



**ÖĞRETİM ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNCE
YAPILARI BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Zeynep Serbest

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ, 2025

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZNİ FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1 (bir) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Zeynep

Soyadı: Serbest

Bölümü: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Öğretim Elemanlarının İş Tatmininin Yöneticilerin Düşünce Yapıları Bağlamında Değerlendirilmesi

İngilizce Adı: Evaluation of Faculty Members' Job Satisfaction in The Context of Administrators' Mindsets

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Zeynep Serbest

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Zeynep Serbest tarafından hazırlanan “Öğretim Elemanlarının İş Tatmininin Yöneticilerin Düşünce Yapıları Bağlamında Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 18/06/2025

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Osman ÇİMEN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



Aileme

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecinde bilgi birikimi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Sabri ÇELİK'e çok teşekkür ediyorum.

Bu süreçte akademik gelişimime katkıda bulunan, yardımlarını esirgemeyen ve fikirleriyle ilerlememi sağlayan kıymetli Doç. Dr. Fatih ŞAHİN hocama da çok teşekkür ediyorum.

Görüşmeler sürecinde benden desteğini esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Mehtap ÜNAL ÇALIŞKAN'a ve bu süreçte zaman ayırarak deneyimlerini benimle paylaşan meslektaşlarıma ve çalışma arkadaşlarıma katkıda bulundukları için minnettarım.

Tüm bu süreçte beni her daim destekleyen ve sevgileriyle güç veren aileme, her türlü sorularıma cevap veren, bu süreçteki zorlukları beraber atlattığımız yol arkadaşım ve değerli dostum Aybanu UĞURLU'ya, fikirleriyle yol gösteren kıymetli arkadaşım Hatice Gül SELÇUK'a ve desteğini esirgemeyen herkese teşekkür ediyorum.

ÖĞRETİM ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNCE YAPILARI BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Zeynep Serbest
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Temmuz, 2025

ÖZ

Bu çalışmada, iş tatmini ve düşünce yapısı (mindset) detaylı bir şekilde incelenerek öğretim elemanlarının iş tatmininin yöneticilerin düşünce yapıları bağlamında değerlendirmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretim elemanlarına göre iş tatminine katkıda bulunan faktörler, öğretim elemanlarının iş tatminine yönelik deneyimlerinde yöneticilerin yeri, yöneticilerin düşünce yapıları, öğretim elemanlarının iş tatminine ilişkin algılarında yöneticilerin düşünce yapılarının rolü ve farklı düşünce yapılarının iş tatminine yönelik algıları nasıl şekillendirdiği araştırılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılarak yapılandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara’da bulunan dört farklı yükseköğretim kurumunun yabancı diller yüksekokulunda görev yapan 25 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışmaya dahil olan katılımcıların 10’u Medipol Üniversitesi’nde, 6’sı Gazi Üniversitesi’nde, 5’i Türk Hava Kurumu Üniversitesi’nde ve 4’ü Başkent Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanlarıdır. Bu çalışmada, görüşmelerin analiz edilebilmesi için konuşmalardaki temalara odaklanan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının, memnuniyetsizliği sabit düşünce yapılı yöneticiler ile ilişkilendirdiği ve iş tatminlerine yönelik algılarını olumsuz yönde şekillendirdiği; gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerin ise öğretim elemanlarının iş tatmini düzeylerinde destekleyici

bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yöneticilerin düşünce yapısının iş tatmini üzerindeki rolü hakkında farklı metotlarla ve veri toplama araçlarıyla yeni çalışmalar yapılabilir, çalışmanın kapsamı farklı yükseköğretim kurumları, fakülteler ve şehirler eklenerek genişletilebilir, yöneticiler için mesleki gelişim programları düzenlenebilir, yöneticilerin gelişimi destekleyici örgüt kültürü oluşturmaları teşvik edilebilir, yönetici pozisyonları için yeterli alan yazın bilgisine ve gelişim odaklı düşünce yapısına sahip bireyler görevlendirilebilir, öğretim elemanlarının görüşlerini ifade edebilecekleri etkili katılım mekanizmaları kurulabilir ve örgütsel sessizliğini etkileyen unsurlarla alakalı ek çalışmalar yapılabilir.



Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Yönetici, Düşünce Yapısı, Öğretim Elemanları

Sayfa Adedi: xiv+141

Danışman: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

**EVALUATION OF FACULTY MEMBERS' JOB SATISFACTION IN
THE CONTEXT OF ADMINISTRATORS' MINDSETS
(M.S. THESIS)**

Zeynep Serbest

GAZİ UNIVERSITY

INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCES

July 2025

ABSTRACT

This study aims to examine job satisfaction and mindset in detail, evaluating university instructors' job satisfaction in relation to the mindsets of their administrators. In line with this aim, the study investigates the factors contributing to job satisfaction according to instructors, the perceived role of administrators in instructors' job satisfaction experiences, the mindsets of administrators, the role of administrators' mindsets in instructors' perceptions of job satisfaction, and how different types of mindsets shape these perceptions. The research was structured using the phenomenological design, one of the qualitative research methods. The study group consists of 25 university instructors working at the School of Foreign Languages in four different higher education institutions in Ankara. Of the participants, 10 work at Medipol University, 6 at Gazi University, 5 at University of Turkish Aeronautical Association, and 4 at Başkent University. In order to analyze the interview data, content analysis, which focuses on identifying themes within the participants' narratives, was employed. The findings indicate that instructors associate feelings of dissatisfaction with administrators who possess a fixed mindset, and that these perceptions negatively shape their sense of job satisfaction. On the other hand, administrators with a growth-oriented mindset are perceived to play a supportive role in enhancing instructors' job

satisfaction. Based on the results, it is suggested that future research explore the role of administrators' mindsets in job satisfaction through different methods and data collection tools. The scope of the study could be expanded by including other institutions, faculties, and cities. Furthermore, professional development programs for administrators could be implemented, organizational cultures that promote growth-oriented leadership could be encouraged, and individuals with both a solid background in the relevant literature and a growth mindset could be assigned to administrative roles. Additionally, establishing effective participation mechanisms for instructors to express their opinions and conducting further studies on factors influencing organizational silence are recommended.



Key Words: Job Satisfaction, Administrator, Mindsets, Instructors

Page Number: xiv+141

Supervisor: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZNİ FORMU.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Sayıtlar (Varsayımlar).....	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
BÖLÜM II.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE	7

2.1. İş Tatmini.....	7
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	7
2.1.2. İş Tatmini Kavramının Kuramsallaşması.....	9
2.2. Motivasyon Teorileri	10
2.2.1. Kapsam Teorileri	10
2.2.1.1. Maslow Teorisi.....	11
2.2.1.2. Çift Faktör Kuramı	12
2.2.1.3. Başarı İhtiyacı Kuramı	13
2.2.1.4. ERG Teorisi.....	14
2.2.2. Süreç Teorileri.....	15
2.2.2.1. Beklenti Kuramı.....	15
2.2.2.2. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı.....	16
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	17
2.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	17
2.3. İş Tatmininin Boyutları.....	18
2.3.1. Kişisel Faktörler	19
2.3.1.1. Yaş.....	19
2.3.1.2. Cinsiyet	19
2.3.1.3. Kişilik Yapısı.....	19
2.3.1.4. Eğitim Durumu	20
2.3.1.5. Çalışan Statüsü	20
2.3.2. Örgütsel Faktörler	20
2.3.2.1. İşin Yapısı.....	20
2.3.2.2. Ücret	21
2.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	21
2.3.2.4. Terfi	21
2.3.2.5. İletişim ve İş Arkadaşları.....	22

2.3.2.6. Ödüllendirme.....	22
2.3.2.7. Yönetim.....	22
2.4. İş Tatmininin Önemi	23
2.5. Eğitimde İş Tatmini	24
2.6. İş Tatmininin Sonuçları.....	26
2.7. Düşünce Yapısı (Mindset) Teorisi	27
2.8. Düşünce Yapısının Boyutları	29
2.8.1. Sabit (Fixed) Düşünce Yapısı.....	29
2.8.2. Gelişim Odaklı (Growth) Düşünce Yapısı:.....	30
2.9. Eğitimde Düşünce Yapısı	30
2.10. Düşünce Yapısı ve İş Tatmini İlişkisi	31
2.11. İlgili Araştırmalar	32
BÖLÜM III	36
YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Modeli.....	36
3.2. Araştırma Grubu	37
3.3. Verilerin Toplanması ve Araçları.....	38
3.4. Verilerin Analizi.....	39
BÖLÜM IV.....	41
BULGULAR VE YORUMLAR	41
4.1. Birinci Alt Problem.....	41
4.2. İkinci Alt Problem.....	52
4.3. Üçüncü Alt Problem	67
4.4. Dördüncü Alt Problem	82
4.5. Beşinci Alt Problem	91
4.6. Altıncı Alt Problem	98

4.7. Yedinci Alt Problem	108
BÖLÜM V	119
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	119
5.1. Sonuç	119
5.2. Tartışma.....	122
Öneriler.....	125
KAYNAKLAR.....	126
EKLER	139
EK 1. Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Araştırma İzni.....	140
EK 2. Görüşme Formu	141

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. “Katılımcıların Görev Yaptığı Üniversiteler ve Katılımcı Dağılımı”	38
Tablo 2. “Öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerini tanımlaması” ana kategorisine ilişkin veriler.....	41
Tablo 3. “Öğretim elemanlarının iş tatminine katkıda bulunan faktörler” ana kategorisine ilişkin veriler.....	53
Tablo 4. “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin iş tatminine etkisi” ana kategorisine ilişkin veriler.....	67
Tablo 5. “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapıları” ana kategorisine ilişkin veriler.....	82
Tablo 6. “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminine etkisi” ana kategorisine ilişkin veriler.....	92
Tablo 7. “Öğretim elemanlarının yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminlerine etkilerine dair deneyimleri” ana kategorisine ilişkin veriler.....	99
Tablo 8. “Yöneticilerin düşünce yapılarının farklı olması durumunda öğretim elemanlarının iş tatminlerinde meydana gelebilecek olası değişiklikler” ana kategorisine ilişkin veriler.....	108

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlerine, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Bireyler gereksinimlerini karşılamak amacıyla çalışma hayatına katılmakta ve dolayısıyla hayatlarının büyük bir bölümünü işleriyle meşgul olarak geçirmektedirler. Bu durum, bireylerin işlerinden memnun olmalarını önemli kılmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın, iş hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz etkileşim iş verimliliğini etkilemektedir (Şahin & Yılmaz, 2020, s. 587). Bu nedenle, iş tatmini verimliliği artırmayı hedefleyen yöneticiler arasında da dikkat çekici bir kavramdır.

İş tatmini, işin önemli olarak atfedilen özellikleri ne düzeyde karşılayabildiğine dair çalışan algılarının sonucudur (Baş, 2011, s. 49). Çalışanların işlerine dair genel tutumları olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Olumsuz tutumu ağır basan çalışanlar işlerinden ayrılma eğilimindedirler. İşlerinden memnun olan çalışanların ise daha iyi performans gösterdiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu sebeple “Mutlu çalışan verimli çalışandır.” söylemi artık iyice benimsenmeye başlamıştır (Locke, 1970).

Bireylerin sahip oldukları değerler deneyimlerine bağılı olarak farklılıklar barındırıyor olsa da yapılan araştırmalarda bireylerin çalışma hayatlarından memnun olmalarının veya iş memnuniyetsizliğinin bazı faktörlere bağılı olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların iş seçimi yaparken kişisel değerlerine ek olarak işlerinin sunduğu bazı faktörlere odaklandığı kabul edilmektedir.

Crossman ve Harris (2006)'e göre, iş tatminini etkileyen faktörler çevresel, psikolojik ve demografik özellikler bakımından ayrı sınıflandırmaya konulabilir. Çevresel faktörler işin kendisi ve iş çevresi ile alakalı konuları içerirken, psikolojik sınıflandırmaya çalışanların kişilik özellikleri ve davranışları dahil edilmektedir. Örneğin, bir çalışanın uyumlu bir kişiliğe sahip olması, onun yaptığı işten memnun olma olasılığını artırabilir ya da yaşadığı olumsuzlukları daha iyi tolere edebilmesini sağlayabilir. Bu bağlamda, aynı işte ve benzer koşullarda görev yapan iki çalışandan biri işinden yeteri kadar memnuniyet duyarken diğeri işten ayrılma isteğine sahip olabilir. İş tatminini etkileyen bir başka sınıflandırma ise demografik faktörlerdir. Yaş ve cinsiyet ile alakalı özellikler demografik faktörler başlığı altında ele alınmaktadır. Bazı görüşler kadınların ve erkeklerin işlerinden tatmin olma faktörlerinin değişiklik gösterdiği doğrultusundadır. Örneğin, iş tatmini ile alakalı görüşlerden biri kadınların destekleyici ve iş birliğiyle etkileşime girebildikleri işlerden daha tatmin olduğunu savunmaktadır (Mason, 1995).

Edwin Locke (1970) bir çalışmasında, iş tatminini etkileyen faktörlerin işin kendisi, çalışanın önceki performansı, görevlendirmelerin amaçları, iş arkadaşları, astlar, terfi, maaş, çalışma koşulları ve yöneticiler ile bağlantılı olduğunu vurgulanmıştır. Bu faktörler çalışanların işlerine karşı olumlu veya olumsuz tavır sergilemelerini etkilemektedir. Örneğin, işin kendisinin yeterince ilgi çekici olmaması veya zorluk seviyesinin fazlasıyla düşük olması çalışanların işlerine karşı negatif tutum sergilemelerine sebep olabilir. Bunun gibi bütün diğ er faktörler de iş e olan tavrı iyi ya da kötü yönde etkileyecek düzeyde olabilmektedir.

Birçok araştırmacı iş tatmininin ne anlama geldiğini ve iş tatmini üzerinde hangi değişkenlerin etkili olduğunu çözümlemeye çalışmıştır. Bu bağlamda, çalışanların işlerine karşı genel tavırları olarak ifade edilen iş tatmini kavramı, işin yapısı, çalışma arkadaşları, terfi imkanı, görev dağılımı, işin zorluk seviyesi, maaş, işin sağladığı olanaklar ve yöneticiler gibi faktörlerle bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. Bu faktörler insanların iş gücüne dahil olduğu her alanda geçerliliğini sürdürmektedir.

Düşünce yapısı, bir olay veya durumla alakalı deneyimler sonucunda birey tarafından oluşturulan algıların tek boyutlu organizasyonudur ve bireylerin davranışları üzerinde etkilidir (Mermer, 2024, s. 20). Bu sebeple, bireylerin düşünce yapılarının iş hayatlarına da yansımaları söz konusudur. Dolayısıyla, sabit düşünce yapısına sahip bir yönetici ile gelişim odaklı düşünce yapılı bir yöneticinin, çalışanların iş tatminini farklı şekillendirmesi mümkündür. Bu bağlamda, yöneticilerin düşünce yapılarının da çalışanların işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum sergilemelerine neden olan faktörlerden biri olabileceği düşünülmektedir.

İnsanların iş gücüne katıldığı en önemli alanlardan birisi eğitimidir. Eğitim toplumu ileri düzeye taşıyarak sürdürülebilir kalkınmaya büyük katkı sağlamaktadır. Eğitimde geri kalan bir toplumun küreselleşen dünya standartlarını yakalama ihtimalleri düşüktür. Bu bağlamda, iş gücü yetiştiren yükseköğretim kurumlarının yeri ayrıdır. Yükseköğretimde verilen eğitimin nitelikli olması, toplumun fertlerini kalkınmayı sağlayabilecek iş gücü olma yolunda hazırlamaktadır. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan ve toplumun iş gücünü yetiştiren öğretim elemanlarının mühim bir rolü bulunmaktadır. Bu sebeple, iş tatminini etkileyen her bir faktör göz önünde bulundurulmalı ve öğretim elemanlarının iş memnuniyetlerinin sağlanması için gerekli adımlar atılmalıdır.

Alanyazında öğretim elemanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri farklı yönleriyle ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak iş tatminini şekillendirebilecek faktörlerden biri olan yönetici düşünce yapısını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada düşünce yapıları (mindset) kavramı detaylı bir şekilde incelenerek

öğretim elemanlarının iş tatmininin yöneticilerin düşünce yapıları bağlamında bir değerlendirmesi yapılacaktır.

1.2.Problem Cümlesi

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin düşünce yapılarının öğretim elemanlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

1.2.1. Alt Problemler

1. Bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerinizi nasıl tanımlarsınız?
2. Bu deneyimlerinize dayanarak iş tatmininize katkıda bulunan faktörler nelerdir?
3. Yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Yöneticinizin düşünce yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatminini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
6. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininiz üzerindeki etkisini nasıl deneyimlediniz?
7. Yöneticinizin düşünce yapısının farklı olması durumunda iş tatmininizde ne tür değişiklikler meydana geleceğini düşünüyorsunuz?

1.3.Araştırmanın Önemi

İş tatmini genel anlamda çalışanların işlerine karşı olumlu ve olumsuz düşünceleri olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşen dünyanın getirisi sonucu hem erkeklerin hem de kadınların iş hayatına katılım oranı son derece artış göstermiş ve bu artış beraberinde iş tatmini kavramını ön plana çıkarmıştır. Yapılan birçok çalışma ile iş tatmininin çalışanların performansını ve verimliliğini artırdığı sonucunun elde edilmesi, bu kavramla ilişkili araştırılması gereken yeni soruları beraberinde getirmiştir.

İş tatmini kavramı, hayatlarının büyük bir kısmını işleriyle meşgul olarak geçiren çalışanlar ve iş verimini artırmayı arzulayan kurumlar için son derece önemlidir. Bunlardan en önemlisi sayılabilecek kurum yükseköğretimdir. Eğitim yüzyıllar boyunca her toplum için kalkınmanın anahtarı olarak kabul edilmiştir. Ancak küreselleşen toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir toplum oluşabilmesi nitelikli iş gücüne; nitelikli iş gücü ise daha çok yükseköğretim kurumlarına bağlıdır. Bu sebeple üniversitelerde verilen eğitim büyük önem arz etmektedir. Yükseköğretim kurumları çerçevesinde verilen eğitimin verimi ve niteliğini artırmanın yolu öğretim elemanlarından geçmektedir. Bu nedenle, öğretim elemanlarının iş memnuniyetlerini artırma amacı ve iş tatminini artırıcı faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, günümüze kadar çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayan faktörler çeşitli araştırmalarla irdelenmiştir. Yapılan araştırmalar çerçevesinde, birçok araştırmacı iş memnuniyetinin işin kendisi, iş arkadaşları, işin sağladığı imkan ve olanaklar, ödüllendirme sistemi, demografik değişkenler, çalışma şartları, kişisel yapı ve yönetim ile ilişkili faktörlerle sağlandığını göstermiştir. Ancak birçok araştırmada çoğu faktörün üzerinde durulmuş olsa da, yöneticilerle alakalı olan çalışmalarda yöneticilerin düşünce yapılarının iş memnuniyetini etkileyip etkilemediği konusundaki çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada öğretim elemanlarının iş tatmininin yöneticilerin düşünce yapıları bağlamında değerlendirmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda nitel araştırma yönteminden yararlanılarak yürütülen bu çalışmanın önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.4.Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırma katılımcılarının işe dair tutumlarına, iş tatminini etkileyen faktörlere, yöneticilerin düşünce yapısının iş tatminlerine etkisine dair realistik değerlendirmelerde bulundukları ve görüşlerini samimi bir biçimde ifade ettikleri varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırma;

1. Ankara ilinde bulunan üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının görüşleriyle sınırlıdır.
2. Katılımcıları Medipol Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi olmak üzere dört üniversitede görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.
3. Yabancı diller yüksek okulunda görev yapan öğretim görevlileri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

İş: Geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek (TDK, 2022).

Tatmin: İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme; doyum. (TDK, 2022).

Düşünce Yapısı: Bireyin kendisiyle ilgili sahip olduğu temel inanç (Dweck, 2006, s.7).

Üniversite: En üst seviyede eğitim verilen, araştırma yapılan ve bilgi üretilen kurumdur (Vikipedi, 2023).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde tutan kişi, yöneten kişi (TDK, 2022).

Öğretim Elemanı: Ankara ilinde bulunan Medipol Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi yabancı diller yüksek okullarında görev yapmakta olan öğretim elemanları.

Motivasyon: Bireyleri belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda harekete geçiren, çalışmaya teşvik eden ve davranışlarını şekillendiren bir güçtür (Mermer, 2024).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi, temel kavramların tanımları ve araştırma ile bağlantılı çalışmalar yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak iş tatmini ve düşünce yapısı kavramları incelenerek araştırmanın zemini oluşturulmuş, sonrasında ise yöneticilerin düşünce yapıları ile öğretim elemanlarının iş tatmini ilişkisi irdelenmiştir.

2.1. İş Tatmini

2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

Bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü iş hayatlarıyla meşgul olarak geçirmektedirler. Bu sebeple, iş insan hayatında belirgin bir role sahiptir ve gün içinde yapılan diğer aktivitelerle kıyaslandığında daha fazla zaman işgal eden bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Çakır, 2022). İnsan hayatındaki yeri itibariyle, iş kavramının araştırmacılar tarafından bazı tanımlamaları yapılmıştır. Eğinli (2009)'ye göre iş, belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanmakla birlikte, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak tanımlanmaktadır (Eğinli, 2009, s. 41). Sevimli ve İşcan (2005) ise işi, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde bazı ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabası olarak tanımlamıştır (Sevimli & İşcan, 2005, s. 56).

Zamanının büyük bir kısmını işiyle meşgul olarak geçirdiği düşünüldüğünde, bireyin işini yaparken mutluluk duyması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, “iş tatmini”, iş hayatında verimi elde etmenin kaynağını bulmaya çalışan araştırmacılara sıkça adından söz ettiren bir kavram haline gelmeye başlamıştır. 20. yüzyılın başlarından itibaren kavramsal olarak ortaya çıkan iş tatmini, etkisini 1930 ile 1940 yılında göstermiştir (Şimşek Ak, 2022, s. 28). İş tatmini, örgütlerde iş görenlerin davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Çakır, 2022, s. 14). Özellikle günümüzde iş hayatına katılan bireylerin sayısındaki artış ve verimliliği artırmanın önemli bir yolu olarak benimsenmesi nedeniyle iş tatminine önem verilmeye başlanmıştır. Çünkü bir kurumun başarıya ulaşması için o kurumda çalışan bireylerin iş tatminlerinin yüksek tutulması gerekmektedir (Bayrak Kök, 2006).

TDK ’da “tatmin” kelimesi “doyum” veya “gönül doyunluğuna erme” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini ise bireyin işinden aldığı doyum ve işinden memnun olması anlamına gelmektedir. Farklı araştırmalar incelendiğinde, iş ve tatmin kelimelerinin anlamlarından yola çıkılarak ve iş hayatının tatminkarlık üzerinde etkili olan faktörlerinin de eklendiği farklı tanımlamalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Sypniewska (2013)’e göre psikoloji alanında iş tatmini, çalışanların içinde bulundukları vaziyete yönelik algıları ve işlerine dair besledikleri olumlu veya olumsuz duygularını içeren bir durum olarak açıklanırken, sosyoloji alanında çalışanların işlerini nasıl değerlendirdiği ve işi hakkında ne düşündüğü ile alakalı bir değişken olarak ifade edilmektedir. (Sypniewska, 2013). İş tatmini, işe yönelik bir tutum olarak çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri haz veren bir tutumdur (Sariaslan, 2021, s. 25). İş tatmini bireyin işine karşı genel tavrı olarak ifade edilmektedir (Baş, 2011, s. 49). Bal Akkoç (2021) çalışmasında iş tatmininin, kişinin içsel bir değerlendirmesi olarak çalıştığı iş alanıyla ilgili veya iş arkadaşlarına yönelik duygu ve düşüncelerin geneli olduğunu açıklamıştır. Özer (2022), çalışmasında iş tatmini kavramının tanımını, çalışanların kurum içindeki görevini yürütürken aldığı doyum olarak ifade etmiş ve bu kavramın çalışanların performansını ve kurumsal hizmetlerin kalitesinin korunmasını sağlayan bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlarda

görüldüğü gibi, iş tatmini en basit ifadeyle çalışanın işinden ne derece mutlu olduğunu gösterir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 2).

İş tatmini, çalışanın iş görmesi sonucu elde ettiklerinin kendi ihtiyaçlarıyla ne derece örtüştüğü hakkında yaptığı değerlendirmenin ardından ortaya çıkan duygusal bir tepkidir ve çalışanlar kendi değerleri bağlamında belirledikleri beklentilerini işlerinin sağlaması durumunda işlerinden hoşnut olurlar (Çalışır, 2021). Öte yandan, çalışanlar işlerinden memnuniyetsizlik duymaları halinde, işten ayrılma eğiliminde olurlar (İyigün, 2021, s. 19). Sonuç olarak, bireyler iş tatminleri ile ilgili bir yargıya varmak için genel bir değerlendirmede bulunabilirler (Scarpello & Campbell, 1983). İş tatmini, beklentilerin gerçekte alınan ödüllerle ne derece örtüştüğüne bağlıdır (Aziri, 2011). Bu bağlamda, beklentileri karşılanan bir birey işi sürdürme eğiliminde iken, beklentilerin gerçekte alınan ödüllerle uyumsuz olması durumunda işi bırakmaya karar verebilir.

2.1.2. İş Tatmini Kavramının Kuramsallaşması

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli & İşcan, 2005, s. 55). İhtiyaçlar uyandırdıkları tatmin talebi vasıtasıyla bireyi, ihtiyaçların karşılanması ve tatminin sağlanması noktasında yarattığı itici güç marifetiyle harekete geçiren bir motivasyon sürecini tetikler (Şengöz, 2022, s. 166). Bu açıdan, tatmin kavramının temelleri motivasyon teorilerine dayandırılmaktadır.

Motivasyon kuramları ile zemin kazanmış olan “tatmin” kavramı, bireylerin davranışları üzerindeki etkisi sebebiyle yıllar boyu araştırmacıların odağında olmaya devam etmiştir. Bu bağlamda, eğitim ve iş ortamı gibi insanların dahil olduğu her alanda tatmin olma kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda tatmin sağlanacak ve bireylerin verimlerinde artış meydana gelecektir. Ancak “tatmin” kavramını doğru bir şekilde anlamlandırabilmek için öncelikle bu kavramın çıkış noktasını incelemek gerekmektedir.

Şengöz (2022) çalışmasında, “tatmin” kavramının temellerinin bazı motivasyon teorilerine dayandırıldığını ve bu teorilerin klasik ve süreç (çağdaş) teorileri olmak üzere iki sınıfa ayrıldığını belirtmiştir. Klasik teorilerde motivasyon genel hatlarıyla anlamlandırılmaya çalışılmış; daha çok bireyi güdüleyen faktöre odaklanılmıştır. Süreç teorilerinde bireylerin değerleri, algıları ve süreçler detaylı bir şekilde izah edilmiştir ve bireyin güdülenme süreci üzerine açıklamalar yapılmıştır. Bu bağlamda, klasik teorilere Maslow’un ihtiyaçlar teorisi ile Herzberg’in çift faktör teorisi; çağdaş teorilere ise Mc Clelland’ın üç ihtiyaç kuramı, Vroom’un beklentiler teorisi, Locke’in amaç belirleme, pekiştirme, eşitlik ve iş karakter teorileri ve Adams’ın adalet teorisi örnek teşkil etmektedir (Şengöz, 2022).

İş tatminini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Literatürde genel kabul gören motivasyon kuramları doğrudan iş tatmini üzerine odaklanmasa da bu yönde yapılan çalışmaları temel teşkil etmekte ve rehberlik yapmaktadır (Karaman, 2018, s. 67). Bu modellerden bazılarında bireylerin ihtiyaçlarının bir yaklaşımı olan içsel faktörlere, diğerlerinde ise bireye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık verilmektedir (Özer, 2022, s. 82). Motivasyon teorilerinde iş tatmininin bir ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın da çalışan motivasyonu için büyük bir önem arz ettiği ifade edilmiştir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010, s. 145).

2.2. Motivasyon Teorileri

2.2.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon teorilerinde iş tatminini açıklamaya yönelik iki sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri kapsam kuramlarıdır. Kapsam kuramları genel olarak insanların hangi durumlarda nasıl davranacaklarını açıklamaktadır ve bireylerin davranışları ile bu davranışların altında yatan sebepler arasındaki ilişki ile alakalıdır (Sarıaslan, 2021).

2.2.1.1. Maslow Teorisi

Maslow Teorisi adını 1908 ila 1970 yılları arasında yaşamış olan ve “hümanist psikoloji” hareketine büyük katkı sağlayan bir Amerikalı psikolog ve insan gelişim uzmanından almıştır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi adıyla da bilinen Maslow teorisi ilk olarak 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmıştır (Vikipedi, 2024). Maslow’un ihtiyaçlar teorisi, çağdaş motivasyon teorilerinin gelişiminin temellerini oluşturmakta ve halen hem akademide hem de pratik iş hayatında yönetici ve çalışan motivasyonunun açıklanmasına rehberlik ve kaynaklık etmektedir (Şengöz, 2022, s. 164).

Maslow’un çalışmalarında herhangi bir piramit betimlemesi yer almasa da hiyerarşi teorisi genellikle bireylerin temel ihtiyaçlarını temsil eden daha geniş ve alt kademeleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını temsil eden daha üst düzeyleri içeren bir piramit ile betimlenmektedir (Simsons & Irwin & Drinnien, 1987). Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır (Eğinli, 2009, s. 37). Maslow’un teorisi, bireyin hayatta kalmak için fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak ile başlayan ve en son basamakta kendisini gerçekleştirmesine kadar uzanan süreçte belli basamakların olduğunu ve bu basamaklardan ilk ihtiyaçların karşılanmaması halinde bir üstteki diğer ihtiyaçların karşılanmasına gerek olmadığını savunmaktadır (Sarıaslan, 2021, s. 29).

İhtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik, güvenlik, sosyal (sevgi, aidiyet), kendini gerçekleştirme ve saygınlık olmak üzere beş ihtiyaçtan oluşmaktadır (Özer, 2022, s. 82). Belirli bir düzeydeki gereksinimleri karşılayan birey, bu gereksinimleriyle ilgili olan motivasyonunu kaybeder ve bundan sonra daha üst bir gereksinim ve güdüleyici güç ortaya çıkar (Büyükemre, 2024, s. 21).

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin yaşamlarını sağlıklı sürdürebilmeleri için şart olan oksijen, beslenme, giyim, barınma gibi gereksinimleri kapsamaktadır. Fizyolojik ihtiyacı olan bir bireyin aynı zamanda diğer kademelerden herhangi bir ihtiyaca gereksinim duyabileceği ama fizyolojik ihtiyacın diğer

ihtiyaçlardan daha önemli olduğunu vurgulanmıştır. Örneğin, bir birey aynı anda açlık, sevgisizlik, güvensizlik gibi farklı kademelerdeki ihtiyaçların eksikliğini hissediyor olsa da yaşam faaliyetlerini sağlıklı ve düzgün bir şekilde sürdürebilmek için ilk önce açlık ihtiyacını gidermeye çalışır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayamayan bireylerin aynı zamanda üst kademelerden herhangi bir ihtiyacı da sağlama arzusu geri planda kalır. Başka bir deyişle, bireyin organizması sahip olduğu kıyafet almak, müzik dinlemek, ev almak gibi diğer bütün ihtiyaçları arka plana iterek açlığını tatmin etmek için uğraşır. Özgürlük, sevgi, toplum hissi, saygı, felsefe, karnını doyuramayan bir birey için değersiz olarak değerlendirilerek göz ardı edilir. Bir düzeyin ihtiyacı tatmin edildikten sonra artık o ihtiyaç önemini yitirir ve yeni ihtiyaç arzusu açığa çıkar. Ancak ihtiyaçlar bireylerin içinde bulundukları hem psikolojik hem de fiziksel duruma göre farklılık gösterebildiği için, her birey için aynı sırayı izleyen gereksinimlerin var olması düşük bir olasılıktır. (Maslow, 1958).

2.2.1.2. Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg işletme yönetiminde en etkili isimlerden biri haline gelen ve en çok çift faktör kuramıyla anılan bir psikologdur (Vikipedi, 2024). Çift faktör kuramı ya da diğer bir adıyla motivasyon-hijyen kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonraki en çok bilinen motivasyon kuramıdır (Gökçe & Şahin & Bulduklu, 2010).

Çift faktör kuramı Herzberg ve arkadaşlarının 1959'da yapmış oldukları bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Çoğunlukla iş tatmininin uygulanmasına dayalı olarak geliştirilen bu kuram, bireyin iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etkili olan unsurları anlamak amacıyla gerçekleştirilmiş araştırmalar dizisinin ürünüdür. Çift faktör kuramı, tatminin oluşmasında gerekli olan ihtiyaçların alt düzeyden üst düzeye çıkması açısından Maslow teorisiyle benzerlik göstermektedir (Ladikli & Arslan, 2023).

Çift faktör kuramına göre, işyerinde içsel ve hijyen (dışsal) olmak üzere iki tür etmen çalışanların güdülenmesi üzerinde etkilidir (Urlu, 2010). Herzberg yapılan işin kendisiyle alakalı olan ve iş görenleri tatmin eden etkenleri "motive edici faktörler", işin çalışma şartları

ile alakalı olan etkenleri de “hijyen faktörler” olarak adlandırmıştır (Şahin & Yılmaz, 2020, s. 590). İşe ait motive edici faktörler başarı, başarı için tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve büyüme veya ilerleme işe ait motive edici; şirket politikası ve yönetimi, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, maaş, statü ve güvenlik ise hijyen faktörlerdir. Araştırma sonuçları, motivasyon faktörlerinin memnuniyetin, hijyen faktörlerinin ise işte mutsuzluğun birincil nedeni olduğunu göstermektedir (Herzberg, 1987). Bu bağlamda, çalışanların motive olmaları için hijyen faktörler gerekli ancak tek başlarına yeterli değildir (Gökçe & Şahin & Bulduklu, 2010).

2.2.1.3. Başarı İhtiyacı Kuramı

Daha önce 1930’lu yıllarda Hanry Murray tarafından ortaya atılmış olan başarı ihtiyacı kuramı, 1960’lı yıllarda David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Dolayısıyla başarı ihtiyacı kuramı McClelland’ın adıyla anılmaktadır. Başarı ihtiyacı kuramına göre, bireylerin davranışları üzerinde başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçları etkilidir. Başarı ihtiyacı, bireylerin bir şeyi yapılandan daha iyi yapma ve kendi performansları hakkında dönüt alma arzusunu kapsamaktadır. Güç kazanma ihtiyacı, başka bireyler üzerinde etkili olabilme ve onlardan sorumlu olma anlamına gelmektedir. Bu ihtiyaç daha çok liderlik özelliği taşıyan bireylerde bulunmaktadır (Özer, 2022).

