 sorudan ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Geçerliliği ve Güvenilirliği

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Cronbach Alfa Değerleri
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	0,932
Kilit pozisyonların belirlenmesi	0,888
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	0,946
Eğitim ve geliştirme	0,951
Performans değerlendirme	0,939
Kariyer geliştirme	0,961

Tabancalı, Erkan, Şimşek, Gölhayat Gülbaşı ve Korumaz, Mithat .2015. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi Ölçeği Geliştirme Çalışması. 2nd International Eurasian Educational Research Congress. Ankara.

İş doyumu ölçeği 19 olumsuz, 17 olumlu olmak üzere toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki olumsuz maddeler, hesaplama aşamasında ters madde özelliği kullanarak olumsuz maddeler olumluya dönüştürülmüştür. Toplam 9 alt boyutun maddelere dağılımı şu şekildedir:

Tablo 6: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ölçek Maddelerine Göre Dağılımı

İş Doyumu Alt Boyutları	Ölçek Maddeleri
Ücret	1, 10, 19, 28
Yükselme olanakları	2, 11, 20, 33
Yönetim ve denetim	3, 12, 21, 30
Ek imkânlar	4,13, 22, 29
Şartlı ödüller	5, 14, 23, 32
Çalışma koşulları	6, 15, 24, 31
Çalışma arkadaşları	7, 16, 25, 34
İşin niteliği	8,17, 27, 35
İletişim	9, 18,26, 36

İş doyumu ölçeğinin dil kontrolü ve geçerlilik testi Güllü (2009) tarafından yapılmış ve geçerlilik ve güvenirlik testi için toplam 197 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Bu geçerlilik uygulaması testine göre toplam 9 alt boyuttu Cronbach alfa değerleri şu şekildedir.

Tablo 7: İş Doyum Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Alfa Değerleri

İş Doyumu Alt Boyutları	Cronbach Alfa Değerleri
Ücret	0.893
Yükselme olanakları	0,888
Yönetim ve denetim	0,873
Ek imkânlar	0,892
Şartlı ödüller	0, 885
Çalışma koşulları	0, 889
Çalışma arkadaşları	0, 887
İşin niteliği	0, 889
İletişim	0,883

Hem yetenek yönetimi ölçeği hem de iş doyum ölçeği likert tipi olarak tasarlanmış ve yanıt bölümündeki beşli puanlama şu şekildedir:

Tablo 8:Likert Tipi İki Ölçek İçin Puanlama Sistemi

Yanıt	Puanlama
Kesinlikle katılmıyorum	1,00- 1,79
Katılmıyorum	1,80- 2,59
Orta düzeyde katılıyorum	2,60- 3,39
Katılıyorum	3,40- 4,19
Kesinlikle katılıyorum	4,20- 5,00

Sonuçların analiz edilme aşamasında Tablo 8’de verilen puanlama sistemi, veri yanıtlarının ortalamaları alınarak kullanılmıştır.

4.3.Verilerin Toplanması

Kullanılacak ölçme aracı yeterli sayıda çoğaltılarak evrende yer alan üniversitelere elden ve kargo aracılığı ile gönderilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçme aracı 2015-2016 öğretim yılında Ocak ve Mayıs ayları arasında uygulanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 19.0 programından yararlanılmıştır. Anketler aracılığı ile toplanan veriler SPSS ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi sonucunda yapılan normallik testine göre dağılımın normal olduğu saptanmıştır. Betimsel analiz yöntemlerinden aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde, Pearson çift yönlü korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde yetenek yönetimi ve iş doyumunu anketlerine verilen cevaplar kullanılarak araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

5. 1. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların İş Doyum Düzeyleri Nedir?

Araştırmanın ilk alt problemine cevap aramak amacıyla, çalışma grubundaki okutmanların İş Doyumu anketine verdikleri cevaplar analiz edilmiş, anketin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{x}	S
Çalışma Arkadaşları	306	3.69	0.72
İşin niteliği	306	3.63	0.65
Yönetim ve denetim	306	3.58	0.88
İletişim	306	3.36	0.73
Şartlı Ödül	306	3.11	0.90
Çalışma Koşulları	306	2.93	0.64
Ek imkânlar	306	2.83	0.73
Ücret	306	2.79	0.72
Yükselme	306	2.75	0.86
Bütün Alt Boyutların Ortalaması	306	3.19	0.47

Tablo 9’a göre, çalışma grubundaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde, iş doyumunu toplamında orta düzeyde bir doyumdan sözülebilir ($\bar{x} = 3.19$). Likert tipi puanlama sistemine göre toplam iş doyumunu ve iletişim, şartlı ödül, çalışma koşulları, ek imkânlar, yükselme ve ücret boyutlarında orta düzeyde “katılıyorum” aralığında ($\bar{x} = 2,60- 3,39$) yer alırken, çalışma arkadaşları,

işin niteliği ve yönetim denetim “katılıyorum” aralığındadır ($\bar{x} = 3,40 - 4,19$). Araştırma sonuçlarına göre, okutmanların en fazla çalışma arkadaşları ($\bar{x} = 3.69$), en az ise ücret ($\bar{x} = 2.79$) ve yükselme ($\bar{x} = 2.75$) boyutlarında doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır. İş doyumunun boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, çalışma arkadaşları boyutunu sırasıyla işin niteliği ($\bar{x} = 3.63$), yönetim ve denetim ($\bar{x} = 3.58$), iletişim ($\bar{x} = 3.36$), şartlı ödüller ($\bar{x} = 3.11$), çalışma koşulları ($\bar{x} = 2.93$), ek imkânlar ($\bar{x} = 2.83$), yükselme olanakları ($\bar{x} = 2.75$) ve ücret ($\bar{x} = 2.69$) boyutunun izlediği görülmektedir. İş doyumunun toplamına ($\bar{x} = 3.19$) bakıldığında, okutmanların tüm boyutların bileşiminde, orta düzeyde bir iş doyumuna ulaştıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre ilk sırada yer alan çalışma arkadaşları boyutu, okutmanların en çok desteği ve paylaşımı diğer meslektaşları ile yaşadığı görülmektedir ($\bar{x} = 3.69$). İş arkadaşlarının verdiği destek ve güven, üst düzey bir iş doyumunu için oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde araştırma bulguları ile benzer bulgulara rastlanmaktadır. Bozeman ve Gaughan (2011) üniversite çalışanları ve iş doyumunu konulu araştırmasında, fakülte çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla yaptıkları işe gösterdiği saygının çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Diğer örgütlerden farklı olarak eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin diğer meslektaşları ile ortak noktalarının (eğitim düzeyleri, yaptıkları işin niteliği, sorunları vb.) daha fazla olması, ilişkilerini ve dolayısıyla iş doyumunu olumlu etkilemektedir (George ve Jones, 1996).

Araştırma bulgularına göre iş doyumunu olumlu etkileyen ve ikinci sırada yer alan işin niteliği boyutunda da orta düzeyin üzerinde bir iş doyumunu görülmektedir ($\bar{x} = 3.63$). İşin niteliği ise öğretmenliğin doğası ile ilgilidir. Öğretmenlik, doğası gereği yaratıcılık, özveri gerektiren bir meslektir. Üniversitelerin hazırlık okullarındaki sürekli değişen öğrenci profili monotonluktan uzak, okutmanlara kendilerini geliştirmeye açık bir meslek alanı yaratmaktadır. Bu da bu boyuttaki iş doyumunun daha üst sıralarda olmasına yol açabilir. Nitekim alanyazında araştırma bulgularıyla örtüşen bulgulara rastlanmaktadır. Skaalvik, E. M. ve Skaalvik, S. (2015) 30 Norveçli öğretmenle mülakat yoluyla yaptıkları iş doyumunu, stress ve öğretmenlik mesleği konulu araştırmalarında, öğretmenlik mesleğinin bazı faktörlerden dolayı öğretmenlerin iş doyumunu olumlu etkilediğini saptamışlardır. Bunlar, araştırmacılar tarafından çocuklarla çalışıyor olmak, çeşitlilik ve işin doğasındaki tahmin

edilemezlik, takım çalışmasına uygun bir iş olması ve özgünlük olarak sıralanmıştır. Görülüyor ki, bir meslek olarak öğretmenlik doğası gereği araştırmaya katılan okutmanları da monotonluktan uzak tutarak iş doyumunu olumlu etkiliyor.

Araştırma bulgularına göre üçüncü sırada yer alan yönetim ve denetim boyutu, yönetici ile işgören arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yönetim ve denetim boyutundaki doyumun az olmasının ast-üst ilişkilerindeki problemi gösterdiği söylenebilir. Tablo 9'a göre yönetim ve denetim boyutundaki iş doyumunun orta düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3.58$). Araştırmanın sonuçlarına göre hazırlık okulunda çalışan okutmanların yönetimle olan ilişkilerinin genel iş doyumunu olumlu etkilediği söylenebilir. Yönetimin, öğretmenlerin iş doyumunu üzerine etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel adaleti de gözetenek çalışanların çabalarını destekleyecek, onların çabalarını ödüllendirecek uygulamalara öncelik vermesinin çalışanların iş doyumunu olumlu etkilediği görülmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Araştırma bulgularına göre, hazırlık okullarında yöneticilerin adil tutumunun iş doyumunu artırdığı söylenebilir. Bir diğer önemli unsur ise yöneticilerin yaptıkları işteki yeterliliğidir. Bu anlamda uzmanlaşmanın daha fazla olduğu yükseköğretim kurumlarında (Deniz ve Çolak, 2008), yöneticilerin uzmanlığının ve performansının daha ön plana çıktığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre de hazırlık okullarında görevli yöneticilerin alan yetkinliğini geliştirmelerinin okutmanların iş doyumunu daha da olumlu yönde artıracığı saptanmıştır.

Yönetim ve denetim boyutunu iletişim alt boyutu takip etmektedir. Hem yönetimle hem de iş arkadaşları ile fikir alış veriş ve bilgi ve arzuların doğru aktarılması iş doyumunu doğrudan etkiler. Alanyazın incelendiğinde örgütteki iletişim ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. (Major ve ark. 1995, Goris 2000, Ehlers 2003, Goris 2007'den aktaran Gülnar, 2009). Araştırma bulgularına göre, iletişim boyutunda iş arkadaşları ve yönetim ve denetim boyutuyla paralel bir şekilde orta düzey bir iş doyum düzeyi görülmektedir ($\bar{x}=3.36$). Bulgulara göre, örgütsel amaçlar ve iş tanımları konusundaki örgüt içi iletişimin geliştirilmesi, okutmanların iş doyumlarını daha üst düzeye çıkaracaktır.

Çalışanların ortaya koydukları gayret ve başarının farklı biçimlerde takdir edilmesi demek olan şartlı ödüller boyutunda, Tablo 9'da görüldüğü gibi okutmanların iş doyumunun daha az olduğu söylenebilir ($\bar{x}=3.11$). Buna göre yönetimin ve

üniversitenin okutmanların sergiledikleri davranışlar karşısında imkânlar dahilinde çeşitli ödüller sunması, öğretmenlerin iş doyumunu arttırmakta etkili olabilir.

Çalışma koşulları boyutunda elde edilen bulgulara göre okutmanların bu konudaki iş doyumunu Tablo 9’da görüldüğü gibi düşük düzeydedir ($\bar{x}=2.93$). Çalışma koşulları için yöneltilen sorulara verilen dönütlerin ortalamaları, araştırmaya katılan okutmanların eğitim öğretim için gerekli kural ve prosedürlerin çok fazla ve imkânların yetersiz olduğunu düşündükleri söylenebilir. Herzberg (1968), koşullarını dış faktörler arasında hijyen olarak kategorize etmiş ve hijyeni ortaya çıkaran etkenlerin en azından kabul edilebilir bir düzeyde olması şartı ile, güdüleyici etkenlerin olumlu etkileri ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Örnek olarak da, çalışma koşulları kötü iken bireye özerklik ve sorumluluk verilmesinin güdülemeyi sınırlayacağından söz etmiştir. Bu anlamda hazırlık okullarının bir örgüt olarak yetenekli çalışanları güdüleyebilmesi için çalışma koşullarını geliştirmeye öncelik vermesi daha doğru olacaktır.

Ek imkânlar alt boyutu ise iş doyum ölçeğinin örgütün maaş dışında çalışanlara sunduğu imkânları içerir. Okutmanların iş doyum düzeyinin Tablo 9’da görüldüğü üzere ek imkânlar boyutunda da şartlı ödül gibi düşük çıkması, üniversitelerin çalışanlara maaş dışında bir imkân yaratarak iş doyumunu artırmadığını göstermektedir ($\bar{x}=2.83$). Bu anlamda yönetimin maaş dışı olanaklar üzerine kendini geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin, kira, çocuk desteği, konferans katılım desteği, sağlık primleri gibi alanlarda üniversitelerin yapacağı çalışmalar, okutmanlara sağlayacağı yarar ve kazançlar sayesinde iş doyum düzeyini yükseltecektir.

Okutmanların az düzeyde doyum sağladıkları başka bir alt boyut olan ücret, kişilerin meslek sahibi olarak çalışmalarının temel sebeplerinden biridir. İnsan yaşamının devamı ve kalitesi için gerekli olan paranın yetersizliği, kişide doğal bir doyumsuzluk ortaya çıkaracaktır. Araştırma bulguları, ücret ve iş doyumunu konusundaki diğer araştırmalar gibi okutmanların ücret konusundaki doyumunun düşük olduğunu gösteriyor. Konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalarda en yüksek ücret alan grupların en çok iş doyumunu sağlayan gruplar olduğu ortaya çıkmıştır (Yiğitoğlu, 2009 ; Canbulat, 2007).

Balcı (1985)’ya göre iş doyumunu etkileyen çevresel etkenler arasında yer alan yükselme olanakları, önemli bir iş doyum kaynağıdır. Araştırma bulgularına göre en

son sırada yer alan bu boyut, okutmanların yükselme olanaklarını yetersiz bulduklarını ve bu konuda yeterli iş doyumunu sağlayamadıklarını (Tablo 9) ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 2.75$).

Araştırma bulgularına göre iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu çalışma koşulları, yükselme ve ücret alt boyutlarının iş doyumları üzerine etkisini inceleyen alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, araştırma bulgularıyla örtüşen saptamalar görülmektedir. Örneğin, Öztürk'ün (2002), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu" ile ilgili Türkiye'de yaptığı araştırmasında, beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerini sevdiğini ve bu işi yaparken yeterli bir doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Hoşnutsuzluğun yaşandığı en yoğun boyutlar ise ücret politikası, yükselme imkânları ve çalışma koşullarının yetersizliği olarak görünmektedir.

5.2. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların İş Doyum Düzeyleri; Yaş, Eğitim Düzeyi, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Yılı ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmanın sonuçlarına göre iş doyum düzeyleri incelenirken, ilk amaçta belirlenen iş doyum düzeylerinin çalışmaya katılan okutmanların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Demografik değişkenler seçilirken, alanyazın incelenerek iş doyum düzeyi ile ilişkisi çalışılmış değişkenler tercih edilmiştir.

5.2.1. Okutmanların İş Doyumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yaş değişkeni gruplanırken Super'in kariyer ve yaşam evrelerinden yararlanılmıştır. Super'e göre, insanlar 25-30 yaş aralığında kariyer evresi olarak sınama devresinden geçer. Bu dönemde, seçilen kariyer ile ilgili fikirler gözden geçirilir. 30-44 yaş arası ise sağlama evresidir ve kariyer değişimlerinin sınama evresine göre daha az yaşandığı dönemdir. 45- 60 yaş evresi ise koruma dönemidir, yani kişiler mevcut işlerinde devam etmeye daha eğilimlidirler (Super, 1990).