McClelland, motivasyonel gücün hiyerarşik bir sıralama ayrımı yerine açık bir şekilde başarı, ilişki, güç ve özerkliği içeren ihtiyaçları tanımlamıştır. Bu model, adından da anlaşılabilceği üzere daha çok başarı ve güç ihtiyacına odaklanmıştır. Ayrıca kuramda, işyeri davranışlarıyla alakalı ihtiyaçlar üzerinde durulmaktadır (Çivilidağ & Şekercioğlu, 2017).

Başarı ihtiyacı kuramında görevin üstesinden gelme, başarma isteği ve hedeflere ulaşma önemli göstergelerdir ve başarı kavramı, zor hedefler belirleyip bunlara ulaşmaya çalışmak veya daha önce denenmemiş işlere imza atmak olarak gösterilmektedir (Ulukuş, 2016, s. 251). Bu kuramda, duygular birer motif olarak adlandırılmasa da bireyin harekete geçmesini

sağlayan gücü vererek motifleri tetikler (Küçükçivil, 2019, s. 87). Ayrıca, kuramcı bireysel faktörler üzerinde iş motivasyonunun etkisini araştırmayı oldukça önemli bulmuştur (Çivilidağ & Şekercioğlu, 2017, s. 146).

2.2.1.4. ERG Teorisi

Clyton Alderfer Varoluş kuramı veya diğer adıyla E.R.G teorisini 1972’de geliştirmiştir. Bu teorinin adındaki harfler sırasıyla Existence (E) Varoluş, Relatedness (R) İlişki ve Growth (G) Gelişme anlamlarını temsil etmektedir ancak Türkçe kaynaklarda V.İ.G kuramı olarak da adlandırılabilir. Bu üç başlık, var olma, ilişkili olma ve gelişme olarak adlandırılan ihtiyaçları içermektedir. Alderfer’in kuramı, bazı özellikleri bakımından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir uzantısı olarak sayılabilmektedir. Örneğin her iki kuramda da hiyerarşik bir düzen vardır ve kuramlar ihtiyaçların bireylere güç ve enerji verdiği fikrinde uzlaşmıştır. Bu ortak özelliklerine karşın, kuramların bakış açılarından kaynaklı bazı farklılıklar bulunmaktadır. Maslow ihtiyaçların verilen hiyerarşik sıralama ile karşılanması gerektiğine inanırken, Alderfer bir bireyin aynı anda iki farklı sınıflandırmaya ait olan ihtiyacının karşılanması gerekebileceğini öne sürmektedir (Ladikli & Arslan, 2023).

Maslow'un motivasyon teorisi ve ERG teorisi belirli ortak noktaları paylaşır (Bakmay, 2024, s. 20). Ancak E.R.G teorisinde ihtiyaçlar arasında hiyerarşik sıra ve kademe daha az bulunmaktadır (Özer, 2022, s. 85). Clayton Alderfer’in ihtiyaçlar hiyerarşisinin sınıflandırmasını basitleştirerek üçe düşürmesinin temel sebebi, Alderfer’in Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna varmış olmasıdır (Tekin & Görgülü, 2018). Diğer bir fark ise, ERG teorisinin ihtiyaç sırasının farklı insanlar için farklı olabileceğini kabul etmesidir (Atila, 2014, s. 51).

Alderfer’e göre, varoluş ihtiyacı bireylerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin temelini oluşturan gereksinimlerden oluşmaktadır. Bireyin toplum içinde var olma arzusu ve benimsenmesi ilişkili olma; kendini gerçekleştirme isteği ise gelişme ihtiyacı sınıflandırmasına ait ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır (Kılıçarslan, 2024).

E.R.G teorisinin temelini üç önerme oluşturmaktadır. Bunlardan ilki ihtiyaç tatmini, ikincisi istek güçlenmesi ve sonuncusu ihtiyaç hüsranı olarak adlandırılmaktadır. İhtiyaç tatmini, her düzeydeki ihtiyacın bir kısmının tatmin edilmesinin ardından, bireyin daha fazlasını istemeye başlaması olarak tanımlanmaktadır. İstek güçlenmesi, bireyin alt düzey ihtiyaçlarının karşılanmasıyla daha üst düzey ihtiyaçlara arzu duymasıdır. İhtiyaç hüsranı ise üst düzey ihtiyaçların yeterince karşılanamaması durumunda bireyin alt ihtiyaçlara daha fazla istek duymasıdır (Urlu, 2010).

2.2.2. Süreç Teorileri

Gereksinim, beklenti ve düşünce biçimi gibi iş tatmini faktörlerinin nasıl birleşerek motivasyon sağladığını ifade etmeyi amaçlayan teoriler süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır (Adıgüzel, 2022, 30). Süreç teorilerinin, kapsam teorilerinden ayrılan özelliği motivasyon sadece bireyin içinde olan ve ihtiyaçlarına göre koşullara bağlı kalmamaktır (Özer, 2022, s. 86).

2.2.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Bu kuramın ilgi alanı güdülenmenin birey ihtiyaçlarının, farklılıklarının ve amaçlarının bilindiği durumlarda nasıl gerçekleştiği üzerinedir. Vroom'un beklenti kuramı ileriye dönüktür ve bireyin bugünkü davranışlarının geleceğe dair beklentiler tarafından biçimlendirildiğini vurgulamaktadır. Kurama göre, bireyler çok uzun zaman diliminde hayata geçirilebileceği bir beklenti için bile çaba sarf etmeye devam edebilir (Mansuroğlu, 2023).

Vroom, bireyin yaptıklarının bilinçli bir şekilde yapılan tercihlerin sonucu olduğuna inanmaktadır (Kılıçarslan, 2024). Vroom'un beklenti teorisine göre, iş yerindeki başarı daha önceden verilen bir ödülün sonucudur ve teori “değerlik, yararlılık ve beklenti” etrafında toplanmaktadır (Adıgüzel, 2022, s. 30). Ödüllendirilme esasına dayalı olan bu kurama göre, bireylerin iş motivasyonu, yaptıkları işin sonucunda elde edeceklerini bekleme derecesine

bağlıdır (Karaman, 2018). Ayrıca teoride daha çok araçsallık ve bekleyiş unsurları ön plana çıkmıştır ve araçsallıkta bireyin para kazanması, güvenliğini sağlama gibi amaçlara ulaşılıp ulaşılamayacağı büyük önem arz etmektedir (Özer, 2022, s. 86).

Beklenti teorisine göre, bir birey, büyük çaba göstermesine rağmen beklentisine ulaşamıyorsa, bireyin motivasyonunda düşüş gözlemlenir. Öte yandan, performansın ardından elde edilen sonucun cezbedici olması, bireyin performansını sürdürülebilir kılacaktır. Bu gibi durumlarda dikkat edilmesi gereken husus, her bir bireyin elde ettiği sonuçları farklı algılayabilmesidir (Akduman & Taşdelen, 2021).

Bireyin sahip olduğu özellikler, onların verimlilik derecesi üzerinde etkilidir. Dolayısıyla bireyin verimliliğinin artırılması, beklentilerinin analiz edilip karşılanabilmesine bağlıdır. Çünkü beklentileri karşılanan çalışanların motivasyonları da olumlu yönde etkilenecektir (Kılıçarslan, 2024).

2.2.2.2. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı

Şartlandırma ve pekiştirme kuramı klasik ve işlevsel pekiştirme olarak iki farklı sınıflandırmayla ele alınmaktadır. Klasik pekiştirme Pavlov'un köpeği üzerinde yapmış olduğu deneylerin sonucunda ortaya attığı teoridir. Bu teori davranışların koşullanma yoluyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Dolayısıyla klasik pekiştirme denince akla koşullu refleks davranışları gelmektedir. Davranışlar, karşılığında ortaya çıkan tepki ve sonuçların şartlanmayı sağladığı varsayımına dayanmaktadır (Çetin & Boyraz & Özer, 2019, s. 604).

Pavlov'dan etkilenerak işlevsel pekiştirme kuramını geliştiren Skinner, bireyin davranışlarının, yaşantılarının sonuçları tarafından şartlandırıldığını öne sürmüştür (Gümüştas & Gülbahar, 2022). İşlevsel pekiştirme kuramında, bireylerin davranışları içgüdüsel refleksler ile değil, çevre tarafından ödüllendiricilerin, güçlendiricilerin ve cezalandırıcıların neden olduğu motivasyonun etkisiyle oluştuğunu ifade eder (Çetin & Boyraz & Özer, 2019, s. 604). Ödül ya da ceza da bir faaliyete bağlı olarak gelişmektedir (Özer, 2022, s. 88). Bu bağlamda, bireyler hedeflerini gerçekleştirebilmek, ihtiyaçlarını

karşılama ya da önceki şartlanmalar nedeniyle bazı davranışlar sergilerler (Önen & Kanayran, 2015).

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

John Stacey Adams'ın 1963 yılında öne sürmüş olduğu eşitlik teorisi Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki teorisiyle bağlantılı bir denge teorisidir. Eşitlik teorisi birey girdisi (G) ve çıktısı (Ç) üzerine kurulmuştur. Bireyin işyerine her bir katkısı girdi, örgütün birey katkısı karşılığında verdiği ise çıktı olarak adlandırılmaktadır. Bu hususta girdi-çıkta arasında denge olması büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2016).

Eşitlik teorisinde, iş tatmininin, bireyin kendisi ve iş arkadaşlarının elde ettiği ödüller arasındaki adalet algılamasından etkilendiğini ileri sürmektedir (Büyükemre, 2024). Bu kurama göre, bireyler iş hayatlarında eşit ve adil şartlara sahip olmaları gerektiğini düşünürler (Mansuroğlu, 2023, s. 18). Birey çalışma hayatında harcamış olduğu emeğini ve bu emek sonucu elde ettiği kazancını iş arkadaşlarının kazançlarıyla kıyaslaması durumunda haksızlık yapıldığını düşünürse iş tatmini olumsuz etkilenir (Kılıçarslan, 2024). Adaletsizliğin farkına varan bireyler, ilk olarak kazançlarını artırmaya çalışırlar ancak eğer bunu gerçekleştiremezlerse, iş yavaşlatma gibi yollara başvurmaya başlarlar (Atila, 2014).

2.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir (Önen & Kanayran, 2015). Bu teorinin temelini çalışanların motivasyonunu tek bir doğrultuda tutmak ve yükseltmek oluşturmaktadır (Çarıkçı & Alparslan, 2018, s. 485). Amaç teorisinde iki temel özellik ön plandadır ve teoriye göre bireyin kendisi için belirlediği amaçlar davranışını etkilemektedir (Özer, 2022, s. 87). Edwin Locke amaç teorisinde, bireylerin hedefler belirlemesinin motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğunu öne sürmüştür (Gümüştas & Gülbahar, 2022). Buna ek olarak, teoride amaçların belirginlik, ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik,

birbiriyle alakalı olma, gerçekçilik ve zaman sınırlılığına bağlılık gibi bazı temel özelliklerinin olduğu vurgulanmaktadır (Çarıkçı & Alparslan, 2018).

Locke'un amaç teorisine göre, bireylerin kendilerine koydukları hedefler, onların motivasyon derecelerini etkilemektedir. Bu bağlamda, kendisine erişilmesi güç hedefler belirleyen bireyler, kolay hedefler belirleyenlere kıyasla daha yüksek performansa ve motivasyona sahip olacaktır. Dolayısıyla, zor ve spesifik amaçlarda birey daha yüksek performans gösterecektir (Erdem, 1998, s. 56).

2.3. İş Tatmininin Boyutları

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılabilir (Sevimli & İşcan, 2005). Bireysel faktörler sınıflandırmasında yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, çalışan statüsü gibi kişiden kişiye değişiklik gösteren birtakım özellikler yer almaktadır (Özer, 2022). Bireysel faktörler çalışanların fiziki düşünsel ve duygusal özelliklerini temsil eden unsurlardır (Karaman, 2018, s. 67). Çünkü bu faktörler, bireyin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca edindiği deneyimler temelinde belirlenmektedir (Eğinli, 2009, s. 38). Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş ve bu konuda araştırmalar yapılmıştır (Sevimli & İşcan, 2005, s. 56).

Örgütsel faktörler sınıflamasında ise işe bağlı faktörlerden söz edilmektedir. İş doyumunun gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır ancak çalışanlara örgütsel olanakların sağlanması iş doyumunun yaratılacağı garantisini vermemektedir (Eğinli, 2009, s. 38). İş tatminine etki eden birçok faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 3).

2.3.1. Kişisel Faktörler

2.3.1.1. Yaş

Urlu'nun (2010) çalışmasında kişisel bir özellik olan yaş faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisi vurgulanmış ve iş tatmininin yaşla doğru orantılı arttığı belirtilmiştir. Genç bireyler sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulamadıklarından dolayı ilk işlerinde hayal kırıklığı yaşarlar. Yaş ilerledikçe bireyler istedikleri iş şartları ile var olan şartlar arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapmaktadır. Ancak bazı teknolojik yeniliklere uyum sağlama sürecinden kaynaklı daha yaşlı bireylerde tatminsizlik yaşayabilmektedir (Urlu, 2010).

2.3.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmaların sonucunda bireylerin kadın veya erkek oluşunun işe dair tutumlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ancak farklı araştırmalarda bulgular da değişim göstermektedir (Sevimli & İşcan, 2005). Örneğin, iş tatminiyle alakalı bir görüşe göre, kadınlar başkalarıyla iş birliği yapabilecekleri ve destekleyici bir etkileşimde bulunabilecekleri işlerden memnuniyet duyarlar (Mason, 2015). Ayrıca, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur (Urlu, 2010, s. 11). Bu nedenle, cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

2.3.1.3. Kişilik Yapısı

İş tatmini düzeyleri bireylerin kişilik yapılarına göre farklılık gösterebilir. Sosyal ilişkileri kuvvetli ve özgüveni yüksek olan bir bireyin dış çevre üzerinde etkisinin olması işe yönelik olumlu bir etki oluştururken; özellikle çalışma arkadaşlarıyla etkileşimi bakımından değerlendirildiğinde, içine kapanık bir bireyin iş tatmini düzeyinde bazı farklılıklar bulunabilir. Ancak bazı diğer özellikler açısından değerlendirildiğinde ise içine kapanık

bireylerin işe yönelik tutumları sosyal kişilik yapısına sahip bir bireye göre daha olumlu olabilir (Sarıaslan, 2021).

2.3.1.4. Eğitim Durumu

Soydaş (2021) çalışmasında, çeşitli araştırmalar incelendiğinde bireyin eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak birtakım araştırma bulgularıyla, bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında net bir ilişkiden söz edilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Soydaş, 2021).

2.3.1.5. Çalışan Statüsü

Bazı araştırmalar sonucunda, çalışan statüsü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kuvvetli; üst kademelerde çalışan bireylerin iş tatmini düzeylerinin de diğer kademelere kıyasla daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Yapılan çalışmalarda bunun sebeplerinden bazılarının bu bireylerin daha yüksek düzeyde ücret almaları ve diğer çalışanlar tarafından daha fazla saygı görmeleri olduğu belirtilmektedir (Özer, 2022).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1. İşin Yapısı

İşin yapısı çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olan başka bir faktördür. İş yapısının ilginç ve eğlenceli olması, bu yapıyla çalışanın ilgi alanının uyumlu olması iş tatminini etkileyen başlıca faktördür ve araştırmalar, özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde görev yapan bireylerin iş memnuniyetlerinin daha yüksek düzeyde seyrettiğini ortaya koymuştur (İşcan & Sayın, 2010). Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli yani monoton

iş özelliği çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına neden olmakta; bu durumda bireyde tatminsizliğe yol açmaktadır (Urlu, 2010, s. 19).

2.3.2.2. Ücret

Ücret iş tatmini sağlanmasının mihenk taşlarından biridir (Eğimli, 2009). Ücret adaletinin sağlanmış olmasının yanı sıra çalışan yaptığı iş ile aldığı ücreti uyumlu buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır (Bozkurt & Bozkurt, 2008). Çünkü çalışanın işe karşı tutumu, aldığı ücretin yeterliliğine, alması gerekene oranla normalliğine ve ihtiyaçlarını karşılama derecesine bağlıdır (Sevimli & İşcan, 2005, s. 58). Genel kanıya varılacak olursa, ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması beklenmektedir (Urlu, 2010).

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları kavramı işyeri sağlığını ve güvenliğini ifade etmektedir. İş dünyasındaki gelişmelerle birlikte, çalışanların iş yerindeki güvenliğinin sağlanması ve çalışma koşullarının bu bağlamda düzenlenmesi daha önemli hale gelmiştir. Ancak çalışma koşullarının önemi, yöneticilerin yalnızca sorumluluklarını yerine getirdiği bir kavramdan ibaret değil, aynı zamanda çalışanların iş tatminini etkileyen bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve evlerine yakın bir konforu tercih ettikleri sonucunu çıkarmıştır. Bu sebeple, çalışma koşulları iyileştirilmeye ve iş güvenliğine yönelik gerekli düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır (İşcan & Timuroğlu, 2010).

2.3.2.4. Terfi

İş yerlerindeki terfi imkanları ve ödüllerin iş tatmininde etkili olduğu görülmüştür. Bireyler, terfi politikaları uygulanırken iş yerlerinin adil olmalarını ve aldıklarının beklentileriyle

uyumlu olmasını arzu etmektedir (Sevimli & İşcan, 2005). İş yerlerindeki kariyer yollarının belli olması ve adaletli bir şekilde terfi sisteminin yürütülmesi, çalışanların işe bağlılığını ve çalışma isteğini artırarak olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 6).

2.3.2.5. İletişim ve İş Arkadaşları

Aşan ve Erenler (2008) çalışmalarında, bireyin örgüt içinde ast, üst ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinde iletişimin istenilen düzeyde olmasının iş tatmininin düzeyini etkileyebildiğini belirtmiştir. Ayrıca iş arkadaşlarının hem teknik hem de sosyal olarak yeterli olmaları ve bireylerin örgüt içerisinde işbirliği içinde çalışmalarını sürdürmeleri iş tatminini etkilemektedir (Aşan & Erenler, 2008).

2.3.2.6. Ödüllendirme

Yapılan araştırmalar ödüllendirme ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ödüllerin, çalışanların beklentilerinden yüksek olması bireylerde iş tatminini sağlarken, çalışan beklentilerinin yeterince karşılanmaması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Özer, 2022). Yerinde ve zamanında methedilen çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 5).

2.3.2.7. Yönetim

Son zamanlarda çalışanları yönetimde söz sahibi yapmak, onların çalışma süreçlerinden hoşnut olmalarını sağlamak ve verimin artması için çabalamak liderlik ve yönetim anlayışının gerekliliklerindendir (Bozkurt & Bozkurt, 2008). Yöneticilerin vizyoner liderlik özelliği taşımak yoluyla geleceğe dair hedefler belirlemesi, öngörülü olması, çalışanların işletme hedeflerine odaklanmasını sağlaması, stratejik hedefler koyması, çalışanların daha çok sorumluluk almasını teşvik etmesi çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Karaman,

2018, s. 67). Çalışanlar sorunlarıyla ilgilenilmediği ve fikirlerini beyan etmeleri istenmediği takdirde iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 4).

2.4. İş Tatmininin Önemi

İş, bir kişinin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel işleve sahiptir (Eğinli, 2009, s. 35). Özellikle küreselleşmeyle birlikte iş hayatına atılan bireylerin sayısı her geçen gün artış göstermiştir. Buna bağlı olarak, son yıllarda rekabet ortamının hızlı bir şekilde artması sonucunda, örgütlerin yenilikçi, yüksek motivasyonlu ve verimli çalışanlara olan ihtiyacı artmıştır (Bayrak Kök, 2006). Verimli çalışanlara olan bu ihtiyaç artışı ise iş tatmini olgusunu daha önemli kılmaya başlamıştır.

İş tatmininin öneminin, küreselleşme sürecinde işletme yönetiminde, hiyerarşik yönetim anlayışının yerini yatay yönetim anlayışına bırakması ve patron kavramı yerine takım liderine olan koç kavramının benimsenmesi gibi örneklerle çoğaltılabilecek felsefe değişikliğinde daha ön plana çıktığı söylenebilir (Paksoy, 2007, s. 138). Bu açıdan bakıldığında, iş tatmini çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Sevimli & İşcan, 2005). Ayrıca, örgütlerde bireylerden kaynaklanan sorunların gitgide artması ve bu sorunların çözüme kavuşturulmasının amaçlanması, iş tatmini kavramının son zamanlarda önem kazanmasının başka bir sebebidir (Özer, 2022).

Urlu'ya (2010) göre, örgütsel kültürün bütünlüğünün sürdürülebilir olması için ihtiyaç duyulan, verimlilik artışının mihenk taşı olan ve çalışan verimliliğini doğrudan etkisi altına alan olgu iş tatminidir. Dolayısıyla, ister akademik örgütlerde, isterse kamu veya özel kuruluşlarda çalışanlar olsun bütün çalışanların işlerine karşı olumlu tutuma sahip olmaları işin başarılı olması adına ön planda tutulmalıdır. Çünkü bir kurumun başarısı, ancak o

kurumda görev yapmakta olan bireylerin işlerinden tatmin olmalarıyla sağlanabilir (Urlu, 2010).

Günümüzde iş tatmininin önemi doğrudan işe değil, yaşamın diğer noktalarına da etki etmesinden kaynaklanmaktadır (Bayrak Kök, 2006, s. 296). Sevimli ve İşcan (2005) ise çalışmasında, iş tatmininin öneminin, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını kapsayan yaşam doyumu kavramı ve üretkenlik ile ilintili olmasından kaynaklandığını vurgulamıştır. İş tatmini kavramı, çalışanların performansı ve verimliliği üzerindeki etkisinden dolayı yöneticiler için çok önemlidir çünkü iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010, s. 146). Herhangi bir memnuniyetsizlik hali kurumların olumlu iklimini bozmakta ve verimliliğini azaltabilmektedir (Büyükemre, 2024, s. 18). Bu gibi sebeplerden ötürü, çalışanların psikolojik durumlarını göz ardı eden işletmelerin verimli olması oldukça zordur (Sariaslan, 2021, s. 27). Dolayısıyla, iş tatmini unsuru, çalışan performansını ve kurumsal hizmetlerin kalitesinin korunmasını sağlaması sebebiyle önemini sürdürmeye devam etmektedir (Özer, 2022).

2.5. Eğitimde İş Tatmini

Eğitimin geliştirilmesi ve programlanmasında ve eğitim-öğretim sisteminin temel amacına ulaşmasında başrol olan öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri, okuldaki çalışma ortamının verimliliğini görebilmek bakımından çok önemlidir (Soydaş, 2021, s. 4). Eğitim kurumlarından istenen verimin alınması ve eğitimcilerin huzurlu çalışabilmelerinin sağlanması adına birtakım düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 2).

Ediz (2020) çalışmasında, öğretmenlerin iş tatmini sağlamalarında etkin rol oynayan boyutların analiz edilebilmesi ve iş tatmini düzeylerinin teşvik edilebilmesi amacıyla yapılan birtakım araştırmalardan söz etmiştir. Bu araştırmalara göre, yeni fikirler deneme

özgürlüğüne sahip olma ve uygun sorumluluk düzeyine erişme gibi durumlar, öğretmenlerin iş tatmini sağlamasında büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini ile “sosyal ilişkiler, saygınlık” gibi üst düzeydeki ihtiyaçlar arasında, “ek ücret” ödemeleri gibi daha birincil sayılabilecek ihtiyaçlara kıyasla daha anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ediz, 2020).

Büyükemre’ye (2024) göre, iş tatmini, hem öğretmenlerin bireysel performansları ve huzurları hem de eğitim sisteminin genel etkinliği üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Beklentileri karşılanan öğretmenlerin iş tatmini olumlu etkilenmekte; bu durum ise kararlı, istekli ve etkili olmalarında rol oynayarak öğretmenleri daha etkin kılmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini sağlanan öğretmenlerin öğrencilerinin öğrenimi ve akademik başarıları da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Ayrıca, işbirlikçi bir anlayış, okul iklimi, müdür geri bildirimleri, idari destek, mesleki gelişim fırsatları ve yöneticilerin liderlik tarzları öğretmenlerin iş tatminini etkileyen temel boyutlar arasındadır (Büyükemre, 2024).

Eğitim örgütlerinden biri olan akademik örgütler, toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek olduğu kurumlardır (Urlu, 2010, s. 54). Toplumun dinamik bir parçası olan ve önderlik misyonu taşıyan üniversitelerin çıktıları aracılığıyla diğer bütün sistemleri etkilediği dikkate alındığında, eğitimin kalitesi ve niteliğinin yüksekliği yükseköğretim sisteminde daha fazla belirginlik kazanmaktadır (Bayrak Kök, 2006, s. 292).

Yüksek kaliteli bir öğretim kadrosu, başarılı bir sistemin temel taşıdır (Sharma & Jyoti, 2009). Bu bağlamda, eğitimcilerin iş tatmini, eğitimin kalitesini yükseltmek adına bir araç işlevi görebilir (Şahin, 2013, s. 146). Üniversitelerde akademik ve idari personellerin bağlı oldukları ve özlük haklar, atamalar, ücretler gibi düzenlemelerin yer aldığı kanunların farklı olması sebebiyle çalışanların iş tatmini değişiklik gösterse de, bu kavram her bir çalışan için büyük önem taşımaktadır (Paksoy, 2007). İyi motive edilmiş bir akademik personel, yeterli

desteğin de verilmesi halinde, farklı alanlarda kendisi ve kurumuna ulusal ve uluslararası prestij sağlayabilir (Urlu, 2010, s. 54).

2.6. İş Tatmininin Sonuçları

Sevimli ve İşcan (2005) çalışmalarında, işlerinden memnun olan çalışanların, daha istekli bir şekilde işlerini yapmaları, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyum sağlamaları ve bu sayede iş yerinde iyi bir disiplin kurulabilmesi gibi iş tatmininin birtakım örgütsel sonuçlarına değinmişlerdir. İş tatmininin sağlanmasıyla, çalışanların işyerlerine karşı bağlılık ve motivasyonun oluşması büyük ölçüde kolaylaşacaktır. Buna ek olarak, çalışanların işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir çünkü işi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir (Sevimli & İşcan, 2005, s. 59).

Çakır' a (2022) göre, verimlilikle ilintili çalışmalar, mutlu çalışanların verimli çalışanlar olduğunu göstermiştir. İş tatmininin varlığı, iş görenlerde örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak işin kalitesini artırmaktadır (Çakır, 2022, s. 14). Çalışanlar işlerinden doyum sağladığı takdirde, işine karşı pozitif bir tutum içerisine girmektedir. Normalde iş tatmininin yüksek olması, işi bırakma etkinliğini olumlu yönde etkiler (Çakır, 2022, s. 27). Ancak iş tatminsizliği yaşanması halinde önce işgücü devir oranı artar. Bireylerin işe karşı eğilimleri azalır ve kronik geç kalmalar yaşanabilir. Bunun yanı sıra, bazı araştırmalar iş tatminsizliğinin bireylerde birtakım sağlık sorunlarına yol açabildiğini tespit etmiştir. İş tatminsizliğinden kaynaklanan stres, bir kişinin kalp krizi ve benzer rahatsızlıklara karşı hassasiyetini belirgin bir biçimde artırmaktadır (Çakır, 2022, s. 28).

İş tatmininin yüksek olması bir örgüt için işe devamsızlığın azalması, işgücü devir hızının düşmesi, verimliliğin ve bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar (Karcıoğlu & Akbaş, 2010, s. 146). Örneğin, iş tatminini artırabilen ve bu düzeyi koruyabilen örgütler, çalışanların işletmeden ayrılma eğilimlerini azaltmayı

sağlayabilmektedir (Karaman, 2018, s. 68). Çalışanların bir kurumdaki işlerinden tatmin olma düzeyleri yüksekse, kurum tarafından sağlanan hizmetin kalitesi buna göre artar ve bu da müşteri memnuniyetine neden olur (Naz Bakmay, 2024, s. 17). Çalışanlar işlerinden memnun kalırsa, üstün kaliteli performans gösterirler çünkü iş tatmini yüksek çalışanlar daha yaratıcı ve yenilikçi olma eğiliminde olurlar (Sharma & Jyoti, 2009). Ayrıca, araştırmalar iş memnuniyeti sağlamış çalışanların daha uzun süre yaşadığını, daha sağlıklı, daha mutlu, daha yardımsever, daha güvenilir, daha az eleştirel ve daha az şüpheli olduğunu ortaya koymuştur (Paksoy, 2007, s. 140)

Genel olarak yapılan araştırmalara göre, iş tatmininin sağlanması bireyleri birçok açıdan olumlu etkilemekteyken, iş tatminsizliği bireylerin hem iş hayatlarında hem de sosyal yaşamlarında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, iş tatminsizliği işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme, performans düşüklüğü gibi sonuçlara neden olmaktadır (Eğinli, 2009, s. 36). Büyükemre (2024) bireysel bir değerlendirmeye de yer verdiği bir çalışmada, çalıştığı işten memnun olmayarak ve başka çaresi olmadan işine devam eden bireylerde stres, baş ağrısı, uyku bozukluğu, depresyon ve aile içinde sorunlar gözlemlendiğini belirtmiştir (Büyükemre, 2024).

2.7. Düşünce Yapısı (Mindset) Teorisi

Bilim insanları uzun zamandır zekanın dinamik ve değişim gösterebilen bir şey olup olmadığı konusunda çeşitli fikirler öne sürmüştür (Padır & Vangölü, 2023). Zekaya ilişkin örtük teoriler, eşit yeteneklere sahip kişilerin neden başarıda farklılık gösterdiğini sorgulamaktadır (Yılmaz, 2020, s. 32). Bu bağlamda, bireyin karakteristik özelliklerine dair inançları açıklayan “düşünce yapısı” kavramı karşımıza çıkmaktadır (Tanrıverdi, 2022). Düşünce yapısı, bir olay veya durumla alakalı deneyimler sonucunda birey tarafından oluşturulan algıların tek boyutlu organizasyonudur ve bireylerin davranışları üzerinde etkilidir (Mermer, 2024, s. 20). Düşünce yapısı konusunda araştırmalarını derinleştiren ve

motivasyon ve kişilik psikolojisi alanında tanınmış bir psikolog olan Dweck ise, düşünce yapısı teorisini ortaya koymuştur.

Düşünce yapısı teorisinin temelini 1970'lerde Carol Dweck'in çocuklar üzerinde yapmış olduğu gözlemler oluşturmaktadır (Ceyhan, 2024, s. 56). Dweck başkalarının görüşlerinin değil kişinin kendi nitelik ya da yetenekleri hakkındaki kanallarının etkilerine odaklanmıştır (Karakelle & Saraç, 2022, s. 123). Bu teoriye göre, bireyin motivasyonu, herhangi bir olay karşısındaki tutumu ve davranışları bireyin zeka konusundaki inancının etkisi altındadır (Mutluer, 2024).

Yetenek ve zekanın değişebilirliği hakkındaki inançların davranışlar üzerindeki etkisini açıklayan düşünce yapısı teorisine göre, zorluklar ve engellerle başa çıkma süreçlerinde zeka kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dweck (2008) tarafından yapılan bazı araştırmalar sonucunda, benzer zeka ve yeteneklere sahip öğrencilerin bazılarının verilen görevden kolay olanı, diğerlerinin ise zorlayıcı olanı tercih ettiği ortaya çıkmış ve bu öğrencilerin zorlayıcı görev karşısında heyecan, memnuniyet ve sevinç gösterdiği ortaya konmuştur. Araştırma bulguları, bireylerin zorluklarla başa çıkmasındaki etkenin sadece zeka olamayacağını göstermiştir. Bundan yola çıkarak, zekanın sabit veya gelişim odaklı olduğuna yönelik inancın farklı hedefler ve davranış kalıpları oluşturduğunu öne süren bütüncül yapıdaki düşünce yapısı teorisi geliştirilmiştir (Aydın, 2024, s. 10).

Carol Dweck sosyal-bilişsel motivasyon alanının önemli bir araştırmacısıdır. Zekanın doğasını anlamaya yönelik araştırmalar yapan Dweck, bireyi başarılı olmak için çaba ve mücadeleye iten gizil değişkeni örtük düşünce yapıları olarak ifade etmiştir. Bir bireyin herhangi bir konu hakkındaki inancı bilimsel bir doğruluk koşulu gerektirmez. Bu bağlamda araştırmalarını yürüten Carol Dweck, geçmiş yaşantıların etkisiyle öğrencilerin zeka kapasitelerine dair iki farklı düşünce yapısına sahip olduklarını öne sürmüştür (Erden, 2021).

2.8. Düşünce Yapısının Boyutları

Dweck'e göre (2000), zekayı tanımlamanın gelişim odaklı zeka veya sabit zeka olarak iki belirgin şekli vardır (Tanrıverdi, 2022, s. 7).

2.8.1. Sabit (Fixed) Düşünce Yapısı

Zekayı doğuştan gelen, somut, sabit ve nispeten değişmez olarak gören görüş sabit düşünce yapısı olarak adlandırılmaktadır (Padır & Vangölü, 2023, s. 452). Sabit düşünce yapısına sahip bireyler başarılarının doğuştan gelen yeteneklerden kaynaklandığına ve zorluklarla yüzleşmeye karşı dirençli olduklarına inanmaktadır (Mermer, 2024). Özellikle bu inançtaki bireyler için yeteneği doğrulamak daha önemli hale gelebilir ve yoğun çaba göstermek daha düşük bir yetenek göstergesi olarak algılanabilir (Dweck & Yeager, 2019, s. 3). Sabit düşünce yapısına sahip olan bireyler, başarılarını dışsal etkenler veya olaylara dayandırarak değerlendirirler ve kendi yeteneklerini geliştirme fırsatlarını kaçırabilirler (Aydın, 2024, s. 12). Ayrıca bu bireyler, akıllı görünmeye çalışmakta ve hata yapmaktan korkmaktadırlar (Mutluer, 2024, s. 24). Bu nedenle, bu düşünce yapısındaki bireylerin gelişim umutları fazla olmadığı için genellikle öğrenmeye karşı motivasyonları azim ve kararlılıkları da düşüktür (Bayrakçeken & Samancı & Gökbulut, 2021, s. 153).