Tablo 10: İş Doyumunu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirleme Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	N	\bar{X}	SS		KT	Sd	KO	F	P	Fark
Yükselme	25-30 sına	109	10,522	2,651	G.Arası	41,074	3	20,537	2,436	,089	
	31-44 sağlamaştırma	159	11,301	3,145	G.İçi	2528,874	302	8,430			
	45-60 koruma	38	11,228	2,462	Toplam	2569,947	305				
	Toplam	306	11,013	2,917							
Yönetim ve denetim	25-30 sına	109	14,261	3,304	G.Arası	,512	3	,256	,020	,980	
	31-44 sağlamaştırma	159	14,308	3,697	G.İçi	3770,326	302	12,568			
	45-60 koruma	38	14,000	3,557	Toplam	3770,838	305				
	Toplam	306	14,310	3,533							
Ek imkânlar	25-30 sına	109	11,192	3,140	G.Arası	14,596	3	7,298	,839	,433	
	31-44 sağlamaştırma	159	11,503	2,872	G.İçi	2610,988	302	8,703			
	45-60 koruma	38	10,857	2,669	Toplam	2625,584	305				
	Toplam	306	11,316	2,948							
Şartlı ödül	25-30 sına	109	12,334	2,435	G.Arası	2,194	3	1,097	,084	,920	
	31-44 sağlamaştırma	159	12,509	4,409	G.İçi	3936,862	302	13,123			
	45-60 koruma	38	12,542	2,570	Toplam	3939,056	305				
	Toplam	306	12,452	3,611							
İşin niteliği	25-30 sına	109	14,073	2,470	G.Arası	33,655	3	16,828	2,517	,082	
	31-44 sağlamaştırma	159	14,786	2,627	G.İçi	2006,028	302	6,687			
	45-60 koruma	38	14,657	2,743	Toplam	2039,683	305				
	Toplam	306	14,514	2,598							
İletişim	25-30 sına	109	13,293	3,110	G.Arası	5,124	3	2,562	,299	,742	
	31-44 sağlamaştırma	159	13,471	2,872	G.İçi	2573,371	302	8,578			
	45-60 koruma	38	13,714	2,573	Toplam	2578,495	305				
	Toplam	306	13,435	2,922							
Ücret	25-30 sına	109	11,110	3,559	G.Arası	1,810	3	,905	,075	,928	
	31-44 sağlamaştırma	159	11,169	3,385	G.İçi	3625,265	302	12,084			
	45-60 koruma	38	11,371	3,622	Toplam	3627,076	305				
	Toplam	306	11,171	3,465							
Çalışma koşulları	25-30 sına	109	11,302	2,830	G.Arası	40,896	3	20,448	3,124	,045 *	25-30 ve 45-60
	31-44 sağlamaştırma	159	11,855	2,428	G.İçi	1963,368	302	6,545			
	45-60 koruma	38	12,457	2,214	Toplam	2004,264	305				
	Toplam	306	11,726	2,576							
Çalışma arkadaşları	25-30 sına	109	14,467	2,923	G.Arası	21,804	3	10,902	1,300	,274	
	31-44 sağlamaştırma	159	15,031	2,833	G.İçi	2516,380	302	8,388			
	45-60 koruma	38	14,600	3,088	Toplam	2538,185	305				
	Toplam	306	14,778	2,899							

(* p<0.05, ** p<0.01)

Tablo 10’da görüldüğü üzere, okutmanların iş doyumlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında ücret (F=0.075, p>.05), yükselme

($F=2.436$, $p>.05$), yönetim ve denetim ($F=0.020$, $p>.05$), ek imkânlar ($F=0.839$, $p>.05$), şartlı ödül ($F=0.084$, $p>.05$), çalışma arkadaşları ($F=1.300$, $p>.05$), iletişim ($F=0.299$, $p>.05$) ve işin niteliği ($F=2.517$, $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışma koşulları alt boyutunda yaş değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=3.124$, $p<.05$). Söz konusu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için Scheffe çoklu karşılaştırma yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan Scheffe testinin sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın 25-30 yaş ve 45-60 yaş grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 45-60 yaş arasındaki okutmanların çalışma koşulları alt boyutunda iş doyumları, 25-30 yaş grubuna göre daha yüksektir.

İş doyumunu ile ilgili yapılan bazı araştırmalar, ileri yaştaki çalışanların iş doyum oranlarının özellikle sosyal değerlere dayanan konular ve iş koşulları konusunda daha genç çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir (Yeung ve diğerleri, 2013). Ayrıca yapılan bazı çalışmalar da iyi uygulanmayan işe oryantasyon programları, genç çalışanların iş doyumunu düşürdüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca karşılanmayan beklentilere karşı geliştirilen alışmışlık sayesinde iş doyum düzeyinin ileri yaştaki çalışanlarda daha yüksek olduğu da konu ile ilgili yapılan başka bilimsel çalışmalarda saptanmıştır (Hodge, 2012).

Alanyazınla örtüşen araştırma bulgularına göre 45-60 yaş grubu okutmanların işe dair düşük beklentilerinin ve sosyal değerlere verilen önemin artması gibi nedenlerle iş doyumlarının daha yüksek olması anlaşılabilir bir sonuçtur. Bulgulara göre, 25-30 yaş grubu okutmanların beklentilerinin daha iyi karşılanması ve daha iyi bir işe uyum süreci ile örneğin mentorluk uygulamaları gibi işe doyumları yükseltilebilir.

5.2.2. Okutmanların İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için bağımsız t-test uygulanmıştır. Katılımcı okutmanların iş doyumları cinsiyetlerine göre incelendiğinde ücret ($t_{(304)}=0.473$, $p>.05$), yükselme ($t_{(304)}=0.970$, $p>.05$), yönetim ve denetim ($t_{(304)}=0.490$, $p>.05$), ek imkânlar ($t_{(304)}=0.428$, $p>.05$), şartlı ödül ($t_{(304)}=0.346$, $p>.05$), çalışma koşulları ($t_{(304)}=0.850$, $p>.05$), çalışma arkadaşları ($t_{(304)}=0.063$, $p>.05$), iletişim ($t_{(304)}=0.215$, $p>.05$) ve işin niteliği

($t_{(304)}=0.430$, $p>.05$) alt boyutlarında Tablo 11’de de görüldüğü gibi anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 11: İş Doymu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları

Boyut	Değişken	N	X	SS	T	Sd	P
Ücret	Kadın	229	11,122	3,425	0,473	304	0,636
	Erkek	77	11,337	3,537			
Yükselme	Kadın	229	10,938	2,955	0,970	304	0,333
	Erkek	77	11,311	2,801			
Yönetim ve denetim	Kadın	229	14,397	3,650	0,490	304	0,624
	Erkek	77	14,168	3,176			
Ek imkânlar	Kadın	229	11,288	2,922	0,428	304	0,669
	Erkek	77	11,454	3,041			
Şartlı ödül	Kadın	229	12,502	3,868	0,346	304	0,729
	Erkek	77	12,337	2,668			
Çalışma koşulları	Kadın	229	11,659	2,635	0,850	304	0,396
	Erkek	77	11,948	2,394			
Çalışma arkadaşları	Kadın	229	14,803	2,892	0,063	304	0,949
	Erkek	77	14,779	2,945			
İletişim	Kadın	229	14,436	3,032	0,215	304	0,830
	Erkek	77	13,519	3,578			
İşin niteliği	Kadın	229	14,576	2,617	0,430	304	0,668
	Erkek	77	14,428	2,597			

Cinsiyet ve iş doymu ilişkisini inceleyen araştırmalar arasında fikir ayrılığı gözlenmektedir. İş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar (Loscocco 1990’dan aktaran Bozkurt, 2008) olmasına karşın, iş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna varan araştırmalar da vardır. Araştırma bulguları iş doymu ve cinsiyet konusunda ikinci grupta yer alan ve herhangi bir fark göstermeyen bulgular ile örtüşmektedir. Oshagbemi (2003) İngiltere’de büyük bir grup üniversite çalışanı ile yaptığı araştırmada cinsiyet, organizasyondaki çalışma süreleri gibi etkenlerin üniversite çalışanlarının global iş doyum düzeyleriyle bir ilişkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu örgütte, işyerinde daha çok özgürlük ve daha iyi olanakların cinsiyet gibi etkenlerden çok,

rütbe ile ilişkilendirilmesine bağlı olarak açıklanmıştır. Alanyazınla örtüşen bulgulara göre, araştırmaya katılan okutmanların iş doyum düzeylerini etkileyenin cinsiyet değişkeni değil, daha çok iş yerindeki farklı olanaklar ve uygulamalar olduğu gözlenmiştir. Modern dünyada hızla değişen ve cinsiyet farkına dayanmayan örgüt politikalarına doğru olan bir değişim de araştırma bulgularına göre cinsiyetin iş doyumunu etkilememesini anlaşılır kılmaktadır.

5.2.3. Okutmanların İş Doyumlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının okul türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için bağımsız t- testi uygulanmıştır. Tablo 12’de görüldüğü üzere, katılımcı okutmanlar, çalıştıkları okul türüne göre incelendiğinde, yükselme ($t_{(304)}=1604$, $p>.05$), şartlı ödül ($t_{(304)}=0.954$, $p>.05$), çalışma koşulları ($t_{(304)}=0.515$, $p>.05$), çalışma arkadaşları ($t_{(304)}=1.601$, $p>.05$), iletişim ($t_{(304)}=1.637$, $p>.05$) ve işin niteliği ($t_{(304)}=0.403$, $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 12: İş doyumunu Ölçeğinin Alt boyutlarında Katılımcı Okutmanların Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirleme Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları

	Değişken	N	X	SS	T	SD	P
Ücret	Devlet	70	12,514	2,892	3,775	304	0,000**
	Vakıf	236	10,774	3,505			
Yükselme	Devlet	70	10,542	2,922	1,604	304	0,110
	Vakıf	236	11,178	2,905			
Yönetim ve denetim	Devlet	70	12,628	3,144	4,776	304	0,000**
	Vakıf	236	14,847	3,488			
Ek imkânlar	Devlet	70	12,257	2,313	3,036	304	0,003**
	Vakıf	236	11,055	3,062			
Şartlı ödül	Devlet	70	12,100	2,316	0,954	304	0,341
	Vakıf	236	12,567	3,898			
İşin niteliği	Devlet	70	14,428	2,116	0,403	304	0,687
	Vakıf	236	14,572	2,741			
İletişim	Devlet	70	12,957	2,726	1,637	304	0,103
	Vakıf	236	13,605	2,965			
Çalışma koşulları	Devlet	70	11,871	2,401	0,515	304	0,607
	Vakıf	236	11,690	2,629			
Çalışma arkadaşları	Devlet	70	14,371	2,869	1,401	304	0,162
	Vakıf	236	14,923	2,904			

(* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$)

Alanyazına göre 2006 yılında Karaköse ve Kocabaş tarafından Gaziantep ve Kahramanmaraş ilinde 296 devlet ve özel okul çalışanı öğretmene uygulanan motivasyon ve iş doyumunu konulu çalışmada, okul türünün iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde bir etkisinin olmadığı, buna karşın yönetici ile ilgili algı ve tutumlar, karara katılım gibi uygulamalarda farklılık gösterdiği saptanmıştır. İş doyumunu etkileyen alt boyutlar arasında vakıf ve devlet üniversitelerinin işleyişlerinin ve yapılarının benzerlik göstermesi bir iki kurum türünde çalışan okutmanların iş doyum düzeylerinde bir fark olmamasını açıklamaktadır.

Okul türüne göre yapılan incelemede, ücret ($t_{(304)}=3.775$, $p<.05$), yönetim ve denetim ($t_{(304)}=4.776$, $p<.05$), ek imkânlar ($t_{(304)}=3.030$, $p<.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmıştır. Yönetim ve denetim, ücret ve ek imkânlar boyutlarında iş doyum düzeyinin farklılaşması, vakıf ve devlet üniversitelerindeki yönetim ve denetim sistemlerinin farklı olmasından kaynaklı olabilir. Örneğin, vakıf üniversitelerinde denetim sistemi daha çok, uygulanan performans değerlendirme, ders gözlemleri ve öğrenci geri bildirimlerine dayalı iken devlet üniversitelerinde bu metodlardan aynı oranda faydalanılmıyor olabilir. Ücret sağlanak ek olanakların (kira yardımı gibi) vakıf üniversiteleri lehine farklılıklar göstermesinden kaynaklı olabilir.

5.2.4. İş Doyumu Düzeyi ve Okutmanların Eğitim Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının eğitim düzeyleri değişkenine göre farklılaşma farklılaşmadığının belirlenmesi için bağımsız t- testi uygulanmıştır. Tablo 13'te görüldüğü gibi katılımcı okutmanlar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde ücret ($t_{(304)}=1.458$, $p>.05$), yükselme ($t_{(304)}=1.586$, $p>.05$), yönetim ve denetim ($t_{(304)}=0.394$, $p>.05$), ek imkânlar ($t_{(304)}=0.1438$, $p>.05$), şartlı ödül ($t_{(304)}=0.542$, $p>.05$), çalışma koşulları ($t_{(304)}=1.712$, $p>.05$), çalışma arkadaşları ($t_{(304)}=0.234$, $p>.05$), iletişim ($t_{(304)}=1.313$, $p>.05$) ve işin niteliği ($t_{(304)}=0.335$, $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

İş doyumunu etkileyebilecek başka faktör olan eğitim düzeyi ile ilgili çalışan bazı araştırmacılar, bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu gösterirken bazıları da bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı kanısına varmaktadırlar. Bunun sebebi bu iki değişkenin değişik düzeylerde ele alınması ve yaş etkeninin de etkili olması olabilir.

Tablo 13: İş doyumunu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-testi Sonuçları

	Değişken	N	X	SS	T	SD	P
Ücret	Lisans	107	10,785	3,779	-1,458	304	,146
	Lisans üstü	199	11,386	3,248			
Yükselme	Lisans	107	10,672	2,916	-1,586	304	,114
	Lisans üstü	199	11,226	2,906			
Yönetim ve denetim	Lisans	107	14,448	3,478	,394	304	,694
	Lisans üstü	199	14,281	3,570			
Ek imkânlar	Lisans	107	11,000	3,262	-1,438	304	,151
	Lisans üstü	199	11,507	2,757			
Şarhlı ödül	Lisans	107	12,308	2,485	-,542	304	,588
	Lisans üstü	199	12,542	4,079			
İşin niteliği	Lisans	107	14,607	2,554	,335	304	,738
	Lisans üstü	199	14,502	2,643			
İletişim	Lisans	107	13,158	2,862	-1,313	304	,190
	Lisans üstü	199	13,618	2,946			
Çalışma koşulları	Lisans	107	12,0748	2,623	1,712	304	,088
	Lisans üstü	199	11,5477	2,537			
Çalışma arkadaşları	Lisans	107	14,8505	2,932	,234	304	,815
	Lisans üstü	199	14,7688	2,891			

Eğitim düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi (lisans veya lisansüstü), yeni mezun olmak da bu konuda büyük önem taşımaktadır. Genç bir okutman, lisansüstü eğitime sahip iken, bunun yanında yaşça daha büyük bir iş arkadaşı sadece lisans mezunu olup bu işte daha uzun süre çalışmış olabilir. Bu yüzden iş tatmin düzeyi düşük veya yüksek çıkabilir.

Eğitim düzeyi değişkenin yanı sıra yaş, işte çalışma süresi gibi etkenler de işin içine girdiğinden, eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler için kesin bir şey söylemek mümkün değildir (Aliyeva, 2001'den aktaran Tunacan ve Çetin, 2009).