Sabit düşünce yapısına sahip bireylere göre zeka, karakteristik özellikler veya ahlak gibi temel özellikler değişim göstermemektedir. Bu açıdan bakıldığında, onlara göre değiştirilebilecek bir şey yoktur. Bu nedenle, bu bireyler çaba göstermekten kaçınırlar ve hata yapabilecekleri her durumu engellerler ve yaptıkları hataları başarısızlık olarak değerlendirirler. Bu düşünce yapısındaki bireyler kısa sürede pes etmekte ve eleştirileri bir gelişim aracı olarak değerlendirmemektedir. Aynı zamanda bu bireyler için başkalarının başarısı bir tehdit unsurudur (Tanrıverdi, 2022, s. 7).

2.8.2. Gelişim Odaklı (Growth) Düşünce Yapısı:

Gelişim odaklı düşünce yapısı temel özelliklerin emek vermeyle, stratejilerle ve başkalarından yardım almayla geliştirilebileceği inancına dayalıdır (Dweck, 2006, s.11). Bir başka ifadeyle, zekanın dinamik ve çaba ile geliştirilebilir olduğu inancı gelişim odaklı düşünce yapısı olarak tanımlamaktadır (Padır & Vangölü, 2023). Gelişim odaklı düşünce yapısının doğuşu, bazı öğrencilerin zor problemlerle karşılaştıklarında endişelenmesine karşın, diğerlerinin bu zorluklarla yüzleştiklerinde heyecan göstermesinin nedeninin anlaşılma çabasıyla başlamıştır (Ceyhan, 2024). Gelişim odaklı düşünce yapısına sahip bireyler için zeka ve yetenek sadece bir başlangıç noktasıdır ve bu bireyler temel becerilerin çabayla geliştirilebileceğini inanmaktadırlar (Mermer, 2024). Sabit düşünce yapısının tam aksine gelişim odaklı düşünce yapısına sahip kişiler öğrenmenin ve deneyimlemenin gelişimi ve davranışları etkilediğine inanmaktadırlar (Tanrıverdi, 2022, s. 7). Buna karşılık, bireyler yeteneği geliştirilebilir bir özellik olarak gördüklerinde, bu yeteneği geliştirmek daha önemli hale gelebilir ve azim sürdürülebilir bir hale dönüşür (Dweck & Yeager, 2019, s. 3). Gelişim odaklı düşünce yapısının bireylerin öğrenme süreci üzerinde destekleyici bir etkisi bulunmaktadır (Mutluer, 2024).

Gelişim odaklı düşünce yapısına sahip bireyler, zihinsel becerilerin herhangi bir sınır içerisinde sabit kalmadığına inandıkları için çalışarak ve çabalayarak başarıya erişebileceklerine inanmaktadır. Bu inanıştaki bireylerin gösterdikleri çaba zamanla daha çok çabayı doğurmaktadır. Bu sayede yeteneklerin zaman içinde geliştirilebileceği kanısıyla daha yüksek başarı motivasyonu elde etmektedir (Karakelle & Saraç, 2022).

2.9. Eğitimde Düşünce Yapısı

Eğitimin amacı, yeteneklerin, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi aracılığıyla öğrencilerin potansiyellerini tam anlamıyla keşfetmelerini ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Öğrencilerin gelişim sürecini desteklemek için başarı düzeyini etkileyen boyutları saptamak önemlidir. Düşünce yapısı başarı düzeyini etkileyen bir boyut olarak

karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sabit düşünce yapısına sahip öğrenciler zekanın değiştirilemez olduğuna inanırken, gelişim odaklı düşünce yapısına sahip olanlar zekanın dinamik, geliştirilebilir ve zamanla güçlendirilebilir olduğuna inanmaktadır (Padır & Vangölü, 2023).

Düşünce yapısı bireyin olaylar karşısındaki davranışlarını, zorluklarla mücadele ederken yapmış olduğu seçimlerini ve bu süreçte gösterdiği çabayı etkilemektedir. Sonuç olarak, düşünce yapısının bu etkisi, zeka yapısı ile ilgili gerçeklerden bağımsız bir şekilde akademik performans üzerinde belirleyici bir güce sahiptir. (Mutluer, 2024, s. 23).

Dweck ve Leggett (1988) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda iki farklı düşünce yapısına sahip öğrencilerin başarı algılarının, motivasyon yönelimlerinin ve öğrenme yollarının farklı olduğu ifade edilmiştir (Erden, 2021). Yapılan çalışmalar düşünce yapısının değiştirilebileceğine ve gelişim odaklı düşünce yapısının okuldaki yüksek başarı ile bağlantılı olduğuna dair önemli kanıtlar olduğunu ortaya koymaktadır (Bayrakçeken & Samancı & Gökbulut, 2021, s. 153).

Öğretmenlerin düşünce yapısı ise, özellikle büyüme zihniyetine sahip olduklarında, öğrencilere rehberlik etme ve rol model olma açısından büyük önem taşımaktadır çünkü öğretmenler, öğrencilerinin öğrenme süreçlerini etkiler ve akademik, sosyal ve duygusal gelişimlerine katkıda bulunarak onların düşünce yapılarını şekillendirir. Bu yönüyle, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin düşünce yapıları eğitim sürecinde büyük rol oynamaktadır (Dönmez, 2024, s. 22).

2.10. Düşünce Yapısı ve İş Tatmini İlişkisi

Alan yazın incelendiğinde, yöneticiler için gelişim odaklı düşünce yapısının uygunluğu hakkında birtakım çalışmalar yapılmış olduğu ve bu düşünce yapısının iş görenler bağlamında da hem iş performansının hem de işe bağlılığın bir belirleyicisi olarak karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır (Ceyhan, 2024, s. 58).

Gelişim odaklı düşünce yapısına sahip olan çalışanlar, eğitim programlarına katılım göstermeye çalıştıkları kuruma katkıda bulunmaya daha eğilimlidir. Ayrıca bu çalışanlar işlerini daha motive ve tutkulu bir şekilde yapmaktadırlar. Bu bağlamda, gelişim odaklı düşünce yapısını, daha yüksek iş tatmini ile ilişkilendiren bazı kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, iş yerinde herhangi bir zorlukla karşılaşan gelişimci düşünce yapısına sahip bir çalışan, zorluğun üstesinden gelmek için bir yol bulmaya çalışacak ve sonucunda da çalışanın iş tatmini yüksek olacaktır. Buna ek olarak, gelişim odaklı düşünce yapısına sahip çalışanlar, kariyer başarısı ve iş tatmini ile ilişkili olan hayat boyu öğrenme girişimlerine katılmaya daha isteklidirler (Nousi, 2022, s. 7).

Gelişim odaklı düşünce yapısına sahip çalışanlar, iş arkadaşlarıyla olumsuz bir olay yaşasa bile onların davranışlarının zaman içinde değişebileceğine inandıkları için bu durumu daha olumlu algılamaktadırlar. Buna ek olarak, gelişim odaklı düşünce yapısı çalışanların örgüt aidiyetini desteklemektedir. Bu sayede, çalışanlarda iş tatmini gelişmektedir (Kondratowicz & Dorota Godlewska, 2023).

2.11. İlgili Araştırmalar

Paksoy, 2007 yılında Harran Üniversitesi kapsamında yaptığı çalışmada, iş memnuniyetinin çalışanların işlerinden hoşnut olmaları, iş memnuniyetsizliğinin ise işe karşı olan negatif tutum olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma farklı unvanlara sahip akademik personelin kurumsal iş doyumunu ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma Harran Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelle sınırlıdır. Araştırmanın katılımcıları, "Basit Tesadüfi Örneklem" yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Anket sonuçları One-Way Anova Testi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak ise iş memnuniyetinin unvanlara göre farklılık gösterdiğine dair veriler elde edilmiştir (Paksoy, 2007).

Crossman ve Harris, 2006 yılında ortaokul öğretmenlerinin iş tatminine dair bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada iş tatmini çevresel, psikolojik ve demografik olmak üzere üç farklı boyutta incelenmiştir. Araştırmada İş Tatmini Anketi (JSS) kullanılmıştır. Anketten 233

kullanılabilir cevap elde edilmiştir. Elde edilen verilerin, iş tatmini düzeylerinde yaşa ve cinsiyete göre farklılık olduğunu göstermiş olmasının yanı sıra büyük bir farkın olmadığı vurgulanmıştır (Crossman & Harris, 2006).

Sypniewska, 2013 yılındaki araştırmasında iş tatminini etkileyen faktörleri değerlendirmiştir. Araştırma 215 katılımcı ile yürütülmüştür ve iş memnuniyetini etkileyen faktörleri değerlendirmek amacıyla özel olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma tasarlanan anket ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara yöneltilen soruların ardından elde edilen verilere göre, iş tatminini etkileyen en önemli faktörün iş atmosferi; en az düzeyde önem arz eden faktörün ise kurum kültürü olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışma verileri bağlamında, önemli diğer faktörlerin istihdam istikrarı, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve yöneticilerle iletişim olduğu belirtilmiştir (Sypniewska, 2013)

Dweck ve Yeager, 2019 yılında yapmış oldukları çalışmalarında düşünce yapısını kavramını derinlemesine incelemiştir. Bu çalışmada, düşünce yapısı teorisinin temellerine, gelişim odaklı ve sabit düşünce yapılarına yer verilmiştir. Makalede daha önceden yürütülen çalışmaların değerlendirmesi yapılmıştır. (Dweck & Yeager, 2019).

Yılmaz, 2020 yılında yapmış olduğu çalışmasında, öğretim elemanlarının düşünce yapıları ve öz yeterlilik inanışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Türkiye'deki devlet ve özel üniversitelerin İngilizce Hazırlık programlarında çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı ankettir. Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, gelişim odaklı düşünce yapısına sahip öğretmenlerin daha yüksek öz yeterlilik inançları olduğu ortaya konmuştur (Yılmaz, 2020).

Nousi, 2022 yılında iş yerindeki sosyal etkileşimler konulu bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada gelişim odaklı düşünce yapısı ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişki ve affediciliğe karşı tutumların bu ilişki üzerindeki arabulucu etkisi incelenmiştir. Çalışmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Çalışmada, gelişimci düşünce yapısına sahip çalışanların iş yerlerine daha sadık oldukları, daha motive çalıştıkları ve iş yerlerinde zorluk yaşasalar bile bunun üstesinden gelmek için çaba gösterdikleri belirtilmiştir. Ayrıca, çalışmada gelişim odaklı

düşünce yapısının yöneticilere de faydalı olduğu ve bu düşünce yapısının, yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumunu geliştirebileceği öne sürülmüştür (Nousi, 2022).

Kouzes ve Posner, 2019 yılında yöneticilerin düşünce yapılarının yönetici davranışları üzerine etkisi konulu bir çalışma yapmışlardır. Yönetim pozisyonlarındaki bireyler, düşünce yapısı yönelimlerinin yanı sıra çeşitli liderlik davranışlarında ne sıklıkla yer aldıklarının bir değerlendirmesini sağlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu çalışma sonucunda gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerin, sabit düşünce yapılı meslektaşlarına göre liderlik davranışlarını daha sık kullandıkları vurgulanmıştır (Kouzes & Posner, 2019).

Capelleras, 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada, akademik personelin işlerine ve kurumlarına yönelik tutumlarını araştırmıştır. Ayrıca, bu çalışmada iş tatmini, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarda incelenmiştir. Çalışma İspanya yükseköğretim kurumlarında anket aracılığıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucundan elde edilen veriler, akademik personelin işe dair tutumlarına dayalı olarak iş tatminsizliği yaşayanlar, iş tatmini elde edenler ve içsel özellikler ve dışsal destek ile tatmin elde edenler olmak üzere farklı gruplar altında sınıflandırılabileceğini göstermektedir (Capelleras, 2005).

Paksoy, Soyer ve Çalık, 2017 yılında yönetsel iletişim becerilerinin iş tatmini ve iş bağlılığı seviyeleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı ankettir ve toplam 399 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre, yönetsel iletişim becerileri ile iş tatmini ve iş bağlılığı seviyeleri arasında olumlu, çift yönlü ve ılımlı bir ilişki vardır. Ancak, iş tatmini ile iş bağlılığı arasında olumlu ve çift yönlü olsa da, zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak, yönetsel iletişim becerilerinin iş tatmini ve iş bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna ulaşılmıştır. (Paksoy & Soyer & Çalık, 2017).

Aliyari, 2024 yılında yöneticilerin çalışan iş tatmini üzerindeki rolünü incelemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcıları bir şirkette çalışan 300 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları, yöneticinin rolünün iş arkadaşı ilişkileri,

refah, terfi, çalışma koşulları, görevler ve süreçler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Aliyari, 2024).

Uzun ve Özdem, 2017 yılında öğretmenlerin yönetici desteği algıları ile iş performansları arasındaki ilişki üzerindeki iş tatmininin aracılık rolü hakkında bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma Giresün ilindeki devlet liselerinde çalışan 206 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması için yönetici desteği, iş tatmini ve iş performansı ölçekleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, yönetici desteği, iş performansı ve iş tatmini arasında olumlu bir doğrusal ilişkisi; iş tatmininin ise, yönetici desteği ve iş performansı arasında tam bir aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur (Uzun & Özdem, 2017).

Duyan ve Yıldız, 2020 yılında dönüşümcü liderlik tarzının yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin iş tatminine etkisini inceledikleri bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma Türkiye’deki 6 üniversiteyi kapsamaktadır ve veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Duyan & Yıldız, 2020).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarındaki çalışma deneyimlerine dayanarak işlerine karşı geliştirdikleri tutumların, iş tatminlerine katkıda bulunan faktörlerin ve yöneticilerin düşünce yapısının öğretim elemanları üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma yürütülürken nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bireylerin oluşturdukları anlamları inceleyerek alana özgü açıklama ya da teori geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özden & Saban, 2023, s. 4). Nitel araştırma, insanın kendi potansiyelini anlaması, sırlarını çözmesi ve çabasıyla inşa ettiği sosyal yapı ve sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme biçimlerindendir (Baltacı, 2019, s. 370).

Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik yaklaşım çerçevesinde yapılmıştır. Fenomenoloji, daha çok pozitivist paradigmanın karşısında gerçekliği bireysel bakış ve deneyimlerde arayan bir akım olarak gelişmiştir (Ersoy, 2023, s. 68). Felsefe ve psikoloji alanlarından gelen bir araştırma tasarımı olan fenomenoloji deseni, araştırmacının

bir fenomen hakkında bireylerin yaşadığı ortak deneyimleri çözümleyebilmesini ve deneyimler aracılığıyla araştırmada ulaşılmak istenen özün elde edilmesini sağlamaktadır (Yalçın, 2022). Bu araştırma yöntemi sayesinde, öğretim elemanlarının iş tatminini şekillendiren faktörlerin derinlemesine araştırılması sağlanmıştır. Bu çalışmanın fenomenini ise yöneticilerin düşünce yapısının iş tatminine etkileri oluşturmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının iş tatminini hangi faktörlerin etkilediğinin ve yöneticilerin sahip olduğu düşünce yapısının iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma Grubu

Bu çalışmanın araştırma grubunu, Ankara ilinde çeşitli yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan 25 gönüllü öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma grubunun katılımcılarını Medipol Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Başkent Üniversitesi gibi farklı üniversitelerin yabancı diller yüksek okulunda görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanıyan amaçlı örnekleme, belli ölçütleri karşılayan veya belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde tercih edilmektedir (Koç Başaran, 2017, s. 490). Bu yöntem aracılığıyla belirli kriterlere göre seçilen katılımcıların araştırmanın özüne dair derinlemesine bilgi sağlayabilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda seçilen katılımcıları çalışmaya gönüllü bir şekilde katkıda bulunmayı kabul eden ve farklı yönetim tarzlarını deneyimlemiş olan öğretim elemanları oluşturmuştur. Araştırmada hem kadın hem de erkek öğretim elemanları ile görüşmeler yapılmıştır. Gizliliğin sağlanması adına veriler anonimleştirilerek kullanılmıştır. Katılımcıların görev yaptığı üniversiteler ve katılımcı dağılımı aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcıların Görev Yaptığı Üniversiteler ve Katılımcı Dağılımı

<i>Katılımcıların Görev Yaptığı Üniversiteler</i>	<i>Katılımcı Dağılımı</i>
Ankara Medipol Üniversitesi	10
Gazi Üniversitesi	6
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	5
Başkent Üniversitesi	4

3.3. Verilerin Toplanması ve Araçları

Fenomenolojik desenle yürütülen bu çalışmada verilerin toplanması için görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bazı kaynaklarda mülakat olarak da isimlendirilen görüşme tekniğinin diğer veri toplama yöntemlerinden en büyük farkı bir olay, olgu veya durum hakkında derin bilgi sağlamasıdır (Akman Dömbekci & Erişen, 2022). Katılımcılar araştırmanın hedefine uygun kriterlerin yanı sıra gönüllük esasına göre belirlenmiştir. Katılımcılarla görüşmeler belirlenen randevu günü ve saatinde çevrimiçi olarak yapılmıştır. Görüşmeler her bir katılımcıyla yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Görüşme sürecinde her bir katılımcıya aynı sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler katılımcıların onayıyla birlikte kayıt altına alınmıştır. Daha sonra kayıt altındaki veriler araştırmacı tarafından dinlenerek bilgisayar ortamında Word dosyası halinde yazıya dönüştürülmüştür. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın yürütülmesi için araştırmanın problemine ve amacına uygun bir şekilde hazırlanmış görüşme soruları ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular yer almaktadır;

1. Bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerinizi nasıl tanımlarsınız?
2. Bu deneyimlerinize dayanarak iş tatmininize katkıda bulunan faktörler nelerdir?
3. Yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Yöneticinizin düşünce yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

6. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininiz üzerindeki etkisini nasıl deneyimlediniz?
7. Yöneticinizin düşünce yapısı farklı olması durumunda iş tatmininizde ne tür değişiklikler meydana geleceğini düşünüyorsunuz?

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada daha derinlemesine veri elde edilebilmesi amacıyla bir nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Bu nedenle katılımcılarla çevrimiçi görüşmeler yapılarak yöneticilerin düşünce yapısının öğretim elemanlarının iş tatmini üzerinde etkisi irdelenmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinin yapılması için içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizi tekniği söylem içeriğinde bulunan ana bileşenleri saptama, sınıflandırma ve yorumlama amacı ile kullanılan sistemli nesnel bir yöntem olarak tanımlanmakta; bu teknik sayesinde bir yazının içinde sistematik bir biçimde belirlenen kategorilerin veya kodların analiz edilmesi sağlanmaktadır (Alanka, 2024, s.69). Araştırmacı görüşmeleri bağımsız bir şekilde ele alarak bilgisayar ortamında Word dosyası olarak yazıya dökmüştür. Bu süreç içerisinde her bir katılımcıdan elde edilen veriler birbirinden ayrı ve tekrarlı bir şekilde analiz edilerek veriler kodlandırılmış ve uygun kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Son olarak da bulgular yorumlanmıştır. Bulgular sunulurken doğrudan ilgili katılımcının görüşlerine alıntılanarak yer verilmiştir. Verilerin sunulmasını takiben çalışmanın kavramsal çerçevesindeki hususlar incelenerek bulgulara dair yorumlamalar yapılmıştır.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Alanyazında, geçerlik ve güvenirlik kriterlerinin nitel araştırmaların kalitesinin artırılabilmesi için önemli olduğu belirtilmektedir. Guba (1981) nitel araştırmanın güven duyulabilir olması için inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik

ölçütlerinin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre, ilk olarak araştırma sorularının kriterlere uygunluğunun test edilebilmesi için uzman görüşüne başvurulmasının ardından üç kişi ile pilot görüşme yapılmıştır. Soruların çalıştığı gözlemlenmesinin ardından veri toplama sürecine başlanmıştır. Araştırmanın inandırıcılık ölçütünün sağlanması için çalışmayı yürüten araştırmacı çalışma sürecinde aktif olarak bulunmuş, katılımcıları dikkatle gözlemleyerek veri toplama sürecine gerekli zamanı ayırmıştır. Aktarılabilirliğin sağlanması amacıyla araştırmacı örneklem seçim sürecini açıkça ifade etmiştir. Araştırmacı araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşme soruları hazırlarken alanyazına başvurmuş ve hazırladıktan sonra uzman görüşü almıştır. Buna ek olarak, araştırmacı, ön yargıların en aza indirgenmesi için araştırma süreci boyunca literatür taramaya devam etmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin düşünce yapılarının öğretim elemanlarının iş tatmini üzerindeki etkileri üzerine gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiş bulgulara ve bulgulara dair yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Problem

Tablo 2.

“Öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerini tanımlaması” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Olumlu Deneyimler	Mesleki Tatmin	K1, K2, K4, K5, K6, K16, K18, K20, K21	9
	İlham Verici	K10	1
	Mesleki Başarı	K3, K13	2
	Öğrencilerin Gelişimine Katkı Sağlama	K10, K16	2
	Yetişkin Öğrencilerle Çalışma	K9, K11, K15, K22	4
	Öğrencilerle İlişkiler ve Olumlu Dönütler	K10, K12, K15, K17, K21	5
	Çalışma Koşullarından Memnuniyet	K14, K19, K23	3
	Çalışma Ortamı	K22, K25	2

	<i>Gelişimi Destekleyen İş Arkadaşları</i>	K11	1
	<i>Bağımsızlık ve Özerklik</i>	K22	1
	<i>Eğitim Deneyimi ve Mesleki Gelişim</i>	K3, K10, K11, K13, K15	5
	<i>Yöneticilerle İlişkiler</i>	K7, K24	2
	<i>Kurum Sisteminin Oturmuş Olması</i>	K7	1
<i>Olumsuz Görüşler</i>	<i>Mesleki Tanım ve Sınırlar</i>	K3	1
	<i>Özel Üniversitelerdeki Ticari Kaygı</i>	K5	1
	<i>İnsan İlişkileri</i>	K8	1
	<i>Yönetimle İlişkiler</i>	K18, K19	2
	<i>Yöneticilerin Yönetim Alanyazınına Dair Yetersiz Bilgide Olması</i>	K8	1
	<i>Geri Bildirimlerin Karşılık Bulmaması</i>	K9	1
	<i>İş Yüğü</i>	K12, K17	2
	<i>Olumsuz Öğrenci Profili</i>	K15, K21	2
	<i>Tecrübe Eksikliği</i>	K21	1
	<i>Zorlayıcı Görevin Kalmaması</i>	K11	1
	<i>İdari İşlerin Zaman Alması</i>	K13	1

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların “Bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerinizi nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verdikleri cevaplara göre 24 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 2 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 12’si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 12 kod 2-5 katılımcıyı temsil etmektedir. Bir kod ise 9 kişinin ifadelerini temsil etmektedir.

Kategori 1: Olumlu Deneyimler

Tablo 2 incelendiğinde “Olumlu Deneyimler” kategorisinde toplam 13 kod belirlenmiştir. Bu kategori içinde yer alan kodların frekans dağılımı incelendiğinde en sık kullanılan kodun “Mesleki Tatmin” olduğu (f:9) analiz edilmiştir. Diğer kodlar ise; “İlham Verici”, “Mesleki Başarı”, “Öğrencilerin Akademik Gelişimine Katkı Sağlama”, “Yetişkin Öğrencilerle Çalışma”, “Öğrencilerle İlişkiler ve Olumlu Dönütler”, “Çalışma Koşullarından

Memnuniyet”, “Çalışma Ortamı”, “Gelişimi Desteleyen İş Arkadaşları”, “Bağımsızlık ve Özerklik”, “Eğitim Deneyimi ve Mesleki Gelişim”, “Yöneticilerle İlişkiler” ve “Kurum Sisteminin Oturmuş Olması” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar bağlamında belirlenmiş olan kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki gibidir:

Mesleki Tatmin. Katılımcıların mesleklerine karşı sahip oldukları olumlu tutumu temsil eden bir koddur. “Olumlu Deneyimler” kategorisinde frekans dağılımına göre en sık kullanılan kod olmuştur. Toplam 9 katılımcı bu koda ifadelerinde yer vermiştir.

K1 bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerini şu ifadelerle tanımlamıştır: “İyi diyebilirim. Öğretim elemanı olmaktan keyif alıyorum.”

K5 bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerine yönelik düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Genel olarak işimi seviyorum ama ben işimi sevdiğim için kişisel olarak. Mesleğimi seviyorum.”

K6 çalışma deneyimlerini tanımlarken şu ifadeleri kullanmıştır:

“Sanırım yaptığım işi seviyorum. Özellikle üniversitede çalışmayı seviyorum çünkü mesela bir ortaokul veya liseye kıyasla bence kendi becerilerine daha uygun bir bağlamda öğretiyorum. Bir ilkokulda, ortaokulda veya lisede daha farklı sınıf yönetimi gerekebilir. Üniversitenin benim kabiliyetlerime ve karakterime daha uygun olduğunu düşünüyorum.”

K16 çalışma deneyimlerini şu sözlerle tanımlamıştır:

“Bu soruyu hem olumsuz hem de olumlu yanları ile ele almak isterim ama daha çok olumlu olduğunu söyleyebilirim çalışma deneyiminin. Bir öğretim elemanı olarak etkileşim içindeyim sürekli öğrencilerle. Öğrencilerin akademik gelişimine katkıda bulunmak tatmin hissettiriyor. Tabi öğretmenliğin getirdiği bazı zorluklar da var ama onların dışında çalışma deneyimim olumlu.”

Eğitim Deneyimi ve Mesleki Gelişim. Katılımcıların çalışırken aynı zamanda deneyim elde ettiklerini ve bunun da kendilerine katkıda bulunduğunu ve süreç içerisinde gelişim olanağı elde ettiklerini ifade eden koddur. Frekans dağılımına göre katılımcıların çalışma

deneyimlerini tanımlarlarken en çok kullandıkları ikinci koddur. Belirlenen kod 5 katılımcı tarafından kullanılmaktadır.

K3 çalışma deneyimini tanımlarken: *“Dinamik bir süreç o yüzden insanı da gelişmeye çok açık tutuyor bence.”* ifadesini kullanmıştır.

K11 yükseköğretim kurumlarındaki ilk çalışma deneyimlerini: *“Mesleğimin ilk yıllarında bana çok güzel fırsatlar verilmiş.”* cümlesiyle tanımlamaya başlamış ve bu fırsatların kendisini geliştirdiğini belirtmiştir.

K13: *“Öğretmek iki kere öğrenmektir mottosunu düstur edinerek kendimi geliştirdiğimi söyleyebilirim.”* diyerek çalışma deneyiminin kendisini de geliştirdiğini ifade etmiştir.

K15 üniversitede çalışıyor olmasının mesleki gelişimine destek sağladığına dair düşüncesini: *“Üniversite ortamının ve gelişim birimleri kapsamında gerçekleştirdiğimiz çalışmaların çok yararını gördüm açıkçası. Bu tür çalışmalar diğer öğretim kademelerinde yok. Bu sebeple öğretim tekniklerim üzerinden gerçekten kritik noktalara değinmeleri beni çok geliştirdi.”* sözleriyle paylaşmıştır.

Öğrencilerle İlişkiler ve Olumlu Dönütler. Bu kod katılımcıların olumlu çalışma deneyimlerinin temelinde öğrencilerle olan etkileşimlerinin ve öğrencilerin yapmış olduğu olumlu geri bildirimlerin olduğunu belirtmektedir. Belirlenen kod 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12 çalışma deneyimine dair olumlu duygular geliştirmiş olmasının sebebinin öğrencileri olduğunu şu sözlerle belirtmiştir: *“Öğrencilerin tutumlarından çok memnunum. Öğrencilerim bana güç veriyor. Zorluklara rağmen iyi ki bu işi yapıyorum diyorum. Öğrencilerimden olumlu dönüt almak beni çok motive ediyor.”*

K17 çalışma deneyimlerini olumlu olarak tanımlarken öğrencilerle olan ilişkisine: *“Öncelikle öğrencilerle olmak özellikle derste olma kısmı çok keyifli geliyor.”* diyerek değinmiştir.

K21 çalışma deneyiminde geliştirdiği tutumu öğrenciler bazında şu ifadelerle değerlendirmiştir:

“Öğretim elemanı olarak çalışmak genel olarak keyifli ama çalıştığınız kuruma göre daha önceki tecrübelerimle öğrenci bazında baktığımda iş tatminim olarak baktığım zaman şunu fark ediyorum: Bizim işimiz öğrenciyle olduğu için öğrencinin tutumu, davranışından çok şekillendiğini düşünüyorum. Mesela dediğim gibi öğrenciden gelen dönüt... Çünkü bizim mesleğimizin en önemli şeyi birilerine faydalı oluyor muyum? Gözlerdeki ışıltıyı görebiliyor muyum? Öğrenci tepkilerini iletmediği zaman bende daha mutlu oluyorum.”

Yetişkin Öğrencilerle Çalışma. Üniversite öğrencilerinin yaşının katılımcıların çalışma deneyimlerine olumlu yansımalarının tanımlanması için kullanılan koddur. Frekans dağılımına göre katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarlarken en çok kullandıkları üçüncü koddur. Belirlenen kod 4 katılımcı tarafından kullanılmıştır.

K9: *“Yetişkin öğrencilerle çalışmaktan memnuniyet duyuyorum.”* ifadesiyle düşüncesini belirtmiştir.

K11: *“Çalıştığım yaş grubunu çok seviyorum. İnsanların hayatının en güzel dönemine denk geliyoruz.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K15 üniversite öğrencilerine ders veriyor olmanın kendi çalışma deneyimlerine olumlu yansıdığına: *“Üniversite öğrencileriyle çalışıyor olmak beni her zaman tatmin eden bir şeydi. Gençlerle konuşmak, onlara bir şeyler anlatmak ve sorumluluk sahibi bireyler oldukları için özellikle onlara bir şeyler anlatmak benim için daha kıymetli.”* sözleriyle değinmiştir.

K22 ise çalışma deneyimlerini tanımlarken şu ifadelere yer vermiştir:

“Öğretim elemanı olarak çalışmanın benim için avantajları bir öğrenci kitlesi. Tabii ki biraz daha genç yetişkinlerle çalışıyor olmak beni daha güvenli hissettiriyor, daha kolay iletişim kurmamı sağlıyor ve yaptığım şeyin bir tık daha benim öğretim şeklime daha uygun olduğunu düşünüyorum. Çünkü işte çocuklarla ya da işte ortaokul öğrencileriyle çalışırken ki uyguladığım metotlar biraz daha yetişkin eğitimi vermek karşında genç yetişkinleri görmek benim işimi kolaylaştırıyor.”

Çalışma Koşullarından Memnuniyet. Katılımcıların çalışma deneyimlerinden olumlu yönde bahsederken çalışma koşullarına da değindikleri ifadeler için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bu kod sayıca 3 katılımcı tarafından kullanılmıştır.

K14: “*Çalıştığım yeri düşünecek olursam iş tanımında geçen yükümlülükler olsun çalışma standartları olsun bunlardan gayet memnunum. Bunların birçok kuruma göre daha avantajlı olduğunu düşünüyorum. Ekstra yorucu ve yıpratıcı bir şey olduğunu düşünmüyorum aksine memnunum bu konuda.*” sözleriyle çalışma koşullarının çalışma deneyimine olumlu yansımaya değinmiştir.

K19 çalışma deneyimini tanımlarken şu ifadeleri kullanmıştır: “*Genel olarak çalışma koşulları açısından memnunum diyebilirim.*”

K23 ise: “*Öncelikle bütün hayatım işmiş gibi hissetmiyorum. Bu benim için çok güzel ve avantaj. Kendimi hayatımın başka alanlarına da yönlendirebiliyorum. Spor olsun, sanat olsun yani kendi istediğim şeyleri çok rahat yapabiliyorum.*” ifadesiyle çalışma deneyimini çalışma koşullarının rahat olmasına odaklanarak tanımlamıştır.

Mesleki Başarı. Katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarken mesleklerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumun önemli bir nedeninin meslekte başarı elde etmeleri olduğunu ifade ettiklerine dair belirlenen koddur. Bu kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 çalışma deneyimlerini şu şekilde tanımlamıştır: “*Aslında çalışma deneyimimden ve bu deneyimin süresince elde ettiğim başarılarından memnunum.*”

K13 ise: “*Başlangıç noktasının bireysel tatmin ve kazanım olduğunu söyleyebilirim. Ama çalışmalarımın ileri süreçte, uzun vadede ve genel olarak düşündüğümde hem çalıştığım kuruma hem ülkeme uluslararası görünürlük ve uluslararası anlamda bir bilimsel katkı sunması temelli çalışmalarımı yapıyorum.*” ifadesiyle mesleki başarı elde etme aracılığıyla katkıda bulunmanın onda bıraktığı olumlu deneyimleri tanımlamıştır.

Çalışma Ortamı. Katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarken mesleklerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumun önemli bir nedeninin olumlu çalışma ortamı olduğunu ifade ettiklerine dair belirlenen koddur. Bu kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K22 çalışma ortamının çalışma deneyimi üzerindeki olumlu etkisini şu ifadelerle belirtmiştir:

“Çalışma ortamı olarak da daha tatmin ediyor beni yani özellikle şu an işte yüksek lisans zorunluluğunun getirilmesiyle beraber çalıştığım iş arkadaşlarımın eğitim seviyesi olarak benimle aynı durumda olmaları, aynı yerden bakabiliyor olmak, aynı sayfada olmak bu işimi kolaylaştıran başka bir şey.”

K25 ise: *“Çalışma ortamı ve atmosferi açısından memnunum.”* cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

Yöneticilerle İlişkiler. Katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarken yöneticilerle olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade ettikleri söylemlerine dair belirlenen koddur. Bu kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K7: *“Ben idare katındaki herkesle genel olarak iyi ilişkiler içerisindeyim.”* cümlesiyle çalışma deneyimlerine değinmiştir.

K24 ise: *“Genel olarak memnunum tabi ki. Çalışma tatmini açısından, yöneticiler açısından da daha iyimser, hoşgörülü yöneticilerle karşılaştığımı söyleyebilirim.”* diyerek çalışma deneyimini tanımlamıştır.

Öğrencilerin Gelişimine Katkı Sağlama. Katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarken öğrencilere katkı sağlamanın kendilerini memnun ettiğini ifade ettikleri söylemlerine dair belirlenen koddur. Bu kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K10: *“Öğrencilerimin potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olmayı seviyorum açıkçası. Bu da benim için büyük bir memnuniyet kaynağı diyebilirim.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K16 ise öğrencilerin akademik gelişimine katkıda bulunmanın kendisini tatmin hissettirdiğini: *“Öğrencilerin akademik gelişimine katkıda bulunmak tatmin hissettiriyor.”* cümlesiyle belirtmiştir.

İlham Verici. Gelişimi Destekleyen İş Arkadaşları. Bağımsızlık ve Özerklik. Kurum Sisteminin Oturmuş Olması. Araştırmacı tarafından belirlenmiş olan bu kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K10: “İlham verici bir süreç olarak tanımlayabilirim.” diyerek çalışma deneyimlerini olumlu bir süreç olarak tanımlamıştır.

K11 gelişimi destekleyen iş arkadaşlarının olmasının çalışma deneyimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu şu sözlerle değerlendirmiştir.

“Sürecin tamamından memnun olduğumu görüyorum. Mesleğimin ilk yıllarında bana çok güzel fırsatlar verilmiş. Birincisi meslek içi eğitim programı gibi değer biçebileceğim bir öğretim grubuna denk gelmişim. Etrafımdaki meslektaşlarım, benden yaşça büyük olmaları, yaşça büyük olmalarına rağmen kıdemli, hevesli, işini düzgün yapmaya çalışan, öz disiplini yüksek, çalışkan bir öğretim kadrosuna denk geldiğim için onlardan çok şey öğrenmişim.”

K22 bağımsızlığın çalışma deneyimi üzerindeki olumlu etkisini şu ifadelerle belirtmiştir: *“Aslında yine bu üniversitede olmanın bir avantajı veli ayağının olmaması çok fazla. Burada da yine yani hedefim öğrenci, muhatabım da öğrenci. O yüzden iletişim çok daha sağlıklı oluyor bence. Bu açılarından seviyorum.”*

K7 çalışma deneyimlerinin tanımında kurum sisteminin oturmuş olmasının önemine şu ifadelerle değinmiştir: *“Kurumsal olması sebebiyle bir sürü işleyiş oturmuş durumdaydı.”*

Kategori 2: Olumsuz Görüşler

Tablo 2 analiz edildiğinde “Olumsuz Görüşler” kategorisinde araştırmacı tarafından toplam 11 kod belirlenmiştir. Bu kategori içinde yer alan kodların frekans dağılımı incelendiğinde en sık kullanılan kodların “Yönetimle İlişkiler”, “İş Yüğü” ve “Olumsuz Öğrenci Profili” olduğu (f:2) analiz edilmiştir. Diğer kodlar ise; “Mesleki Tanım ve Sınırlar”, “Özel Üniversitelerdeki Ticari Kaygı”, “İnsan İlişkileri”, “Yöneticilerin Yönetim Alanyazınına Dair Yetersiz Bilgide Olması”, “Geri Bildirimlerin Karşılık Bulmaması”, “Zorlayıcı Görevlerin Kalmaması”, “İdari İşlerin Zaman Alması” ve “Tecrübe Eksikliği” olarak belirlenmiştir.

İş Yüğü. Katılımcıların çalışma deneyimlerini tanımlarken işlerinin yoğunluğuyla ilgili söylemlerini ifade etmek için araştırmacının belirlediği bir koddur. “Olumsuz Görüşler”

kategorisinde frekans dağılımına göre en sık kullanılmış olan “İş Yüğü” kodudur. Toplamda 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12: “*Ani değışiklikler ve program olunca her bir hafta için yeni materyal üretmem gerekiyor ve eve iş getirme durumunda kalıyorum. Bu tarz durumlar beni zorluyor.*” ifadesinde de belirttiğı gibi işin eve sarkmasının kendisini zorladığını açıklamıştır.

K17 çalışma deneyimlerinde gözlemlemiş olduğı iş yükünü: “*Her öğretim elemanının yaşadığı gibi farklı zorluklar da var. Özellikle bu ekstra iş yükleri doğal olarak o tatmini engelliyor diyebilirim.*” şekilde tanımlamıştır.

Yönetimle İlişkiler. Katılımcıların yöneticilerle olan iletişimlerin çalışma deneyimi üzerine genel etkilerini ifade etmek için araştırmacının kullandığı bir koddur. Belirlenen kod toplamda 2 katılımcının ifadesinde kullanılmıştır.

K18 yöneticilerle olan iletişim kopukluğunun çalışma deneyimine yansımaya tanımında şu ifadelerle yer vermiştir:

“Aslında öğretim elemanı olarak çalışmak çok zor değil ama yönetimle ilgili bazı iletişimsizlik ister istemez insanın çalışma şevkini elinden alıyor diyebilirim. Çünkü okulda herhangi bir problem olduğı zaman bizim aslında yöneticilerle görüşmemiz gerekirken iletişim eksikliğinden dolayı bizim sorunlarımız da çözülüyor. Tabii bizim sorunlarımızın çözülmemesi öğrencilere de olumsuz olarak yansıyor.”

K19 ise çalışma deneyimlerine dair düşüncelerini şu sözlerle belirtmiştir: “*En başta memnundum çünkü kurumum çalışma koşulları olarak gayet rahat. Hala memnun sayılırım eskisi kadar memnun değilim sadece. Sanırım deneyim kazandıkça yanlışları görmeye başladım. Yönetimle alakalı biraz eleştirilerim oldu.*”

Olumsuz Öğrenci Profili. Katılımcıların bazı öğrenci profillerinin çalışma deneyimlerine olumsuz yansıdığını belirtmeleri neticesinde araştırmacının kullandığı bir koddur. Belirlenen kod toplamda 2 katılımcının ifadesinde kullanılmıştır.

K15: “*Son yıllarda değışen öğrenci profilinden kaynaklı biraz daha zorlanmaya başladım.*” cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

K21 öğrenci profilinin çalışma deneyimi üzerindeki etkisini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Ama mesela dediğim gibi öğrenciden gelen dönüt... Çünkü bizim mesleğimizin en önemli şeyi: Birilerine faydalı oluyor muyum? Gözlerdeki ışıltıyı görebiliyor muyum? Tatminimin farklı kurum kimlikleriyle, farklı öğrenci yapılarıyla aynı derecede olmadığını görüyorum. Öğrenci tepkilerini ilettiği zaman bende daha mutlu oluyorum. Öğrenci profiline göre değişiyor diyebiliriz. Öğrenciliği benimsemiş bir kurumda daha mutlu olduğumu fark ediyorum yani.”

İnsan İlişkileri. Yöneticilerin Yönetim Alan Yazınına Dair Yetersiz Bilgide Olması.

Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K8 insan ilişkileri ve yöneticilerin sahip olduğu bilgi hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Mesleğimle ilgili çok zorlandığım bir şey yok fakat yöneticiler bazında belirli zorluklarla karşılaşabiliyorum. Mesela yöneticilerin eğitim yönetimi alan yazınına dair yeterli bilgilerinin olmaması, nasıl yöneticilik yapacaklarını bilmemeleri veya sadece teorik olarak değil aynı zamanda pratik uygulamalarda problem yaşamaları yani alanı iyi bilmelerine rağmen yönetsel açıdan eksikliklerinin olması problemler yaratabiliyor. Mesela adil bir yönetim anlayışından uzak yöneticiler ortaya çıkabiliyor. Bunun dışında hitap konusunda öğretim elemanlarına bazı yakışıksız, daha böyle çok samimi olan hitaplarda bulunan yöneticiler de olabilir. Mesela kardeşim falan gibi. Böyle daha yaşça büyük olduğundan dolayı sanki patronuymuş gibi davrananlar olabiliyor. Daha böyle mesleğine yakışmayacak hitaplar... Aslında bunlar temelde örgütü zorluyor.”

Mesleki Tanım ve Sınırlar. Özel Üniversitelerdeki Ticari Kaygı. Geri Bildirimlerin Karşılık Bulmaması. Tecrübe Eksikliği. Zorlayıcı Görevlerin Kalmaması. İdari İşlerin Zaman Alması. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 çalışma deneyimlerini tanımlarken mesleki tanımı ve sınırları şu sözlerle sorgulamıştır:

“Aslında çalışma deneyimimden ve bu deneyimin süresince elde ettiğim başarılardan memnunum ama zaman zaman mesleği, gerektirdiklerini, mesleğin sınırlarını sorguladığım çok oluyor. “Bu kadarı yeterli mi? Daha fazlası yapılmalı mı? Yoksa fazla

mu yapıyorum?” gibi. Çünkü çok geniş bir meslek tanımı olduğu için onun içine ben ne koyarsam onu alıyormuş gibi geliyor ve çok farklı türde iş arkadaşlarıyla tanışıyoruz. Herkesin farklı türde bir öğretmenlik icra ettiğini görünce insan biraz sorguluyor.”

K5 çalışma deneyimlerini tanımlarken özel üniversitelerdeki ticari kaygıların kendisini güvensiz hissettirdiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bir öğretim elemanı ama özel üniversitede çalışan bir öğretim elemanı bakış açısıyla cevap vermem gerekiyor diye düşünüyorum. İki farklı kurumda çalıştım yüksek öğretim kurumu olarak. Birinde bir sene buradaki de ikinci senem. İkisi de özel okuldu. Daha önce de bir devlet üniversitesinde çalışmadım. O yüzden benim özel üniversitede bir öğretim görevlisi olarak fark ettiğim ya da deneyimlediğim şeyler; özel olduğu için, işin bir ticari boyutu da olduğu için kendimi güvende hissetmeme duygusu oluşuyor. En azından bende bu var. Herhangi bir hata yaparsam bu benim işten atılmama sebep olabilir. Özellikle yönetsel olarak problemlerle karşılaşmama sebep olabilir. Sözlü ya da yazılı uyarı gibi mesela benim şu an çalıştığım üniversitede de bu var. Devlet üniversitesinde genel olarak bu kadar ticari kaygı olmayacağı için bu kadar güvensiz bir ortamda çalışma durumu olmuyordur diye düşünüyorum. Devlet üniversitesinde nasıldır bilmiyorum ama idarecilerin ya da yönetimin tutumu daha öğrenciden yana bir tutuma sahip olabiliyor. Bu belki okuldan okula da değişebilir. Ticari kaygılar söz konusu olduğu sürece öğrenciyi kaybetmemek adına daha çok öğrencinin yanında olma, herhangi bir problemde onu destekleme, bir tık daha “hoca bulunur, önemli değil.” şeklinde bakılarak hocayı desteklememe olduğunu ben düşünüyorum.”

K9 son zamanlarda çalışma deneyimlerinden daha az keyif almaya başlamasının nedenlerinden birinin geri bildirimlerinin bir değişiklik yaratmaması olduğunu şu şekilde belirtmiştir: “Sözde bizden fikir alınıyor ama birçok şeyde müdahale edemiyoruz. O yüzden de galiba ben eskisi kadar keyif alıyorum muyum onu sorguluyorum.”

K21 tecrübesizliğin çalışma deneyimleri üzerindeki etkisine şu sözlerle değinmiştir:

“Öğretim elemanı olarak çalışmak genel olarak keyifli ama çalıştığınız kuruma göre daha önceki tecrübelerimle öğrenci bazında baktığımda iş tatminim olarak baktığım

zaman şunu fark ediyorum. Bizim işimiz öğrenciyle olduğu için öğrencinin tutumu, davranışından çok şekillendiğini düşünüyorum. Burada iki tane faktör var daha öncesiyle şimdiyi kıyaslayacak olursam. Bir benim tecrübem. Yani ben daha önce çalışmış olduğum kurumlarda ilk başladığım zamanlardaki benim de tecrübesizliğimden kaynaklanan bir iş tatminsizliği yaşamıştım ya da işte üstlerinizle iletişim kurma bağlamında daha tecrübesiz olduğum için, işe daha yeni girdiğim için şimdi bunlar tabii ki tatmini etkileyen şeyler. İlerleyen zamanlarda işi öğrendikçe o tatminim arttı.”

K11 deneyiminin artmasıyla beraber zorlayıcı görevin kalmadığını ve bunun da çalışma deneyimini olumsuz etkilemeye başladığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Son 6 yıldır bence şöyle tam tatmin olmuyorum. Bilmiyorum belki benimle aynı yaşlarda olan tüm hocalarda da belki olabilir. Sanırım bu saatten sonra kendini hala geliştirmek isteyen hocalar için ya bir süpervizyon bekliyorum hala yani bunun üstüne nasıl çıkabiliriz gibi çünkü mesleki tatmin kalmıyor. Tamam bunu yaptık daha iyi yapıyoruz. Bir seminere katıldığında artık yeni, besleyici ve ufuk açıcı bir şey değil de zaten bunu yapıyoruz, daha iyisini hatta yapıyoruz modunda gidiyor. Zorlanma kalmadığında da bir tadı yok gibi zorlayıcı bir şey yok hani beni bir tık yukarı çıkarabilecek bir şeylerin eksikliklerini hissetmeye başlıyorum.”

K13 idari işlerin fazla zaman almasının olumsuz etkisine: *“İdari işlerin zamanımdan çalmasının biraz eğitim işlerine zarar verdiğini düşünüyorum.”* diyerek değinmiştir.

4.2. İkinci Alt Problem

Tablo 3.

“Öğretim elemanlarının iş tatminine katkıda bulunan faktörler” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Çalışma Koşulları ve Ortam	Çalışma Koşulları	K2, K5, K7, K11, K12, K14, K17, K19	8
	Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü	K4, K6, K8, K10, K13, K15, K16, K18, K21, K24, K25	11

	<i>Sosyal Haklar Elde Edebilme</i>	K8, K15	2
	<i>İş Yüğü</i>	K5	1
	<i>İş ve Sosyal Hayat Dengesi</i>	K6, K7, K13, K23	4
<i>İletişim ve İlişkiler</i>	<i>İş Arkadaşları</i>	K2, K3, K4, K5, K8, K9, K10, K11, K14, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K25,	16
	<i>Takdir Görme ve Saygınlık</i>	K3, K4, K6, K10, K11, K13, K17, K18, K19, K21	10
	<i>Yönetimle İlişkiler</i>	K2, K5, K11 K13, K15, K18, K20, K22, K25	9
	<i>Öğrencilerle İlişkiler</i>	K2, K9, K24	3
	<i>Yönetimin Düşünce Yapısı</i>	K21	1
<i>Kariyer ve Profesyonel Gelişim</i>	<i>Kariyer Desteği</i>	K5, K6, K7, K13, K15, K23, K24	7
	<i>Terfi İmkânı</i>	K11, K22, K23	3
	<i>Zorlayıcı Görevler</i>	K12	1
	<i>Bağımsızlık ve Özerklik</i>	K1, K10	2
	<i>Katkıda Bulunma</i>	K6, K10	2
<i>Eğitim Yapısı Ve İçeriği</i>	<i>Öğrenci Profili</i>	K1, K2, K7, K8, K14, K21	6
	<i>Düzenli Bir Sistemin Olması</i>	K6, K18	2
	<i>Ders İçeriği</i>	K1, K2, K24	3
<i>Ödeme ve Maddi Tatmin</i>	<i>Ücret</i>	K4, K7, K8, K11, K12, K14, K15, K16, K18, K19, K20, K22, K23, K25	14
<i>İşin Anlamı</i>	<i>İşin Kendisi</i>	K4, K7, K11, K15, K19, K20	6
<i>Kişisel Durum</i>	<i>Bireyin Sağlık Durumu</i>	K16	1

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların “Bu deneyimlerinize dayanarak iş tatmininize katkıda bulunan faktörler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 21 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 7 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 4 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 17 kod ise 2-16 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Bu deneyimlerinize dayanarak iş tatmininize katkıda

bulunan faktörler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan kodun “İş Arkadaşları” olduğu görülmektedir (f:16).

Kategori 1: Çalışma Koşulları ve Ortam

Tablo 3 incelendiğinde “Çalışma Koşulları ve Ortam” kategorisinde toplamda 5 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü” (f:11) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Çalışma Koşulları”, “Sosyal Haklar Elde Edebilme”, “İş Yüğü” ve “İş ve Sosyal Hayat Dengesi” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece bir tanesi 1 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü. İş yerlerindeki pozitif, adil, işbirlikçi ve huzurlu atmosferin katılımcıların iş tatmini üzerindeki olumlu yansımaları ifade eden koddur. “Çalışma Koşulları ve Ortam” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 11 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Çalışma ortamı çok önemli. İş arkadaşlarımla uyum içinde olmam, onlar tarafından desteklenmem yani aslında herkesin birbirini desteklediği bir çalışma ortamı olması çok önemli.” sözleriyle çalışma ortamının önemine değinmiştir.

K6 çalışma ortamı ve örgüt kültürüne dair düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Benim çok iş tatmini hissettiğim yer ilk kurumumdu. Orada bir kurum kültürü vardı ve buna da gerçekten yatırım yapılıyordu. İşte o birliktelik duygusu, biz bir takım hissiyatı... Özel günler kutlanırdı, birlikte piknik, gezi ayarlanırdı, mutlaka sene başı bir kahvaltıyla açılırdı, öğretmenler günü asla pas geçilmezdi. Orada aynı zamanda iş arkadaşlarım benim böyle bir kurum kültürünün içerisinde arkadaşlarım da oldu. Bu da benim bence iş tatminimi ciddi manada arttırıyordu çünkü hani takıldığım bir yerde sorduğum senin sadece iş arkadaşı değil aynı zamanda arkadaşın seni her türlü destekliyor. Yani aranızda bir bağ oluşuyor. O yüzden de destekleniyorsun yani her türlü.

Sadece idari yönüyle değil mesai arkadaşları yönüyle de... O yüzden burada bir kurumun kültürü, böyle bir rapor diyorlar ya hani pozitif atmosfer bu tabii ki de iş tatminini çok etkiliyor.”

K8: *“İş tatminini artıran şey bir kere adalet duygusunu hissetmek. Huzurlu bir iş ortamının olması yani işe istekle gidebilecek bir yer olması.”* diyerek düşüncelerini paylaşmıştır.

K18: *“İlk başta bence çalıştığımız ortam sonuçta oraya gittiğimiz zaman arkadaşça bir şekilde karşılanıyor muyuz ya da aileden kabul edilebiliyor muyuz bence bu da birazcık önemli.”* ifadesiyle çalışma ortamının iş tatmini etkisi üzerine düşüncelerini belirtmiştir.

Çalışma Koşulları. Katılımcıların işyerlerindeki fiziki şartların ve çalışma saatlerindeki esnekliğin iş tatminine etkisine değindikleri ifadeler için araştırmacının belirlediği koddur. Belirlenen kod 8 katılımcıyı temsil etmektedir.

K2 çalışma koşullarına dair sözlerini şu ifadelerle dile getirmiştir.

“Fiziki olarak iş koşulları beni etkiliyor örneğin hijyen gibi ulaşılabilir olması gibi iş yerinin mesela kampüsün uzak olması benim için iş tatminini olumsuz etkileyen öğelerden bir tanesi oluyor ve aynı şekilde çünkü öğrencilerin öğrenme isteğini de olumsuz etkilediğini görüyorum örneğin binadaki hijyen temizlik koşulları fiziki koşullar yani projeksiyonun düzgün çalışıyor olması vesaire bunların hepsi benim için iş tatminini etkiliyor çünkü hepsi benim işimi yapmamı etkileyen şeyler.”

K5: *“Aslında şu an mesela bizim ortak ofis ama hani çok kısıtlı bir alanımız var. Ben bunun da fiziksel alanında iş tatminini büyük derecede etkileyebileceğini düşünüyorum.”* sözleriyle çalışma ortamının tatmini sağlama noktasında etkili olduğunu vurgulamıştır.

K7: *“Çalışma saatlerimiz önemli. Derse girdiğimiz saat önemli. Okulda öğretmenlere ait bir alanın olmaması beni etkiliyor. Ben bir alanımın olduğunu düşünmüyorum şu an ki kurumumda.”* sözleriyle çalışma saatinin yanı sıra fiziki koşulların da iş tatmini etkileyebileceğini dile getirmiştir.

K12 ise sözlerini fiziki şartların öneminden bahsederek tamamlamıştır:

“İkincisi çalışma koşulları. Biz derslere sürekli farklı bloklarda girdiğimiz için ait olduğumuz bir yer yok aslında. Bize ait bir ofisimiz bile yok. Yoklamalarımı koyacak bir yerimiz bile yok. Kendimi güvende hissetmiyorum bu konuda. Çünkü sınıfa veya bir yere giderken çantamı da yanımda götürüyorum falan. Bütün yüküm hep benimle birlikte. Bir ofisim olsa belki daha rahat hissedebilirdim. Bazen dersim erken bitiyor ve ekstradan bir boşluğum oluyor. Oturacak yer bulamıyoruz. Montumu koyacak yer bulamıyoruz.”

İş ve Sosyal Hayat Dengesi. Katılımcıların işten sonra da kendilerine vakit ayırabilmelerinin iş tatminine etkisine değindikleri ifadeler için araştırmacının belirlediği koddur. Belirlenen kod 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6 iş ve sosyal hayatın dengeli olması gerektiğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Üçüncüsü yani biz hiçbirimiz robot değiliz. Her birimizin şahsi hayatları var. Bazen böyle önceliklerimiz oluyor. İşte hastalanıyoruz, çocuklar, aile görecekler falan. İş yerinin beni bu anlamda desteklediğini ve bana bu hani bu gibi durumlarda esneklikler kolaylıklar sunduğunu bilmek de benim iş tatminimi rahatlatıyor. Yani hani mesela işte çocuk hastalandığında ay ben ne diyeceğim diyerek hani o duyguyu hissediyorsan orada senin işinle alakalı bir sıkıntı var demektir. Halbuki bu anlamda desteklendiği zaman sen zaten fazlasını da yapmaya istekli oluyorsun işinle alakalı.”

K13: *“Her zaman beni motive eden şey öncelikle kendi hayatıma zaman ayırabilen bir iş tanımımın olmasıydı.”* cümlesiyle işiyle sosyal hayatının dengede olmasının önemini vurgulamıştır.

K23 ise: *“Çalışırken bütün hayatın buna bağılıymış gibi davranarak bir çalışma düzenine itilmemesi benim için gerçekten çok önemli.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Sosyal Haklar Elde Edebilme. Katılımcıların işin bir getirisi olan sosyal haklar elde edebilmenin iş tatminine etkisine değindikleri ifadeler için araştırmacının belirlediği koddur. Belirlenen kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8: “...sosyal haklardan iyi yararlanma, sosyal haklarla ilgili sorun yaşamama... Bu tarz durumlar bence iş tatminini doğrudan etkiliyor diye düşünüyorum.” ifadesiyle sosyal hakların önemli olduğuna değinmiştir.

K15 görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Yükseköğretim kurumlarında 15 yılı doldurduktan sonra fakat bu son zamanlarda kabul edilmemeye başlanmış. Bu da iş tatminini etkileyen önemli bir nokta. Sonuçta bir yükseköğretim kurumunda çalışıyorsun ve en az yüksek lisans mezunu oluyorsun. İster istemez bu beklenti içerisinde oluyorsun. Fakat bunu alamamak benim motivasyonumu düşürdü.”

İş Yükü. Katılımcının iş dağılımı ve eve iş götürme hakkında ifade ettiği söyleminden araştırmacının belirlediği koddur. Belirlenen kod yalnızca 1 katılımcıyı temsil etmektedir.

K5 iş yükünün tatmin üzerine etkisine şu sözlerle değinmiştir:

“Diğer bir faktör iş yükü kesinlikle. İş yükünden kastım öğretim görevliliği özelinde konuşacak olursak derslere girme zaten hani ders saati sayısı haftalık, aylık artık onun dışında sınav görevlileri, sınav okumak benim çalıştığım üniversitede çok fazla sınav olmasa bile çok fazla bu arada eve iş götürme hani bu iş yükünün içerisinde sayabilir miyiz ama evde inanılmaz belki yine öğretim görevlilerinin getirdiği bir şeydir hani özel üniversite ya da devlet ya da A, B, C okulundan bağımsız olabilir. Ama bu üniversitede gerçekten çok fazla görev ve sınav olduğu için iş yükü çok fazla. Yani bir yazma kitabımız olmadığı için biz materyal hazırlamak zorundayız. Her seferinde, her dersten önce, her günden önce ben materyal hazırladığımda inanılmaz yine iş yükünü artıran bir şey yani bunlar kurumun aslında eksikleri ve bu eksikler çalışma yükü ya da iş yükünü arttıran ve eve iş getiren şeyler.”

Kategori 2: İletişim ve İlişkiler

Tablo 3 incelendiğinde “İletişim ve İlişkiler” kategorisinde toplamda 5 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “İş Arkadaşları” (f:16) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Takdir Görme ve Saygınlık”, “Yönetimle İlişkiler”,

“Öğrencilerle İlişkiler” ve “Yönetimin Düşünce Yapısı” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 1’i sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

İş Arkadaşları. Katılımcıların aynı iş yerindeki meslektaşlarıyla olan ilişkilerinin iş tatminine katkısını ifade eden koddur. “İletişim ve İlişkiler” kategorisinde frekans dağılımı doğrultusunda en sık kullanılan kod olmuştur. Bu koda toplamda 16 katılımcı sözlerinde değinmiştir.

K9: “*Benim iki tane arkadaşım var iş yerimde. Onları görüyor olmak beni iyi hissettiriyor.*” şeklindeki ifadesinde iş arkadaşlarının önemine değinmiştir.

K17: “*Evet belki ders yoğunluğundan çok vakit geçiremiyoruz ama 5 dakikalık görüşme bile çok keyifli olabiliyor.*” ifadesiyle iş arkadaşlarının önemli olduğunu belirtmiştir.

K19 iş tatminine katkı sağlayan iş arkadaşları faktörüne şu şekilde değinmiştir: “*Onun dışında yani belki aynı sıraya koyabilirim, çalışma arkadaşları. Yani çalıştığım kurumda daha genç bir kadro var ve herkes birbiriyle iyi anlaşıyor. Bence bu da çok etkiliyor işten ne kadar tatmin olduğumu, işe ne kadar gitmek istediğimi.*”

K21 bu kod hakkındaki düşüncelerini şu sözlerle paylaşmıştır:

“İş arkadaşlarıyla ilişki evet çok önemli kesinlikle o da beni etkileyen faktörlerden birisi. Huzurlu bir şekilde çalışmak, kimsenin durup dururken çelme takması, herkesin kendi yolunda bildiği yolda ilerlemesi ama maalesef tabi ki bir rekabet ortamı her gittiğimiz yerde ister istemez karşılaşıyoruz ama bu minimize olduğu zaman bence ya da insanlar birbirleriyle iletişim kurmayı o özellikleri geliştirmiş oldukları zaman o çok mutlu ve tatmin edici bir şey benim için.”

Takdir Görme ve Saygınlık. Katılımcıların emeklerinin neticesinde takdir edilme ve değer görme arzusunu belirten koddur. “İletişim ve İlişkiler” kategorisinde frekans dağılımı doğrultusunda en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Bu kod toplam 10 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Çabalarımın arkadaşlarım, yöneticilerim ve özellikle de öğrencilerim tarafından takdir edilmesi çok önemli.” sözleriyle düşüncesini paylaşmıştır.

K10 takdir görmenin önemine: “Öğrencilerin takdirini kazanmak bence büyük bir mutluluk.” diyerek değinmiştir.

K19 ise: “Sadece terfi konusunda öğretmenlik kendi içinde ödüllendirici bir meslek aslında öğrenciden gelen dönütlerle ya da onların gelişimini görünce ödülleniyorsun ama dışarıdan da bir ödül sistemi de olsa iyi olurdu. Bunu tatminsizlikten söylemiyorum ama belki daha tatmin olurdum.” diyerek düşüncesini belirtmiştir.

Yönetimle İlişkiler. Bu kod katılımcıların yöneticilerin kendilerine karşı tutumunun ve aralarındaki ilişkinin iş tatminine etkisine dair söylemlerini temsil etmektedir. “İletişim ve İlişkiler” kategorisinde frekans dağılımı doğrultusunda en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Bu kod toplam 9 katılımcıyı temsil etmektedir.

K5 yöneticilerle ilişkileri şu şekilde ifade etmiştir: “Yönetim kesinlikle faktörlerden bir tanesi. Olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebiliyor.”.

K18: “...yönetimsel eksiklikler olduğu için tabii ki birazcık çalışmamızı zorlaştırıyor. Yönetimde iletişimsizlik olduğu için ya da tam ortak bir materyal olmadığı için tabii ki bizim ekstra zorlaşıyor.” diyerek yönetimle ilişkilerin önemini vurgulamıştır.

K20 yöneticinin destekleyici yaklaşımının önemine şu sözlerle değinmiştir:

“İlk önce yöneticilerimizin bize karşı yaklaşımı bence güzel. Diğer kurumlarda gördüğüm mobbingi çok görmüyorum burada. Ben değer gördüğümü düşünüyorum. Hasta olduğumda izin alma konusunda sıkıntı yaşamıyorum anlayışla karşılanıyor. Mesela bir öğrenci ile bir problem yaşadığımda söyleyebiliyorum ve haklı olduğum sürece benim arkamda duracaklarını da biliyorum. Bu iş tatminime katkı sağlıyor diyebilirim.”

K22 ise yönetim faktörünü şu sözlerle ifade etmiştir:

“Yönetici konusuna gelince de burada çok otoriter bir yönetim anlayışımız yok. Gerçekten herkes işe çok mutlu gelip gidiyor ve bizde biraz daha örgüt açısından

bölünmüş bir yönetim var yani direk müdürümüz dışından birim başkanlıklarımızda da üstlerimiz var. Böyle bir zincirin olması iletişimi kolaylaştırıp hızlandırıyor. Bu açıdan da kendimi tatmin olmuş hissedebiliyorum. Çok muhatabım var ve birçok kişinin kapısını çalabiliyor olmak beni tatmin ediyor.”

Öğrencilerle İlişkiler. Bu kod katılımcıların öğrencilerle olan diyalogun iş tatminine etkisine dair söylemlerini temsil etmektedir. Bu kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K2: *“Genel olarak bir sınıfta o öğrenci grubuyla ben ne kadar keyif alıyorum o beni etkiliyor.”* diyerek öğrencilerle ilişkisinin iş tatminini etkilediğini ifade etmiştir.

K9: *“Çocuklarla kurduğum iletişim iyi. Onları görme fikri bana iyi geliyor.”* cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

K24 ise: *“Benim için en önemlisi öğrencilerim. Öğrencilerle kurduğum duygusal bağ benim için; eğer iyi bir ilişki içerisinde girdiysem bir sınıfla, o dönem ya da o sınıfla iş tatminim oldukça yüksek oluyor.”* diyerek ifadelerini belirtmiştir.

Yönetimin Düşünce Yapısı. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kod yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K21 iş tatminini etkileyen faktörün yöneticilerin düşünce yapısı olduğunu şu ifadelerde belirtmiştir:

“Gözlemlediğim kadarıyla tabii kişilik özelliği bu, benim kendi kişisel olarak işte hep böyle ya tamam bu çok güzel ama bunu daha farklı nasıl yapabiliriz? işte daha iyi nasıl olabilir? bu boyutta hep ben böyle kafa yoruyorum. Kafa yorarken buluyorum kendimi. Çok da memnunum yani hani kurum açısından güzel bir şey olabilir. Ama eğer ki kurum aynı zihniyette değilse daha yenilikçi bir şeyler yapmak istediğimizde eğer bu fikirler çok dikkate alınmıyor ise bu beni mutsuz ediyor. Ben istiyorum ki daha iyisi olsun. Ya da kendimi ifade etme konusunda bu benim iş tatminimi etkileyen bir şey.”

Kategori 3: Kariyer ve Profesyonel Gelişim

Tablo 3 incelendiğinde “Kariyer ve Profesyonel Gelişim” kategorisinde toplamda 5 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Kariyer Desteği” (f:7) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Terfi İmkânı”, “Zorlayıcı Görevler”, “Bağımsızlık ve Özerklik” ve “Katkıda Bulunma” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 1’i bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Kariyer Desteği. Katılımcıların kendi gelişimlerine yatırım yapılmasının iş tatminine katkısını ifade eden koddur. “Kariyer ve Profesyonel Gelişim” kategorisinde frekans dağılımı doğrultusunda en sık kullanılan kod olmuştur. Bu koda toplamda 7 katılımcı ifadelerinde yer vermiştir.

K5 kariyer desteği ile ilgili düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

“Onun dışında kariyerimizde ilerlememiz için bize destek verilmesi. Yani mesela birçok hoca yüksek lisans yapıyor ama bu konuda çok, yani aslında üst yönetim değil ama koordinatörlerinden bahsedecek olursak derslerimize göre en azından günlerimizi ayarlıyorlar hani o konuda destek olduklarını söyleyebilirim.”

K6: “Mesleki olarak size yatırım yapıldığını hissettiğin zaman iş tatmini de artıyor. İşte ben bu işi yapıyorum ve evet bu kurumda bana kendimi ilerletmek için imkanlar sunuyor. Bana bu anlamda yatırım yapıyor dediğin zaman bu bence iş tatminini çok arttırıyor.” sözleriyle görüşünü paylaşmıştır.

K13 ise: “İdarecilerin potansiyelleri fark edip bu potansiyelleri parlatmaları da çok önemli.” ifadesiyle yöneticilerin çalışan gelişimini destekleyici olmalarının iş tatminine katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Terfi İmkânı. Katılımcıların terfi imkanının olmasının memnuniyete katkı sağladığına dair söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Kariyer ve Profesyonel Gelişim” kategorisinde frekans dağılımı doğrultusunda en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Bu koda toplamda 3 katılımcı ifadelerinde yer vermiştir.

K22 terfi imkânı ve görev değişikliğinin önemini şu sözlerle vurgulamıştır:

“Bir kısımda aslında bu hem avantajlı hem de dezavantajlı bir durum ama bence hazırlık okullarında avantajı olacak bir durum o da şu ki bizde işte bölümlerde olduğu gibi yani bir öğretim üyesinde olduğu gibi bir yükselme ya da unvan değişme durum olmuyor. Bu bizi köreltebilir bir şey tabii ki çünkü bir motivasyonumuz yok bu bağlamda ama birçok hazırlık okulunda kendi içinde birimler var. Buralara geçmek açısından belki çalışma motivasyonumuz artabilir. Tamam belki adımızın önüne unvan gelmiyor ama biraz iş tanımımız değişebilir. Benim mesela burada biraz kendimi kanıtladıktan sonra beni motive eden şey sınav birimine geçmiş olmamdı. Bu hem takdir edilmiş hissetti kendimi ve güvenilirmiş hissettim hem de sadece ders anlatmanın dışında eğitimin başka bir ayağında daha olmak, derste anlattığımı bir de test etmeye çalışmak benim motivasyonumu artıran bir şey oldu.”

K23 ise iş tatminine katkıda bulunan faktörleri sıralarken terfi imkanına: *“Terfi alma imkânı bence var özellikle ünitelerin olduğu yüksekokuldaysak. Terfi almak bu ünitelerden herhangi birinin başında olmak olabilir.”* diyerek değinmiştir.

Katkıda Bulunma. Katılımcıların çalışılan kuruma katkı sağlamanın ve öğrencilerin gelişimini desteklemenin memnuniyeti artırdığına dair söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bu koda toplamda 2 katılımcı ifadelerinde yer vermiştir.