5.2.5. Okutmanların İş Doyumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 14: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	Fark
Yükselme	1-5 yıl giriş	66	10,106	2,536	G.Arası	116,526	4	29,131	3,537	,008*	6-10 yıl ve 11-15 yıl
	6-10 yıl durulma	122	11,139	2,799	G.İçi	2479,148	301	8,236			
	11-15 yıl uzmanlık	54	12,055	3,321	Toplam	2595,673	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	10,794	3,291							
	21 + yıl sakinlik	30	11,066	2,420							
Yönetim ve denetim	1-5 yıl giriş	66	11,032	2,917	G.Arası	51,820	4	12,955	1,038	,388	
	6-10 yıl durulma	122	14,621	2,435	G.İçi	3756,833	301	12,481			
	11-15 yıl uzmanlık	54	14,327	3,736	Toplam	3808,654	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	14,611	3,813							
	21 + yıl sakinlik	30	13,235	4,060							
Ek imkânlar	1-5 yıl giriş	66	10,984	2,922	G.Arası	29,340	4	7,335	,842	,499	
	6-10 yıl durulma	122	11,262	2,948	G.İçi	2622,324	301	8,712			
	11-15 yıl uzmanlık	54	11,814	2,907	Toplam	2651,663	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	11,735	3,296							
	21 + yıl sakinlik	30	11,033	2,684							
Şarhı ödül	1-5 yıl giriş	66	12,090	2,576	G.Arası	73,749	4	18,437	1,430	,224	
	6-10 yıl durulma	122	12,459	2,460	G.İçi	3880,280	301	12,891			
	11-15 yıl uzmanlık	54	13,185	6,544	Toplam	3954,029	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	11,558	3,239							
	21 + yıl sakinlik	30	13,000	1,856							
İşin niteliği	1-5 yıl giriş	66	12,460	3,600	G.Arası	5,656	4	1,414	,206	,935	
	6-10 yıl durulma	122	14,409	2,126	G.İçi	2070,373	301	6,878			
	11-15 yıl uzmanlık	54	14,483	3,013	Toplam	2076,029	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	14,537	2,271							
	21 + yıl sakinlik	30	14,705	2,393							
İletişim	1-5 yıl giriş	66	14,866	2,725	G.Arası	20,264	4	5,066	,591	,670	
	6-10 yıl durulma	122	14,539	2,608	G.İçi	2581,684	301	8,577			
	11-15 yıl uzmanlık	54	13,484	2,585	Toplam	2601,948	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	13,409	3,044							
	21 + yıl sakinlik	30	13,703	3,013							
Ücret	1-5 yıl giriş	66	11,075	3,535	G.Arası	54,976	4	13,744	1,158	,330	
	6-10 yıl durulma	122	10,819	3,487	G.İçi	3573,494	301	11,872			
	11-15 yıl uzmanlık	54	11,351	2,775	Toplam	3628,471	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	12,205	3,682							
	21 + yıl sakinlik	30	11,366	3,863							
Çalışma koşulları	1-5 yıl giriş	66	11,393	2,744	G.Arası	62,590	4	15,647	2,401	,050	
	6-10 yıl durulma	122	11,393	2,553	G.İçi	1961,436	301	6,516			
	11-15 yıl uzmanlık	54	12,018	2,498	Toplam	2024,026	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	12,558	2,245							
	21 + yıl sakinlik	30	12,400	2,527							
Çalışma arkadaşları	1-5 yıl giriş	66	11,732	2,576	G.Arası	18,450	4	4,612	,545	,703	
	6-10 yıl durulma	122	14,848	2,840	G.İçi	2548,988	301	8,468			
	11-15 yıl uzmanlık	54	14,680	2,935	Toplam	2567,438	305				
	16-20 yıl deneyimcilik	34	15,277	2,572							
	21 + yıl sakinlik	30	14,470	3,466							

(* p< 0.05, ** p< 0.01)

Tablo 14'te görüldüğü gibi katılımcı okutmanlar mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde, ücret ($F=1.158$, $p>.05$), yönetim ve denetim ($F=1.038$, $p>.05$), ek imkânlar ($f=0.842$ $p>.05$), şartlı ödül ($F=1.430$ $p>.05$), çalışma arkadaşları ($F=0.545$, $p>.05$), iletişim ($F=0.591$, $p>.05$), çalışma koşulları ($F=2.401$, $p>.05$) ve işin niteliği ($F=0.206$ $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Ancak yükselme alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=3.537$, $p<.05$). Söz konusu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için Scheffe çoklu karşılaştırma uygulanmıştır. Uygulanan Scheffe testinin sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın durulma ve deneyimcilik grupları arasında negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durulma evresi (6-10 yıl) ve deneyimcilik evresindeki (11-15 yıl) okutmanların yükselmeye bağlı beklentileri daha yüksek olduğu için de bu konudaki iş doyumları olumsuz yönde ayrılmış olabilir. İç faktörlere bağlı iş doyum düzeylerinin mesleki hizmet süreleri ile ilişkilerini saptamış araştırmalar da alanyazında yer almaktadır.

İş doyumunun öğretmenlerin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını ortaya koyan bir çok araştırma vardır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Taşdan ve Tiryaki, 2008). Yapılan analizlerde 1-5 yıl arası mesleki kıdeme / kariyere giriş evresi, 6-10 yıl arası durulma evresi, 11-15 yıl arası deneyimcilik evresi, 16-20 arası uzmanlık evresi ve 21 ve üstü ise sakinlik evresi olarak tanımlanmıştır (Bakioğlu ve Korumaz, 2014).

Bu araştırmalara göre başta iç faktörlere bağlı olan iş doyumun düzeyinin mesleğe giriş yıllarında yüksek olduğu, sonra düştüğü ve ardından 15 yıl sonrası mesleki kıdemlerde tekrar yükseldiği izlenmiştir (Ayan, Kocacık ve Karakuş, 2009). Bunlarla kişilerin yaş dönemlerine bağlı yaşam stresleri ile yükselme istekleri de ilişkilendirilebilir. Bu anlamda, araştırma bulguları alanyazınla örtüşmektedir.

5.2.6. Okutmanların İş Doyumlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Okutmanların iş doyumlarının okuldaki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Okuldaki çalışma süreleri yıllara göre gruplanırken, alanyazındaki araştırmalardan öğretmenlerin iş devri eğilimlerini inceleyen bulgulardan yararlanılmıştır (Marinell ve Coca, 2013).

Tablo 15: İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarında Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Yükselme	yeni(1 yıl)	37	10,918	3,336	G.Arası	16,871	3	5,624	,659	,578	
	2-5 yıl	164	11,018	2,88	G.İçi	2578,802	302	8,539			
	6-10 yıl	61	11,426	2,813	Toplam	2595,673	305				
	11 ve üzeri	44	10,636	2,820							
	Toplam	306	11,032	2,917							
Yönetim ve denetim	yeni(1 yıl)	37	15,648	2,908	G.Arası	226,478	3	75,493	6,365	,000**	Diğer gruplar ve 11+
	2-5 yıl	164	14,445	3,308	G.İçi	3582,175	302	11,862			
	6-10 yıl	61	14,623	3,975	Toplam	3808,654	305				
	11 ve üzeri	44	12,454	3,559							
	Toplam	306	14,339	3,533							
Ek imkânlar	yeni(1 yıl)	37	11,783	2,484	G.Arası	9,181	3	3,060	,350	,789	
	2-5 yıl	164	11,256	3,058	G.İçi	2642,483	302	8,750			
	6-10 yıl	61	11,229	3,221	Toplam	2651,663	305				
	11 ve üzeri	44	11,363	2,515							
	Toplam	306	11,330	2,948							
Şartlı ödül	yeni(1 yıl)	37	13,216	2,954	G.Arası	58,110	3	19,370	1,502	,214	
	2-5 yıl	164	12,603	4,166	G.İçi	3895,919	302	12,900			
	6-10 yıl	61	12,213	2,745	Toplam	3954,029	305				
	11 ve üzeri	44	11,636	2,642							
	Toplam	306	12,460	3,600							
İşin niteliği	yeni(1 yıl)	37	15,432	2,455	G.Arası	34,529	3	11,510	1,703	,166	
	2-5 yıl	164	14,390	2,842	G.İçi	2041,500	302	6,760			
	6-10 yıl	61	14,524	2,426	Toplam	2076,029	305				
	11 ve üzeri	44	14,363	1,893							
	Toplam	306	14,539	2,608							
İletişim	yeni(1 yıl)	37	14,162	3,113	G.Arası	56,163	3	18,721	2,221	,086	
	2-5 yıl	164	13,542	2,865	G.İçi	2545,785	302	8,430			
	6-10 yıl	61	13,459	2,895	Toplam	2601,948	305				
	11 ve üzeri	44	12,545	2,872							
	Toplam	306	13,457	2,920							
Ücret	yeni(1 yıl)	37	11,837	2,967	G.Arası	68,876	3	22,959	1,948	,122	
	2-5 yıl	164	11,048	3,446	G.İçi	3559,595	302	11,787			
	6-10 yıl	61	10,557	3,775	Toplam	3628,471	305				
	11 ve üzeri	44	11,954	3,241							
	Toplam	306	11,176	3,449							
Çalışma koşulları	yeni(1 yıl)	37	12,432	3,014	G.Arası	35,940	3	11,980	1,820	,144	
	2-5 yıl	164	11,445	2,404	G.İçi	1988,086	302	6,583			
	6-10 yıl	61	11,918	2,666	Toplam	2024,026	305				
	11 ve üzeri	44	11,954	2,605							
	Toplam	306	11,732	2,576							
Çalışma arkadaşları	yeni(1 yıl)	37	15,459	2,724	G.Arası	66,649	3	22,216	2,683	,047*	Diğer gruplar ve 11+
	2-5 yıl	164	14,951	2,847	G.İçi	2500,789	302	8,281			
	6-10 yıl	61	14,721	2,751	Toplam	2567,438	305				
	11 ve üzeri	44	13,772	3,262							
	Toplam	306	14,797	2,901							

(* p< 0.05, ** p< 0.01)

Tablo 15'te görüldüğü gibi katılımcı okutmanlar okuldaki kıdemlerine göre incelendiğinde ücret (F=1.948, p>.05), yükselme (F=0.659, p>.05), (F=0.020, p>.05),

ek imkânlar ($F=0.350, p>.05$), şartlı ödül ($F=1.502, p>.05$), çalışma koşulları ($F=1.820, p>.05$), iletişim ($F=2.221, p>.05$), ve işin niteliği ($F=1.703, p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Ancak yönetim ve denetim alt boyutunda ($F=6.365, p<.05$) ve çalışma arkadaşları alt boyutunda ($F=2.683, p<.05$) okuldaki kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için Scheffe çoklu karşılaştırma uygulanmıştır. Uygulanan Scheffe testinin sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın 11 ve üzerindeki grup ile diğer gruplar arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 11 ve üzeri gruplarındaki okutmanların hem çalışma arkadaşları hem de yönetim ve denetim alt boyutlarındaki iş doyumları diğer grupların (yeni , 2-5 yıl, 6-10 yıl) hepsinden daha yüksektir.

İlgili alanyazına bakıldığında, öğretmenlerin okuldaki meslektaşlarıyla ilişkilerine dair görüşlerine göre iş doyum düzeyi anlamlı farklılık göstermektedir. Meslektaşları ile sorun yaşamadıklarını ifade edenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür (Sönmezer, 2007). Ayrıca, konudaki başka araştırmalarda da yöneticiler öğretmenlere daha iyi çalışma şartları sağarlarsa öğretmenlerin iş doyumunun artıp, duygusal yıpranmalarının azaltılabileceğini belirtmişlerdir (Tsigilis, Zachopoulou ve Grammatikopoulos, 2006). Okutmanların çalıştıkları kurumdaki kıdemleri arttıkça, hem meslektaşları hem de yönetim ile daha iyi iletişim hâlinde olmaları mümkün olur. Böylece hem iş arkadaşları hem de yönetimle ilgili beklentilerinin daha iyi şekillenmiş olması sayesinde iş doyum düzeyinin artması ile ilişkilendirilebilir.

5.3. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetimin Ne Derecede Uygulandığına İlişkin Alguları Nelerdir?

Araştırmanın ikinci alt problemine cevap aramak amacıyla, çalışma grubundaki okutmanların Yetenek Yönetimi anketine verdikleri cevaplar analiz edilmiş, anketin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	N	\bar{x}	S
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	306	3.79	0.76
Kilit pozisyonların belirlenmesi	306	3.41	0.82
Kariyer geliştirme	306	2.96	0.83
Performans değerlendirme	306	2.75	0.89
Eğitim ve geliştirme	306	2.74	0.96
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	306	2.73	0.81
Bütün Alt Boyutların Ortalaması	306	3.09	0.76

Yetenek yönetimin uygulanma düzeylerinin toplamına bakıldığında orta düzeyde bir sonuç ortaya çıkmıştır ($\bar{x}=3.09$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplara “orta düzeyde katılıyorum” (2,60- 3,39) aralığında yer almaktadır. Tablo 16’da görüldüğü gibi, çalışma grubundaki öğretmenlerin yetenek yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin algılarının dağılımları incelendiğinde, en yüksek ortalama, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($\bar{x} = 3.79$), en düşük ortalama ise yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma boyutundadır ($\bar{x} = 2.73$). Yetenek yönetiminin uygulanma boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, hedef ve stratejileri belirleme boyutunu sırasıyla, kilit pozisyonların belirlenmesi ($\bar{x} = 3.41$), kariyer geliştirme ($\bar{x} = 2.96$), performans değerlendirme ($\bar{x} = 2.75$), eğitim ve geliştirme ($\bar{x} = 2.74$) boyutlarının izlediği görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre ilk sırada yer alan hedef ve stratejilerin belirlenmesi boyutunda, okutmanların görüşlerine göre, hazırlık okullarındaki uygulamalar orta düzeyin üzerindedir ($\bar{x} = 3.79$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplara “katılıyorum” (3,40 - 4,19) aralığında yer almaktadır. Bu boyuttaki uygulamalar, hazırlık okullarının hedeflerinin bütün paydaşlarca bilinmesi (çalışanlar, öğrenciler), bu hedeflere ulaşmak için stratejik planlamaların güncel, ulaşılabilir ve önceden belirlenmiş olması ve en önemlisi bunun, paydaşların yani çalışanların katılımı ile oluşturulmuş olması gibi örgüt uygulamalarını kapsar. Bu anlamda İstanbul ilindeki hem vakıf hem de devlet üniversitelerinin hedef belirleme boyutunda ortalamanın üzerinde bir plan ve işleyişe sahip olduğu görülmektedir. Bu alt boyuttaki

hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin yeterince önceden belirlenmesi, yetenekli çalışanların etkin katılımı ve paydalaşların hedeflerin farkında olması gibi konularda hazırlık okullarının daha etkin bir plan ve programa ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre ikinci sırada yer alan kilit pozisyonların belirlenmesi alt boyutunda ise iş tanımlarının iyi yapılması, önemli pozisyonlara uygun ve yetenekli kişilerin yerleştirilmesi gibi özelliklerin ne nederece hazırlık okullarında uygulandığına dair görüşleri aktarmaktadır. Ankete katılan okutmanların verdikleri cevaplar hazırlık okullarının kilit pozisyonların belirlenmesi alt boyutunda orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir ($\bar{x} = 3.41$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplara “katılıyorum” (3,40 - 4,19) aralığında yer almaktadır. Bu alt boyuttaki maddeler incelendiğinde önemli pozisyonlar ve bu pozisyondaki kişilerin kurum başarısı ankete katılan okutmanlar tarafından yüksek oranda görülmektedir. Hazırlık okullarında çalışan okutmanların görüşlerine göre yönetimin başarılı ve yetenekli kişileri önemli pozisyonlara atama konusunda daha iyi planlamalar yapması gerektiği de saptanmıştır .

Kariyer geliştirme alt boyutunun ortalaması orta düzey olarak saptanmıştır ($\bar{x} = 2.96$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplara “orta düzeyde katılıyorum” (2,60 – 3,39) aralığında yer almaktadır. Kariyer geliştirme alt boyutunda hazırlık okulların en çok yetenekli çalışanların beklentilerini karşılama, örgütün gelecek planlarına yetenekli çalışanları dahil etme, kariyer geliştirme uygulamalarının yetenekli kişileri kurumda tutması ve güncel gelişmeler doğrultusunda yetenekli kişiler için yeni birim oluşturma gibi uygulamalarda yetersiz kaldığı saptanmıştır.

Performans değerlendirme alt boyutunun genel ortalaması da orta düzeydedir. ($\bar{x} = 2.75$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplarda “orta düzeyde katılıyorum” (2,60 – 3,39) aralığında yer almaktadır. Bu alt boyutta çıkan sonuçlara göre, hazırlık okullarındaki performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların kariyer geliştirme eğitim ve geliştirme ve yönetici olma ihtimallerini güçlendirme konusunda yeterince etkin kullanamadığı saptanmıştır. Ayrıca, bu alt boyuttaki verilere göre, hazırlık okullarının performans değerlendirme sistemlerini, yetenekli bulunan çalışanlara yan hak, ödül gibi süreçlere ilişkin veri toplamak için çok daha etkin kullanması gerektiği bulgularla gözükmektedir.

Orta düzeyde kalan bir diğerk boyut ise eğitim ve geliştirme alt boyutudur ($\bar{X}=2.75$). Kullanılan likert puanlama sistemine göre ankete verilen cevaplarda “orta düzeyde katılıyorum” (2,60 – 3,39) aralığında yer almaktadır. Buna göre, Hazırlık okullarında koçluk, mentorluk gibi uygulamaların yeterince etkin yapılmadığı söylenebilir. Yetenekli okutmanlar için yöneticilik ile ilgili eğitimler konusunda da yetersiz kaldığı saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre en düşük ortalamaoya sahip olan yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma alt boyutunda ($\bar{X}=2.73$) ise kullanılan likert puanlamaya göre “orta düzey katılıyorum” cevabına denk gelmektedir. Buna göre, katılımcı okutmanlar tarafından hazırlık okulları, yeterli beceri ve donanımda çalışanı işe alım ve yerleştirmede ve yeteneği çekmede orta düzey olarak değerlendirilmiştir. Bu anlamda başka kurumlarda çalışan yetenekli kişileri örgüte dahil etme ve nitelikli yöneticileri tespit etme çalışmalarının yeterli yapılmadığı saptanmıştır. Hazırlık okullarının yetenek havuzu oluşturarak geleceğe dönük bir yatırım yapmaması belki de YÖK’e bağlı işe alım şekline mecbur bırakılmasından kaynaklanıyor olabilir.