K6: *“Katkıda bulunduğunu hissedebilmek önemli.”* cümlesiyle çalıştığı yere katkı sağlamanın kendisini memnun ettiğini ifade etmiştir.

K10: *“Öğrencilerin gelişimlerine katkıda bulunmak ve onların gelişimlerine tanık olmak bence yaptığımız işi anlamlı kılıyor.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Bağımsızlık ve Özerklik. Katılımcıların bağımsız kararlar alabilmenin memnuniyete katkı sağladığına dair söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bu koda toplamda 2 katılımcı ifadelerinde yer vermiştir.

K1 özerk olmasının ve ders içinde bağımsız kararlar alabilmesinin rahat hissettirdiğine: *“Dersimde istediğim şeyi öğretmek ya da hani nasıl öğreteceğime kendim karar vermek tatmin ediyor.”* sözleriyle değinmiştir.

K10 ise ders içinde özerk olmanın iş tatminine etkisini: “*Ders içeriklerini ve öğretim yöntemlerini belirlemede sahip olduğum özerklik bence işime değer katıyor.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Zorlayıcı Görevler. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kod yalnızca 1 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12 zorlayıcı görevlerin aynı zamanda kendisini de geliştirdiğini ve bunun da onda memnuniyet yarattığını: “*Zor derslere girmenin bana çok katkısı oluyor, çok geliştiğimi hissediyorum.*” ifadesiyle belirtmiştir:

Kategori 4: Eğitim Yapısı ve İçeriği

Tablo 3 incelendiğinde “Eğitim Yapısı ve İçeriği” kategorisinde toplamda 3 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Öğrenci Profili” (f:6) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Düzenli Bir Sistemin Olması” ve “Ders İçeriği” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Öğrenci Profili. Katılımcıların üniversitede öğrencilerin genç yetişkinler olmasının iş tatminine yansımaya dair söylemlerini ifade eden koddur. “Eğitimin Yapısı ve İçeriği” kategorisinde frekans dağılımı bağlamında en çok kullanılan kod olmuştur. Bu kod toplamda 6 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8: “*Öğrenci profili yani öğrencilerin derse karşı hazır bulunuşlukları, istek durumları, motivasyonları, bir hedefe doğru atılmış olmaları gibi durumlar...*” ifadesinde öğrenci profilinin iş tatminine katkı sağladığını ifade etmiştir.

K14 öğrenci profilinin önemine şu şekilde değinmiştir:

“Öğrenci profili de aslında iş memnuniyeti üzerinde büyük bir etken. Şu an çalıştığım kurumdaki öğrenci profilinin de buna katkı sağladığını düşünüyorum. Biraz daha üniversiteye gelen öğrencinin niye orada olduğunun farkında olması gerektiğini düşünüyorum. Bu da çalıştığımız kurumun taban puanı bile bunu etkiler açıkçası. Tabi ki

üniversite puanı her şeyi göstermez ama en azından belirli bölümlerde belirli puanları alabilmek için öğrencilerin belirli bir sorumluluk seviyesini göstermeleri gerekir.”

K21 ise öğrenci profilinin iş tatminine katkısını: *“Öğrenci profilinin de çok etkisi oluyor üzerimizde.”* cümlesiyle dile getirmiştir.

Ders İçeriği. Katılımcıların öğretim sürecinde anlattıklarının iş tatminine katkısına dair söylemlerini ifade eden koddur. “Eğitimin Yapısı ve İçeriği” kategorisinde frekans dağılımı bağlamında en çok kullanılan ikinci kod olmuştur. Bu koda toplamda 3 katılımcının ifadelerinde rastlanmıştır.

K1: *“Üniversite öğrencilerine İngilizce öğretiyor olmam ve İngilizceyle haşır neşir olmam galiba bana tatmin veriyor.”* diyerek anlattığı ders içeriğinin kendisini memnun ettiğini beyan etmiştir.

K24 ise: *“Bence kitap seçimi çok önemli çünkü bir sene bizi çok zor bir duruma sokmuştu. Amaçlarımıza hizmet etmeyen bir kitaptı.”* cümlesiyle derste işlenen kitabın önemine dair düşüncesini paylaşmıştır.

Düzenli Bir Sistemin Olması. Katılımcıların çalıştıkları yerde önceden belirlenmiş materyal, ders kitapları ve süreç içerisinde öğretim elemanlarını destekleyici bir sistemin iş tatminine etkisine dair söylemlerini ifade eden koddur. Bu kod toplamda 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6 düzenli ve oturmuş bir sistemin olmadığı kurumlarda ders işlenmesinin daha zorlayıcı olduğunu ifade etmiş ve düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

“Mesela biz öğretmen elemanınız, derslere giriyoruz. Bize o ders saatine en iyi seviyeye getirilecek şekilde bir sistem sunulduğunda işte bu materyali, müfredatı, işte konu işleme hızı vesaire her şey sunulduğunda biz o ders saatini en iyi seviyeye çıkarırız. En iyi şekilde yeteneklerimizi, öğretme becerilerini kullanarak o ders saatine en iyiye ulaştırırız. Ama bunlar sunulmadığı zaman sen onlara rağmen bir şeyler yapmak zorunda kalıyorsun sınıfta. O yüzden bence hani böyle bir yapının olması çok önemli. Senin içinde böyle

güvenle ve rahatça yürütebileceğin bir sistemin varlığı çok önemli. Bu müfredatı, materyali vesaire bunlara rağmen derse girmek çok zor.”

K18 düzenli bir sistemin olmasının önemine şu sözlerle değinmiştir:

“Aslında görevimiz olsa bile yine de çok fazla emek veriyoruz çünkü öğrencilerimizi bizzat tanıyan da bizleriz. Bundan dolayı öğrencilerimizin ne konuda eksiklikleri var ne konuda kendilerini iyi, yeterli hissediyorlar bunları biz bildiğimiz için tabii ki materyal hazırlamak da birazcık bize düşüyor. Ama başka hocalardan da işte biraz bunu şeyini duyabiliyoruz işte benim sınıfımda böyle bir şey oldu ama diğer hoca bunu bu şekilde yapmamış şeklinde. Yönetimde iletişimsizlik olduğu için ya da tam ortak bir materyal olmadığı için tabii ki işimiz ekstra zorlaşıyor.”

Kategori 5: Ödeme ve Maddi Tatmin

Tablo 3 incelendiğinde “Ödeme ve Maddi Tatmin” kategorisinde toplamda 1 kod belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından belirlenen tek kod “Ücret” (f:14) olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen kod ve örnek aşağıdaki gibidir:

Ücret. Katılımcıların aldıkları maaşın iş tatminine katkısına dair söylemlerini ifade eden koddur. Bu kod toplamda 14 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “*Kazandığım ücreti de memnun edici buluyorum.*” ifadesinde ücretin iş tatminine katkısı olduğunu ifade etmiştir.

K12 iş tatminine katkıda bulunan faktörler sorusuna ilk başta ücret ile yanıt vererek bu kodun tatmin hususundaki önemini ortaya koymuş ve şöyle demiştir: “*Tabii ki de öncelikle bir kere benim aldığım ücret buna çok etki ediyor.*”

K15 ücret konusundaki adaletsizliğin kendisini negatif yönde etkilediğini söylemiş ve düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

“İnsan maddi olarak da aradığını bulamayınca bu da motivasyonu düşürüyor. Ama mesela normalde de çok emek veriyoruz. O emeğin karşılığında bir takdir görme ya da bir değer görmek, mesela kadrolu olur kadrosuz olur çok bunların ayrımı yapılmadan

insan muamelesi görmek bence çok önemli. Çünkü bazen sözleşmeli olan öğretmenlere abartmıyorum köle gözüyle bakabiliyorlar gerçekten bunu ben özellikle son hafta çok yaşadım. Yani mesela kadrolular boş çok bir şey yapmıyorlar mesela bizi saatlerce sınava alıp hiç para vermeden de kâğıt okuttular. Bu tarz şeyleri yapabiliyorlar. Tabii insan karşılığını göremeyince ve yorulunca eve de gidip ertesi günkü derse hazırlanıyorsun. Tabii ki bu motivasyonu çok düşürüyor yani bu kullanılmak gibi bir durum.”

K16: “Özellikle maddi kaygıların daha az olması. Daha kişisel tarafından bakacak olursak maddi ve manevi yönün biraz daha yüksek olduğu bir iş.” ifadesinde maddi kaygıların az olmasının önemine değinmiştir.

K19 ücretin iş tatmini üzerinde önemli bir rolü olduğunu: “Bence en önemlisi para konusu. Ne kadar çok kazandığım benim tatmin olma seviyemi etkiliyor. Zam geldiğinde kendimi daha motive hissediyorum mesela.”

K22 ise ücret hakkında “Birincisi vakıf üniversitesi olmasına rağmen YÖK’ün getirdiği bu eşitlik kuralı bizim maaşımızı da devletle eşit olmasını sağladığı için maddi anlamda kendimi tatmin olmuş hissediyorum yani.” demiştir.

Kategori 6: İşin Anlamı

Tablo 3 incelendiğinde “İşin Anlamı” kategorisinde toplamda 1 kod belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından belirlenen tek kod “İşin Kendisi” (f:6) olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen kod ve örnek aşağıdaki gibidir:

İşin Kendisi. Katılımcıların icra ettikleri mesleğe olumlu duygular beslediğini ifade eden koddur. Belirlenen kod 6 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Yaptığım işin anlamlı olması benim için önemli.” ifadesiyle işin anlamının kendisi için önemli olduğunu vurgulamıştır.

K7: “Ben işimi çok seviyorum.” cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

K19 ise: “Meslek olarak da ben öğretmenliği seviyorum.” cümlesinde işini sevdiğini belirtmiştir.

Kategori 7: Kişisel Durum

Tablo 3 incelendiğinde “Kişisel Durum” kategorisinde toplamda 1 kod belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından belirlenen tek kod “Bireyin Sağlık Durumu” olmuştur. Katılımcının verdiği cevap sonucunda belirlenen kod ve örnek aşağıdaki gibidir:

Bireyin Sağlık Durumu. Katılımcının bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunun, iş tatmini elde etmesinde rolü olduğuna dair söylemi doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenmiş koddur. Bu kod yalnızca 1 katılımcıyı temsil etmektedir.

K16 bireyin sağlık durumunun iş tatminine katkısını şu şekilde ifade etmiştir: “*Kişinin kişisel hayatındaki mental ve fiziksel sağlık durumunun bence öğretmenlik gibi fiziksel işlerde çok büyük etkisi var. Öğretim elemanının fiziksel ve mental sağlığının yüksek olması lazım ki bir o kadar etkili ve daha çok motivasyonu yüksek bir şekilde çalışsın.*”

4.3. Üçüncü Alt Problem

Tablo 4.

“Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin iş tatminine etkisi” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Yönetsel Etkinin Genel Görünümü	Olumsuz Etki	K1	1
	Nötr Etki	K8, K15, K20, K24	4
	Yönetici Faktörünün Önemi	K1, K2, K3, K4, K11, K17, K23	7
Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği	Planlama, Düzenleme ve Denetleme	K6, K21	2
	Katılımcı Kültür Oluşturma	K3, K7, K14, K19	4
	Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturma	K1, K11, K17	3
	Alan Yazına Dair Yetersiz Bilgi	K8	1
İletişim	Ulaşılabilir Olma	K4, K5, K7, K25	4
	Açık ve Etkili İletişim	K2, K10, K14, K16, K18, K19,	6

	<i>Anlayışlı Olma</i>	K7, K14	2
	<i>İletişim Kopukluğu</i>	K3, K12, K19	3
	<i>Bakış Açısı Uyuşmazlığı</i>	K9	1
	<i>İletişim Becerilerinin Yüksek Olması</i>	K11	1
	<i>Takdir Etme/Değer Verme</i>	K4, K6, K7, K10, K17, K22, K23	7
<i>Yönetimsel Tutumlar ve Kişilik Özellikleri</i>	<i>İşbirlikçi ve Destekleyici Tutum</i>	K3, K5, K7, K8, K10, K13, K16, K18, K19, K22, K25	11
	<i>Tutarlılık</i>	K3, K21	2
	<i>Adalet ve Etik Değerlere Sahip Olma</i>	K4, K13, K18, K23, K25	5
	<i>Geri Planda Kalma</i>	K11	1
	<i>Görev Tanımının Aşılması</i>	K13	1
	<i>Hiyerarşik/Ayrımcı Tutum</i>	K23	1
	<i>Yenilikçi ve Uyum Sağlayabilir Olma</i>	K16	1
<i>Yönetimsel Yapı ve Bürokrasi</i>	<i>Ücret Konusunda Karar Verici Olma</i>	K14	1
	<i>Uyum Sağlanabilir Kurallar</i>	K22	1
	<i>Terfi İmkânı</i>	K22	1
	<i>Otorite Paylaşımı</i>	K22	1
	<i>Sık Yönetici Değişikliği</i>	K12	1

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların “Yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 26 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 5 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 13 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 13 kod ise 2-11 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan kodun “İşbirlikçi ve Destekleyici Tutum” olduğu görülmektedir (f:11).

Kategori 1: Yönetimsel Etkinin Genel Görünümü

Tablo 4 incelendiğinde “Yönetimsel Etkinin Genel Görünümü” kategorisinde toplamda 3 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Yönetici Faktörünün

Önemi” (f:7) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Nötr Etki” ve “Olumsuz Etki” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 1’i bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Yönetici Faktörünün Önemi. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisinin genel ifadeyle önemli olduğunu belirttikleri söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Yönetimsel Etkinin Genel Görünümü” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 7 katılımcıyı temsil etmektedir.

K1 ifadesinde: “*Yani ilk beş neden etkiliyorsa iş tatminini, onun içindeki bir ya da ikinci olabilir.*” diyerek yönetici faktörünün önemini vurgulamıştır.

K3: “*Çok etkisi olduğunu düşünüyorum.*” cümlesiyle yöneticinin iş tatminine etkisine genel bir ifadeyle değinmiştir.

K4 bu soruya cevap verirken sözlerine: “*Bence doğrudan bir etkiye sahipler.*” diyerek başlamıştır.

Nötr Etki. Bu kod katılımcıların genel bir ifadeyle yönetici faktörünün iş tatminlerine kayda değer bir etki bırakmadığına ilişkin söylemleri doğrultusunda belirlenmiştir. “Yönetimsel Etkinin Genel Görünümü” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8 düşüncesini: “*Aslında yöneticilerden bağımsız her zaman ben iş tatminimi oluşturduğumu düşünüyorum. Yani ben nereye gidersem gideyim öğrenci odaklı bir hoca olarak iş tatminini elde edebiliyorum bir şekilde.*” diyerek paylaşmıştır.

K24: “*Benim için diğer planda kalıyor çünkü önemli olan ben sınıfa girdikten sonra kapımı kapatıyorum ve benim için olan o sınıfta ne olduğu.*” cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

Olumsuz Etki. Bu kod katılımcıların genel bir ifadeyle yönetici faktörünün kendi iş tatminlerine negatif yönde bir etki bıraktığına ilişkin söylemleri doğrultusunda belirlenmiştir. Belirlenen kod yalnızca 1 katılımcıyı temsil etmektedir.

K1: “Eski çalıştığım yer ve şu andaki yeri de düşünürsem negatif bir etkisi var maalesef.” cümlesiyle iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki olduğunu belirtmiştir.

Kategori 2: Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği

Tablo 4 incelendiğinde “Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği” kategorisinde toplamda 4 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Katılımcı Kültür Oluşturma” (f:4) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Planlama, Düzenleme ve Denetleme”, “Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturma” ve “Alan Yazına Dair Yetersiz Bilgi” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların biri sadece 1 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Katılımcı Kültür Oluşturma. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin öğretim elemanlarının fikirlerine ve geri bildirimlerine değer vermesinin önemli olduğunu belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 düşüncesini şu sözlerle paylaşmıştır:

“Bence şu şekilde yani mesela bence iş yerinde katkılarınız yok sayıldığı zaman ya da fikirleriniz yok sayıldığı zaman, özellikle şimdi bu yönetim kesimi bir tık dersten elini ayağını çekmiş insanlar oluyor, haliyle bizde aktif bir şekilde sürekli derse girdiğimiz için bence problemleri en iyi tespit edebilecek veya yapılması gerekenleri en iyi öngörebilecek, sorunları en iyi ön görebilecek, işte veya çözümleri en iyi üretebilecek fikirler bence bizden gelir. Ben böyle düşünüyorum. Şimdi bu iletişim olmadığında sizden kopuk bir şekilde yani asıl uygulayıcılarından kopuk bir şekilde bir sistem ortaya çıkartıldığında, insan biraz yok sayılmış hissediyor bence. Sistemden çok kopuk hissediyoruz bence o biraz sıkıntı.”

K7: “Mesela bizi rektörlüğe çağırdılar araştırma üniversitesi olmanın özelliklerini anlattılar ve biz ilk defa yabancı diller yüksekokulu olarak çok önemli bir yerde olduğumuzu fark ettik.” diyerek sürece katılabilmenin kendisine olumlu etki ettiğini ifade etmiştir.

K14 görüşünü: “Biz herhangi bir görevle alakalı dönüt verdiğimizde eğer yapılabilecek bir şey varsa yaptıklarını düşünüyorum ki bu da memnuniyeti çok büyük oranda artırıyor. Hocanın motivasyonu artırıyor.” diyerek belirtmiştir.

K19 yapılan geri bildirimlerin yöneticiler tarafından dikkatle dinlenmesinin önemine şu sözleriyle değinmiştir:

“İşe başlarken insan ilk bunu düşünmüyor ama sonradan ne kadar önemli olduğunu görüyorsun. Yani ilk daha parayı falan düşünüyorsun, insanları düşünüyorsun ama aslında yöneticiler en büyük etken bence tatmin konusunda çünkü bir kere onların sana karşı tutumu, eleştirdiğimiz şeylere nasıl bakıyorlar, gerçekten dediğimiz şeyler önemli mi onlar için, değiştirmeye çalışıyorlar mı ya da senin bir sorunun olduğunda da buna dinleyip yardımcı olmaya çalışıyorlar mı yoksa negatif yönden mi bakıyorlar? Mesela bahane uydurduğunu falan düşünüyorlar gibi.”

Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturma. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin iş yerindeki atmosferi etkileyebilmesi nedeniyle yönetici rolünün önemli olduğunu belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K1: “Huzuru onlar sağlıyor çünkü çok etkili.” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K11: “Grup liderinin grup enerjisinin yükseltilmesi lazım çünkü biraz motivasyonla dönen bir iş öğretmenlik. İyi bir lider her şeye dönüştürebilir diye düşünüyorum.” ifadesiyle yöneticilerin çalışma ortamını şekillendirdiğine değinmiştir.

K17: “Ortamı örgütü düzenleyen kişi o olduğu için hepsini etkilediğini düşünüyorum.” diyerek yöneticinin hem çalışma ortamı hem de iş tatminini etkileyen diğer faktörler üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu ifade etmiştir.

Planlama, Düzenleme ve Denetleme. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin düzenli bir plan yapma, düzenleme ve koydukları kuralları aynı zamanda denetleme rolünün önemli olduğunu belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Yöneticinin Rolü ve İşlevselliği” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6: “Yüzde bir milyon etkiliyor. Koşulları oluşturan kişiler idareciler. O koşulları oluşturmazlarsa orada bence iş tatmininden bahsetmek mümkün değil.” ifadesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

K21 ise oturmuş bir sistemi ve kurumsal kimlikleri yerleşmiş olan kurumlardaki yöneticilerin iş tatminine çok da bir etkisinin olmadığını ve nedenini şu sözlerle dile getirmiştir:

“O bence yöneticinin rolüyle alakalı. O kurum tarafından yöneticiye biçilmiş rol ile çok alakalı olduğunu düşünüyorum. Mesela daha oturmuş bir sistem var ise yani her şey zaten çok kurallı, çok net ise o zaman yöneticinin görevi zaten o kuralların uygulanıp uygulanmadığını takip etmek oluyor. Bu boyutta mesela yöneticinin ciddi dahilinin olduğunu düşünmüyorum tatmine çünkü zaten herkes kuralları uyguluyor.”

Alan Yazına Dair Yetersiz Bilgi. Katılımcının yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin bilgili olmalarının etkili olduğunu belirttiği söylemi doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Belirlenen kod yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K8 ise bir yöneticinin alan yazına dair yeterince bilgisinin olması gerektiği şu sözlerle belirtmiştir:

“Genellikle ben çok iyi yöneticilerle çalıştığımı düşünmüyorum bugüne kadar. Yani daha doğrusu bu işi çok iyi bilmeyen kişilerle çalıştığımı düşünüyorum. O açıdan benim tatminimi düşürdüklerini düşünüyorum. Daha çok iş tatmini kötü yönden negatif yönde etkilediğini düşünüyorum. Tabii ki yöneticinin rolü çok önemli bu konuda.”

Kategori 3: İletişim

Tablo 4 incelendiğinde “İletişim” kategorisinde toplamda 7 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Takdir Etme/Değer Verme” (f:7) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Ulaşılabilir Olma”, “Açık ve Etkili İletişim”, “Anlayışlı Olma”, “İletişim Kopukluğu”, “Bakış Açısı Uyuşmazlığı” ve “İletişim Becerilerinin Yüksek Olması” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların yalnızca 2 tanesi birer katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Takdir Etme/Değer Verme. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken takdir edilmenin ya da değerli olduklarının hissettirilmesinin önemini içeren söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. “İletişim” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 7 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: *“Yöneticilerin çalışanların çabalarını fark ederek takdir etmesi de iş tatminini artırır diye düşünüyorum. Pozitif geri bildirimde bulunmaları, çalışanların başarılarını kutlamaları, onlara kendilerini değerli hissettirir.”* şeklindeki ifadesiyle takdir görmeye dair görüşünü ileri sürmüştür.

K6 yöneticilerin iş tatmine etkisinin olduğuna emin bir şekilde: *“Sana birey olarak kıymet verdiğini hissettirmiyorsa orada bence iş tatmininden bahsetmek mümkün değil diye düşünüyorum ben. Yani kesinlikle %100 etkisi var.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K17: *“Takdir ettiği noktada da seviniyorsunuz. Sizin tatmininizi, mutluluğunuzu değiştiren bir şey bu.”* sözleriyle değer görmenin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Açık ve Etkili İletişim. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin iletişime açık ve bu konuda etkili olması gerektiğini belirttikleri söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. “İletişim” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 6 katılımcıyı temsil etmektedir.

K14: “Yöneticilerle iletişime geçtiğim zaman anlayışlı ve orta yolu bulmaya çalışan ve gerçekten karşı taraftakini dinleyen ve buna değer veren bir bakış açısıyla karşılaştım. Bu insanı çok iyi etkileyen bir şey.” ifadelerinden anlaşılabilceği gibi yöneticilerin iletişime açık olması K14 üzerinde olumlu etki bırakmıştır.

K18: “Aynı zamanda biz herhangi bir derdimiz olduğu zaman gidip yöneticilerimizle rahat bir şekilde konuşabilmeliyiz.” cümlesiyle açık iletişime değinmiştir.

K19 ise: “Yani asıl yöneticilerle olan sosyal iletişim bence çok önemli.” ifadesiyle açık iletişime dair düşüncesini paylaşmıştır.

Ulaşılabilir Olma. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken bir sorun olduğunda ya da iletişim gerekli olduğunda yöneticilere rahatça ulaşılabilmenin önemli olduğuna ilişkin söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. “İletişim” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4 yöneticilerin iş tatminini olumlu etkilemesinin bazı faktörlerle olabileceğini ifade etmiş; bu konudaki düşüncesini şöyle tamamlamıştır: “Açık ve etkili bir iletişim ortamı sağlamaları, ulaşılabilir olmaları, iş dağılımında ve verilen fırsatlarda eşitlik sağlanması iş tatmini açısından kesinlikle etkili olur.”

K25: “Yöneticinin çalışan tarafından ulaşılabilir olması bence çok önemli.” şeklinde düşüncesini paylaşmıştır.

İletişim Kopukluğu. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken doğru iletişimin gerekli olduğuna aksi takdirde bazı sorunların kaçınılmaz

olacağına ve bunun da iş tatminine olumsuz etkisinin olabileceğine dair söylemleri neticesinde belirlenen koddur. “İletişim” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan dördüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 iletişim kopukluğunun etkilerine şu şekilde değinmiştir:

“Şimdi bu iletişim olmadığında sizden kopuk bir şekilde yani asıl uygulayıcılarından kopuk bir şekilde bir sistem ortaya çıkartıldığında, insan biraz yok sayılmış hissediyor bence. Sistemden çok kopuk hissediyoruz o biraz sıkıntı. Çünkü şu şekilde oluyor. Böyle yolu biz ilerliyoruz, atın üzerinde kırbaç vurursunuz ya hani yolu biz ilerliyoruz, efor, emek ne dersiniz artık biz de o iş, hani öğretme kısmı ama mesela vurulan kırbağın içeriğiyle alakalı ve ne yöne gideceğimizle alakalı ama her şey, talimatlar yukarıdan gelmiş olduğu için sınıfta öğrencinin tepkisiyle yüzleşmek zorunda kalan, öğrencilere durumu açıklamak zorunda kalan, mantıksal bir çerçeveye oturtmak zorunda kalan biziz. Bence bu konuda biraz problem yaşıyoruz yukarıyla. Yani çünkü öğrencilerden çok kopuklar. Mesela hani şey oluyor işte hocam bu adil değil diyorsunuz ve bu sıkıntı yaşanır öğrencilerle. Ne diyecek diyor öğrenciler falan. Ne demek ne diyecek? Yani çocuğun gözünün içine bakıp ikna etmeye çalışmak zorunda olan benim.”

K12 öğretim görevlileri ve yöneticiler arasındaki yetersiz iletişimin memnuniyetsizlik yarattığını şu ifadelerle belirtmiştir: “Biz hiç toplantı yapmıyoruz. Bizim bir araya gelip neyden memnun değiliz, neler yolunda gidiyor? Bu tarz duygularımızı, düşüncelerimizi ifade ettiğimiz ortam olmadı hiç. Sürekli derslere girip çıkıyoruz. Belki bu yüzden farkında olmayabilirler. Negatif durumlarla ilgili bir önlem alınmadı.”

Anlayışlı Olma. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin anlayışlı bir yaklaşıma sahip olmasının önemine dair söylemleri neticesinde belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K7: “Hayat her zaman stabil gitmiyor. Yöneticimin zor durumlarımdaki dokunuşları benim için çok kıymetli. Bende vefa önde bir duygudur. Ondan sonra hocam benden bir şey istediğinde tabi ki canla başla çalışmak istiyorsun.” cümleleriyle anlayışlı olmanın kendisini olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

K14 ise: “Yöneticilerle iletişime geçtiğim zaman anlayışlı ve orta yolu bulmaya çalışan ve gerçekten karşı taraftakini dinleyen ve buna değer veren bir bakış açısıyla karşılaştım. Bu insanı çok iyi etkileyen bir şey.” ifadeleriyle soruyu yanıtlarken anlayışlı olmanın da önemine değinmiştir.

Bakış Açısı Uyuşmazlığı. İletişim Becerilerinin Yüksek Olması. Araştırmacı tarafından belirlenen her bir kod birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K9 yöneticilerin idari açıdan bakıyor olması ile öğretim elemanlarının eğitimsel bakış açısına sahip olması arasında uyumsuzluk olabildiğini ve bunun da iş tatminini negatif etkilediğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Yöneticiler bir karar alıyorlar. Bizde uygulamakla mükellef oluyoruz ama onlar bazen bu kararları uygularken birazcık tabii ki idari açıdan bakıyorlar, biz daha eğitimi açısından bakıyoruz. Onların birazcık daha idari taraftan bakmak durumunda olmaları bizim de birazcık eğitim tarafından bakmak durumunda olmamız aramızda bir uyuşmazlık oluşturuyor. Bazen hemfikir olamıyoruz. O da tabii ki ne oluyor tamam istenilen bu mu ben bunu yapayım o zamana dönüyor. O da işte bizi de o kadar tatmin etmeyebiliyor her zaman.”

K11: “Grup liderinin iletişim becerilerinin yüksek olması gerekiyor.” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Kategori 4: Yönetimsel Tutumlar ve Kişilik Özellikleri

Tablo 4 incelendiğinde “Yönetimsel Tutum ve Kişilik Özellikleri” kategorisinde toplamda 7 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “İşbirlikçi ve Destekleyici Tutum” (f:11) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Tutarlılık”, “Adalet ve Etik Değerlere Sahip Olma”, “Geri Planda Kalma”, “Görev

Tanımının Aşılması”, “Hiyerarşik/Ayrımcı Tutum” ve “Yenilikçi ve Uyum Sağlayabilir Olma” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 4 tanesi birer katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

İşbirlikçi ve Destekleyici Tutum. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin işbirlikçi ve destekleyici tutum sergilemesinin önemli olduğunu belirttikleri söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. “Yönetimsel Tutumlar ve Kişilik Özellikler” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 11 katılımcıyı temsil etmektedir.

K5: “*Kesinlikle sahip. Yöneticilerin tavrı çok önemli. Yani tavrından kastımız destek olup olmadığı, dediğim gibi yanında olup olmaması gibi.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K8 yöneticilerin destekleyici olmasının öneminden şu şekilde bahsetmiştir:

“Tabii ki yöneticinin rolü çok önemli bu konuda. Özellikle ben biraz daha bağımsız çalışan bir hocayım genelde her zaman öyle oldum ama bazı hocalar daha yönetsel anlamda da desteklenmeye daha açık, daha ihtiyaç duyan hocalar da olabiliyor. Onlar için çok çok daha önemli olduğunu düşünüyorum.”

K18 yöneticisinden destek görmenin önemini şu şekilde vurgulamıştır:

“Aslında yönetim faktörü bence çok önemli çünkü okulumuzda illaki yani kişisel olmasa bile öğrencilerimizle bir problem yaşayabiliyoruz. Bazen verdiğimiz notlar öğrenciler tarafından çok yanlış algılanabiliyor. Sanki kişisel bir not veriyor muşuz gibi algılanıp böyle şikâyet boyutuna ulaşabiliyor ya da birçok öğrencimiz devamsızlıktan kalmamak için dersleri geliyorlar ama derslere hiçbir katılım sağlamıyorlar. Derslere katılım sağlamadıkları zaman da biz de tabii ki amacımız öğretmek olduğu için onlarla konuşmaya çalışıyoruz ama bazen bu konuşmalar çok kişisel ve yanlış değerlendirilip başka yerlere başka şekilde iletilebiliyor. Yöneticilerimiz de bizim arkamızda durmayıp yalnızca öğrencilere destekledikleri zaman bu sefer de bizim değerimiz bence öğrencilerin gözünde azalıyor. O yüzden yöneticiler aslında gerektiği zaman yani adaletli

olup öğrenci haklıysa öğrencinin tabii ki yanında olsun ama hocasının da öğrencinin karşısında ezdirmesin.”

K19 yönetici desteğinin önemini: *“Onların ne kadar dinleyip yardımcı olduğu da çok önemli. Zaten bence bu uyumun olduğu her yerde de başarılı bir eğitim verilebilir diye düşünüyorum.”* sözlerle dile getirmiştir.

Adalet ve Etik Değerlere Sahip Olma. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin adil olmalarının ve çalışanlara eşit fırsatlar sunmalarının önemli olduğunu belirttikleri söylemlerinden araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Yönetimsel Tutumlar ve Kişilik Özellikler” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: *“İş dağılımında ve verilen fırsatlarda eşitlik sağlanması iş tatmini açısından kesinlikle etkili olur.”* cümlesiyle yöneticilerin adil bir iş dağılımı yapmalarının ve herkese eşit fırsatlar sağlamalarının iş tatminini etkilediğini belirtmiştir.

K25 ise yöneticilerin adil ve eşit bir yaklaşım sergilemesi ile iş tatmini ilişkisini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Kesinlikle yönetici faktörü etkili. Yöneticilerin tutumu sizin için bir iş yerinde çalışma deneyimini tabiri caizse zehir de edebilir. Sizi maddi açıdan tatmin eden bir iş sırf yöneticilerin tutumundan dolayı manevi açıdan sizin için çok yorucu olabilir ve yöneticilerin olumlu tutumları da aynı şekilde insanın motivasyonunu bence çok artırıyor mesleki anlamda. Aynı zamanda eğer olumsuz ya da hak etmediğimi düşündüğüm bir eleştiri alırsam bu da tabii ki oldukça demotive edebiliyor. O yüzden yöneticilerin aslında çalışanlarına işte eşit şekilde davranması, ayırım yapmaması bence çok önemli.”

Tutarlılık. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin tutarlı tutum sergilemelerinin önemli olduğunu belirttikleri söylemlerinden araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 tutarsızlığın kendisinde güvensizlik etkisine neden olduğunu şu sözlerle vurgulamıştır:

“Mesela şöyle söyleyeyim: birçok rahat, birçok sert olmalarından ziyade ya hep rahat ya hep sert olmalarını tercih ederim. Yani tutarlı bir yönetim tarzı olmasını tercih ederim çünkü yönetim iyi veya kötü, altında çalışan öğretmenler bir yerden sonra yönetime göre şekil almaya başlıyor. Yani mesela biz gelen kurşunlardan nasıl sıyrılacağımızı artık çözmüş oluyoruz. Bir yerde koruma mekanizmamız oluşmuş oluyor. Hani bu sıkıntı olur bu sıkıntı olmaz. Kendi konfor alanımızı yaratmış oluyoruz ama tutarsız bir yönetim anlayışında yani mümkün değil. İnsan hiçbir şekilde kendini garantiye almış hissetmiyor.”

K21 ise tutarsızlığın olumsuz etkilerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kural koyan kişi yönetici ise ama bu bahsettiğim daha küçük yerler, daha yeni yeni oluşan birimler vesaire kurumlarda eğer oturmuş bir kurum kültürü ya da yazılı çok net kurallar yok ise o zaman tabi ki bir yöneticinin söylediği diğer yöneticinin söylediğini tutmayabiliyor. Bu da tabi ki çok ciddi anlamda tatmini etkileyen bir şey. Verimi etkileyen bir şey. Aidiyeti etkileyen bir şey.”

Hiyerarşik/Ayrımcı Tutum. Yenilikçi ve Uyum Sağlayabilir Olma. Geri Planda Kalma. Görev Tanımının Aşılması. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticinin genel tutumuna, yenilikçi ve hızlı adaptasyon gösterebilen bir kişiliğe sahip olmasının gerekliliğine, geri planda ve baskın olmadan işleri götüren yöneticilere ve bazı yöneticilerin de çalışanlara görev tanımında olmayan işler verdiğine ilişkin söylemlerinden araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K23 daha önceki deneyimlerini paylaşırken yöneticilerin baskıcı bir tutuma sahip olmasının ve hakkaniyetsiz yaklaşıma sahip olmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerine şu şekilde değinmiştir:

“Bence yönetici gerçekten doğrudan etkileyebiliyor. Buradan önceki kurumlarımdan birinde oldukça sıkıntılı bir yerde çalışmışım ve bu sıkıntının gerçekten aslı

yöneticilerden kaynaklanıyordu. Hala bu durumun devam ettiğini ben hani orada çalışan arkadaşlarımdan falan duyuyorum ve diyorum ki evet iyi ki oradan çıkmışım çünkü hayatı dar eden, hak etmeden suçlayabilecek ve kimi zaman savunma bile yazdıracak insanlar vardı yani.”

K16: *“Ne kadar destekleyici ne kadar görüşe, değişime açık, uyum sağlayan yöneticilerin çalıştığı ortam bence o kadar da verimli bir çalışma ortamı oluyor. Ve o kadar da tatmin hissediyorsun.”* şeklindeki ifadesiyle yenilikçi ve hızlı uyum sağlayabilen bir yöneticinin iş tatminine olumlu yansıdığını vurgulamıştır.

K11 pasif yöneticilerle ilgili şu şekilde görüşünü belirtmiştir:

“Bazı liderler kendini geri plana atar ve olay zaten sonrasında onla dönmez yani orada mı değil gibi yani. Biraz orada biraz değil ama grup enerjisini çok fazla yönetme ya da ortamı bu kadar doğrudan yönetmeye gönüllü olmayan bir lider grubu var. O liderler birazcık daha arka planda kaldığı zaman bu az önce bahsettiğimiz etkenler daha önemli oluyor hocaların genel uyumu, enerjisi, öğrenciler, okulun fiziksel şartları yani aklınıza gelebilecek her şey maaşımız işte tatil oranlarımız vesaire.”

K13 ise görev tanımını aşan yöneticilere şu sözlerle değinmiştir.

“Bizim sektörümüzde çalışma saatlerimiz, görev tanımlarımız aslında çok belli ancak bu demek değildir ki bu suiistimal edilmesin. Bir idareci evet elinde bazı yasalar var ama bazı yöneticiler görüyoruz ki kişilerin görev tanımının içinde olmayan şeyler talep edebiliyorlar. Böyle şeyler çok yaşamadım ama yaşandığına şahit olduğum arkadaşlarım oldu. Dolayısıyla aslında meslek grubu olarak yasal çerçevenin çok uygulandığı bir yerdeyiz ama yöneticiler burada o yasaları esnetebiliyor eğip bükebiliyor.”

Kategori 5: Yönetişel Yapı ve Bürokrasi

Tablo 4 incelendiğinde “Yönetişel Yapı ve Bürokrasi” kategorisinde toplamda 5 kod belirlenmiştir. Bu kodların üçü bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kalan kodlar ise birbirinden farklı sayıca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Belirlenen kodlar; “Ücret Konusunda Karar Verici Olma”, “Uyum Sağlanabilir Kurallar”, “Terfi İmkânı”, “Otorite Paylaşımı” ve “Sık

Yönetici Değişikliği” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Uyum Sağlanabilir Kurallar. Terfi İmkânı. Otorite Paylaşımı. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K22 düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Tek muhatabın yöneticiyse çok önemli ama dediğim gibi bölünmüş bir otorite, paylaşılmış bir görev varsa burada bu biraz daha geri planda tutuyor ve o konuda stresi de azaltıyor aslında. Terfi gibi durumların olması ve bunların yöneticim tarafından onaylanıyor olması beni motive eden bir şey. Tabi ki YÖK’e bağlı bir kurum ama yöneticim tarafından beğenilmek, onun kurallarına uygun hareket edebiliyor olmak, örgütün kurallarına uyum sağlayabiliyor olmak ve bunun görülüp takdir ediliyor olması beni mutlu ediyor.”

Ücret Konusunda Karar Verici Olma. Sık Yönetici Değişikliği. Katılımcıların yönetici faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken yöneticilerin ücret belirlemedeki rolünün, bazı yöneticilerin sadece formaliteden var olmasının ve yöneticilerin sık değişmesinin tatmin üzerine etkisine dair söylemlerinden belirlenen kodlardır. Belirlenen bu kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K14: “Yöneticilerin yarı zamanlı öğretim görevlileri için belirli bir oranda da olsa maaş kararında etkisi olabileceğini düşünüyorum.” diyerek yöneticilerin ücret üzerine etkisini ve dolayısıyla bunun da tatmine yansıtacağını belirtmiştir.

K12 ise yöneticilerinin sık değişmesinden dolayı duyduğu rahatsızlığı şu şekilde paylaşmıştır:

“Bir de şu olabilir, biz sürekli yönetici değişimine maruz kaldığımız için bunlar beklentileri değiştirebiliyor çünkü bir yönetici geldiği zaman bir düzen oluyor bir bölümde. Ve her yöneticinin farklı bir disiplini, düşünce tarzı, istekleri olabiliyor. O

nedenle biz de bazen karışıklık yaşıyabiliyoruz. Sürekli yeni bir ortama ayak uydurmaya çalışıyormuşuz gibi hissediyorum. Burada bir aidiyet hissi çok oluşmayabiliyor.”

4.4. Dördüncü Alt Problem

Tablo 5.

“Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapıları” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Sabit Düşünce Yapısı	Değişime ve Yeniliğe Kapalı	K1, K5, K8, K17, K21	5
	Geleneksel	K1	1
	Kendi İstedliğini Dayatan	K1	1
	Çözüm Aramayan	K1	1
	İşi Kolaylaştırmayan	K1	1
	Hiyerarşik Yönetimi Benimseyen	K5, K8	2
	Zor İletişim Kurulan	K6	1
	Potansiyel Sınırlayan	K8	1
	Emir Uygulayıcı	K8	1
	Maddi Kazanç Öncelikli	K8, K18	2
	Mevcut Durumu Koruyan	K12, K13, K21, K22	4
	Eleştirilere Kapalı	K2, K12	2
	Doğuştan Yetenek İnancı Benimseyen	K19	1
	Adil ve Eşit Davranmayan	K7	1
	İş Devreden ve Sorumlulukluktan Kaçan	K18	1
	Mesai Düzenine Uyumsuz	K18	1
Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı	Değişime ve Yeniliğe Açık	K3, K9, K10, K13, K14, K16, K22, K24, K25	9
	Takdir Eden ve Destekleyici	K4, K7, K10, K24	4
	Potansiyel Keşfeden, Kullanan ve Yetenekleri Artıran	K12, K14, K15, K22, K23, K24, K25	7
	Kolay İletişim Sağlayan	K4	1

<i>Zorluklarla Başa Çıkabilen</i>	K4	1
<i>Eleştirilere Açık</i>	K12, K14	2
<i>Özverili ve Çalışkan Olma</i>	K11	1
<i>Çözüm Odaklı</i>	K4, K10	2
<i>Vizyoner</i>	K20	1
<i>Anlayışlı ve Ilımlı Yaklaşım Sahip</i>	K25	1

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 26 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 2 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 16 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 10 kod ise 2-9 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan kodun “Değişime ve Yeniliğe Açık” olduğu görülmektedir (f:9).

Kategori 1: Sabit Düşünce Yapısı

Tablo 5 incelendiğinde “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 16 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Değişime ve Yeniliğe Kapalı” (f:5) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Geleneksel”, “Kendi İstediklerini Dayatan”, “Çözüm Aramayan”, “İş Kolaylaştırmayan”, “Hiyerarşik Yönetimi Benimseyen”, “Zor İletişim Kurulan”, “Potansiyel Sınırlayan”, “Emir Uygulayıcı”, “Maddi Kazanç Öncelikli”, “Mevcut Durumu Koruyan”, “Eleştirilere Kapalı”, “Doğuştan Yetenek İnancı Benimseyen”, “Adil ve Eşit Davranmayan”, “İş Devreden ve Sorumluluktan Kaçan” ve “Mesai Düzenine Uyumsuz” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 11 tanesi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Değişime ve Yeniliğe Kapalı. Katılımcıların yöneticilerinin yenilikçi olmadığını ve farklı fikirlere kapalı olduğunu belirttikleri söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre

katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K5: “Üst yönetimin düşünce yapısı, çalıştığım her iki kurumda da aynı şekildeydi değişime kapalı olmak. Gelişime ve değişime kapalı, yeniliklere açık olmamak, yani genel olarak düşünce yapıları bu şekildeydi.” diyerek yöneticilerinin yeni fikirlere açık olmadıklarını ve sabit düşünce yapısında olduklarını belirtmiştir.

K8 yöneticilerinin sabit düşünce yapısına sahip olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Sabit olduklarını düşünüyorum açıkçası genel anlamda. Tabii ki istisnaları var yok değil. Ama henüz ben karşılaşmadım. Daha önceki deneyimlerden yola çıkarak yöneticilik anlayışını değiştirmeye çalışanlar da var ama belli bir sene sonraki deneyiminden sonra bu sefer hep sabit kalanlar var. Ben böyle gördüm. Yönetim böyle olur. Belki bir süre gelişim odaklı oldu ama bir süreden sonra doğru olan bu o zaman ben hep böyle davranmalıyım. Özellikle belli bir yaştan sonra sabite daha bir eğilimli oluyor gibi.”

Mevcut Durumu Koruyan. Katılımcıların yöneticilerinin hedef belirleme yerine mevcut durumu korumaya eğilimli olduklarına ilişkin söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K21 kurumsal yerlerde görev yapan yöneticilerin var olan sistemin sürdürülebilirliğini mümkün kılmaya çalıştıklarına şu şekilde değinmiştir:

“Maalesef çok fazla gelişim odaklı düşünce yapısıyla karşılaşmıyorum hani bu zamana kadarki çalıştığım yerlerde. Dediğim gibi bu biraz şeyden kaynaklanıyor bazı çalıştığım yerler çok kurumsal ve çok oturmuş bir sistemleri vardı. O sistemi böyle hani sıfırdan tekrardan değiştirmek belki kendi bakış açıları öyle olsa bile onlar da gelişim odaklı olsalar bile yöneticilerimiz, değiştirme imkanları çok fazla öyle bir manevra alanları yoktu bir kısmında.”

K22 ise düşüncesini şu sözlerle paylaşmıştır: *“Benim de farklı yönetici figürlerim var ama tabii ki biraz daha yukarıda olanların biraz daha sabit düşünce yapıları oluyor biraz daha sistemin sürdürülebilirliğini korumak için yaptıklarını düşünüyorum.”*

Hiyerarşik Yönetimi Benimseyen. Katılımcıların yöneticilerinin daha otoriter olduğunu belirttikleri söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K5 sabit düşünce yapısı ile otoriterlik ilişkisine: *“Ben her iki kurumdaki yöneticinin de düşünce yapısı sabit, otoriter baskın da diyebilirim.”* cümlesiyle değinmiştir.

K8 yöneticilerinin daha üst yönetimin baskısı altında olduğunu: *“Daha üst yöneticiler tarafından özellikle baskı altında olduklarını düşünüyorum. Mesela işte bir rektörlük olabilir üniversitelerde. Mesela akademi başkanı tarafından kısıtlandırmalara uğrayabiliyorlar.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Maddi Kazanç Öncelikli. Bu kod katılımcıların, bazı yöneticilerin para odaklı olduğunu belirttikleri söylemlerini tanımlamaktadır. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8 bu konudaki düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

“Mesela daha önce çalıştığım özel, vakıf üniversitelerinde de genelde para odaklı olduğu için vakıf üniversiteleri eğitimden ziyade, bunu idare edebilecek yöneticiler her zaman orada oluyor gibi geliyordu bana. Yani idareten. Bir eğitimden ziyade işte biz bu seneyi bitirdik mi bitirdik yıl sona erdi ve paramızı aldık mı aldık gibi bir anlayış.”

K18 ise: *“Vicdani olarak ben bugün elimden geleni yaptım mı bu iş için demek de bence yeterli olabilir diye düşünüyorum. Çünkü amaç sadece para kazanmak olmamalı bir insanın hayatında.”* diyerek maddi kazancın yöneticilerin odağında olmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Eleştirilere Kapalı. Katılımcıların yöneticilerinin yapılan eleştirileri hoş karşılamadığına dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K2: “*Bu durumda herhangi bir öneriye açık olunmuyor.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K12 yöneticisinin toplantı yapmadığını ve dolayısıyla eleştirilere açık olmadığını: “*Gelişime açık olan insan bence akademisyen, çalışanının fikrine önem verir. Bunun için yine bir araya gelip toplantılar düzenlenebilir yani ama sabit düşünce yapılı insanlarda genelde bunları da çok göremiyorum.*” diyerek dile getirmiştir.

Geleneksel. Kendi İstedliğini Dayatan. Çözüm Aramayan. İş Kolaylaştırmayan. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar sayıca sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K1: “*Sabit, kendi istediğinin olmasını isteyen, çalışanları zor durumda olduğunda çözüm aramayan, işi kolaylaştırmayan, daha çok eski yöntemlerle işi yürütmeye çalışan...*” diyerek yöneticilerini sabit düşünce yapısındaki bireyler olarak tanımlamıştır.

Potansiyel Sınırlayan. Emir Uygulayıcı. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar sayıca sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K8: “*Mesela akademi başkanı tarafından kısıtlandırmalara uğrayabiliyorlar.*” cümlesinde yöneticilerinin üst yönetim tarafından da sınırlandırıldığını belirtmiştir.

K8: “*İşte o örgütün en tepesindeki kişilerin koyduğu hedeflere doğru ilerleyen, yöneticilerle ben hep çalıştım.*” diyerek yöneticisini yalnızca verilen emiri uygulayan olarak tanımlamıştır

İş Devreden ve Sorumluluktan Kaçan. Mesai Düzenine Uyumsuz. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar sayıca sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K18 iş devreden, sorumluluktan kaçan ve mesai düzenini ihlal eden yöneticisinin sabit düşünce yapısında olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“*Mantık olarak bir yönetici okula ya da çalıştığı kuruma istediği saatte gelir. Genellikle işleri kendisi yapmaz, çoğunlukla bunu başka bir meslektaşlarına iletir. Benim eski çalıştığım kurumlarda da açıkçası gördüğüm şey buydu. Mesai kavramına pek uyulmazdı*”

ya da mesai kavramına uyulsa bile kendileri çok fazla iş yapmaktan kaçınırlardı genellikle işte bunu benim yerime bir başkası yapsın şeklinde. Bundan dolayı da tabii ki bizim üstümüze binen ekstra bazı işler vardır çünkü bazen bizim gücümüzde yetmiyor yani. Bazı yerlerde bize devredebiliyor yöneticilerimiz tarafından ama bizim öyle bir imza yetkimiz olmadığı için tabii biz de bir şey söyleyemiyoruz bu sefer işler aksıyor. O yüzden sabit fikrli oluşları çok büyük bir problem çünkü her ne olursa olsun yani istersek yönetici olalım istersek başka mesleğe sahip olalım önce insanın bir onuru, bir duruşu olmak durumunda.”

Zor İletişim Kurulan. Doğuştan Yetenek İnancı Benimseyen. Adil ve Eşit Davranmayan.

Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K6: *“Son yöneticim tamamen hiçbir şekilde gelişim odaklı olmayan, öyle biriydi yani ve iletişim kurması çok zor.”* diyerek iletişim kurmanın zorluğunu sabit düşünce yapısı ile ilişkilendirmiştir.

K19 yöneticilerinin *“Yetenek doğuştan gelir ve gelişmesi zordur.”* inancına sahip olduklarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence mindset konusu biraz da yaş farkı ile de ilgili. Yöneticiler genelde Z jenerasyonu olmadıkları için genelde sabit düşünce yapısına sahipler bence. O yüzden de belirli şeylerin değişmeyeceğini düşünüyorlar. Mesela ben bizim bu olabilir diye düşünüyorum çünkü hocanın gelişmeyeceğini düşünerek işten çıkardıklarını düşünüyorum. Mesela tam tersi bir kafa yapısında olsalar işte bu hocayı geliştirebiliriz, gelişime açıktır herkes diye düşünürler yani direk o kişiden kurtulmak yerine o kişiyi daha da ellerinde tutup işte iyi yanları şunlar, kötü yanları şunlar, iyi yanları kötü yanları şekilde düzeltebiliriz gibi bir şey düşünebilirler ki ben zaten pek çok yetişkinin de sabit kafa yapısına sahip olduğunu düşünüyorum.”

K7 deneyimlediği bir olayda kendisine gösterilen anlayışın başkasına gösterilmemesinden dolayı o öğretim görevlisinin küstürüldüğünü ve bu konuda yöneticisinin eşit yaklaşıma sahip olmamasının etkilerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Benimle aynı statüde, kıdemde olup küstürülen hocalar oldu. Mesela ben kendim diyorum ya hani ben kendimi çok değerli hissediyorum ama mesela aynı zamanda işte bir hocamızın başında sağlık durumu varken ona aynı anlayışın gösterilmemesinden dolayı o hocamızın biraz daha kırıldığı hikayeler de var. Belki bu herkese aynı şekilde olsa orada adaletli olursa... Bir de bazı şeyler keşke kişilere bağlı olmasa yani. Oysaki iki artı iki dördtür yani hocamızın ailevi sağlık problemi olduğundan ona şu anlayışı gösterelim gibi.”

Kategori 2: Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı

Tablo 5 incelendiğinde “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 10 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Değişime ve Yeniliğe Açık” (f:9) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Potansiyel Keşfeden, Kullanan ve Yetenekleri Artıran”, “Takdir Eden ve Destekleyici”, “Kolay İletişim Sağlayan”, “Zorluklarla Başa Çıkabilen”, “Eleştirilere Açık”, “Özverili ve Çalışkan”, “Çözüm Odaklı”, “Vizyoner” ve “Anlayışlı ve İlimli Yaklaşım Sahip” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 5 tanesi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Değişim ve Yeniliğe Açık. Katılımcıların yöneticilerinin yenilikçi olduklarına ilişkin söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 9 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 ifadelerinde yöneticilerinin yeniliklere açık olduğuna ama bazı zamanlarda yöneticilerinin gelişim odaklı olma noktasından değişim odaklı olmaya kaydığına şu sözlerle değiniliyor:

“Bizim sürekli mesela değişik değişik öğretme metotlar, teknikler, taktikler, hani sürekli yepyeni şeyler ortaya çıkıyor. Hatta bir tık eski metotları daha küçümser halde olduklarını söyleyebilirim ki bence bu yanlış bu arada. Bir tık hatta değişikliğe takıntılı olduklarını bile söyleyebilirim. Özellikle gözlemlerde bazen anlamsız derecede bir

değişiklik talebi oluyor. Ama aslına bakarsanız zaten var olan metotlar da oldukça etkili metotlar ve pratik metotlar. Yani bir öğretmeni sürekli değişik bir şey çıkartması ve yeni bir şeyi keşfetmesi çok da mümkün değil. Yani zaman gerekiyor bunun için, efor gerekiyor, motivasyon gerekiyor. O yüzden hatta bu değişiklik konusunda biraz sıkıntılı bile olduklarını düşünüyorum. Değişim her zaman gelişim getirmiyor. Böyle bir değişim odaklılar görebiliyorum ama bu değişimin sonucu her zaman olumlu mu oluyor onu çok öyle söyleyemeyeceğim.”

K16 ise: *“Sonuçta okul dinamik bir ortam. Eğitim süreci kesinlikle dinamik. Günden güne bile uyum sağlamamız gereken durumlar oluyor. Orada olan herkesin açık fikirli olması lazım. Benim çalıştığım yerler de çoğunlukla böyleydi.”* diyerek yöneticisinin düşünce yapısını değerlendirmiştir.

Potansiyel Keşfeden, Kullanan ve Yetenekleri Artıran. Katılımcıların yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye teşvik ettiklerini belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 7 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12 potansiyel keşfeden ve yetenekleri artırmaya çalışan yöneticileri şu şekilde betimlemiştir:

“Gelişime açık olanın beklentisi şöyle oluyor mesela çalışanını, akademisyeni sürekli eğitimlere teşvik ediyor, bir program olunca bizle paylaşıyor ya da bizi programlara, eğitimlere, konferanslara, sempozyumlara davet etmeye çalışıyorlar. Çalışmalarımızı sunalım falan diyorlar. Ya da kendisi gelip mesela şöyle bir araştırma fikrim var ne dersiniz deyip çoklu yazarlı araştırmalar oluyor ya hani o şekilde yapmaya çalışıyorlar.”

K14: *“Bizim içinde teşvik etmeye çalıştıklarının farkındayım. Sınıf gözlemleri de olabilir mesela. Eleştirilerin de çok yapıcı olduğunu düşünüyorum.”* diyerek yöneticilerinin geliştirmeye teşvik ettiğini ifade etmiştir.

Takdir Eden ve Destekleyici. Katılımcıların yöneticilerinin kendi çabalarını takdir ettiğini ve kendilerine destek olduklarına dair söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “*Şu andaki yöneticim çalışanların çabalarını yazılı ve sözlü olarak takdir eden biri.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K7: “*Yönetici tarafından görülüyor olmak insanın kuruma aidiyetini güçlendiriyor.*” cümlesiyle yönetici tarafından takdir edilmenin ve destek görmenin kurum aidiyetini güçlendirdiğini ifade etmiştir.

K24 ise: “*Şu anki yöneticim gayet gelişim odaklı zihniyete sahip birisi ve bu beni çok motive ediyor. Çalışanlarını koruyucu ve destekleyici bir tavrı var.*” sözleriyle yöneticiler tarafından destek görmenin önemine değinmiştir.

Eleştirilere Açık. Katılımcıların yöneticilerinin geri bildirimlere olumlu tepki verdiğine ilişkin söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12: “*Gelişime açık insan bir toplantı yaparsın bir kere ve gelişime açık olan insan bence akademisyenin, çalışanının fikrine önem verir.*” sözleriyle gelişim odaklı bir yöneticinin öğretim elemanlarının fikirlerini ve geri bildirimlerini önemseyeceğini vurgulamıştır.

K14 ise yapılan anketlerle dönütler alınmasının gelişim odaklı bir yöneticinin yapabileceğine şu şekilde değinmiştir:

“Bariz bir şekilde esnek buluyorum. Verilen dönütler çerçevesinde işlerin yeniden düzenlenmesi değer verildiğini gösteren bir şey. Bu tarz durumlar karşı tarafta bir esneklik olmasa olacağını düşünmüyorum. Sürecin ne kadar gidip gitmediğine gerek dönem içerisinde gerek akademik yıl sonunda veya dönem sonlarında yapılan anketler olsun bu tarz durumlarda bir esneklik algısı olduğunu düşünüyorum.”

Çözüm Odaklı. Katılımcıların yöneticilerinin krizler karşısında çözüm bulmaya çalıştığına ilişkin söylemleri neticesinde belirlenen bir koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Beni dinleyeceğini, çözüm bulmaya çalışacağını biliyorum. Çözüm odaklı biri.” diyerek yöneticisinin kriz durumlarında etkin rol oynayabileceğini ifade etmiştir.

K10 ise: “Zorluklar karşısında çözüm odaklı yaklaşımı var.” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Kolay İletişim Sağlayan. Zorluklarla Başa Çıkabilen. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar sayıca yalnızca bir kişiyi temsil etmektedir.

K4 yöneticisiyle kolaylıkla iletişime geçebildiğini: “Yaklaşılabilir biri ve bir sorunum olduğu zaman her zaman odasına gidip anlatabileceğim. Anlaşmazlıkları yönetebildiğini düşünüyorum.” diyerek açıklamıştır.

Özverili ve Çalışkan. Vizyoner. Anlayışlı ve Ilımlı Yaklaşım Sahip. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodların her biri birer kişiyi temsil etmektedir.

K11: “İçinde bulunduğu eğitim kurumu için en iyisini yapmaya çalışıyor ve o anlamda çalışkan bir insan bence. Gerçekten çalışkan, özverili...” diyerek yöneticisinin gelişim odaklı düşünce yapısına sahip olduğunu ifade etmiştir.

K20 yöneticisinin gelişim odaklı biri olduğunu: “Vizyoner.” kelimesiyle belirtmiştir.

K25 ise: “Oldukça anlayışlı, ılımlılar yöneticilik bağlamında.” cümlesiyle yöneticisinin gelişim odaklı olduğunu belirtmiştir.

4.5. Beşinci Alt Problem

Tablo 6.

“Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminine etkisi” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Sabit Düşünce Yapısı	Tatminsizlik	K1	1
	Olumsuz Etki	K1, K2, K5, K11, K21	5
	Motivasyon ve Performans Kaybı	K5, K8, K14, K18, K19	5

	<i>Potansiyel Sınırlanması</i>	K23	1
	<i>İşten Soğuma</i>	K8	1
	<i>Bireyselleşme</i>	K13	1
	<i>Geri Çekilme</i>	K17	1
<i>Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı</i>	<i>Motive Edici</i>	K3, K4, K6, K7, K12, K16, K22, K24	8
	<i>Katkıda Bulunma Arzusu</i>	K4	1
	<i>Stres</i>	K3	1
	<i>Güvensizlik Hissi</i>	K3	1
	<i>Olumlu Etki</i>	K9, K10, K13, K14, K15, K16, K20, K25	8
	<i>Sorumluluk Hissi</i>	K12	1
	<i>Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma</i>	K12, K25	2
	<i>Performans ve Verim Artışı</i>	K10, K12, K16, K24	4
	<i>Değerli Hissetme</i>	K7, K10	2
	<i>Güvende Hissetme</i>	K23, K25	2

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 17 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 2 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 9 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 8 kod ise 2-8 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan kodların “Olumlu Etki” ve “Motive Edici” olduğu görülmektedir (f:8).

Kategori 1: Sabit Düşünce Yapısı

Tablo 6 incelendiğinde “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 7 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Olumsuz Etki” ve “Motivasyon ve Performans Kaybı” (f:5) kodlarının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Tatminsizlik”, “Potansiyel Sınırlanması”, “İşten Soğuma”, “Bireyselleşme” ve “Geri Çekilme” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 5 tanesi bir

katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Olumsuz Etki. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısında olmalarının kendilerini negatif etkilediğini ifade ettikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K2: “*Olumsuz etkiliyor çünkü herhangi bir öneriye açık olunmuyor.*” diyerek sabit düşünce yapısının kendisinde bıraktığı olumsuz etkiyi ifade etmiştir.

K5: “*Öncelikle negatif etkiliyor.*” diyerek sözlerine başlamıştır.

K21 ise sabit düşünce yapılı yönetici ile çalışmanın kendisini negatif etkilediğini şu sözlerle beyan etmiştir:

“Herkes için problem olmayabilir. Herkes işte işini yapıyor ama ben çok sahipleniyorum gittiğim her yeri sanki böyle hani orayı ne yapılmalı falan modunda olduğum için tabii gelişim odaklı olmak sadece şey de değil bildiğim kadarıyla yani sadece hani hadi geliştirelim, sürekli gelişelim olmayabilir. Hata yaptığında o hatadan beslenme, daha ileriye yani hani düştüğün zaman kalkmayı bilme olarak algılamak lazım. Bu tabii yani çok kolay kolay herkesin benimsediği bir yöntem değil. O yüzden o da beni etkiliyor tabii ki üzüyor yani.”

Motivasyon ve Performans Kaybı. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısında olmalarının motivasyon ve performanslarını zedelediğini ifade ettikleri söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından bir diğer en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8: “*Ben performansımızın düştüğünü düşünüyorum. Hatta sınıfta bile yeterli belki çabayı göstermeme eğilim oldu bazı hocalarda.*” sabit düşünce yapısına sahip bir yöneticisiyle olan

deneyimini paylaştıktan sonra bu tarz bir düşünce yapısının öğretim görevlilerinde bıraktığı etkiyi şu şekilde yorumlamıştır.

K14: *“Bir hiyerarşinin doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde hissettirilmesi tatsız bir şey. Herkesin motivasyonunu kıracak bir şeydir.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K19 ise sabit düşünce yapısının iş tatminine etkisini şu şekilde değerlendirmiştir:

“Ben iş tatmini olarak yani çok da bir şey gözlemlemedim ama biraz daha derin düşünürsem belki de tatmin noktasında evet zamanla düşmesinin belki de sebeplerinden biri yönetim tarafının kafa yapısını gördükçe bende daha az idealist olmaya başladım belki. Daha az mükemmeliyetçi olmaya başladım ve hani bu kadarı yeterli, bende kendimi çok zorlamayayım kafasına girmiş olabilirim. Belki bakış açımı değiştirmiş olabilir.”

Potansiyel Sınırlanması. Tatminsizlik. İşten Soğuma. Bireyselleşme. Geri Çekilme. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısında olmalarının etkilerini ifade ettikleri söylemleri neticesinde belirlenen kodlardır. Araştırmacı tarafından belirlenen her bir kod birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K23 ise: *“Diğer türlü işte katkı sağlamaktan ziyade hayatta kalma modu açılıyor ne yazık ki.”* diyerek sabit düşünce yapılı yöneticiyle çalışmanın olumsuz sonuç doğuracağını belirtmiştir.

K1: *“İş tatminsizliğine sebep oluyor yani negatif bir etkisi var maalesef.”* cümlesiyle sabit düşünce yapısına sahip bir yöneticinin iş tatminine etkisini vurgulamıştır.

K8 ise: *“İşe daha az gitme isteği oluştu.”* diyerek düşüncesini dile getirmiştir.

K13: *“Ben gelişim odaklıyım ama amirim değilse bu şuna da dönüşebilir, o zaman ben kendi kazanımlarıma bakarım kolektif kazanım beni ilgilendirmiyor çünkü beni yöneten kişi gelişim odaklı değil.”* diyerek sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın kendisini işbirlikçi olmaya dönüştürmek yerine bireyselleştireceğini ifade etmiştir.

K17 yöneticisinin tutumu sonucunda düşüncesini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeye başladığını şu şekilde ifade etmiştir: *“Nasıl olsa değişmeyecek bir şeyler ben niye*

şimdi düşüncelerimi söyleyeyim noktası olabiliyor her şeyde değil ama bazı şeylerde olabiliyor.”

Kategori 2: Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı

Tablo 6 incelendiğinde “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 10 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Motive Edici” ve “Olumlu Etki” (f:8) kodlarının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Katkıda Bulunma Arzusu”, “Güvensizlik Hissi”, “Sorumluluk Hissi”, “Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma”, “Performans ve Verim Artışı”, “Değerli Hissetme”, “Stres” ve “Güvende Hissetme” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 4 tanesi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Olumlu Etki. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının kendilerini genel anlamda pozitif etkilediğini ifade ettikleri söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 8 katılımcıyı temsil etmektedir.

K13: “*Kişi zaten gelişim odaklıysa amir de gelişim odaklıysa bu çok güzel bir uyum.*” diyerek görüşünü ifade etmiştir.

K16: “*Olumlu.*” diyerek sözlerine başlamıştır.

K20 ise: “*Gayet pozitif bir şekilde etkiliyor.*” sözleriyle gelişim odaklı düşünce yapısına sahip bir yöneticinin iş tatminini olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

Motive Edici. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının kendilerini teşvik ettiğini ifade ettikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan bir diğer kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 8 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3: “*Motive ediyor insanı.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K4: “*Benim motivasyonum çok yüksek olur.*” sözleriyle motivasyon artışına değinmiştir.

K6 sözlerini: “*Sana bu şekilde yatırım yapıldığını hissedersen, senin bu yönünün onore edildiğini hissedersen daha fazlasını yaparsın. Bu da işte aslında gelişim odaklı düşünce yapısı.*” şeklinde ifade etmiştir.

K12: “*İyi bir yönetici olduğu zaman işime daha sıkı sarılabiliyim.*” cümlesiyle düşüncesini paylaşmıştır.

Performans ve Verim Artışı. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının daha çok çalışma isteği aşıladığına dair söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K10: “*Yöneticimizin pozitif yaklaşımı ve motivasyonu ekip olarak daha verimli çalışmamıza olanak tanıyor diye düşünüyorum.*” diyerek kendini ifade etmiştir.

K12 verim artışına şu sözlerle değinmiştir:

“Yaptığım işleri daha titiz yapıyorum. İki kere mi kontrol ediyorum normalde, belki bir üçüncü gözü atabiliyorum yaptığım işlere. Neden? Hata olmasın istiyorum çünkü. Birazcık da çok iyi bir insanla birlikte olduğum zaman ben de şu duygu oluyor; ona layık olmalıyım. Biz bir bütünüz. Çok iyiye birbirimize layık olmalıyız.”

K16 ise şu sözlerle düşüncesini paylaşmıştır:

“Daha verimli bir çalışma ortamının gerçekleştiğini söyleyebilirim. Bir öğretim elemanının mental durumu ile uyguladığı ders verimi orantılı. Öyle olunca yönetici ne kadar açık fikirli ve gelişim odaklı olursa mantıken senin yaptığın şey de bir o kadar artıyor. Endişe azaldıkça da verim artıyor.”

Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının kendilerini de gelişmeye ve öğrenmeye ittiğine dair söylemleri doğrultusunda belirlenen kodlardır. Belirlenen kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K12 düşüncesini: “*Gelişime açık oluyorum o zaman. Özellikle yöneticiler daha deneyimli ve tecrübeli insanlar oluyor genelde kendimle kıyasladığım zaman. Gelişime açık insanlarda daha çok şey öğreniyorum genelde.*” ifadesiyle paylaşmıştır.

K25: “*Yapabilirsin mesajı senden üst kademedan birinden geldiği zaman kesinlikle kendini daha da ileri götürebileceğin izlenimini verebiliyor.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Güvende Hissetme. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının güvende hissettirdiğine dair söylemleri doğrultusunda belirlenen kodlardır. Belirlenen kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K23 ise gelişim odaklı yöneticiyle çalışmanın rahat hissettirdiğini şu şekilde belirtmiştir:

“En azından bir hata bile yapsam çok büyük bir şeyle karşılaşmayacağımı düşünüyorum yani en kötü hani odasına çağırır bir konuşma olur. Onun dışında ben çok bir sıkıntı yaşamayacağımı zannetmiyorum hani bu da tabii ki ince buz üzerinde yürümeden çalıştığımız anlamına geldiği için bizim içinde bunu tabii ki rahat hissetmemizi sağlıyor yani.”

K25 ise: “*O güveni hissetmek...*” diyerek görüşünü ifade etmiştir.

Değerli Hissetme. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının iş tatminine etkisi olarak kendilerini değerli hissettiklerine dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K7: “*Ben kendimi çok değerli hissediyorum.*” diyerek gelişim odaklı bir yönetici ile çalışmanın bir etkisini paylaşmıştır.