5.4. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetimin Ne Derecede Uygulandığına Dair Algıları Yaş, Eğitim Düzeyi, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Yılı ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmanın sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının okutmanlarca algılanan uygulama düzeyi incelenirken, ilk amaçta belirlenen yetenek yönetimi düzeylerinin çalışmaya katılan okutmanların demografik değişkenlere göre farklılaşp, farklılaşmadığına bakılmıştır.

5.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Yetenek yönetimi uygulamalarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yaş değişkeni gruplanırken Super’in (1990) kariyer ve yaşam evrelerinden yararlanılmıştır. Katılımcı okutmanların yetenek yönetimi uygulamalarına dair cevapları yaş değişkenine göre incelendiğinde, Tablo 16’da

görüldüğü üzere, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($F=0.598$ $p>.05$), kilit pozisyonların belirlenmesi ($F=0.592$, $p>.05$), yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($F=0.144$, $p>.05$), eğitim ve geliştirme ($F=1.296$, $p>.05$), performans değerlendirme ($F=0.942$, $p>.05$) ve kariyer geliştirme ($F=0.610$ $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan birçok bilimsel çalışmada yaş ve yetenek yönetiminin ilişkisi oldukça zayıftır. (Arsenault, 2004; Benson ve Brown, 2011; Burke, 2004; Crampton ve Hodge, 2007; Smola and Sutton ,2002, 366'den aktaran Festing and Scahefer, 2014)

Tablo 17: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	25-30 yaş sınama	109	37,256	8,257	G.Arası	71,447	2	35,723	,598	,551
	31- 44 yaş sağlama	159	38,257	7,571	G.İçi	17922,778	300	59,743		
	45-65 yaş koruma	38	38,314	6,641	Toplam	17994,224	302			
	Toplam	306	37,904	7,71						
Kilit pozisyonların belirlenmesi	25-30 yaş sınama	109	20,073	4,932	G.Arası	26,301	3	13,150	,526	,592
	31- 44 yaş sağlama	159	20,710	4,986	G.İçi	7502,848	302	25,009		
	45-65 yaş koruma	38	20,485	5,276	Toplam	7529,149	305			
	Toplam	306	20,455	4,993						
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	25-30 yaş sınama	109	21,642	6,505	G.Arası	13,016	3	6,508	,144	,866
	31- 44 yaş sağlama	159	21,823	6,913	G.İçi	13516,001	302	45,053		
	45-65 yaş koruma	38	22,342	6,402	Toplam	13529,017	305			
	Toplam	306	21,818	6,693						
Eğitim ve geliştirme	25-30 yaş sınama	109	18,47	5,570	G.Arası	100,830	3	50,415	1,296	,275
	31- 44 yaş sağlama	159	19,503	6,635	G.İçi	11672,484	302	38,908		
	45-65 yaş koruma	38	20,114	6,337	Toplam	11773,314	305			
	Toplam	306	19,204	6,243		100,830		50,415		
Performans değerlendirme	25-30 yaş sınama	109	15,954	5,144	G.Arası	63,107	3	31,554	,942	,391
	31- 44 yaş sağlama	159	16,660	5,973	G.İçi	10048,602	302	33,495		
	45-65 yaş koruma	38	17,371	6,756	Toplam	10111,710	305			
	Toplam	306	16,488	5,786						
Kariyer geliştirme	25-30 yaş sınama	109	37,541	9,432	G.Arası	135,362	3	67,681	,610	,544
	31- 44 yaş sağlama	159	38,918	10,879	G.İçi	33267,001	302	110,890		
	45-65 yaş koruma	38	39,000	12,075	Toplam	33402,363	305			
	Toplam	306	38,432	10,516						

Yapılan bu çalışmaların sonucunda, çalışanların yetenek yönetimini ilgilendiren konularda görüş ve algılarının, yaş ve olgunluk gibi faktörlerden çok, nesiller arası farklardan etkilendiği düşünülmektedir. Örneğin, X (70 ve 80 doğumlular) ve Y (80 ve 90 doğumlular) nesillerin “baby boomers” olarak adlandırılan II. Dünya Savaşı sonrası kuşağına göre, kurumlarına olan yaklaşımları daha bireyseldir. Araştırmada yer alan okutmanların bir çoğunun X ve Y kuşağından olması, yaş değişkenine göre yetenek yönetimi uygulamalarına dair görüşlerinin farklılaşmamasını açıklayabilir.

5.4.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Araştırmanın katılımcıları olan yabancı dil okutmanlarının okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının belirlenebilmesi için uygulanan yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında, katılımcı okutmanların cinsiyetlerine göre farklılaşma düzeyleri, ilişkisiz örneklem için bağımsız t-testi ile sınanmıştır.

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimi uygulanma düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, Tablo 18’de görüldüğü gibi hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($t_{(304)}=1.157, p>.05$), eğitim ve geliştirme ($t_{(304)}=0.430, p>.05$), performans değerlendirme ($t_{(304)}=1.197, p>.05$) ve kariyer geliştirme ($t_{(304)}=1.616, p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcı okutmanların cinsiyetlerine göre incelendiğinde kilit pozisyonların belirlenmesi ($t_{(304)}=3.009, p<.05$) ve yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($t_{(304)}=2.455, p<.05$), alt boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamalarının cinsiyet değişkenine göre kilit pozisyonların belirlenmesi alt boyutunda anlamlı olarak pozitif yönde ayrışması, kilit pozisyonlar gibi yönetim desteği gerektiren alanlarda erkek çalışanların daha pozitif uygulamalar ile karşılaşmasından kaynaklı olabilir. Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma alt boyutunda kadın çalışanların uygulamalar konusundaki algısının pozitif yönde farklı olması, erkek okutmanların bu konudaki beklentilerinin daha az karşılandığının bir göstergesi olabilir. Sonuç olarak, erkek okutmanların kadın okutmanlara göre kilit pozisyon ve yetenek bulma konusunda yönetimden beklentilerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları

Boyut	Değişken	N	X	SS	t	Sd	P
Hedef ve strateji belirleme	Kadın	229	38,209	7,705	1,157	304	,248
	Erkek	77	37,030	7,613			
Kilit pozisyon belirleme	Kadın	229	20,973	4,765	3,009	304	0,003**
	Erkek	77	19,026	5,333			
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	Kadın	229	22,388	6,990	2,455	304	0,015*
	Erkek	77	20,246	5,575			
Eğitim ve geliştirme	Kadın	229	19,340	6,460	0,430	304	0,668
	Erkek	77	18,987	5,375			
Performans değerlendirme	Kadın	229	16,869	5,89	1,797	304	0,073
	Erkek	77	15,506	5,327			
Kariyer geliştirme	Kadın	229	39,100	10,874	1,616	304	0,107
	Erkek	77	36,857	9,444			

(* p< 0.05, ** p< 0.01)

İlgili alanyazın incelendiğine, cinsiyete göre ayrımcılık ve yetenek yönetimi konusunda önyargılar içeren yönetim tutumlarına, çalışan algılarına rastlanmaktadır. Catalyist'in 110 şirket ve 19 ülkede yaptığı araştırmaya göre yayımlanmış raporunda, üst kademelerdeki yöneticilerin, alt yönetici atamalarında erkek çalışan taraftarı bir tutum sergiledikleri, bunu da erkek çalışanların problem çözme ve sonuç odaklı olmaları açısından yönetim ile ilgili işlere daha uygun görüldüğü kanısında olduklarını saptamıştır. Bu anlamda çalışma, yetenekli kadın çalışanların yönetim konusunda olması gerekenden daha az ve alt pozisyonlarda yer aldığını vurgulamaktadır (Warren, 2009). Bu kültürel rol algıları, klişeleşmiş erkek ve kadın rolleri ile de ilgili olarak düşünülmelidir. Bu da yetenek havuzu ve kilit pozisyonlar alt boyutlarında erkek ve kadın okutmanların algılarının neden farklı olduğunu açıklayabilir.

5.4.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Araştırmanın katılımcıları olan yabancı dil okutmanlarının, okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının belirlenebilmesi için uygulanan yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında, katılımcı okutmanların çalıştıkları okul türü

değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, ilişkisiz örneklemeler için bağımsız t-testi ile sınanmıştır.

Tablo 19 : Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Çalıştıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları

Yetenek Yönetimi Boyutları	Değişken	N	X	SS	T	SD	P
Eğitim ve geliştirme	Devlet	70	17,042	5,117	3,434	304	0,001**
	Vakıf	236	19,906	6,393			
Performans değerlendirme	Devlet	70	15,928	5,647	0,986	304	0,325
	Vakıf	236	16,703	5,813			
Hedef ve stratejilerin belirleme	Devlet	70	36,042	7,414	2,338	304	0,020*
	Vakıf	236	38,470	7,688			
Kilit pozisyon belirleme	Devlet	70	20,628	4,443	0,277	304	0,782
	Vakıf	236	20,440	5,134			
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	Devlet	70	20,014	5,884	2,644	304	0,009**
	Vakıf	236	22,394	6,812			
Kariyer geliştirme	Devlet	70	37,542	10,566	0,895	304	0,371
	Vakıf	236	38,830	10,566			

(* p< 0.05, ** p< 0.01)

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcı okutmanların yetenek yönetimi ölçeğine verdiği cevaplar, çalıştığı okul türü değişkenine göre incelendiğinde, kilit pozisyonların belirlenmesi ($t_{(304)}=0.277$, $p>.05$), performans değerlendirme ($t_{(304)}=0.986$, $p>.05$) ve kariyer geliştirme ($t_{(304)}=0.895$, $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcı okutmanların cevapları çalıştığı okul türüne göre incelendiğinde eğitim ve geliştirme ($t_{(304)}=3.334$, $p<.05$), yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($t_{(304)}=2.644$, $p<.05$) ve hedef belirleme ($t_{(304)}=2.338$, $p<.05$) alt boyutlarında ise anlamlı bir fark saptanmıştır.

Akar’ın (2012: 235-45) İstanbul ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademisyenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini saptamak üzere yaptığı araştırmada, yönetim uygulamalarına ilişkin görüşlerin vakıf üniversitelerinin (Koç) ve devlet üniversitelerinin (Marmara) yeteneği çekme, geliştirme, yedekleme ve tutma boyutlarında belirli ölçüde ayrıldığını ortaya koymuştur.

Araştırma, bulguları da alanyazını destekler niteliktedir. Eğitim ve geliştirme alanında öğretim üyeleri ve okutmanlara sağlanan olanak ve ödenekler, ekonomik kaynaklar açısından devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık gösterebilir. Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma konusunda devlet ve vakıf üniversitelerinin farklı işleyen insan kaynakları bölümlerinde, hedef belirleme boyutunda da yönetimde yer alan çalışanların yeterliliklerindeki farklılıklardan kaynaklanan bir ayrışma söz konusu olabilir.

5.4.4. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Araştırmanın katılımcıları olan yabancı dil okutmanlarının okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının belirlenebilmesi için uygulanan yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında katılımcı okutmanların eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ilişkisiz örneklem için bağımsız t-testi ile sınanmıştır.

Tablo 20: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t-test Sonuçları

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Değişken	N	X	SS	T	SD	P
Eğitim ve geliştirme	Lisans	107	18,990	5,771	-,536	304	,592
	Lisans üstü	199	19,392	6,479			
Performans değerlendirme	Lisans	107	16,448	5,455	-,172	304	,864
	Lisans üstü	199	16,567	5,954			
Hedef belirleme	Lisans	107	37,243	8,202	-1,122	304	,263
	Lisans üstü	199	38,276	7,384			
Kilit pozisyon belirleme	Lisans	107	20,271	5,040	-,547	304	,585
	Lisans üstü	199	20,598	4,953			
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	Lisans	107	21,831	6,520	-,034	304	,973
	Lisans üstü	199	21,859	6,777			
Kariyer geliştirme	Lisans	107	38,224	10,713	-,378	304	,706
	Lisans üstü	199	38,703	10,504			

Tablo 20’de görüldüğü gibi katılımcı okutmanların yetenek yönetimine ilişkin cevapları, eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, eğitim ve geliştirme ($t_{(304)}=0.536$, $p>.05$), kilit pozisyonların belirlenmesi ($t_{(304)}=0.547$, $p>.05$), performans değerlendirme ($t_{(304)}=0.172$, $p>.05$), hedef belirleme ($t_{(304)}=1.112$, $p>.05$), yetenek

bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($t_{(304)}=0.034$, $p>.05$) ve kariyer geliştirme ($t_{(304)}=0.378$, $p>.05$) alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları araştırmalarında çalışanların eğitim düzeylerinin, özellikle de eğitim alanında öğretmenlerin eğitim düzeylerinin, bir değişken olarak yetenek yönetimi ile ilişkisine alanyazında rastlanmamıştır. Okutmaların lisansüstü veya doktora eğitimleri, herhangi bir yaşta bitebildiği için, eğitim düzeyleri değişkeni, yaş değişkeninden farklı bir değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmayla, lisansüstü veya doktora yapmış okutmanların çalıştıkları kurumlardaki yetenek yönetimi uygulamalarından farklı bir beklenti içinde olmadığı görülmüştür. Bunun bir nedeni olarak, lisansüstü ve doktora çalışmalarının farklı alanlarda sürdürülüyor olması gösterilebilir. Bu anlamda okutmanların yönetim ve yönetsel konulardaki farkındalıkları, aldıkları eğitimle doğru orantılı olmayabilir.

5.4.5. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Yetenek yönetimi uygulamalarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analizlerde 1-5 yıl arası mesleki kıdeme kariyere giriş evresi, 6-10 yıl arası durulma evresi, 11-15 yıl arası deneyimcilik evresi, 16-20 arası uzmanlık evresi ve 21 ve üstü ise sakinlik evresi olarak tanımlanmıştır (Bakioğlu ve Korumaz, 2014).

Tablo 21’de görüldüğü gibi katılımcı okutmanların yetenek yönetimi ölçeğine verdiği cevaplar, mesleki kıdem değişkenine göre bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre mesleki kıdem grupları ve hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($F=1.251$ $p>.05$), kilit pozisyonların belirlenmesi ($F=0.558$, $p>.05$), yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($F=0.165$, $p>.05$), eğitim ve geliştirme ($F=1.540$, $p>.05$), performans değerlendirme ($F=0.432$, $p>.05$) ve kariyer geliştirme ($F=1.242$ $p>.05$), alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Bu konudaki bulgular ve alandaki çalışmalar örtüşmektedir. İlgili alanyazındaki bazı çalışmalarda da çalışanların kıdemi ve yetenek yönetimi uygulamaları ile görüşleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 21: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt boyutlarında Katılımcı Okutmanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>		
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	1-5 yıl giriş	66	37,000	7,213	G.Arası	294,389	4	73,597	1,251	,289		
	6-10 yıl durulma	122	38,172	7,838	G.İçi	17709,402	301	58,835				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	39,351	6,588	Toplam	18003,791	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	36,088	10,076								
	21 + yıl sakinlik	30	38,366	6,541								
Kilit pozisyonların belirlenmesi	1-5 yıl giriş	66	19,954	4,096	G.Arası	55,620	4	13,905	,558	,693		
	6-10 yıl durulma	122	20,475	5,211	G.İçi	7502,798	301	24,926				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	21,296	5,185	Toplam	7558,418	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	20,441	5,286								
	21 + yıl sakinlik	30	20,266	5,179								
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	1-5 yıl giriş	66	21,969	6,612	G.Arası	29,752	4	7,438	,165	,956		
	6-10 yıl durulma	122	21,688	7,000	G.İçi	13571,333	301	45,087				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	22,425	6,076	Toplam	13601,085	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	21,709	6,820								
	21 + yıl sakinlik	30	21,367	6,713								
Eğitim ve geliştirme	1-5 yıl giriş	66	18,272	5,551	G.Arası	237,833	4	59,458	1,540	,190		
	6-10 yıl durulma	122	19,286	6,317	G.İçi	11617,791	301	38,597				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	20,888	6,163	Toplam	11855,624	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	18,323	7,022								
	21 + yıl sakinlik	30	19,366	6,283								
Performans değerlendirme	1-5 yıl giriş	66	19,251	6,234	G.Arası	58,154	4	14,538	,432	,785		
	6-10 yıl durulma	122	16,287	4,679	G.İçi	10118,137	301	33,615				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	16,262	6,162	Toplam	10176,291	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	17,129	5,179								
	21 + yıl sakinlik	30	17,323	6,622								
Kariyer geliştirme	1-5 yıl giriş	66	36,878	9,035	G.Arası	552,634	4	138,159	1,242	,293		
	6-10 yıl durulma	122	39,565	10,573	G.İçi	33477,470	301	111,221				
	11-15 yıl deneyimcilik	54	39,888	10,792	Toplam	34030,105	305					
	16-20 yıl uzmanlık	34	37,647	11,318								
	21 + yıl sakinlik	30	36,566	12,093								

Demirkapı ve Taşkın'ın (2015) Ankara ilinde özel ilk öğretim okulları ve liselerde çalışmakta olan 16 farklı okuldan 210 öğretmenin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ve bunun okul etkinliği ile ilişkisini saptamak için yaptığı araştırmada, katılımcı öğretmenlerin okuldaki yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ve meslekteki çalışma yılları değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu da göstermektedir ki hem okul düzeyinde hem de üniversite düzeyinde öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi alt boyutlarındaki uygulamalara dair beklentileri, meslekteki kıdemlerine göre değişmemektedir.