K10 ise: “*Bu durum kendimi değerli hissetmemi sağlıyor.*” diyerek kendini ifade etmiştir.

Stres. Güvensizlik Hissi. Katılımcının yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısında olmalarının bazı zamanlarda değişim takıntısı getirdiğine ve bunun da iş tatminine etkilerine

ilişkin söylemleri neticesinde belirlenen kodlardır. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 şu sözlerle düşüncesini belirtmiştir:

“Motive ediyor insanı çünkü sonuçta beklentiler yukarı çıktıkça insan daha yeni şeyler keşfetmeye ve daha bilinmeyen bölgelerde, konfor alanının dışında dolaşmaya gayret gösteriyor beklenen biraz farklı olduğu için. Bende bu bağlamda gerçekten iyi bir şey. Bizim için bir stres kaynağı olabilir tabii ki konfor alanımızdan dışarı çıktığımız için. Bizi stres ediyor muhakkak. Ve bizi itiyor bazen hani ister istemez zorunda bırakıyor biraz yeni şeyler öğrenmek için ama yani tabii ki bir yandan şey de oluyor hani o zaman değişik bir şey bulamadığım an ben sıkıntılı mı oluyorum. Güvensizlik mi diyeyim öyle bir şeyin içine de itiyor doğrusu.”

Katkıda Bulunma Arzusu. Sorumluluk Hissi. Araştırmacı tarafından belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: *“Kurumumu ileri götürmeye çalışırım.”* cümlesiyle gelişim odaklı bir yöneticiyle çalışmanın katkıda bulunma isteğini artıracaklarını ifade etmiştir.

K12 sözlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Gelişime açık olan bir insan daha sorumluluk sahibi oluyor. Gelişime açık olan insanlarla beraber olduğum zaman ben kendimde büyük bir sorumluluk hissediyorum çünkü biliyorum ki benim yaptığım işin farkında insanlar. Ne yaptığını görüyor biliyor. Bu bilinmese de aslında hep yaptığımız bir şey ama bir etkisi muhakkak oluyor çünkü biz birbirimizi çok etkiliyoruz hem iş arkadaşlarıyla olsun hem yöneticilerle ilgili olsun.”

4.6. Altıncı Alt Problem

Tablo 7.

“Öğretim elemanlarının yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminlerine etkilerine dair deneyimleri” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
----------	-----	-----------	---

<i>Sabit Düşünce Yapısı</i>	<i>Hiyerarşik Yaklaşım</i>	K1, K8	2
	<i>Mevcut Durumu Koruma</i>	K21	1
	<i>Yeniliğe ve Değişime Kapalı Olma</i>	K3, K5, K17	3
	<i>Eleştirilere Kapalı Olma</i>	K2	1
	<i>Doğuştan Yetenek İnancı</i>	K6, K19	2
	<i>Gelişim Sınırlayan</i>	K13	1
	<i>Adaletsiz Takdir</i>	K12	1
	<i>Mesai Dışı İletişim</i>	K18	1
	<i>Bilgi Eksikliği</i>	K21	1
	<i>Kriz Yönetiminde Yetersizlik</i>	K18	1
<i>Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı</i>	<i>Destekleyici Tutum</i>	K6, K7, K16, K20, K25	5
	<i>Olumlu İletişim</i>	K4	1
	<i>Takdir Görme</i>	K4, K24	2
	<i>Kriz Yönetimi</i>	K4, K16	2
	<i>İşbirlikçi Yaklaşım</i>	K6	1
	<i>Eleştirilere Açık Olma</i>	K3, K9, K14, K15, K23	5
	<i>Kurumun Geliştirilme Çabası</i>	K11	1
	<i>Geliştirici Dönütler</i>	K9, K14, K22,	3
	<i>Fırsat Tanıma</i>	K6, K22	2
	<i>Yeniliğe ve Değişime Açık Olma</i>	K6, K21, K23, K24	4
	<i>Gelişime İnanma</i>	K25	1
	<i>Katılımcı Yönetim</i>	K10	1

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininiz üzerindeki etkisini nasıl deneyimlediniz?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 22 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 2 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 12 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 10 kod ise 2-5 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininiz üzerindeki etkisini nasıl deneyimlediniz?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan “Destekleyici Tutum” ve “Eleştirilere Açık Olma” kodlarıdır (f:5).

Kategori 1: Sabit Düşünce Yapısı

Tablo 7 incelendiğinde “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 10 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Yeniliğe ve Değişime Kapalı Olma” (f:3) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Hiyerarşik Yaklaşım”, “Mevcut Durumu Koruma”, “Eleştirilere Kapalı Olma”, “Doğuştan Yetenek İnancı”, “Gelişim Sınırlayan”, “Adaletsiz Takdir”, “Mesai Dışı İletişim”, “Kriz Yönetiminde Yetersizlik” ve “Bilgi Eksikliği” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 7’si bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Yeniliğe ve Değişime Kapalı Olma. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin yeni fikirlere kapalı olduklarını içeren söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 eleştiri yaptığında yöneticiden olumsuz etki almasını: “*Yani öneri kaldırırken gerildiğini de gördüğüm için çok sonra bir daha çok şey yapmamıştım.*” şeklinde belirtmiştir.

K5 bu konudaki deneyimlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ama dediğim gibi üst yönetimin daha yeniliğe kapalı, gelişmeye kapalı, değişime de aynı şekilde kapalı bir tavrı olduğu için aynı tas aynı hamam derler ya aynı devam ediyor. Ne kadar problem olursa olsun ne kadar negatif etkilenirse etkilensin, atıyorum çok büyük problemler var eğitimin kalitesi negatif etkileniyor, işte öğrencilerden şikâyet dahi olsa, öğretmenlerden keza şikâyet olsa bile net bir tavır var, hiçbir değişiklik yok, hiçbir yenilik yok gibi bir tavır.”

K17 ise deneyimlerine şu sözlerle değinmiştir:

“Değişmeyecek şeyleri bildiğiniz zaman bir şey söylemek istemiyorsunuz. Doğal olarak benim o noktada kendimi durdurduğum şeyler oluyor. Bu sadece yani özel kapsamında bizim örgüt için söylemiyorum. Genel olarak böyle bir kişinin karakterini bilirsiniz. Yani

atıyorum bir şey defalarca söylenmiştir, çok basit bir şekilde hani su ücretsiz olsun gibi şeyler vardır ya böyle ama siz bilirsiniz ki olmayacak. O yüzden üstüne gitmezseniz. Tabii ki dediğim gibi bu çok spesifik bir örnekti ama bazen dediğim gibi ben de aslında çok fazla bir şeylerin üstüne gitmediğimi, olanı kabul edip kenara çekildiğimi fark ediyorum.”

Hiyerarşik Yaklaşım. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısına dair deneyimlerine ve bu deneyimlerinde yöneticilerin kurallardaki katılığına dair söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K1: *“Hocaların kendi karar vermesini engellemesi, hocaların işten kaçtığını düşünmesi ve her şeyin kendi bilgisi dahilinde olmasını istediği için mesai koyması... Mesele okul yönetmek değil de hoca yönetmek ve her şeye kural koymak. Mesela online derste blok yapmak isteyenlere hayır dediler.”* diyerek deneyimini ve hiyerarşik tutuma dair düşüncelerini paylaşmıştır.

K8 ise deneyimlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Mesela bir keresinde yöneticimiz bize bir toplantı ayarlayıp bizi azarladı ve bizim hiç haberimiz olmayan arkadaki güç çalışmalarından dolayı. Yani aslında hitap ettiği biz değiliz orada 2-3 hoca ama burada resmen bizde bir travma oluştu yönetsel anlamda ama hiçbir arkada pedagojik bağlamı yok o konuşmanın. Yani tamamen patronunun işçisini azarlaması gibi bir şey. Mesela bu bizi bölümce çok etkiledi.”

Doğuştan Yetenek İnancı. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısına dair deneyimlerine ve bazı yöneticilerin çalışanların gelişemeyeceğine dair inanç benimsediklerini ifade etmelerinin neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6 sabit düşünce yapısına sahip bir yöneticisine dair deneyimini şu sözlerle belirtmiştir:

“Mesela sen şunu hissediyorsan seninle alakalı kafasında sabit bir fikir var. Seni bir çerçevenin içine koymuş. Onu da değiştirmek çok da mümkün değil. Zaten böyle hissediyorsan idarecine karşı ya da ulaşamayacağını,

derdini anlatamadığını hissediyorsan kendini kapatıyorsun zaten. O da kurumun aslında uzun vadede aleyhine bir şey olmuş oluyor. Çalışan da kendi potansiyelini minimumda kullanıyor. Ne yapılması gerekiyorsa o kadarını yaptım. Hiçbir şeye karışmadım.”

K19 ise deneyimini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Mesela yargısız infazdan hoşlanmıyorum ve bunun da sabit kafa yapısıyla alakalı olduğunu düşünüyorum. İşten çıkarmada duyduğum bazı şeyler var. Bunlar benim de gözlemlediğim şeyler ama bir kere iki kere yapmış olması bunu hep böyle yapıyor olduğu anlamına gelmez benim için. Ya da hocaya dönütleri okurum hoca başarılı mı, öğrenciler seviyor mu? Dersini de iyi anlatıyor o zaman çıkarmayalım derim normal şartlarda. Ama dediğim gibi bu kafa yapısından dolayı bence direk işten çıkarmaya gidiyorlar.”

Mesai Dışı İletişim. Kriz Yönetiminde Yetersizlik. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K18 bir yöneticisinin mesai saatleri dışında dahi aradığını ve kriz yönetimince yetersiz kaldığını şu sözlerle paylaşmıştır:

“Eski çalıştığım kurumda mesai saatleri dışında çok telefon alırdık. Böyle bir insanla çalışırken tabii öncelikle saygı duyulmadığını hissediyorsun. Bir kişi bana saygı duymuyorsa ister istemez benim de o iş yerine ve kendisine olan saygım azalıyordu. Bundan dolayı da kendisiyle çalıştığımız zaman çok büyük tartışmalara sebebiyet veriyordu. Zaten fikir ayrılığı var. Kendisi de inatçıydı bu konuda çok fazla problem çözebilecek biri değildi. Bundan dolayı da o iş yerinden ayrılmayı tercih ettim zaten. Verdiğim karardan da gayet mutluyum.”

Mevcut Durumu Koruma. Bilgi Eksikliği. Araştırmacı tarafından belirlenen bu kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K21: *“Mesela görüyorum ki yapılan işin böyle olmaması lazım. Yapılan işin dediğim gibi daha farklı bir planlama ile daha farklı süreçler takip edilerek yapılması lazım onu*

görüyorum. Ama yöneticim diyor ki her şey tıkır tıkır işliyor.” diyerek yöneticisinin mevcut durumu korumaya çalıştığına dair deneyimini paylaşmıştır.

K21 ise yöneticisinin sorunları fark edemiyor olma ihtimaline: *“Şeyden emin değilim. Hatayı mı görmek istemiyor yoksa hatanın mı farkında değil. Nasıl olması gerektiğinin mi farkında değil. Ona göre her şey çok mu güzel gidiyor. Ne kadar gözlemliyor yani ona ne kadarı yansıtılıyor gibi böyle farklar var.”* sözleriyle değinmiştir.

Eleştirilere Kapalı Olma. Gelişim Sınırlayan. Adaletsiz Takdir. Katılımcıların yöneticilerinin sabit düşünce yapısına dair deneyimlerini ifade etmelerinin neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K2 yöneticilerinden ikisinin sabit olduğunu ve kurumu geliştirmek adına yapılan önerileri ve eleştirileri istemediklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Şöyle örnek verebilirim. Bir öneride bulunmaya çalıştığımda sözüüm kesiliyor direkt olarak. Hani bir öneride bulunmak istediğim zaman ben direkt bir duvarla karşılaşıyorum ve grubu geliştirmek üzere sadece kendimizi değil kurumu geliştirmek üzere önerdiğimiz fikirlerde biraz daha açık görüşlü olunması gerektiğine inanıyorum ama özellikle bahsettiğim bu iki yöneticinin bir tanesinde ben çok sabit düşünce yapısını görüyorum. Sadece kendi doğruları var. Onun dışında diğer görüşler onun seviyesine, onun doğruluğuna erişemezmiş gibi bir tutum var.”

K13: *“Çok güzel proje fikriyle bir şeyler yapmak istiyorsun ama yönetim diyor ki böyle şeylere girmeyelim.”* ifadesiyle sabit düşünce yapısında olan yönetimin gelişimi sınırlandırılabilmesine dair görüşünü belirtmiştir.

K12 bir grup çalışması sonunda yöneticisinin sadece bir kişiyi takdir etmesini ve hissettiklerini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Biz ders tasarımı yapıyoruz mesela grupla. Grup arkadaşım hiçbir şey bilmiyordu ve ben ona öğretmiştim. O şekilde bir ürün ortaya çıkarmıştım. Bir yönetici tarafından hazırladığımız şeyle ilgili teşekkür geldi ama bana değil ona yapılmıştı ama bu da beni üzmüştü.”*

Kategori 2: Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı

Tablo 7 incelendiğinde “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 12 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Destekleyici Tutum” ve “Eleştirilere Açık Olma” (f:5) kodlarının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Geliştirici Dönütler”, “Yeniliğe ve Değişime Açık Olma”, “Olumlu İletişim”, “Takdir Görme”, “Kriz Yönetimi”, “İşbirlikçi Yaklaşım”, “Kurumun Geliştirilme Çabası”, “Fırsat Tanıma”, “Gelişime İnanma” ve “Katılımcı Yönetim” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 5 tanesi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Destekleyici Tutum. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin öğretim elemanlarını desteklediklerine dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6: “*Bu anlamda bir şey yapmak istediğim zaman eğer makulse, mantıklıysa desteklemem beni çok motive ediyordu.*” diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K16: “*Yöneticimizin tutumu öğretmenini daha destekleyici.*” diyerek düşüncesini ifade etmiştir.

Eleştirilere Açık Olma. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin geri bildirimlere olumlu tepki verdiğiine ilişkin söylemleri neticesinde belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan bir diğer kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 5 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3 eleştiriler hakkındaki deneyimine şu şekilde değinmiştir: “*Şu anki çalıştığımız yerde biraz şey var mesela aklınıza bir şey geldi diyelim ki yöneticilerin odasına gidip iletebiliyorsun. Süreç içerisinde küçük esnemeler olması bence gayet güzel ve lafının bir yere gittiğini sözünün bir kıymeti olduğunu hissettiriyor insana bence.*”

K14: “*Verilen dönütler çerçevesinde işlerin yeniden düzenlenmesi değer verildiğini gösteren bir şey. Bu tarz durumların, karşı tarafta bir esneklik olmasa olacağını düşünmüyorum.*” diyerek yöneticilerin dönütlere açık olmasının tatmin üzerinde olumlu bir etki yarattığını belirtmiştir.

Yeniliğe ve Değişime Açık Olma. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin yenilikçi ve değişim karşısında daha esnek olduklarına dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K21: “*Gelişim yönüyle daha PD (kişisel gelişim) biriminin açılması mesela. PD birimi demek daha iyi nasıl yapabiliriz demek için bir adım yani. Bu da benim açımdan tatmin edici bir şey.*” sözleriyle yöneticisinin yenilikçi olma yolunda bir adım attığını ve bunun dahi kendisini tatmin ettiğini ifade etmiştir.

K24 ise deneyimini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Mesela bizim akademik yazma merkezinde sadece 2 kişi görevliyiz hoca olarak ve tüm okula, üniversiteye yetişmemiz mümkün değil ve Grammarly uygulamasının satın alınmasını mesela ben önerdim ve gayet kendisi de başta zorlandı filan ama sonra biraz iknayla biraz örnekleri önüne sunarak, piyasa araştırması yaptık kendisine rapor sunduk. Ondan sonra o da çok mantıklı buldu ve şu an ne kadar güzel iyi ki buna önayak oldunuz diyebiliyor.”

Geliştirici Dönütler. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin öğretim elemanlarına verdikleri dönütlerinin faydalı olduğuna dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K14 verilen dönütlerin kendisine fayda sağladığını şu şekilde belirtmiştir: “*Sınıf gözlemleri de olabilir mesela. Eleştirilerin de çok yapıcı olduğunu düşünüyorum. Bu da bir esneklik*

göstergesi. Hem onların açısından topladıkları dönütler hem hocalara güçlü ve zayıflıklarını göstererek olumlu bir imkân sağlıyor.”

K22 ise: *“Buraya başladığımda gözlemler yapılıyor. Bu kötü bir şey gibi değil de gelişime katkı sağlayacak dönütler verdiklerini hissediyorum.”* sözleriyle dönütlere dair düşüncelerini paylaşmıştır.

Fırsat Tanıma. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin öğretim elemanlarının zor görevler vererek ve gelişimlerini destekleyerek fırsat tanıdıklarına dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6: *“Ya da işte biz sana şu rolü düşünüyoruz çünkü sen şöylesin denmesi, sana güvenilmesi çok motive eden bir şey.”* diyerek deneyimini paylaşmıştır.

K22 ise düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Onun dışında atanan farklı görevler, verilen farklı ve ciddi sorumluluklar olduğunda bu açıdan aslında kendimi tatmin olmuş ve gelişmiş hissediyorum. Fırsat tanıdıkları için de buraya severek geliyorum, yapılan bir şeyi kendimi geliştirmek için yaptığımı da fark ediyorum sadece okul için yapmadığımı da görüyorum. O yüzden bu benim motivasyonumu artıran bir şey.”

Kriz Yönetimi. Katılımcıların yöneticilerinin gelişim odaklı düşünce yapısına dair deneyimlerinde yöneticilerin çıkan problemler ve anlaşmazlıkları başarıyla çözdüklerine dair söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: *“Daha önce iki kez kurumla finansal konularda sorun yaşadım ve her ikisini de maliye ile görüşerek çözdü.”* cümlesiyle yöneticisinin sorunuyla ilgilendiğini ve çözüme kavuşturduğunu dile getirmiştir.

K16 ise: *“Öğrencimle bir anlaşmazlık yaşadığımda yöneticimin desteği benim o günümün daha güzel geçmesini sağladı. Aksine öğretmeninin iyiliğini düşünmeyen sabit fikirli bir*

yerde tam tersi kendini daha yetersiz hissediyorsun. Ama diğer türlü orada bir rolünün ve kimliğinin olduğunu daha çok hissediyorsun.” diyerek düşüncelerini ifade etmiştir.

Takdir Görme. Katılımcıların gelişim odaklı düşünce yapılı yöneticileri ile olan deneyimlerinde yöneticilerin kendilerini takdir ettiklerine ilişkin söylemleri doğrultusunda belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K24: *“Mesela eğer bir şeyi sen ortaya çıkardıysan senin hakkını da veriyor sözel olarak.”* cümlesiyle yöneticisi tarafından takdir gördüğü deneyimine değinmiştir.

Olumlu İletişim. Araştırmacı tarafından belirlenen kod yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K4 deneyimini şu şekilde ifade etmiştir:

“Okulda karşılaştığımız zaman beni daima samimi bir şekilde selamlıyor, hatırlıyor soruyor her seferinde. Bu çok hoşuma gidiyor. Toplantı yaptığımızda sözlü olarak ya da WhatsApp gruplarımızda yazılı olarak yoğun dönemlerin sonunda çabalarımızı takdir ediyor. Teşekkür ediyor bana ve meslektaşlarıma. Bu da benim çok hoşuma gidiyor.”

İşbirlikçi Yaklaşım. Kurumun Geliştirilme Çabası. Gelişime İnanma. Katılımcı Yönetim. Araştırmacı tarafından belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K6 işbirlikçi yaklaşıma dair deneyimine şu sözlerle değinmiştir:

“Kesinlikle gelişim odaklı olan ve aynı zamanda bir o kadar da mütevazı idareci oluyor ama kendini diğer çalışanların, diğer öğretim elemanlarının üstünde bir yere konumlandırmıyor. Sadece diğer insanları daha iyi yönetebilen bir insan olarak, daha iyi bu durumu A noktasından B noktasına taşıyabilecek vizyona sahip insanlardı. Fikirlerimi paylaşma noktasında çok rahat hissediyordum.”

K11 gelişim odaklı düşünce yapısının kendisine bireysel kazanç sağlamadığını ama daha çok kurum bazlı fayda getirdiğini: *“Doğrudan bireysel olarak bana dokunan bir gelişim söz konusu değil ama kuruma faydalı.”* diyerek ifade etmiştir.

K25 yöneticilerinin, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin gelişebileceklerine inandıklarına: “Sadece bize değil öğrencilere olan yaklaşımlarında da bu var. Öğrencilerin her zaman bir potansiyeli olduğunu ve kapasitelerinin her zaman düzgün bir eğitimle daha ileri taşınabileceği bize genellikle söylenen şey.” sözleriyle değinmiştir.

K10 ise yöneticisinin fikirlerine değer verdiğini ve fikri mantıklı ise uygulamaya konulduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “Örnek vermem gerekirse yöneticim iş süreçlerimizi iyileştirmeye yönelik mesela bir fikir paylaştığımda fikrimi dikkatle dinledi ve uygulanabilirliğini değerlendirmek için beni teşvik etti. Tabii ki bu durum neyi gösteriyor fikirlerime değer verildiğini ve katkılarımın önemli olduğunu hissetmemi sağlıyor aslında.”

4.7. Yedinci Alt Problem

Tablo 8.

“Yöneticilerin düşünce yapılarının farklı olması durumunda öğretim elemanlarının iş tatminlerinde meydana gelebilecek olası değişiklikler” ana kategorisine ilişkin veriler

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	N
Sabit Düşünce Yapısı	Potansiyel Sınırlanması ve Gelişimde Duraklama	K3, K13	2
	Rutinden Sıkılma	K3	1
	Tükenmişlik ve Mental Yorgunluk	K3	1
	Motivasyon ve Verim Kaybı	K4, K5, K11, K14, K15, K16, K22, K23, K24, K25	10
	Yalnızlık Hissi	K4	1
	Güvensizlik Hissi	K4	1
	İşten Soğuma	K4, K23, K24	3
	Öğretmen- Öğrenci Etkileşiminin Zedelenmesi	K9	1
	Olumsuz Psikolojik Etki	K7, K9, K14, K16,	4
	Endişe, Stres ve Eleştirilme Korkusu	K21, K22, K24	3
	Örgüte Bağlılığın Azalması	K16, K15, K22	3
	Kararları Uygulamama	K23	1

	<i>İş Bırakma</i>	K4, K20	2
<i>Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı</i>	<i>Psikolojik Baskının Azalması</i>	K1	1
	<i>Memnuniyet Artışı</i>	K8, K13	2
	<i>Verim ve Motivasyon Artışı</i>	K6, K7, K10, K12, K13, K17, K18	7
	<i>Olumlu Örgüt Kültürü ve Aidiyet Hissi</i>	K2, K7, K8, K17	4
	<i>Gelişime Açık Olma</i>	K12	1
	<i>Değerli Hissetme</i>	K19	1
	<i>Özgüven Artışı</i>	K2	1
	<i>Güven Alanının Dışına Çıkma</i>	K2	1

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının farklı olması durumunda iş tatmininizde ne tür değişiklikler meydana geleceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaba göre araştırmacı tarafından 21 kod belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar 2 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 11 tanesi sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 10 kod ise 2-10 katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların “Yöneticinizin düşünce yapısının farklı olması durumunda iş tatmininizde ne tür değişiklikler meydana geleceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde en sık kullanılan kodun “Motivasyon ve Verim Kaybı” olduğu görülmektedir (f:10).

Kategori 1: Sabit Düşünce Yapısı

Tablo 8 incelendiğinde “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 13 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Motivasyon ve Verim Kaybı” (f:10) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Potansiyel Sınırlanması ve Gelişimde Duraklama”, “Rutinden Sıkılma”, “Tükenmişlik ve Mental Yorgunluk”, “Yalnızlık Hissi”, “Güvensizlik Hissi”, “İşten Soğuma”, “Öğrenci-Öğretmen Etkileşiminin Zedelenmesi”, “Olumsuz Psikolojik Etki”, “Endişe, Stres ve Eleştirilme Korkusu”, “Örgüte Bağlılığın Azalması”, “Kararları Uygulamama” ve “İş Bırakma” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 6 tanesi bir katılımcıyı temsil

etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Motivasyon ve Verim Kaybı. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışma durumunda şevklerinin kırılabileceğini, verimlerinin düşeceğini ve dolayısıyla iş tatminlerinin olumsuz etkileneceğini belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 10 katılımcıyı temsil etmektedir.

K14 motivasyonunu kaybına şu sözlerle işaret etmiştir:

“Biz zaten süreç içerisindeyken yapılması gerekeni aslında biliyoruz. Ama bilmemize rağmen onları yapamıyoruz çünkü sınıf dinamikleri çok farklı bir şey. Bu insanı yıpratıcı bir şey aslında. Bu şartlar altında sürekli negatif ve tek boyutlu bir eleştiri almak insanın motivasyonunu yok eden bir şey.”

K16: *“Zorlayıcı bir durum ama olumlu bir zorlayıcılıktan bahsetmiyorum. Aksine geriye çeken, o iş yerine aidiyet hissinin azaldığı, ne için yapıyorum tarzı motivasyon düşürücü şekilde bir kimliğin oluyor. Öyle bir çalışan oluyorsun ortamda. Kesinlikle verimin daha düşüyor kendini yetersiz hissettiğin için.”* ifadesiyle sabit düşünce yapısına sahip yöneticiyle çalışmayı motivasyon kaybı ile bağdaştırmıştır.

K22 ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunlar her ne kadar takdir edilmek için yapsak bile amacımızın sadece bu oluyor olması bizim motivasyonumuzu yine kötü etkileyecek bir şey aslında. Tam tersi biraz daha arkadaşça bir atmosferde, bir örgüt ikliminde çalışıyor olmak çok önemli. Tabii öyle olsaydı ekstra sorumluluk almak istemezdim hem de kuruma olan bağlılığım azalırdı diye düşünüyorum. Belki farklı bir kuruma geçmeyi, farklı pozisyonlarda çalışmayı deneyebilirdim. Bunun için fırsat kollardım bu da buradaki motivasyonumu direkt etkilerdi.”

K25 ise sabit düşünce yapılı yönetici ile çalışması durumunda iş tatmininde olumsuz değişiklikler meydana geleceğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Eğer sabit olsalar bence anlayışsız da olurlardı çünkü burada yetmiş hoca çalışıyorsa yetmişinin de farklı bir mindset ve farklı tecrübeleri, farklı sorunları olacaktır. Hepsine belli bir bakış açısıyla yaklaşamazsınız. Eğer bu olursa doğal olarak hocanın da motivasyonu etkilenir bence. Ben olsam böyle olurdu çünkü karşımdaki insanın beni orada bir birey olarak oraya katkı sağlayan bir hoca olarak görmesinden ziyade sanki orada benim yerimde herkes olabilirmiş ve benim yerim doldurulabilirmiş ve ben önemsiz biriyim değersiz biriyim gibi hissettirdi. O yüzden sabit fikirli olan bir yönetici kesinlikle motivasyon düşürdü. İş tatmini de zaten bence motivasyonla çok alakalı. Ben eğer istekli gitmiyorsam bir işe ve yöneticim benim düşüncelerimi önemsemiyorsa, düşüncelerimle uyuşan gerçekten çözüm odaklı önerilerde bulunmuyorsa ya da yorumlar yapmıyorsa benim için iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.”

Olumsuz Psikolojik Etki. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın psikolojiyi negatif etkilediğine dair söylemleri neticesinde belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir

K14: *“Bir de bu öğretmenler için de mental olarak çok daha sıkıntılı olabilecek bir durum.”* ifadesiyle düşüncesini belirtmiştir.

K16 ise kendisini şu sözlerle açıklamıştır:

“O konuda tam tersi bir durumda verim büyük oranda düşüyor çünkü insanın aslında biraz psikolojisini tetikleyen durumlardan biri. Sonuçta günümüzde ortalama 40 saatimizi bir kurumda geçiriyoruz. Öyle olunca büyük bir bölümünü oluşturuyor parçanın ve bu durumda bir insanın psikolojisinden söz etmemek, mental sağlığından söz etmemek imkânsız geliyor bana. O yüzden o ortamın gelişime açık bireylerle daha büyüyerek gitmesi lazım.”

Endişe, Stres ve Eleştirilme Korkusu. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın negatif duygulara sebep olduğuna dair söylemleri neticesinde belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K21 düşüncelerini şu sözlerle belirtmiştir:

“Yani burada en önemli şey iş tatminim niye artar çünkü ben kale alınmamaktan endişe ediyorum. Yani bu işte bu gelişim odaklı düşünce yapısı. Aynı zihniyette düşünce yapısında olmadığımız zaman endişe yaratıyor bende. Şimdi gideceğim bunları anlatacağım ama kale alınmayacak gibi. Bununla alakalı endişelerim olmazdı. Ama gelişim odaklı olunmasının bir koşulu daha var bence. Gidip de hocam böyle olmuyor demekle olmaz bir planla gitmek gerekir. Yani o zaman gelişim odaklı düşünce yapısını uygulamış oluruz ama ben çalışacağım sunacağım ama dinlenecek mi? Dinlendi diyelim ki keşke şey olsa tamam bak burada şöyle düşünmüşsün bu olur ama bu olmaz ya da şöyle yapsak daha iyi olmaz mı gibi bir dönüt beklerim bende mesela. Ama olacak mı bilmiyorum o da o açıdan strese sokuyor yani beni o yüzden iş tatminimi olumsuz etkiliyor diyebiliriz.”

K22 ise: *“Hani takdir edilmemek ya da takdir edilme endişesi...”* diyerek düşüncesini ifade etmiştir.

İşten Soğuma. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın işten uzaklaşmaya sebep olduğuna dair söylemleri neticesinde belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan bir diğer üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: *“Uzun vadede böyle bir yöneticiyle çalışmayı istemem ki daha önce bir kez başıma geldi. Bu beni kurumdan da soğuttu.”* cümlesiyle deneyimini paylaşmıştır.

K23: *“Kesinlikle işe gelirken mutlu olmam.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K24 ise: *“İşten soğuyorsun açıkçası.”* cümlesiyle sabit düşünce yapısına sahip yöneticiyle çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisine değinmiştir.

Örgüte Bağlılığın Azalması. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın aidiyetlik duygusunu zedelediğini ifade ettikleri söylemleri neticesinde belirlenen koddur. “Sabit Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en

sık kullanılan bir diğer üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 3 katılımcıyı temsil etmektedir.

K16: *“Zorlayıcı bir durum ama olumlu bir zorlayıcılıktan bahsetmiyorum. Aksine geriye çeken, o iş yerine aidiyet hissinin azaldığı...”* diyerek görüşünü belirtmiştir.

K22 ise: *“Kuruma olan bağlılığım azalırdı diye düşünüyorum. Belki farklı bir kuruma geçmeyi, farklı pozisyonlarda çalışmayı deneyebilirdim. Bunun için fırsat kollardım.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

Potansiyel Sınırlanması ve Gelişimin Duraklaması. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın kendilerini geliştirmeyeceğini ve aynı zamanda kurumun da gelişiminin negatif yönde etkileneceğini belirttikleri söylemleri neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K3: *“Herhalde ben de gelişmezdim.”* diyerek sözlerine başlamıştır.

K13 ise yönetici ve çalışanın gelişim odaklı düşünce yapısında buluşmasının çalışanın potansiyelini yüzde yüze çıkaracağını ancak sabit düşünce yapılı yöneticiyle çalışması halinde destek göremeyeceğine inanmasından dolayı potansiyelini sınırlanacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Tabi ki kendini gerçekleştirmiş ve işine, kendisine saygısı olan biri olarak zaten üzerime düşen her şeyi yaparak iş yerime geliyorum. Yani o görev tanımı içerisinde kalarak geliyorum. Eğer yöneticim de benimle aynı zihniyette ise ben o iş yerine daha mutlu gelirim, daha fazla fikirle gelirim. Ama eğer o diğer yüzde elliden hiçbir destek bir teşvik görmüyor isem ellide kalır. Yani en baştan dediğim gibi bu yüzde elli yüzde elli durum... Benim işime karşı tutumumu kesinlikle yönetim zihniyeti yüzde elli oranda etkileyecektir.”

İş Bırakma. Katılımcıların sabit düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın sonunun işi bırakmaya kadar varacağını ifade ettikleri söylemleri neticesinde belirlenen koddur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Daha önce bir kez başıma geldi. Bu beni kurumdan da soğuttu ve o kurumdan ayrılmak zorunda kaldım.” diyerek deneyimini paylaşmıştır.

K20 ise: “İstifa ederim.” cümlesiyle düşüncesini ifade etmiştir.

Tükenmişlik ve Mental Yorgunluk. Rutinden Sıkılma. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K3: “Yani çok fazla bir tükenmişlik yaşanır diye düşünüyorum.” diyerek tükenmişlik duygusuna değinmiştir.

K3 rutinin kendisini boğacağını düşünmüş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Stabil olduğum bir yerde çok sıkıldım. O rutinin sıkıcılığı çünkü zaten dürüst olmak gerekirse işimiz çok rutin çünkü her sene aynı şeyi sıfırdan başlıyoruz hele hele aynı kitabı kullanıyorsanız. Aynı sorular, öğrencilerden aynı tepkiler, aynı cevaplar, aynı konuşma konuları açıyorsunuz falan zaten çok rutin. Şimdi yukarıda oldukça sabit kalırsa haliyle siz de sabit kalacağınız için bu rutin insanı çok çabuk boğar diye düşünüyorum.”

Yalnızlık Hissi. Güvensizlik Hissi. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K4: “Açık ve şeffaf bir iletişim ortamı sağlayamayan bir yöneticiyle çalışsaydım sorunlarımı kendim çözmeye çalışırdım ve o zaman kendimi yalnız hissederdim. Çatışmaları profesyonelce yönetemeyen bir yöneticiyle çalışsaydım kendimi güvende hissetmezdim.” sözleriyle yalnızlık ve güvensizlik yaşamaya değinmiştir.

Öğrenci-Öğretmen Etkileşiminin Zedelenmesi. Kararları Uygulamama. Araştırmacı tarafından belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K9: “Ben öyle biri değilim ama olabilir yani insan yapısı, idareye kızıp sınıfındaki öğrencinin canını çıkarabilir.” diyerek bu durumun öğrencilere de dolaylı olarak yansyabileceği ihtimalini ileri sürmüştür.

K23 ise mantıklı bulmadığı kararların dayatılmaya çalışılmasına tepki olarak kararı uygulamayabileceğine şu şekilde değinmiştir:

“Tepki bazında atıyorum işte şunun yapılmasını kesinlikle istemiyoruz gibi bir şey derlerse ve bu özellikle mantıksız bir şey olursa, ben bunu birazcık daha sonuçta öğretmenim, sınıfta bunu kendim uygulayacağım ve bunu neredeyse kimse görmeyecek, kendi kafama göre bir şekle sokup yapmaya çalışabilirim. Böyle yollara da başvurabilirim.”

Kategori 2: Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı

Tablo 8 incelendiğinde “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisinde toplamda 8 kod belirlenmiştir. Kodların frekans dağılımına bakıldığında en sık “Verim ve Motivasyon Artışı” (f:7) kodunun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer kodlar ise; “Psikolojik Baskının Azalması”, “Memnuniyet Artışı”, “Olumlu Örgüt Kültürü ve Aidiyet Hissi”, “Gelişime Açık Olma”, “Değerli Hissetme”, “Özgüven Artışı” ve “Güvenli Alanın Dışına Çıkma” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların sadece 5 tanesi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen bazı kod ve örnekler aşağıdaki gibidir:

Verim ve Motivasyon Artışı. Katılımcıların gelişim odaklı düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışma durumunda şevklerinin ve verimlerinin artış göstereceğini ve dolayısıyla iş tatminlerinin olumlu etkileneceğini belirttikleri söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 7 katılımcıyı temsil etmektedir.

K6: *“Bunu kendim için değil kurumu A noktasından B noktasına getirmek için yapıyorum hissiyatını verirse karşısındakine bu daha motive eder.”* cümlesiyle düşüncesini ifade etmiştir.

K18 ise gelişim odaklı bir yöneticiyle çalışmanın iş tatmini üzerine etkisini verim ve motivasyona değinerek şu şekilde ifade etmiştir:

“Tabii ki illaki fikir ayrılıkları olur ama eğer gelişim odaklı bir düşünce yapısına sahip olmuş olsak büyük bir ihtimalle benim de işe olan düşüncem aslında olumlu anlamda

değişirdi çünkü yine daha fazla çalışmak isterdim. Kendime ve yaptıklarına ket vurmazdım çünkü görürdüm ki karşıdaki kişi de aslında bu işe değer veriyor, o da elinden geleni yapıyor, bir şeyleri yapmak için feragat ediyor ya da farklı çözüm yolları buluyor. Mesela bunlar hep artı şeyler. Ben karşıdan bir çaba gördüğüm zaman bu sefer ben de şevke gelirdim. Beraber daha uzun saatler çalışabilirlik. Öğrencilerimizi daha fazla nasıl geliştirebiliriz, ne gibi mantıklı yöntemler kullanabiliriz hani hep olumlu anlamda değışiklik gösterirdi.”

Olumlu Örgüt Kültürü ve Aidiyet Hissi. Katılımcıların gelişim odaklı düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın kuruma bağlılığı artıracağına ve olumlu bir atmosfer oluşturacağına dair söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 4 katılımcıyı temsil etmektedir.

K7: “*Kendimi bu kurumun değerli bir üyesi gibi hissediyorum.*” diyerek gelişim odaklı düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışmanın aidiyet yarattığını ifade etmiştir.

K8 örgütün gelişim odaklı yöneticilerle olumlu bir kültüre sahip olacağını şu sözlerle belirtmiştir:

“Gelişim odaklı bir yöneticinin tabii ki örgütü daha huzurlu bir yapıya kavuşturacağını düşünüyorum. Birimler arasında daha iyi koordinasyon sağlayacağını, çalışanlarıyla daha bir bağ kuracağını düşünüyorum. Aslında bu informal örgütün önemini ortaya çıkarabilir diye düşünüyorum. Örgüt sadece formal bir yapıdan oluşmuyor. Bir de informal kısmı var. Çalışanların arka planı, hayatı, özel yaşamları, iletişimleri bunların hepsi aslında örgütü derinden etkiliyor. Yani yükseköğretim kurumu da bir örgüt olduğuna göre orada tabii ki gelişim odaklı bir yönetici çok daha iyi bir yapıya kavuşturacaktır. İnfomal yapıya da destek sağlayacaktır. Çalışanlar daha mutlu olduğunda zaten böylece durum da daha işlevsel hale gelecektir, daha başarılı hale gelecektir diye düşünüyorum.”

Memnuniyet Artışı. Katılımcıların gelişim odaklı düşünce yapılı bir yöneticiyle çalışma durumunda iş tatminlerinin artacağına dair söylemleri doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenen koddur. “Gelişim Odaklı Düşünce Yapısı” kategorisindeki frekans dağılımına göre katılımcılar tarafından en sık kullanılan üçüncü kod olmuştur. Belirlenen kod toplam 2 katılımcıyı temsil etmektedir.

K8 memnuniyetin artacağını: “*Yani yükseköğretim kurumu da bir örgüt olduğuna göre orada tabii ki gelişim odaklı bir yönetici çok daha iyi bir yapıya kavuşturacaktır. İnfomal yapıya da destek sağlayacaktır. Çalışanlar daha mutlu olacaktır.*” diyerek ifade etmiştir:

K13 ise: “*Eğer yöneticim de benimle aynı zihniyetteyse ben o iş yerine daha mutlu gelirim.*” diyerek gelişim odaklı düşünce yapılı yöneticinin memnuniyeti artıracığını ifade etmiştir.

Özgüven Artışı. Güven Alanının Dışına Çıkma. Araştırmacı tarafından belirlenen kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir.

K2 yöneticisinin gelişim odaklı düşünce yapısında olması halinde kendini daha özgüvenli hissedeceğini belirtmiştir. Ancak alışılmadık bir düşünce yapısı olması sebebiyle gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticinin bazı öğretim görevlileri tarafından hoş karşılanmayabileceğini ve kendilerini güven alanlarının dışında hissetmelerine sebep olabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bana alan açıldığını hissedirim. Demek ki evet hani ben birey olarak da bir şeyler yapabilirim bu kurum için. Bana bunun için güveniyorlar derim ve kendime güvenimin artacağını düşünüyorum bu noktada. Belki de benim bile yeterince inanmadığım bir durum olacak kendime ama onların desteğiyle çok daha farklı bir boyuta geçebiliriz. Diğer taraftan bakarsak bunun sadece benim için değil herkes için de olabilir aslında bu zorlayıcı olabilir. Herkesin alıştığı bir mindset olduğu için o kalıbın dışına çıkmak, o güven alanı dışına çıkmak herkes için hoş olmayabilir ve zorlayıcı gelebilir çünkü insana alıştığı şey daha kolay gelebilir.”

Psikolojik Baskının Azalması. Gelişime Açık Olma. Değerli Hissetme. Araştırmacı tarafından belirlenen kodların her biri birer katılımcıyı temsil etmektedir.

K1: *“Pozitif bir etkisi olur. En azından yöneticinin psikolojik olarak bana olan etkisi ortadan kalkar.”* diyerek düşüncesini paylaşmıştır.

K12: *“Çok iyiye birbirimize layık olmalıyız fikri beni birazcık daha motive ediyor açıkçası. Çünkü gelişime açık oluyorum o zaman. Özellikle yöneticiler daha deneyimli ve tecrübeli insanlar oluyor genelde kendimle kıyasladığım zaman. Gelişime açık insanlarda daha çok şey öğreniyorum genelde.”* ifadesiyle gelişim odaklı yöneticiyle çalışmanın sonucunda kendisinin de gelişime daha açık olacağını belirtmiştir.

K19 ise değerli hissetme konusunda sözlerini şu şekilde paylaşmıştır:

“Bir şeyler yapılmaya başlandı biraz bir değişim var. Bence bu insanı biraz da değerli hissettiriyor ve o değerli hissiyatı da iş tatminine bağlıyorum şu an. Daha tatmin edici oluyor çünkü diyorum ki; evet benim gelişmemi istiyorlar. Evet tabii dolaylı yoldan kurumun gelişmesini istiyorlar ama arada ben de varım yani.”

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma amaçlarına yönelik tartışma, sonuç ve önerilere dair bilgiler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Bu araştırmada, yöneticilerin düşünce yapısının öğretim elemanlarının iş tatminine etkileri incelenmiştir. Bu amaca yönelik olarak toplam 25 öğretim elemanı ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma bulguları; “Öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerini tanımlaması”, “Öğretim elemanlarının iş tatminine katkıda bulunan faktörler”, “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin iş tatminine etkisi”, “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapıları”, “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminine etkisi”, “Öğretim elemanlarının yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminlerine etkilerine dair deneyimleri” ve “Yöneticilerin düşünce yapılarının farklı olması durumunda öğretim elemanlarının iş tatminlerinde meydana gelebilecek olası değişiklikler” olmak üzere 7 ana kategoride incelenmiştir. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma bulgularından çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Birinci alt problem “Öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerini tanımlaması” ana kategorisidir. Bu kategoriden çıkan sonuçlara göre öğretim elemanlarının çoğu genel

anlamda çalışma deneyimlerine dair olumlu tanımlamalar yapmıştır. Bu olumlu tanımlamaların arkasındaki en büyük neden ise öğretim elemanlarının işin kendisini sevmeleridir. Bu bağlamda, birçok öğretim elemanının bazı zorluklara rağmen çalışma deneyimlerinden memnuniyet duyduğu görülmektedir. Mesleki tatmin dışında öğrencilerle olumlu ilişkilerin olması, öğrencilerden gelen olumlu dönütler, öğretim elemanlarının süreç içerisinde deneyim ve meslek içi gelişim fırsatları elde etmeleri, öğrencilerin yetişkin olması ve çalışma koşullarından memnun olma da olumlu çalışma deneyimleri tanımlamalarında öne çıkan temalar olmuştur. Öte yandan, çalışma deneyimlerini olumsuz olarak ifade eden öğretim elemanlarının ifadelerinde öne çıkan temaların ise yönetimle ilişkiler, iş yükü ve olumsuz öğrenci profili olduğu görülmektedir.

İkinci alt problem olan “Öğretim elemanlarının iş tatminine katkıda bulunan faktörler” ana kategorisi incelendiğinde iş tatminine en çok katkı sağlayan unsurun iş arkadaşları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra öğretim elemanlarının aldığı ücret, olumlu çalışma ortamı ve örgüt kültürü, takdir görme, işin kendisi, çalışma koşulları, öğrenci profili, kariyer desteği, iş ve sosyal hayat dengesinin sağlanabilmesi ve yönetimle ilişkiler de öne çıkan faktörler arasındadır.

Üçüncü alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin iş tatminine etkisi” ana kategorisine ilişkin incelemeler neticesinde çoğu öğretim elemanının ifadelerinde yöneticinin çok önemli bir faktör olduğunu belirttiği gözlemlenmiştir. Bulgulara göre yönetici etkisinin öğretim elemanlarına yansımadaki en büyük etkenin ise işbirlikçi ve destekleyici yönetici tutumu olduğu ortaya çıkmıştır.

Dördüncü alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapıları” kategorisine ait bulgular incelendiğinde öğretim elemanlarının hem sabit hem de gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerle çalışma deneyimlemiş oldukları gözlemlenmiştir. Bulgularda yöneticilerini sabit düşünce yapılı olarak tanımlayan öğretim elemanlarının, yöneticilerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğuna dair ifadelerine rastlanmıştır. Bu bağlamda, değişim ve yenilik karşısında esnek olunmamasının, öğretim

elemanlarını yöneticileri sabit düşünce yapılı olarak tanımlamalarına sevk eden ana sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, öğretim elemanlarına göre işbirlikçi yaklaşım yerine klasik yönetim anlayışı benimseyen, yeni hedefler belirlemek yerine problemleri de olsa mevcut durumu korumaya çalışan yöneticiler de sabit düşünce yapılı bireylerdir. Ancak, öğretim elemanlarının, daha çok kariyer gelişiminde destekleyen, değişime ve yeniliğe açık, takdir eden ve destekleyici tutum sergileyen yöneticileri gelişim odaklı olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır.

Beşinci alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminine etkisi” analiz edildiğinde, sabit düşünce yapısına sahip yöneticilerle çalışan öğretim elemanlarının ifadelerinde bu durumun iş tatminlerini genel olarak olumsuz etkilediğini belirttikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, çoğu öğretim elemanının ifadelerine dayanarak, sabit düşünce yapısına sahip yöneticilerin öğretim elemanlarında motivasyon ve verim kaybı gibi etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, gelişim odaklı yöneticilerle çalışan çoğu öğretim elemanının ifadesinden elde edilen bulgulara göre bu düşünce yapısındaki yöneticilerle çalışmak öğretim elemanlarının iş tatminine olumlu yansımaktadır. Örneğin, birçok öğretim elemanının görüşüne göre, gelişim odaklı yöneticiyle çalışmanın öğretim elemanlarını motive ettiği ve dolayısıyla bunun da öğretim elemanlarının performans ve verimini artırdığı ortaya çıkmıştır.

Altıncı alt problem olan “Öğretim elemanlarının yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminlerine etkilerine dair deneyimleri” ana kategorisine ilişkin bulgulara göre, öğretim elemanlarının yöneticinin sabit düşünce yapısına sahip olmasını, yeniliğe ve değişime kapalı olma temasıyla ilişkilendirdikleri gözlemlenmiştir. Öğretim elemanlarının ifadelerine dayanarak gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerin ise daha çok destekleyici tutum, eleştirilere açık olma, geliştirici dönütler verme ve yeniliğe ve değişime açık olma temaları ile ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak yöneticilerin öğretim elemanlarına fırsatlar tanınması da gelişim odaklı düşünce yapısıyla ilişkilendirilmiştir.

Araştırmanın son alt problemi olan “Yöneticilerin düşünce yapılarının farklı olması durumunda öğretim elemanlarının iş tatminlerinde meydana gelebilecek olası değişiklikler” ana kategorisinin bulguları doğrultusunda elde edilen sonuca göre, sabit düşünce yapısına sahip yöneticilerle çalışan öğretim elemanlarının gelişimlerinin duraklaması, motivasyon ve verim kaybı, işten soğuma, endişe, stres ve eleştirilme korkusu yaşama gibi durumların ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bazı öğretim görevlilerinin görüşlerine dayanarak, sabit düşünce yapılı yöneticilerle çalışmanın, öğretim görevlilerinin kuruma aidiyetlerini ve dolaylı olarak öğrencileriyle olan etkileşimlerini zedeleyeceği ortaya çıkmıştır. Ancak, öğretim elemanlarının çoğunun görüşlerinden elde edilen bulgular, gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerle çalışmanın öğretim elemanlarının motivasyon ve verimini artıracağı, işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayacağı ve kurum aidiyeti hislerini artıracağı sonucunu göstermiştir.

Bulgulara dayanarak, sabit düşünce yapısına sahip yöneticilerin öğretim elemanlarının memnuniyetsizlik yaşamalarına sebep olduğu ve iş tatminlerini olumsuz şekillendirdiği; gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerin ise öğretim elemanlarının iş tatmini düzeylerinde destekleyici bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

5.2. Tartışma

Araştırmacı, alan yazında araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerini tanımlaması” ana kategorisi ile birebir bağlantılı bir çalışmaya ulaşamamıştır. Ancak, Capelleras (2005)’ın akademik personelin işlerine ve kurumlarına yönelik tutumlarını araştırmış olduğu çalışmasından elde ettiği sonuca göre, akademik personelin işe dair tutumlarına dayalı olarak iş tatminsizliği yaşayanlar, iş tatmini elde edenler ve içsel özellikler ve dışsal destek ile tatmin elde edenler olmak üzere farklı gruplar altında sınıflandırılabilceğini ortaya koymuştur. Araştırmada öğretim elemanlarının çalışma deneyimlerine yönelik yaptıkları tanımlamalar birçok farklı kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, Carpellas (2005)’ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda,

akademik personelin işe yönelik tutumu bakımından akademik personellerin farklı sınıflandırmalar altında toplanması, bu araştırmanın birinci alt probleminden birçok sınıflandırma elde edilmesini dolaylı olarak desteklemektedir.

İkinci alt problem olan “Öğretim elemanlarının iş tatminine katkıda bulunan faktörler” ana kategorisi incelendiğinde iş tatminine en çok katkı sağlayan unsurun iş arkadaşları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu alt problemde elde edilen sonucu destekleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Sypniewska, 2013 yılındaki araştırmasında iş tatminini etkileyen faktörleri değerlendirmiş ve en önemli faktörün iş atmosferi yani çalışma ortamı olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, aynı çalışmada iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olmasının iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir.

Üçüncü alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin iş tatminine etkisi” ana kategorisinin bulgularına göre, çoğu öğretim elemanının ifadelerinde yöneticinin çok önemli bir faktör olduğunu belirttiği gözlemlenmiştir. Bu alt problemle bağlantılı bazı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Aliyari 2024 yılında yöneticilerin iş tatmini üzerindeki rolünü inceleyerek, yönetici rolünün iş arkadaşı ilişkileri, refah, terfi, çalışma koşulları, görevler ve süreçler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç ise, yöneticinin iş tatmini üzerinde etkili olması sonucunu destekler niteliktedir.

Dördüncü alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapıları” kategorisine ait bulgularda yöneticilerini sabit düşünce yapılı olarak tanımlayan öğretim elemanlarının, yöneticilerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğuna dair ifadelerine rastlanmıştır. Değişim ve yenilik karşısında esnek olunmamasının, öğretim elemanlarını yöneticileri sabit düşünce yapılı olarak tanımlamalarına sevk eden ana sebep olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmacı, alan yazında bu alt problemle birebir bağlantılı bir çalışmaya ulaşamamıştır. Ancak, Kouzes ve Posner 2019 yılında yöneticilerin düşünce yapılarının yönetici davranışları üzerine etkisi konulu bir çalışma yürüterek gelişim odaklı düşünce yapısına sahip yöneticilerin, sabit düşünce yapılı meslektaşlarına göre liderlik davranışlarını

daha sık kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, araştırma gelişim odaklı düşünce yapılı yöneticilerin özellikleri bağlamında desteklenmektedir.

Beşinci alt problem olan “Öğretim elemanlarına göre yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminine etkisi” ana kategorisinden elde edilen sonuçlara bakıldığında, sabit düşünce yapısına sahip yöneticilerle çalışmak öğretim elemanlarının iş tatminlerini genel olarak olumsuz etkilerken, gelişim odaklı yöneticilerle çalışmak çoğu öğretim elemanının iş tatminine olumlu yansımaktadır. Bunu dolaylı yoldan destekleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Nousi 2022 yılında iş yerindeki sosyal etkileşimler konulu bir çalışma yaparak gelişim odaklı düşünce yapısı ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, gelişim odaklı düşünce yapısına sahip olmanın hem çalışanlara hem de yöneticilere olumlu yansıtacağı ve bu düşünce yapısının, yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumunu geliştirebileceği öne sürülmüştür.

Altıncı alt problem olan “Öğretim elemanlarının yöneticilerin düşünce yapılarının iş tatminlerine etkilerine dair deneyimleri” ana kategorisinde öğretim elemanlarının yöneticinin sabit düşünce yapısına sahip olmasını, yeniliğe ve değişime kapalı olma temasıyla ilişkilendirdikleri gözlemlenirken, gelişim odaklı yöneticilerin ise daha çok destekleyici tutum, eleştirilere açık olma, geliştirici dönütler verme ve yeniliğe ve değişime açık olma temaları ile ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Araştırmacı bu alt problemle birebir bağlantılı bir çalışmaya ulaşamamıştır. Ancak, Uzun ve Özdem, 2017 yılında öğretmenlerin yönetici desteği algıları ile iş performansları arasındaki ilişki üzerindeki iş tatmininin aracılık rolü hakkında yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, yönetici desteği, iş performansı ve iş tatmini arasında olumlu bir doğrusal ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin tutumları bağlamında her iki çalışmada da dolaylı olarak birbirini destekleyen bulgulara rastlanmıştır.

Araştırmanın son alt problemi olan “Yöneticilerin düşünce yapılarının farklı olması durumunda öğretim elemanlarının iş tatminlerinde meydana gelebilecek olası değişiklikler” ana kategorisinin bulgularından sabit düşünce yapılı yöneticilerle çalışan öğretim

elemanlarının gelişimlerinin duraklaması, motivasyon ve verim kaybı, işten soğuma, endişe ve eleştirilme korkusu yaşama gibi durumların; gelişim odaklı yöneticilerle çalışmanın ise öğretim elemanlarının motivasyon ve verimini artıracak ve işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayacak sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ile dolaylı olarak bağlantılı olan bir çalışma 2020 yılında Duyan ve Yıldız tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının akademik personelin iş tatminine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik iş tatmini üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik ile gelişim odaklı düşünce yapısına sahip olan yöneticilerin bazı ortak özellikleri bağlamında her iki çalışma dolaylı olarak birbirini destekler niteliktedir.

Öneriler

1. Yapılan bu araştırma öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda ve nitel araştırma yöntemlerinden olan fenomenolojik desenle ve yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla yürütülmüştür. İlerleyen zamanlarda benzer çalışmalar farklı desenlerle ve veri toplama araçlarıyla yürütülebilir.
2. Bu çalışma Ankara ilinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının deneyimlerine dayalıdır ancak başka iller de yeni çalışmalara dahil edilerek çalışmanın kapsamı genişletilebilir.
3. Öğretim elemanlarının iş tatmini üzerindeki önemli rolü sebebiyle, yöneticiler için mesleki gelişim programları düzenlenebilir.
4. Yöneticilerin gelişimi destekleyici örgüt kültürü oluşturmaları teşvik edilebilir.
5. Yönetici pozisyonu için yeterli alan yazın bilgisine sahip ve gelişim odaklı düşünce yapılı bireyler görevlendirilebilir.
6. Öğretim elemanları için geri bildirimlerini ve süreç içindeki görüşlerini ifade edebilecekleri etkili katılım mekanizmaları kurulabilir.
7. Örgütsel sessizliğini etkileyen unsurlarla alakalı ek çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, P. (2022). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatminine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.
- Akduman, B., & Taşdelen, B. (2021). Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisinin Zen Pırlanta üzerinden incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(2), 1068–1096. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.919587>
- Akman Dömbekci, H., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 141–160. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227330>
- Alanka, D. (2024). Nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi: Teorik bir çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 64–84. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kronotop/issue/82784/1405579> sayfasından erişilmiştir.
- Aliyari, M. (2024). The role of managers in employee job satisfaction considering multiple

mediating effects. *International Journal of Modern Achievement in Science, Engineering and Technology (IJSET)*, 1(4), 27–34. <https://doi.org/10.63053/ijset.43>

Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203–216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20833/223192> sayfasından erişilmiştir.

Atila, E. (2014). *The relationship between burnout and job satisfaction levels of English teachers and instructors: Ankara case*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Aydın, R. Ş. (2024). *Beliren yetişkinlerde gelişen zihniyet ile psikolojik katılık ve bilişsel esneklik ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86. https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review sayfasından erişilmiştir.

Bakmay, E. N. (2024). *An investigation into motivation and job satisfaction levels of EFL instructors*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Bal Akkoç, S. (2021). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri ili merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368–388.
<https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Baş, S. (2011). *Workplace mobbing and its relationship between job satisfaction and organizational trust: A study on Turkish academicians*. (Yüksek lisans tezi).
<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bayrakçeken, S., Samancı, O., & Gökbulut, H. N. (2021). Zihniyet kuramı ve öğrenme motivasyonu. *Uluslararası Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 153–162.
<https://doi.org/10.54971/synergy.986217>
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30094> sayfasından erişilmiştir.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1–18. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042919> sayfasından erişilmiştir.
- Büyükemre, S. (2024). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere geri bildirimlerinin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ceyhan, E. (2024). *İş stresinin çalışan performansına etkisinde gelişim zihniyetinin ve bilinçli farkındalığın aracılık rolü*. (Doktora tezi).

Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers.

Educational Management Administration & Leadership, 34(1), 29-46.

<https://doi.org/10.1177/1741143206059538>

Çakır, E. (2022). *Okul öncesi öğretmenlerinde iş tatmini algısının incelenmesi: Isparta*

ili örneği. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Çalışır, M. (2021). *İş tatmini örgütsel bağlılık ilişkisi: Başakşehir ilçesi özel okul*

öğretmenleri örneği. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Capelleras, J.-L. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organisation:

An empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 147–166.

<https://doi.org/10.1080/13583883.2005.9967144>

Çetin, A., Boyraz, M., & Özer, S. (2019). Otel çalışanlarının iş motivasyonu ve çeşitli

demografik değişkenlere göre farklılaşması: Denizli şehir otellerinde bir araştırma.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 22(2), 601–614.

<https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.589738>

Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk

kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143–156.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjh/issue/82943/1427680> sayfasından erişilmiştir.

Dönmez, R. N. (2024). *The relation between EFL teachers' mindset and their strategies,*

opinions and preferences on corrective feedback in speaking. (Yüksek lisans tezi).

<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Duyan, M., & Yıldız, S. M. (2020). The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 7(2), 364–375. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3746710>

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House LLC, <https://archive.org/details/mindset-the-new-psychology-of-success-dweck/page/n1/mode/2up> sayfasından erişilmiştir.

Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481-496. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691618804166> sayfasından erişilmiştir.

Ediz, M. (2020). *Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin farklı değişkenler açısından incelenmesi (Aksaray ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35–52. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2672/34998> sayfasından erişilmiştir.

Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57. https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11139/133258#article_cite sayfasından erişilmiştir.

- Erden, B. (2021). *Gelişim odaklı zihniyet teorisine dayalı etkinliklerin başarı, zihniyet inançları, azim, öz düzenleme, motivasyon ve tutum üzerindeki etkililiği*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Erhan, T., Çarıkçı, İ. H., & Alparslan, A. M. (2018). Usta olmak mı diğerlerinden daha iyi olmak mı? Çoklu başarı hedeflerine dair teorik çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 483–498. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/52999/703569> sayfasından erişilmiştir.
- Ersoy, F. (2023). Eğitimde nitel araştırma desenleri. A. Saban (Ed.) & A. Ersoy (Ed.), *Fenomenoloji içinde* (s. 67-117). Ankara: Eğiten Kitap.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233–246. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28415/302467> sayfasından erişilmiştir.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2), 75-91. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=657894> sayfasından erişilmiştir.
- Gümüştas, Z., & Gülbahar, B. (2022). Öğretmenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen etkenler. *Pearson Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(20), 180–181. <https://doi.org/10.46872/pj.538>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard*

Business Review, 65(5), 109–120. https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf sayfasından erişilmiştir.

İş. (2022). *Türk Dil Kurumu* içinde. <https://sozluk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2701/35617> sayfasından erişilmiştir.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2691/35400> sayfasından erişilmiştir.

İyigün, G. (2021). *The relationship between wellbeing and job satisfaction of instructors in English programs*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Karakelle, S., & Saraç, S. (2022). Creative mindsets scale: Turkish validity and reliability. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 4(2), 122–129. <https://doi.org/10.35365/ctjpp.22.2.01>

Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65–78. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/498722> sayfasından erişilmiştir.

Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi.

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 139–158.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30316> sayfasından erişilmiştir.

Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193–236. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645214>

Kılıçarslan, E. K. (2024). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine bir literatür çalışması*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480–495. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.12368>

Kondratowicz, B., & Godlewska-Werner, D. (2023). Growth mindset and life and job satisfaction: The mediatory role of stress and self-efficacy. *Health Psychology Report*, 11(2), 98–107. <https://doi.org/10.5114/hpr/152158>

Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 829–844. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0142>

Küçükçivil, B. (2019). Tüketici davranışlarının etkilenmesinde McClelland'ın motivasyon kuramına yönelik bir inceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 79–102. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kritik/issue/49545/628673> sayfasından erişilmiştir.

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis.

Organizational Behavior and Human Performance, 5(5). 484-500.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)

Ladikli, M. F., & Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. *İbn*

Haldun Çalışmaları Dergisi, 8(2), 139–174. <https://doi.org/10.36657/ihcd.2023.112>

Maslow, A. H. (1958). *A dynamic theory of human motivation. Understanding*

human motivation. Howard Allen Publishers. <https://doi.org/10.1037/11305-004>

Maslow teorisi (2024).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi#:~:text=Maslow%20teorisi%2C%20in%20sanların%20belirli%20kategorilerdeki,tarafından%20belirlendiğini%20söz%20konusu%20etmektedir adresinden erişilmiştir.

Mansuroğlu, C. N. (2023). *Müzik öğretmenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı*

arasındaki ilişki: İç Anadolu Bölgesi örneği. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social*

Psychology, 135(2), 143–151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>

Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social*

Psychology, 135(2), 143–151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>

Mermer, Z. (2024). *An investigation into the relationship between academic motivation*

of high school foreign language learners and their mindset. (Yüksek lisans tezi).
<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Mutluer, Ö. (2024). *Gelişim zihniyeti stratejilerinin kullanımının, 8. sınıf öğrencilerinin öz*

yeterlik, öz düzenleme, bilişüstü beceriler, akademik başarı ve zihniyet inançları üzerindeki etkisinin incelenmesi. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Nousi, D. (2022). *Social interactions at work: Can a more forgiving attitude explain the association between a growth mindset and employee job satisfaction?*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/42379> sayfasından erişilmiştir.

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Akademik Bakış*, 5(10), 43–63. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>

Özden, M., & Saban, A. (2023). Eğitimde nitel araştırma desenleri. A. Saban (Ed.) & A. Ersoy (Ed.), *Nitel araştırmalarda paradigma ve teorik temeller* içinde (s. 1-24). Ankara: Eğiten Kitap.

Özer, G. (2022). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Padır, M. A., & Vangölü, M. S. (2023). Örtük Zekâ Teorisi: Gelişime Açık Zihin İnancı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 15(3), 451-457. <https://doi.org/10.18863/pgy.1163630>

Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran Üniversitesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 138-151. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10224/125709#article_cite sayfasından erişilmiştir.

Paksoy, M., Soyer, F., & Çalık, F. (2017). The impact of managerial communication

skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642–652. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i1.4259>

Sariaslan, İ. (2021). *Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki imajının iş tatminine etkisi*.

(Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F., (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş

doymu. *Atatürk Üniversitesi, Tıp Fakültesi & İİBF. Ege Academic Review*, 5(1), 55-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327> sayfasından erişilmiştir.

Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?.

Personnel Psychology, 36(3), 577–600. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>

Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2010). Job satisfaction of university teachers: An empirical

study. *Journal of Services Research*, 9(2), 51–80. https://www.researchgate.net/publication/286142423_Job_satisfaction_of_university_teachers_An_empirical_study sayfasından erişilmiştir.

Simons, J. A., Irwin, D. B., & Drinnien, B. A. (1987). Psychology: The search for

understanding. *West Publishing Company*. http://eznow7jgmenpjz.pic3.eznetonline.com/upload/MASLOW_YQfG.pdf sayfasından erişilmiştir.

Soydaş, İ. (2021). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin ve örgütsel güven*

düzeylerinin incelenmesi. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction.

Contemporary Economics. 8(1). 57-72.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2435040 sayfasından erişilmiştir.

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*,

10(1), 142–167. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146235> sayfasından erişilmiştir.

Şahin, M. M., & Yılmaz, O. (2020). Sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini

arasındaki aracılık etkisi: Batman Üniversitesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 587-606. <https://doi.org/10.18657/yonveek.632766>

Şengöz, M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin bütünleşik bir süreç olarak

yeniden yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173. <https://doi.org/10.51725/etad.977931>

Şimşek Ak, E. (2022). Öğretmenlerin liderlik algılarına göre ortaokul müdürlerinin

hizmetkar liderlik anlayışı ile iş tatmini ve işe tutulma düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir çalışma. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Tanrıverdi, Y. (2022). *Gelişim odaklı zihniyet yapısı programının özel yeteneklilerle*

çalışan öğretmenlerin zihniyet yapısına, mesleki yeterliklerine etkisi ve öğretmenlerin programa ilişkin görüşleri. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Tatmin. (2022). *Türk Dil Kurumu* içinde. <https://sozluk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG teorisi ve çalışanların iş tatmini.

Social Sciences Studies Journal, 4(17), 1559–1566.
<https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/1273> sayfasından erişilmiştir.

Ulukoş, K. S. (2016). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247–262.
<http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.1114>

Urlu, F. (2010). *İş tatmini unsurları: Sakarya Üniversitesi araştırma görevlileri örneği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Uzun, T., & Özdem, G. (2017). The mediating role of job satisfaction on the relationship between teachers' perceptions of supervisor support and job performances. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(7), 84–90. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2017.0519>

Üniversite. (2023). <https://tr.wikipedia.org/wiki/Üniversite> adresinden erişilmiştir.

Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 213–232.
<https://doi.org/10.18037/ausbd.1227345>

Yılmaz, A. (2020). *An investigation into the relationship between English preparatory teachers' mindsets and their self-efficacy beliefs*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.

Yönetici. (2022). *Türk Dil Kurumu* içinde. <https://sozluk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

EKLER



EK 1. Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.02.2025-E.1173285



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

Sayı : E-77082166-302.08.01-1173285
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

19.02.2025

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep SERBEST**'in, **Prof. Dr. Sabri ÇELİK**'in danışmanlığında yürüttüğü **"Öğretim Elemanlarının İş Tatminin Yöneticilerin Düşünce Yapıları Bağlamında Değerlendirilmesi"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **28.01.2025** tarih ve **02** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2025 -209

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

DAĞITIM

Gereği:

Sayın Prof. Dr. Sabri ÇELİK

Bilgi:

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 2. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Tez Konusu

Öğretim Elemanlarının İş Tatmininin Yöneticilerin Düşünce Yapıları Bağlamında Değerlendirilmesi

Demografik Sorular

Görüşmede ilk olarak katılımcıların cinsiyeti, yaşı, akademik unvanı ve çalışma deneyimi sorulacaktır.

Araştırma soruları

“Öğretim Elemanlarının İş Tatmininin Yöneticilerin Düşünce Yapıları Bağlamında Değerlendirilmesi” konulu tez çalışmasının görüşme formu soruları katılımcıların fikirlerini derinlemesine anlamaya yönelik hazırlanmış yedi açık uçlu soruyu içermektedir. Araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Bir öğretim elemanı olarak çalışma deneyimlerinizi nasıl tanımlarsınız?
2. Bu deneyimlerinize dayanarak iş tatmininize katkıda bulunan faktörler nelerdir?
3. Yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Yöneticinizin düşünce yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
6. Yöneticinizin düşünce yapısının iş tatmininiz üzerindeki etkisini nasıl deneyimlediniz?
7. Yöneticinizin düşünce yapısı farklı olması durumunda iş tatmininizde ne tür değişiklikler meydana geleceğini düşünüyorsunuz?

Etik Hususlar

Katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilecektir.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..