5.4.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Yetenek yönetimi uygulamalarının okuldaki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Okuldaki çalışma süreleri yıllara göre gruplanırken, alanyazındaki araştırmalardan öğretmenlerin iş devri eğilimlerini inceleyen bulgulardan yararlanılmıştır (Marinell ve Coca, 2013).

Tablo 22'de yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında katılımcı okutmanların çalıştıkları okuldaki kıdemleri değişkenine göre bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, okuldaki kıdem grupları ve kilit pozisyonların belirlenmesi ($F=0.730$, $p>.05$), yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($F=0.945$, $p>.05$), eğitim ve geliştirme ($F=1.782$, $p>.05$), performans değerlendirme ($F=2.236$, $p>.05$) ve kariyer geliştirme ($F=1.272$, $p>.05$), alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Ancak okuldaki kıdem gruplarına göre istatistiki olarak ortaya çıkan anlamlı fark, yetenek yönetimi ölçeğinin hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($F=3.319$, $p<.05$) alt boyutlarında saptanmıştır. Uygulanan Scheffe testine göre, bu fark 11 yıl ve üstü aynı okulda çalışmış olan okutmanların diğer süreli çalışma gruplarındaki okutmanlardan yetenek yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşlerinin, hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutunda olumsuz yönde ayrıştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 22: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarında Katılımcı Okutmanların Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmış Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	Fark
Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	yeni(1 yıl)	37	39,567	6,039	G.Arası	574,692	3	191,564	3,319	,020*	Diğer bütün gruplar ve 11+
	2-5 yıl	164	38,164	7,765	G.İçi	17429,099	302	57,712			
	6-10 yıl	61	38,524	7,906	Toplam	18003,791	305				
	11 ve üzeri	44	34,750	7,680							
	Toplam	306	37,915	7,683							
Kilit pozisyonların belirlenmesi	yeni(1 yıl)	37	21,486	3,753	G.Arası	54,449	3	18,150	,730	,535	
	2-5 yıl	164	20,231	4,910	G.İçi	7503,969	302	24,848			
	6-10 yıl	61	20,737	5,650	Toplam	7558,418	305				
	11 ve üzeri	44	20,227	5,170							
	Toplam	306	20,483	4,978							
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	yeni(1 yıl)	37	23,432	6,922	G.Arası	126,475	3	42,158	,945	,419	
	2-5 yıl	164	21,762	6,387	G.İçi	13474,610	302	44,618			
	6-10 yıl	61	21,737	7,409	Toplam	13601,085	305				
	11 ve üzeri	44	21,000	6,480							
	Toplam	306	21,849	6,677							
Eğitim ve geliştirme	yeni(1 yıl)	37	20,594	7,061	G.Arası	206,190	3	68,730	1,782	,151	
	2-5 yıl	164	19,085	5,813	G.İçi	11649,435	302	38,574			
	6-10 yıl	61	19,983	7,024	Toplam	11855,624	305				
	11 ve üzeri	44	17,727	5,674							
	Toplam	306	19,251	6,234							
Performans değerlendirme	yeni(1 yıl)	37	18,756	4,751	G.Arası	221,124	3	73,708	2,236	,084	
	2-5 yıl	164	16,054	5,433	G.İçi	9955,166	302	32,964			
	6-10 yıl	61	16,524	6,490	Toplam	10176,291	305				
	11 ve üzeri	44	16,401	6,474							
	Toplam	306	16,526	5,776							
Kariyer geliştirme	yeni(1 yıl)	37	41,378	10,283	G.Arası	424,564	3	141,521	1,272	,284	
	2-5 yıl	164	38,506	9,928	G.İçi	33605,540	302	111,277			
	6-10 yıl	61	38,032	11,046	Toplam	34030,105	305				
	11 ve üzeri	44	36,954	12,207							
	Toplam	306	38,535	10,562							

(* p < 0.05, ** p < 0.01)

İlgili alanyazına bakıldığında, daha yaşlı ve aynı şirkette daha uzun yıllar çalışmış olan çalışanların, yönetimler tarafından daha az esnek, daha zor eğitilmesi dolayısıyla daha az etkin olarak algılandığı görülmektedir (Peterson, 2000, Qu and Cheng, 1996, Lucas, 1993, and Lyon and Pollard, 1997'den aktaran Magd, 2003) Her ne kadar bilimsel olarak uzun yıllar aynı işi yapmış kişilerin aynı kurumdaki daha yeni çalışanlara göre

etkin ve verimli çalışabildiği ve bilgi ve deneyim aktarımının önemli bir parçası olmaları gerektiği vurgulansa da, hedef belirleme, koçluk yapma gibi önemli alanlarda örgütler tarafından yeterince kullanılmadıkları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Boselie ve Wiele, 2002). Bu açıdan bakıldığında 11 yıl ve üzeri aynı hazırlık okulunda çalışmış olan okutmalar, hedef ve stratejilerin belirlenmesi anlamında, yönetim tarafından diğer okutmanlardan karara daha az katıldıklarını hissettiğinden hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutunda olumsuz bir görüşe sahip olmuş olabilir.

5.5. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet Üniversitelerinde Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okutmanların Yetenek Yönetimi Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşlerini ve İş Doyum Düzeyleri Arasında Bir İlişki Var mıdır?

Yetenek yönetiminin alt boyutları ile iş doyum düzeyleri bir ilişki olup olmadığını saptamak için Pearson çift yönlü korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 22’de görüldüğü üzere hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($r = .619, p < .01$), kilit pozisyonların belirlenmesi (boyutunda ($r = .586, p < .01$), yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ($r = .539, p < .01$), eğitim ve geliştirme ($r = .600, p < .01$), performans değerlendirme ($r = .517, p < .01$) ve kariyer geliştirme ($r = .586, p < .01$) alt boyutları ve okutmanların iş doyum düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

İlgili alanyazın incelendiğinde, yetenek yönetimini oluşturan alt boyutlar ve iş doyum arasında pozitif yönlü ilişki gösteren araştırmalara rastlanmaktadır. Yetenek yönetimi ölçeğinin ilk alt boyutu olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi boyutunda çalışanların, bu hedef ve stratejilerin belirlenmesinde karara katılımının önemi yadsınamaz. Mosheti (2013)’nin 211 öğretmen üzerinde, karara katılımın iş doyum üzerine etkisini incelediği araştırmasında özellikle, 31- 40 yaş aralığındaki öğretmenlerin okulun hedeflerini ve öğrencileri ilgilendiren konularda daha fazla karara katılma isteğinde olduğunu ve bu isteği karşılanmayan çalışanlarda iş doyumlarının olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Hazırlık okullarının hedef ve stratejilerin belirlenmesi boyutundaki etkinliği ve okutmanların iş doyumları arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir ($r = 0.619, p < .01$). Araştırmaya katılan okutmanların çalıştıkları hazırlık okullarının hedef ve stratejilerin belirlenmesinde ne derece etkin rol oynadığı, hem bu hedefleri özümsemeleri hem de kararlara katılımları açısından önemlidir. Bu beklentisi karşılanmayan okutmanların iş doyum düzeylerinin daha negatif yönde olması anlaşılabilir bir ilişkilidir.

Tablo 23: Yetenek Yönetiminin Alt Boyutları İle İş Doymu Arasındaki İlişkiyi Saptamak İçin Yapılan Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analiz Sonuçları

	1. hedef ve stratejilerin belirlenmesi	2. kilit pozisyonların belirlenmesi	3. yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	4. Eğitim ve geliştirme	5. performans değerlendirme	6. kariyer geliştirme	7. iş doymu
2	.669**						
3	.543**	.672**					
4	.587**	.619**	.741**				
5	.486**	.704**	.575**	.653**			
6	.585**	.587**	.768**	.737**	.661**	.669**	
7	.619**	.586**	.539**	.600**	.517**	.586**	1.0

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yetenek yönetimi ölçeğinin bir başka boyutu olan kilit pozisyonların belirlenmesi boyutunda, kurumda önemli pozisyonlarda olan çalışanların yetenekli kişilerden oluşması önem arz etmektedir. Alanyazında bu ilişkiyi destekleyen benzer araştırmalara rastlanmaktadır. Jha ve Bhattacharya (2012) örgütteki insan iş gücünü ve kaynakları planlamanın ve çalışanların örgüt menenunyeti ile ilişkisini incelediği 352 ICT yöneticisinin katılımıyla yaptığı araştırmada, iş doymu ve iş gücü planlaması arasında pozitif yönlü bir ilişki görmüştür. İşe alımlarda, iş tanımı ve pozisyonunu iyi yapan, insan gücünü iyi planlayan örgütteki iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu ikili arasındaki pozitif ilişki, diğer örgütlerdeki araştırma grubu olan hazırlık okullarında da pozitif yönlü olması anlaşılır bir durumdur. Eğer iş tanımları iyi yapılır ve kilit pozisyonlar iyi belirlenir, iş gücü planlaması ve işe alımları da buna uygun yapılırsa diğer bütün örgütlerde olduğu gibi hazırlık okullarının çalışanlarının iş tatminin pozitif yönde etkilenmesi çalışanların bu yöndeki beklentilerin karşılanmasının bir sonucu olarak kaçınılmazdır.

Örgütün amaçlarına ulaşmak için yetenekli çalışanların bilgi, beceri ve donanımları, eğitim ve geliştirme programları yoluyla, hem iç hem dış çevreyle rekabet edebilir olması için eğitim ve geliştirme boyutu, yetenek yönetiminin en önemli unsurlarındandır. Araştırmaya katılan okutmanların hazırlık okullarındaki eğitim ve geliştirme programlarının etkinliği ile ilgili görüşleri ve iş doymu düzeyleri arasında önemli bir pozitif ilişki gözlenmektedir ($r = .600$, $p < .01$). Bu programlara önem veren okulların hem örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanlara kazandırdığı hem

modern hem yeni donanım ve beceriler örgüt için önemlidir. Bu programların etkin yürütülmesi okutmanların çalıştıkları okullarla ilgili daha olumlu tutum geliştirmelerine ve dolayısıyla iş doyumlarında olumlu etkiler yaratabilir. Bu konudaki alanyazındaki benzer çalışmalar da iş doyumunu ve örgütlerde etkin yürütülen eğitim ve gelişime programları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Yap and Holmes (2010) yılında örgütlerdeki eğitim ve geliştirme programlarının çeşitliliği ve etkinliğinin, çalışanların iş doyumunu üzerine etkisini araştırdığı çalışmada, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki görmüştür. Araştırma, örgütteki eğitim ve geliştirme programlarını etkin bulan çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu göstermiştir.

Alanyazında performans değerlendirme ve iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde değişik sonuçlara rastlanmaktadır. Bazı araştırmalar etkin performans değerlendirmenin iş doyum düzeyini pozitif yönlü etkilediğini gösterirken, bazıları negatif yönlü bir ilişki saptamıştır (Lazear, 2000) Eğer performans değerlendirme, adil ödüllendirme, değer görme duygusu ve özgüven oluşturuyorsa pozitif yönlü bir etki yaratabilir. Fakat örgüt içinde bir tatminsizlik anlayışı geliştiriyor ise negatif yönlü bir etki yaratması beklenebilir (Brown, 2001). Araştırma sonuçları hazırlık okullarında uygulanan performans değerlendirme ile ilgili görüşler ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Bunun nedeni, alanyazındaki çalışmalarda ortaya konan sonuçlardaki gibi performans değerlendirme sonucunda, çalışanlar arasında adil ücret, yetenekli çalışanların değer görmesi gibi bir örgüt tutumunun araştırmaya katılan okutmanlar tarafından kendi örgütlerinden de beklenmesi olabilir.

Modern örgütlerdeki çalışanlar, aynı zamanda kendi gelişimleri için de örgütlerden daha talepkâr bir tutum içindedir. Sadece örgütte yükselmek için değil, yatay yönlü bir kariyer gelişimi beklentisi içindedirler. Bu da eğitim ve geliştirmede olduğu gibi kariyer geliştirme programlarına önem veren örgütlerdeki çalışanların iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olmasını açıklar. Nitekim araştırma sonucu, hazırlık okullarındaki kariyer geliştirme programlarına olan görüşler ve araştırmaya katılan okutmanların iş doyumunu arasında güçlü bir pozitif ilişki göstermektedir. Araştırma sonucu, alandaki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ko (2011) yaptığı araştırmada iş doyumunu ve kariyer geliştirme arasında pozitif yönlü, güçlü bir korelasyon saptamıştır.

Chowdhury and Jomon (2016) yaptıkları araştırmada yetenek havuzu uygulamasının iş doyumunu, işten ayrılma isteği ve işe adanmışlık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar “lider”, “uzman” ve “öğrenen” olarak kategorize edilen bir yetenek havuzu sisteminin uygulandığı şirkette, ön ve son test yapılarak anket yöntemiyle sınanmıştır. Araştırma sonucu genel iş doyumunu düzeyi ve yetenek havuzu uygulanmasına dair görüşler arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmanın uygulandığı hazırlık okullarında yetenek havuzu uygulama düzeyine dair görüşler ve okutmanların iş doyumları, alanyazına paralel olarak pozitif yönlü bir ilişki göstermektedir. Bu da göstermektedir ki, okutmalar da diğer örgüt çalışanları gibi örgütün ne derece kendilerine yatırım yaptığını ve örgütteki yerlerini bilmek istiyor ve bu şeffaflık da pozitif yönlü bir iş doyumunu yaratıyor olabilir.

5.6. İstanbul İlindeki Vakıf ve Devlet üniversitelerinde Hazırlık Okulundaki Yetenek Yönetimi Uygulamaları İş Doyumları Üzerinde Yordayıcı Bir Etkiye Sahip midir?

Yetenek yönetimi uygulamalarının, alt boyutları ile iş doyumunu düzeyleri üzerine bir etkisi olup olmadığını saptamak için çoklu doğrusal regresyon testi uygulanmıştır.

Tablo 24’te yetenek yönetiminin iş doyumunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde, iş doyumunu ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($R = ,726$, $R^2 = ,527$, $p < 0.01$). Yetenek yönetimi 6 alt boyutuyla birlikte iş doyumunun toplam varyansının yaklaşık %52’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, kariyer geliştirme ($\beta = 351$), hedef ve stratejilerin ($\beta = 0,302$) belirlenmesi alt boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası, kariyer geliştirme ve hedef ve stratejilerin belirlenmesi şeklindedir. Yordayıcı değişkenler ve iş doyumunu arasındaki ilişkilere bakıldığında (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde) hedef ve stratejilerin belirlenmesi ($r = 0,619$) ile kariyer geliştirme ($r = 0,654$) düzeyinde korelasyon görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş doyumunu yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

İş doyumunu = (0,676 X hedef ve stratejilerin belirlenmesi puanı) + (0,571 X kariyer geliştirme puanı) + (55,690)

Tablo 24. Yetenek Yönetiminin Alt boyutları İle İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız değişken	B	Standard hata β	B	T	P	İkili r	Kismi r	Collinearity	
								T	VIF
(Sabit)	55,690	3,575		15,577	,000				
Hedef ve Stratejilerin belirlenmesi	,676	,125	,302	5,390	,000	,619	,298	,502	1,992
Eğitim ve geliştirme	,301	,200	,109	1,507	,133	,600	,087	,300	3,331
Performans değerlendirme	-,056	,188	-,019	-,300	,764	,517	-,017	,397	2,516
Kilit Pozisyonları belirleme	,338	,220	,098	1,538	,125	,586	,089	,389	2,569
Yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma	-,013	,171	-,005	-,074	,941	,539	-,004	,358	2,794
Kariyer geliştirme	,571	,118	,351	4,833	,000	,654	,269	,299	3,345

R=0,726 R²=,0527

F=55,624 P=,000

Kariyer geliştirme, kişisel çabalar ve hayat amaçlarına hizmet eden sürekli bir gelişim hâlidir (Hite and McDonald, 2008). Bu gelişime hizmet eden örgütlerdeki çalışanlarda daha yüksek bir iş doyum düzeyi yakalamaları çok anlaşılır bir durumdur. Bu anlamda araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi kariyer geliştirme alt boyutunun iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0.351$, $p = 0.00$). Araştırmanın sonuçları, örgütlerdeki kariyer gelişim programları ve iş doyumunu etkisini inceleyen alanyazındaki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin Barnett ve Bradley (2007), çalışmalarında kariyer gelişim programlarının iş doyumunu önemli şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına göre, iş doyumunun bir diğer anlamlı yordayıcısı olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutudur ($\beta = 0.302$, $p = 0.00$). Hazırlık okullarının hedef ve stratejileri belirlemedeki başarısı, okutmanların iş doyumunu üzerinde bir tatmin gücüne sahiptir. Yetenek yönetimini iyi yapan bir örgütte, örgütsel hedeflerin iyi planlanması ve belirlenmesi ve örgüt paydaşları tarafından bu hedeflerin benimsenmesi önemlidir. Ayrıca yetenekli çalışanların örgüt hedeflerini geliştirmeye katkısı oldukça önemlidir. Bunun için hedef ve stratejilerin çalışanlar tarafından bilinmesi gerektiği kadar, örgüt

tarafından çalışanlarının, katkı sağlayabilmesi için yeterince teşvik edilmesi gerekir. Yetenekli çalışanların örgütsel hedefler geliştirmeleri, sadece yeterli bilgi ve beceri sahip olmaları ile mümkün değildir. Bunun için örgütün değişime ve öğrenmeye açık, katılımcı bir anlayışı benimsemiş olması gerekir. Böyle bir tutum sergileyen örgütte de, çalışanların daha yüksek bir iş doyum düzeyine ulaşması oldukça anlaşılabilir bir sonuçtur. Nitekim Bremner ve Cartwright (2004) ilkokullar üzerine 2000 yılında yaptıkları bir projede, okul çalışanlarının okul hedeflerini belirlemedeki katılımlarının okul gelişimini ve öğrencilerin başarısını arttırdığını ve hatta bu katılımın öğretmenlerce oldukça istekle karşılandığını ortaya koymuştur. Bütün örgütler gibi eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin örgüt amaçlarına katılımı oldukça motive edicidir ve üstelik iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Araştırma bulguları da bu anlamda alanyazınla örtüşmektedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar

İstanbul ilindeki vakıf ve devlet üniversitelerinde İngilizce hazırlık okulunda görev yapan okutmanların yetenek yönetimi uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerini saptamak ve iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar, aşağıda, araştırmanın alt amaçlarına göre maddeler hâlinde verilmiştir.

6.1.1. İş Doyum Düzeylerine Ait Sonuçlar

İş doyumunun toplamına bakıldığında, okutmanların tüm boyutların bileşiminde orta düzeyde bir iş doyumuna ulaştıkları söylenebilir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde, okutmanların en fazla çalışma arkadaşları, en az ise ücret ve yükselme boyutlarında doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır.

6.1.2. Yaş, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan okutmanların iş doyumlarının çalışma koşulları hariç, yaş değişkenine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Ancak çalışma koşulları alt boyutunda yaş değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcı okutmanların iş doyumları, cinsiyetlerine göre incelendiğinde, iş doyum düzeylerinde anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Okul türüne göre yapılan incelemede iş doyum ölçeğinin yalnızca ücret, yönetim ve denetim, ek imkânlar alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmıştır.

Katılımcı okutmanlar eğitim seviyelerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcı okutmanlar, mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde, yükselme alt boyutunda mesleki kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcı okutmanlar, okuldaki kıdemlerine göre incelendiğinde, yönetim ve denetim alt boyutunda ve çalışma arkadaşları alt boyutunda, okuldaki kıdem yılı gruplarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

6.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

Çalışma grubundaki öğretmenlerin yetenek yönetiminin uygulamalarına ilişkin algılarının dağılımları incelendiğinde, en yüksek ortalama, hedef ve stratejilerin belirlenmesi; en düşük ortalama ise yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma boyutunda görülmüştür. Yetenek yönetiminin uygulanma boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, hedef ve stratejilerin belirlenmesi boyutunu sırasıyla, kilit pozisyonların belirlenmesi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iletişim, eğitim ve geliştirme boyutlarının izlediği görülmektedir. Yetenek yönetiminin uygulanma düzeylerinin toplamına bakıldığında, orta düzeyde bir sonuç ortaya çıkmıştır.

6.1.4. Yaş, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Yetenek Yönetimine İlişkin Sonuçlar

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimi uygulamalarına dair cevapları yaş değişkenine göre incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulanma düzeyleri ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimi uygulanma düzeylerine dair görüşleri, cinsiyetlerine göre incelendiğinde ise kilit pozisyonların belirlenmesi ve yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimi ölçeğine verdiği cevaplar, çalıştığı okul türü değişkenine göre incelendiğinde, eğitim ve geliştirme, yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ve hedef belirleme alt boyutlarında anlamlı bir fark saptanmıştır.

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimine ilişkin cevapları, eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, eğitim ve geliştirme, kilit pozisyonların belirlenmesi, performans

değerlendirme, hedef belirleme, yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma ve kariyer geliştirme alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcı okutmanların yetenek yönetimine ilişkin cevapları, mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde bir fark saptanmamıştır. Ancak okuldaki kıdem yılı değişkenine göre, kıdem yıl gruplarına göre istatistiki olarak anlamlı fark, yetenek yönetimi ölçeğinin hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutlarında saptanmıştır.

6.1.5. İş Doymu ve Yetenek Yönetimi İlişisine Ait Sonuçlar

Katılımcı okutmanların iş doymu düzeyi ile yetenek yönetimi alt boyutlarında, hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

6.1.6. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Doymunu Yordamasına İlişkin Sonuçlar

Yetenek yönetiminin iş doymunu ne derecede yordadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, yetenek yönetim uygulamalarının iş doymunu tatmin edebilen seviyelere çıkardığı verilerine ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi 6 alt boyutuyla birlikte, iş doymununun toplam varyansının yaklaşık %52'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, kariyer geliştirme, hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutlarının iş doymu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir. Diğer bir değişle, kariyer geliştirme, hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt boyutlarının, iş doymu üzerinde anlamlı bir etkisi ve iş doymunu tatmin gücü vardır.

6.2. Öneriler

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma bulgularına göre, yetenek yönetimi alt boyutları ve iş doym düzeyleri arasında önemli bir ilişki saptanmıştır. Hazırlık okullarının yetenek yönetimi

uygulamalarında eksik görülen boyutlar üzerinde yapacağı değişim, çalışanların iş doyum düzeylerini daha yüksek bir düzeye çıkarabilir.

Üniversitelerin hazırlık okullarında yetenek yönetiminin uygulanma boyutları orta düzeyde bulunmuştur. Üniversitelerin hazırlık okullarının, nitelikli ve yetenekli çalışanlarının ayırt edici özelliğinden daha fazla yararlanabilmesi için özellikle, yetenek havuzu oluşturma, eğitim, geliştirme ve kariyer geliştirme boyutlarında vizyon ve uygulamalarını değiştirmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarının koçluk, mentorluk gibi programları içermesi, yöneticilik eğitimi verilmesi, başarılı çalışanlara eğitim olanakları sağlanması gibi değişiklikler hem okutmanların kariyer gelişimine hem de eğitim yoluyla örgüt amaçlarına hizmet edecektir. Performans değerlendirme sisteminin yetenek yönetiminin diğer boyutlarıyla ilişkilendirilmesi daha etkin bir yetenek yönetimi sağlayabilir. Yetenekli çalışanların gelişimini izlemenin yanı sıra, yetenek havuzuna başarılı çalışanları dahil etme gibi işlevinin olması, başarılı çalışanların yönetici olma veya yatay yönlü kariyer yaparak gelişmelerini sağlama suretiyle motivasyonlarını artırabilir.

Üniversitelerin hazırlık okullarında çalışan okutmanların iş doyumları orta düzey olarak saptanmıştır. Daha verimli çalışanları olan bir örgüt için, hazırlık okullarının özellikle ücret, ek imkânlar, yükselme ve çalışma koşulları gibi alanlarda uygulamalarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi ve iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü korelasyon göz önüne alındığında, yetenek yönetimi alt boyutlarının daha etkin uygulanması gerekmektedir. Özellikle eksiklik saptanan kariyer geliştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve yetenek havuzu uygulamaları alt boyutlarında yapılacak yenilikler, çağdaş uygulamalar, okutmanların iş doyumuna olumlu yansımalar getirebilir. İş doyumunu yetenek yönetiminin iki önemli alt boyutu olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi ile kariyer geliştirme alt boyutlarının iş doyumunu yordayıcı etkisi göz önüne alınırsa, bu iki yetenek yönetimi alt boyutunda yapılacak pozitif ve çağdaş uygulamalar, okutmanların çalışma koşulları, yükselme, ek imkânlar gibi alanlarda yaşadıkları iş doyumunsuzluklarını giderebilir.

6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada hazırlık okullarında yetenek yönetimi uygulamaları ve iş doyum düzeyleri ile olan ilişkisi çalışılmıştır. Yetenek yönetimi ve iş doyumunu ilişkisi konusunda yurt dışında bugüne kadar çok sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Bu

araştırma, hem iş doyumunu ile ilişkiyi incelemesi, hem de bu ilişkiyi üniversiteler düzeyinde ele alması açısından konusunda bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu sebeple, konunun ileride yapılacak farklı örneklemler ile çalışılması önem taşımaktadır. Aynı konuda daha fazla araştırma ile desteklenmesi, bilimsellik açısından konuya anlamlı veriler ekleyebilir. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel adanmışlığı, adalet algısı, iş yerindeki iş devri hızı, motivasyon, çalışanların iş yaşam dengesine olan etkisi gibi alanlarda yapılacak araştırmalar, üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının önemi konusunda daha da aydınlatıcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akar, Filiz. 2012. Yetenek Yönetimin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Görüş ve Öneriler. Yayımlanmamış Doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Alaylıoğlu, Nihat. 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s:1: 68-97.
- Altunoğlu, Ali, Atay, Hakan ve Terlemez, Bahriye. 2015. İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. 17 (1) :47-50
- Anderson, David ve diğerleri. 2015. Unemployment in European Regions. **Journal of Economic Geography**. c:15, s.5:883-905. Data base. Business Souce Complete.
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker. 2000. Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması: 1-8.
- Arıkan, Rauf. 2004. **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**. Ankara.Asil Yayın. ss. 141.
- Armstrong, Michael. 2009. **Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**. 11. Basım. London and Philadelphia: 633-666.
- Avşaroğlu, Selahattin, Deniz, Engin ve Kahraman, Ali. 2005. Teknik Öğretmenlerde Yaşam boyu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.14:115-129.
- Aydın, Mustafa. 2000. **Eğitim Yönetimi**. Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, Serpil. 2005. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi**. Ezgi Yayınevi. Bursa: 212.
- Aytaç, Tufan. 2015. The Relationship Between Teachers' Perception About School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. **Eurasian Journal of Educational Research**, 59: 165-180.
- _____. 2015. Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli:Öğretmen Görüşleri. **Eğitim Bilimleri Dergisi**, 39:1-24
- Ayan, Sezer, Kocacık, Faruk ve Karakuş, Hatice. 2009. Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi ile Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas merkez İlçe Örneği. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 10: 18-25.

- Bakioğlu, Ayşen ve Korkmaz, Mithat. 2014. Öğretmenlerin okuldaki yalnızlıklarının kariyer evrelerine göre incelenmesi. **Eğitim Bilimleri Dergisi**. 1/39: 25-54. SSN: 1300-8889.
- Balcı, Ali. 1985. Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- _____. 2005. **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü**. Ankara:Tekağaç Kitap Basım evi:197.
- Barnett, Belinda ve Bradley, Lisa. 2007. The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. **Career Development International**. 12: 617-636. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710834396>.
- Başaran, İbrahim Ethem. 1992.**Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.
- _____.1991, **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayın:20
- Berger, Lance. 2005.**Yetenek Yönetimi.Executive Excellence**. Yıl:8, Sayı:95.
- Bilen, Mürüvet. 1987. **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. Ankara: Sistem Ofset.
- Brandth, Julie. 2011. Transforming education. **School Business Affairs**. January:30-31.
- Bremner, Ian ve Cartwright, David. 2004. Target Setting in Primary Schools: **The Big Squeeze. Education** 3-13, 32(1): 4-8.
- Boselie, Paul ve Wiele, Ton Var Der. 2002. Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. **Managing Service Quality: An International Journal**, Vol. 12 Iss 3: 165 – 172.
- Bozeman, Barry ve Gaughan, Monica. 2011. Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants. **The Journal of Higher Education** 82(2): 154-186.
- Bozkurt Öznur ve Bozkurt İlhan. 2008 .İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından incelenmesi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1):1-18.
- Brown, Michelle. 2001. Unequal pay, unequal responses? Pay referents and their implications for pay level satisfaction. **Journal of Management Studies**, 38: 879-896. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00263>.
- Can Halil. 1999. **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Ankara: 332.
- Canbulat Serkan. 2007. Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 29-163.
- Chowdhury, Arup ve Jomon M. 2016. Talent Categorization & Justice Perception: An Empirical Study. **Indian Journal of Industrial Relations**. 51(3).

- Cranny, Charles, Smith, Patricia ve Stone, Eugene. 1992. **Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance.** Lexington Books, New York :1.
- Çarıkcı, İlker. 2000. Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2):155-157.
- Çetinkanat, Canan. 2000. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu.** 1.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara:2-28.
- Davis, Keith. 1982. **İşletmelerde İnsan Davranışı.** Çeviren:Tosun, K. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 5.baskı:96.
- Demir, Ferhat. 2006. İşletmelerde Yükselen Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi.
- Demirkasımoğlu, Nihan ve Taşkın, Pelin. 2015.Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi.** 4 (4):268-285.
- Demirtaş, Zülfi ve Alanoğlu, Müslim. 2015. Öğretmenlerin Karar Katılımı ve İş doymu Arasındaki İlişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi 16(2):83-100.
- Deniz, Mehmet ve Çolak, Mehmet. 2008. Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (23):304–332.
- Devine, Marion ve Powell, Marcus. 2008.Talent management in Public Sector. **The Ashridge Journal.** Autumn: 1.-6.
- Dunn J.D. ve Stephens, Elvis. 1972. **Management of Personnel.** New York. Mcgraw-Hill
- Erdil, Oya. Keskin , Halit. İmamoğlu, Salih. ve Erat, Serhat. 2004. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5,(1):17-26.
- Erdoğan, İrfan. 2004. **Eğitimde Değişim Yönetimi** (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık: 15.
- Erdoğan, İlhan. 1996. **İşletme yönetiminde örgütsel davranış.** İstanbul, Beta Yayınları.
- Fang Fang Li Devos, Pier. 2008. Talent Management Art or Science. The Invisible Mechanism between talent and talent factory. Master thesis, Univeristy of Kalmar, Sweden.
- Frank, Frederic, Finnegan, Richad ve Taylor, Craig. 2004. The Race for talents Retaining and Engaging workers in the 12st century. **Human Resources Planning** 27(3): 12-25

- Festing, Marion ve Schafer, Lynn. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business** s.49: 262–271.
- Gagne, Francois.2004. **Personal Talent. High Ability Studies, European Council of high ability**. USA. Carfax Publishing. 15(2): 119-147.
- George, Jennifer M. ve Jones, Gareth. R. 1996. **Understanding and Managing Organizational Behavior**.USA: Addison-Wesley
- Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A. 1997. **Behavior in Organizations**. 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey:154-159.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard ve Mckee, Annie. 2008. **Yeni Liderler**. 6.Basım, Varlık Yayınları, İstanbul: 22.
- Goldberg, Caren B. ve Waldman, David A. 2000. Modelling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects on job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, 21(6): 665-676.
- Goodall, Amanda. 2006. Should top universities be led by top researchers and are they? A citations analysis. **Journal of Documentation**, 62(3): 388-411.
- Günbayı, İlhan. 2000. Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Özen Yayıncılık, Ankara
- Güllü, Esmâ. 2009. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algıları ve Öğretmenlerin İş doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek lisan Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Gülner, Birol T. 2009. İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. **Selçuk İletişim**. 5(4): 62.
- Heller Daniel, Timothy A Judge, Watson David.2002.The Confounding Role of Personality and Trait affectivity in the Relationship between Job and Lide Satisfaction. **Journal of Organizational Behaviour**. Vol.23:815-835.
- Helvacı Akif. 2002. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt:35, Sayı: 1-2, ss. 155169:152.
- Herzberg, Frederic. Mausner, B. ve Snyderman, B. 1959. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg Frederic.1968. One more time: How do you motivate employees? Reprint from **Harvard Business Review**, Number 68108.Wiley & Sons, New York: 59.
- Hite, Linda M., Mcdonald, Kimberly. S. 2008. A new era for career development and HRD. **Advances in Developing Human Resources**, 10: 3-7.
- Hodge, Carla. 2012. Organizational Satisfaction in the 21st-Century Internal Audit Function: Trends That Impact Internal Audit Departments. Published Doctoral thesis in business administration. Jones International University.

- Huselid ve diğeri. 2005. "A players or A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. **Harvard Business Review**. December.
- İncir, Gülten. 1990. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 401, Ankara:11-50.
- Jha ve Bhattacharya. 2012. Study of Perceived Recruitment Practices and their Relationships to Job Satisfaction. **Synergy** .January. Vol. X No. I
- Kalleberg, Arne. 1977. Work Values and Job rewards: A theory of Job Satisfaction. **American Sociological Review**. 42(1):124-143.
- Karadal, Himmet. 1999. Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki : Bazı sektörlerde bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karaköse, Turgut ve Kocabaş, İbrahim. 2006. Örgütlerin beklentilerinin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna etkisi. **Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi**. I ss.3-14 ISSN: 1304-9496.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert. 1996. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kermally, Sultan. 2004. **Developing and Managing Talent**. Thorogood Publishing.London. ISBN:1854182293: 1-19.
- Ko,Wen. Hwan. 2012. The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, 31, 1004-1011.
- Koçel, Tamer. 2003. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 9. Basım, Beta Yay.İstanbul:79-652.
- Lazear, Edward. P. 2000. Performance pay and productivity. **American Economic Review**.v.90(13): 46-61.
- Lee, Raymond ve Wilbur, Elizabeth.R. 1985. Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multi-variety analysis. **Human Relations**.38(8):781-791.
- Lewis, Robert ve Heckman, Robert.J. 2006.Talent management: a critical review. **Human Resources Management**. Vol.16:139-154.
- Locke, Edwin. 1976. **Nature and causes of job satisfaction Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Dunnette, M.D. (Ed.), Wiley & Sons, Chicago:97.
- Magd, Hesham. 2003.Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 15 Iss 7: 393 – 401.

- Marinell, William ve Coca, Vanessa. 2013. With the Middle school teacher turnover project. Who Stays and Who Leaves? Findings from a Three-Part Study of Teacher Turnover in NYC Middle School. Executive summary. The research Alliance for New York City schools. New York University.
- Mayers, Christina, Woerkom, Marianna ve Dries, Nicky . 2013. Talent- innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resources Management Review**.
- McCormack, Joh, Propper, Carel ve Smith, Sarah. 2014. Herding cats? Management and university performance. **The Economic Journal**. 124(578), F534-F564.
- Mosheti, Paul Alan. 2013. Teacher participation in school decision making and job satisfaction as correlate of organizational commitment in senior schools in Botswana". Yayınlanmış Doktora Tezi. Andrews University. ProQuest Dissertation Publishing. 3565674
- Mucha, Rochelle Turoff. 2004. The Art and Science of Talent Management. **Organization Development Journal**. USA. 22(4):96-100.
- Northcraft, Gregory ve Neale, Margaret. 1990. **Organizational Behavior: A Management Challenge**. The Dryden Press, Illinois:137-141.
- Onaran, Oğuz. 1981. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Sevinç Matbaası, Ankara, ss.15-78.
- Oral, Saime ve Kuşluvan, Zeynep. 1997. Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. **Verimlilik Dergisi**. 3(3):93-116.
- Oshagbemi, Titus. 2003. Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. **International Journal of Social Economics**. 30(11/12):1210-1233.
- Özdürgen, Esra. 2002. Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgüven, İbrahim Ethem. 2003. **Endüstri Psikolojisi**. Sistem Ofset, Ankara:127-131.
- Özkalp, Enver. 2001. **Örgütsel Davranış**. 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir:171-330.
- Öztürk, Mehmet. 2003. **İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar**. Papatya Yayıncılık, İstanbul:288-292.
- Öztürk, Gürbüz. 2002. Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pekin, Serap. 2001 İnsan Kaynakları Yönteminde Seçme Yöntemi. Bilişim sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. İstanbul Üniversitesi SBE.

- Petri, Herbert. 1996. **Motivation: Theory, Research and Applications**. 4th Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California:318.
- Brundrett, Mark. Rhodes, Christopher ve Gkolia, Chyrisanti. 2006. Planning for Leadership Succession: Creating a Talent Pool in Primary Schools. **Education** 3-13, 34(3): 259-68.
- Richard Henderson. 1996. **Performance Appraisal Theory of Practice** . Virginia. Reston Publishing Co. ss.10.
- Riccio, Steven T. 2010. Talent management in Higher Education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. University of Nebraska- Lincoln. Proquest Dissertation Publishing. 3218433.
- Robbins, Stephen. P. 1989. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. 4th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey:169-175.
- Rothwell, William. J. 2005. **Effective succession Planning, Ensuring leadership continuity and building talent from within**. USA. Amacom Books.
- Ruse, Donald ve Jansen, Karen. 2008 Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs. **Cupa- HR**, Journal Spring-summer:28-33.
- Saari Lise ve Judge Timothy. 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction”, **Human Resource Management**, Vol.43, No.4: 395- 407.
- Salacuse, Jeswald W. 2006. **Leading leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich, Powerful people**. USA. Amacom books.
- Sarabakhsh, Mort. Carson, David ve Lindgren, Elaine. 1989. Hospitality Managers’ Stress and Quality of Life: Recommendation for Change. **Journal of Hospitality and Tourism Research**. 13(3): 239-245.
- Schwigen David ve Denis, Angelo.S. 1991. Communication with Employees Following a Manager: a Longitudinal Field Experiment. **Academy of Management Journal**. Vol.34:110-135.
- Sears, David. 2002. **Successful Talent Strategies: Achieving superior business results through market –focused staffing**. USA. Amacom books.
- Sicclair.2004. A Talent Management Strategy for the Justice Institute of BC. Unpublished doctoral thesis.
- Skaalvik, Einar. M.; Skaalvik, Sidsel. 2015. Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say? **International Education Studies**. 8 (3) :181-192.
- Spector, Paul . 1985. Measurement of Human Service Satisfaction: Development of Job Satisfaction Service. **American Journal of Psychology**. vol. 13, No 6.

_____. 1997. **Job Satisfaction**. USA. Sage Publications.

Sönmezer, Mehmet Gürsel. 2007. Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan emeklilik veya istifa nedeniyle özel eğitim kurumlarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. Yayınlanmış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Super, Donald. E. 1990. **A life-span, life-space approach to career development**. In D. Brown, L. Brooks, Associates (Eds.), *Career Choice and Development* (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass:197-261.

Tabancalı, Erkan ve Korumaz, Mithat .2014. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. **The Journal of Academic Social Science Studies**.25-1:139-156.

Tabancalı, Erkan, Şimşek, Gölhayat Gülbaşı ve Korumaz, Mithat .2015. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi Ölçeği Geliştirme Çalışması. **2nd International Eurasian Educational Research Congress**. Ankara.

Tait Marianne, Padgett Margaret ve Baldwin Timothy. 1989. Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.3:502-507.

Tarique, Ibraiz. Schuler, Randall. 2010. Global Talent Management- Literature review. **Journal of World business**. 45: 122-133.

Taji, Maryam, Moghtadaie, Leila. 2016. Study of the Performance of Faculty Members According to Talent Management Approach in Higher Education. **Educational Research and Reviews**. Vol. 11(8):781-79.

Teddle, Charles ve Reynolds, David. 2000. The International Handbook of School Effectiveness Research. Review Article in **School Leadership and Management** 20(3):394- 395.

Tikici, Mehmet. 2005. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Nobel Yayınevi, Ankara:310.

Tsigilis, Nikolaos, Zachopoulou, Evridiki ve Grammatikopoulos, Vasilios. 2006. Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A Comparison Between Public and Private Sector Employees. **Educational Research and Review**, 11(8): 256-261.

Tunacan, Sevil ve Çetin, Canan. 2009. Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Analizine Tespitine İlişkin Bir Araştırma. M.Ü. **Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi**. s. 29: 155-172.

Turanlı, Alev. 2007. İlk öğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir:30-90.

Turner, Anthony .2015. Generation Z: Technology and science interest”, **Journal of Individual Psychology**. v: 71 s: 2:112-113.

- Warren, Anika. 2009. **Cascading gender biases; compounding effects: an assessment of talent management systems**. Catalysist. New York. ISBN# 0-89584-290-4.
- Weisberg, Daniel, Sexton, Susan, Mulhern, Jennifer, ve Kelling, David. 2009. The widget effect: Our national failure to acknowledge and act on differences on teacher effectiveness. Brooklyn, NY. The new teacher Project.
- Yap, Margaret ve Holmes, Robert. 2010. The Relationship Between Diversity training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction. **Journal of European Industrial Training**,.34(6): 519-538.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye. 2004. **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Kürşat ve Altinkurt, Yahya. 2012. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. **Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi** 20(2):385-402.
- Yiğitoğlu, Zeliha. 2009. İzlenim Ayarlamacılığı ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Sosyo-ekonomik Düzeye Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, Atilla. 2008. Örgütlerin Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler. **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s:2: 11-26.
- Yeung Dannii, Fung Helene ve Chan Darius. 2013. Positive Effect of Social Work Related Values on Work Outcomes: The Moderating Role of Age and Work Situation. **The Journals of Gerontology Series B, Psychological Sciences and Social Sciences**. V.70(2): 235-46.
- Zhang, Zhijuan. 2006. Retaining K-12 Teachers in Education. A study on Teacher Job Satisfaction and Teacher Retention. University of Virginia. Proquest Dissertation Publishing. 3218433.

EKLER

EK 1. Anket Örneği

Saygıdeğer meslektaşım,

Katılacağınız bu araştırma ilk bölümde çalıştığınız kurumda “Yetenek Yönetimi” nin uygulama düzeyini ve ikinci bölümde sizin iş doyum düzeyinizi ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Vereceğiniz tüm cevaplar bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır, bu nedenle samimi olması önemlidir.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Fatma O’Neill- Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1.Eğitim Durumunuz : Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 2.Mesleki Kıdem Yılıınız : _____ 3. Çalıştığınız kurumdaki kıdem yılıınız: _____
- 4.Çalıştığınız Kurum Türü : Devlet Üniversitesi () Vakıf Üniversitesi ()
5. Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
- 6.Yaşınız: _____

Bölüm 1: Yetenek Yönetimi Ölçeği

Boyutlar	Sıra	Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum, seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
"Örgütün Hedef ve Stratejilerinin Belirlenmesi"	1.	Hazırlık okulunun hedefleri belirlenmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2.	Hazırlık okulunun hedefleri günceldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3.	Hazırlık okulunun ulaşılabilir hedefleri vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4.	Hazırlık okulunda kurumsal planlamalar yapılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5.	Hazırlık okulunun hedef ve stratejilerinin belirlenmesinde başarılı ve yetenekli çalışanlar etkin olarak rol alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6.	Hazırlık okulunun hedeflerine ulaşmada izleyeceği stratejiler belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7.	Hazırlık okulunun hedefleri gerektiğinde yetenekli yöneticiler tarafından değiştirilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8.	Hazırlık okulunun hedefleri gerektiğinde değiştirilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9.	Hazırlık okulunun hedeflerini tüm paydaşlar (çalışanlar, öğrenciler) bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10.	Hazırlık okulunun gelecekte uygulayacağı stratejiler önceden belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Kilit Pozisyonların Belirlenmesi"	11	Hazırlık okulunun içerisindeki kilit pozisyonlar, kurumun hedeflerine ulaşılmasıyla doğrudan ilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Hazırlık okulunun içerisindeki kilit pozisyonlarda bulunan yetenekli kişiler, kurumun izlediği stratejileri doğrudan etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13	Hazırlık okulunun içerisinde veya dışında önemli başarılar elde etmiş kişiler için her zaman kilit bir pozisyon yaratılabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14	Başarılı olan herkesin kilit bir pozisyona yükselme ihtimali vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15	Kilit pozisyonlarda görev alanların yönetici olma ihtimali güçlüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16	Kilit pozisyonlarda görev alanlar, kurumun hedeflerinin belirlenmesinde daha etkin rol alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Yetenek Bulma ve Yetenek Havuzu Oluşturma"	17	Hazırlık okulunda yetenekli çalışanların tespit edilmesi için sürekli çalışmalar yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18	Başka kurumlarda başarı elde etmiş yetenekli kişiler dikkatle izlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19	Başarılı ve yetenekli kişilerin bilgileri kurum tarafından toplanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20	Başka hazırlık okullarında başarılı olmuş kişilerin kuruma dâhil edilmesi için daha geniş imkânlar sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21	Yetenek havuzunda yer alanların gelecekte yönetici olmaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22	Başarılı ve yetenekli olmak kurumun kişiyi izlemesi için önemli kriterlerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23	Hazırlık okulunun dışındaki nitelikli yöneticileri belirleyerek kurumda istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24	Hazırlık okulu ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklere uygun çalışanları seçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Eğitim ve Geliştirme"	25	Hazırlık okulu içerisinde başarılı olan kişilerin eğitilmesine özel önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26	Başarılı ve yetenekli kişilerin kişisel gelişimlerine özel önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27	Başarılı ve yetenekli kişilerin eğitimi ve kişisel gelişimleri planlı bir süreç olarak işler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28	Başarılı ve yetenekli kişilere sunulan eğitim imkânları kurumun hedefleri ile bireyin hedeflerini dengeler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	29	Başarılı ve yetenekli kişilere sunulan eğitim imkânları bireyin hedeflerine yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	30	Yetenekli personele yöneticilik eğitimi verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31	Yetenekli çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetleri (koçluk, mentorluk gibi) yöneticiler tarafından yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Performans Değerlendirme"	32	Performans değerlendirme sonuçları örgütsel kararların alınmasında etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	33	Yetenek yönetiminde performans değerlendirmenin sonuçları yetenekli kişiler için, yan haklar, ödüllendirme, gibi süreçlere veri sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	34	Performans değerlendirme sistemi eğitim ve geliştirme ile ilişkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	35	Performans değerlendirme sistemi kariyer gelişimi ile ilişkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	36	Yetenekli kişilerin performanslarının değerlendirilmesi, bu kişilerin gelişimleri için yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	37	Performans değerlendirme sonucunda, yetenekli ve başarılı çalışanların yönetici olma ihtimali güçlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Boyutlar	Sıra		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
"Kariyer Geliştirme"	38	Hazırlık okulunda yetenekli çalışanların kendine ait kariyer planları vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	39	Başarılı ve yetenekli çalışanlar bu kurumda kariyer planlarını uygulayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	40	Başarılı ve yetenekli kişilerin kariyer beklentileri karşılanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	41	Başarılı ve yetenekli kişiler için kariyer hedefleri günceldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	42	Hazırlık okulunun hedefleri ile başarılı ve yetenekli çalışanların hedefleri örtüşmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	43	Hazırlık okulunun gelecek planlarında her zaman başarılı ve yetenekli kişiler ön planda yer almaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	44	Bu kurumdaki kariyer uygulamaları başarılı ve yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	45	Bu kurumda kariyer sahibi olmak prestijlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	46	Başarı potansiyeline sahip çalışanlar, her zaman kilit pozisyonlara yükselme şansına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	47	Performansı ve potansiyeli yüksek olan çalışanlara kurum içerisinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	48	Güncel gelişmeler doğrultusunda başarılı ve yetenekli çalışanlar için yeni bölüm, birim ve çalışma grupları kurulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	49	Çalışanlar, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlere geçebilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	50	Çalışanların kariyer hedeflerini kurum içerisinde hayata geçirmeleri desteklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bölüm 2: İş doyumu ölçeği

	Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum, seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Yaptığım işin karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşimde yükselmem için gerçekten çok az şansım var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticim, yaptığı işte oldukça yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşimin bana sağladığı kazançlar beni tatmin etmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Okulumuzdaki çoğu kural ve prosedürler, işimizi iyi yapmamızı zorlaştırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Okulumuzdaki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Zamlar ücret artışları çok seyrek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşini iyi yapan personel yükselme şansına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşimde sağladığım kazançlar, diğer kurumların çalışanlarına sundukları kadar iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yaptığım işin takdire layık olduğunu sanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İyi bir iş yapmaya çabalarken nadiren bürokrasi tarafından engellenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden daha çok çalışmak zorunda kalıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yaptığım işleri severek yapıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalıştığım kurumun (okulun) amaçları bana göre açık değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kurumumca bana ödenen ücreti düşündüğümde kendimi değersiz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Bu kurumda çalışanlar, diğer kurumlara göre daha hızlı ilerlerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yöneticilerim astlarının duygularına karşı çok az ilgi gösterir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Sosyal yardımlarımız adil şekilde yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Çalışanlar için yapılan ödüllendirme çok azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Çok fazla iş yüküne sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Çalışma arkadaşlarımdan hoşlanırım .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Sık sık kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yaptığım işten gurur duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Maaş artışları beni tatmin eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Yaptığım işin karşılığında elde ettiğim kazanç hak ettiğimden azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Yöneticimden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Yapmam gereken çok fazla evrak (kırtasiye) işi var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Terfi fırsatlarından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İşyerinde çok fazla ağız dalaşı ve kavga yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İşim eğlencelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Görev tanımım tam olarak açıklanmamıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK 2. İş doyum Ölçeği Kullanım İzni

The screenshot shows a Gmail interface in a browser window. The address bar displays the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15b807f2fa5da7ca>. The email is from Paul Spector (pspector@usf.edu) to Fatma O'Neill, dated 18 Nis. The subject is "JSS scale permission for...". The email content is in Turkish and provides permission for noncommercial research/teaching use of the JSS scale. It includes details about the scale's development and norms, and allows for reproduction in theses or dissertations with proper attribution. The sender's contact information is provided at the bottom of the email.

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (3)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (16)

Junk

Kişisel

Seyahat

Diğer

fatma

Hangouts kişisi yok

Spector, Paul <pspector@usf.edu>
Alıcı: bana

18 Nis

pspector
pspector@usf.edu

Ayrıntıları göster

Dear Fatma O'Neill:

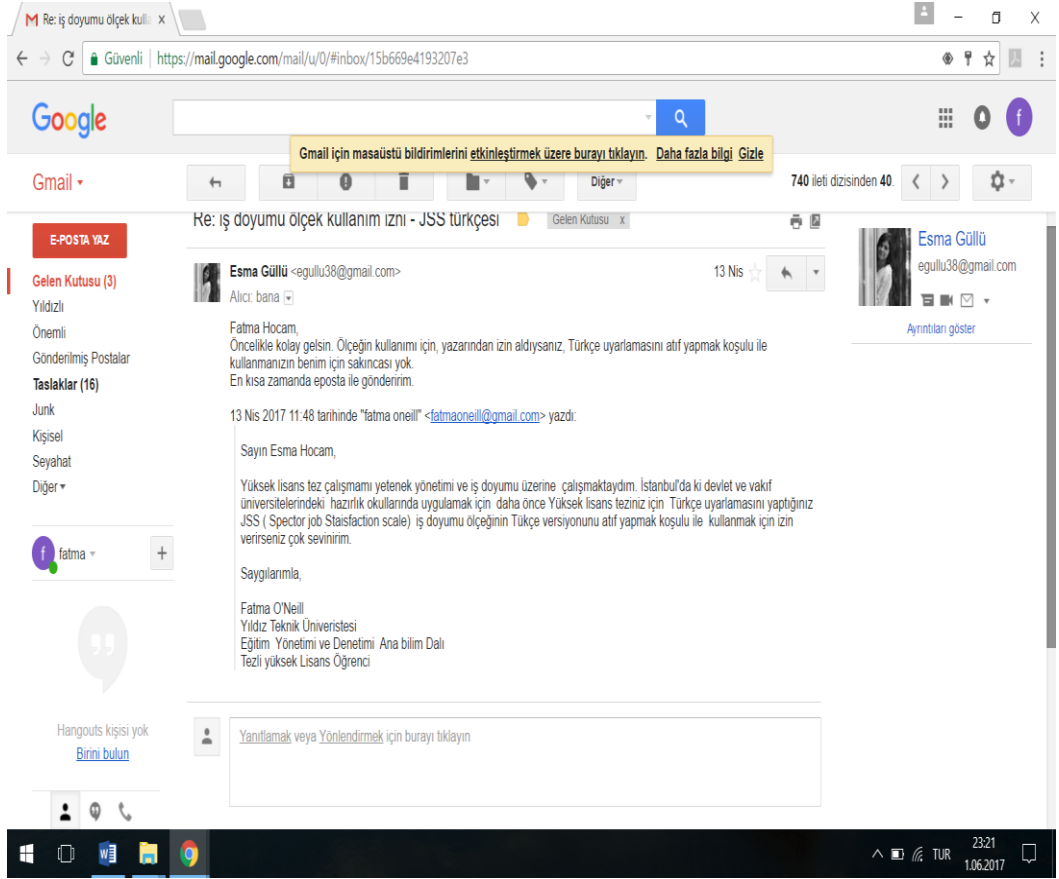
You have my permission for noncommercial research/teaching use of the JSS. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms in the Scales section of my website (link below). I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor
Department of Psychology
PCD 4118
University of South Florida
Tampa, FL 33620
[813-974-0357](tel:813-974-0357)
Pspector@usf.edu

EK 3. İş Doyum Ölçeği Türkçe Uyarlamasının Kullanım İzni



EK 4. Yetenek Yönetimi Ölçeği Kullanım İzni

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows 10 desktop. The browser address bar shows the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15b8081c219ccd01>. The Gmail interface includes a search bar, a navigation menu on the left, and a list of emails. The selected email is from fatma oneill to Mithat KORUMAZ, dated 18 Nis. The email content is as follows:

fatma oneill <fatmaoneill@gmail.com> 18 Nis

Alıcı: Mithat

Mithat Hocam merhabalar,

Yüksek lisans tez çalışmamı yetenek yönetimi ve iş doyumu üzerine çalışmaktaydım. İstanbul'da ki devlet ve vakıf üniversitelerindeki hazırlık okullarında uygulamak için Yrd. Doç Erkan Tabancalı ile hazırlanmış olduğunuz yetenek yönetimi ölçeğini kullanmak için izin verirsiniz çok sevinirim.

Saygılarımla,

Fatma O'Neill
Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim ve denetimi Ana bilim dalı
Tezli yüksek lisans Öğrenci

Mithat KORUMAZ <mithatkorumaz@hotmail.com> 18 Nis

Alıcı: bana

Fatma hanım merhaba,

Yetenek Yönetimi Ölçeğini çalışmanızda referans göstererek kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim

The interface also shows a sidebar with folders like 'Gelen Kutusu (3)', 'Yıldızlı', 'Önemli', 'Gönderilmiş Postalar', 'Taslaklar (16)', 'Junk', 'Kişisel', 'Seyahat', and 'Diğer'. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 23:20 on 1.06.2017.

EK 5. Anket Uygulama İzin Örnekleri

Konu : Araştırma ve anket uygulama izni

Yıldız Teknik Üniversitesi Hazırlık Okulu Müdürlüğüne,

İstanbul'da yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulanmakta olan yetenek yönetimi ve okutmanların iş doyum düzeyleri üzerine çalışmakta olduğum tez konum için ek- 1 de bulunan anketi hazırlık okulunuzda gönüllük esasına dayalı olarak uygulamak istiyorum.

Gereğini arz ederim.

Fatma O'Neill

Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: fatmaoneill@sehir.edu.tr



Prof. Dr. Özgen Ü. ÇOLAK ÇAKIR
Yüksek Okul Müdürü

Uygulandı
5015
07.04.2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğü

Sayı : 49236587-044-1600079835
Konu : Anket Çalışması İzni.

28.03.2016

Fatma O'Neill

İlgi : 21.03.2016 tarihli ve 0 sayılı belge.

İlgide kayıtlı "Yetenek Yönetimi ve İş Doyumu Düzeyleri" konulu Anket Çalışması Dilekçeniz ve ekleri Müdürlüğümüz tarafından incelenmiş ve söz konusu anketi Yüksekokulumuz Okutmanları ile yapmanız uygun görülmüştür.

Gereği için bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Harun DUMAN
Müdür



Güvenli elektronik imzalı aslı ile aynıdır.	
Tarih:	28 10 31 2016
İmza:	Mehmet KOCATAŞ
Adı Soyadı:	sektör Sekreteri
Ünvanı:	



Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi Yabancı Diller Yüksekokulu
34722 Kadıköy / İSTANBUL
Telefon: 0216 338 20 87
ydokulu@marmara.edu.tr
Kep Adresi: marmarauniversitesi@hs01.kep.tr

Ayrıntılı bilgi için:
Mehmet KOCATAŞ
Yüksek Okul Sekreteri



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince Harun DUMAN tarafından güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://ebys.marmara.edu.tr/QR/1FE90165FA0B4EBF>

29.03.2016

Sayın Fatma O'Neill,

İstanbul Şehir Üniversitesi İngilizce Hazırlık Programı Müdürlüğü'ne ilemiş olduğunuz "okutmanların iş doyum düzeyleri" konulu teziniz için veri toplamak amacıyla kullanacağınız ölçek incelenmiş, uygulanmasında bir sakınca olmadığına karar verilmiştir.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Dr. İlke Büyükduman



İstanbul Şehir Üniversitesi
Yabancı Diller Yüksekokulu
İngilizce Hazırlık Programı
Müdürü

EK 6. Örneklem Hesaplaması İçin Kullanılan $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

EK 7. Katılımcı Okutmanların Görev Yaptıkları Üniversite ve Hazırlık Okullarına Göre Dağılımları

Üniversite Adı	Araştırmaya Katılan Okutman Sayısı
Bahçeşehir Üniversitesi	23
Beykent Üniversitesi	52
Bilgi Üniversitesi	19
Boğaziçi Üniversitesi	17
Doğuş Üniversitesi	16
Işık Üniversitesi	14
İstanbul Üniversitesi	18
Marmara Üniversitesi	15
Medipol Üniversitesi	1
Okan Üniversitesi	15
Özyeğin Üniversitesi	26
Kültür Üniversitesi	16
Şehir Üniversitesi	51
Üsküdar Üniversitesi	3
Yıldız Teknik Üniversitesi	20
Toplam	306

EK 8. Çalışma Koşulları Alt Boyutun Yaş Değişkenine Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları

Değişken	(I) yaş	(J) yaş	x	ss	P
Çalışma koşulları	25-30 yaş	31-44 yaş	-,552	,31812	,083
		45-60 yaş	-1,154*	,49702	,021
	31-44 yaş	25-30 yaş	,552	,31812	,083
		45-60 yaş	-,601	,47765	,209
	45-60 yaş	25-30 yaş	1,154*	,49702	,021
		31-44 yaş	,601	,47765	,209

EK 9. Yükselme Alt boyutun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları

Değişken	(I) yaş	(J) yaş	x	ss	P
Yükselme	Giriş	durulma	-1,033*	,438	,019
		deneyimcilik	-1,949*	,526	,000
		uzmanlık	-,688	,605	,257
		Sakinlik	-,960	,631	,130
	Durulma	Giriş	1,033*	,438	,019
		deneyimcilik	-,916	,469	,052
		uzmanlık	,345	,556	,536
		Sakinlik	,072	,584	,901
	Deneyimcilik	Giriş	1,949*	,526	,000
		durulma	,916	,469	,052
		uzmanlık	1,261*	,628	,046
		Sakinlik	,988	,653	,131
	Uzmanlık	Giriş	,688	,605	,257
		durulma	-,345	,556	,536
		deneyimcilik	-1,261*	,628	,046
		Sakinlik	-,272	,718	,705
	Sakinlik	Giriş	,960	,631	,130
		durulma	-,072	,584	,901
		deneyimcilik	-,988	,653	,131
		uzmanlık	,272	,718	,705

EK 10. Çalışma Arkadaşları Alt Boyutun Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirleme Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları

Değişken	(I) yaş	(J) yaş	X	ss	P
Çalışma arkadaşları	Yeni (1 yıla kadar)	2-5 yıl	,508	,523	,333
		6-10 yıl	,738	,599	,219
		11 ve üzeri yıl	1,686	,641	,009
	2-5 yıl	Yeni (1 yıl)	-,508	,523	,333
		6-10 yıl	,229	,431	,595
		11 ve üzeri yıl	1,178	,488	,016
	6-10 yıl	Yeni (1 yıl)	-,738	,599	,219
		2-5 yıl	-,229	,431	,595
		11 ve üzeri yıl	,948	,569	,097
	11 ve üzeri yıl	Yeni (1 yıl)	-1,686*	,641	,009
		2-5 yıl	-1,178	,488	,016
		6-10 yıl	-,948	,569	,097

EK 11. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi Alt Boyutun Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Post Hoc Scheffe Testinin Sonuçları

Değişken	(I) yaş	(J) yaş	x	Ss	P
Hedef ve stratejileri belirleme	Yeni (1 yıla kadar)	2-5 yıl	1,402	1,382	,311
		6-10 yıl	1,042	1,583	,510
		11 ve üzeri yıl	4,817	1,694	,005
	2-5 yıl	Yeni (1 yıl)	-1,402	1,382	,311
		6-10 yıl	-,359	1,139	,752
		11 ve üzeri yıl	3,414	1,289	,009
	6-10 yıl	Yeni (1 yıl)	-1,042	1,583	,510
		2-5 yıl	,359	1,139	,752
		11 ve üzeri yıl	3,774	1,502	,013
	11 ve üzeri yıl	Yeni (1 yıl)	-4,817	1,694	,005
		2-5 yıl	-3,414	1,289	,009
		6-10 yıl	-3,774	1,502	,013

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : FATMA O NEILL
Doğum Tarihi : 29.11.1982
Ünvanı : Okutman
Öğrenim Durumu : İngilizce Öğretmenliği,
Boğaziçi Üniversitesi, 2005
İletişim : fatmaoneill@gmail.com

Uluslar Arası Bilimsel Toplantılar

2017 Pamukkale Üniversitesi 4th Eurasian Congress ‘Are we on track? A closer look into the relationship between talent management applications in English Preparatory Schools at Public and Foundation Universities and the level of job satisfaction’, Denizli
2015 TESOL “‘In Search of Answers Why Questions Matter” , Atina, Yunanistan
2011 12th ODTÜ ELT Conference “The New PPP: Particularity,Possibility,Practicality”, Ankara
2012 IATEFL “In Search of Answers Why Questions Matter” , Glasgow, İngiltere
2011 IATEFL “The New PPP: Particularity,Possibility,Practicality”, Brighton, İngiltere

Ödüller :

2010 E-Twinning Label ödülü “ Our School and the World around it” adlı uluslararası proje

Vasıflar-Sertifikalar:

Cambridge University ESOL Examinations Konuşma Sınavı Eksperi
Cambridge University CELTA (Certificate in English Language Teaching to Adults), Hastings, İngiltere, 2003
Cambridge DELTA (Diploma of English Language Teaching to Adults), İstanbul

İş deneyimi

2013- devam ediyor: İstanbul Şehir Üniversitesi - Okutman
2006-2013: Bilfen Çamlıca İlköğretim Okulu-Üsküdar –İstanbul
2005-2006: Doğu İlköğretim Okulu