



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK ANA BİLİM DALI

**21. YY'DA ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YAŞAM MEMNUNİYETİ, İŞ
DOYUMU VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI HAKKINDAKİ
GÖRÜŞERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cemile COŞKUN

Lefkoşa

Haziran, 2022

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK ANA BİLİM DALI

21. YY'DA ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YAŞAM MEMNUNİYETİ, İŞ
DOYUMU VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cemile COŞKUN

Tez DanıŐmanı

Yrd. Doç. Dr.Şebnem GÜLDAL KAN

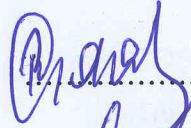


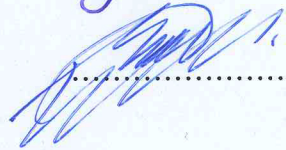
Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Lefkoşa

Haziran, 2022


Onay

Cemile COŞKUN tarafından hazırlanan “21. Yy’da üst kademe yöneticilerin yaşam memnuniyeti, iş doyumu ve psikolojik sağlamlıkları hakkındaki görüşlerin değerlendirilmesi” başlıklı tezi 30/06/2022 tarihinde jürimiz tarafından Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Adı – Soyadı	İmza
Jüri Başkanı:	Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Yağmur ÇERKEZ	
Danışman:	Yrd. Doç. Dr. Şebnem GÜLDAL KAN	
Eş Danışman:	Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	

Anabilim Dalı Başkanı Onayı

27/02/2023


Doç. Dr. Yağmur ÇERKEZ
Anabilim Dalı Başkanı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer
Enstitü Müdürü



Etik İlgelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Cemile COŞKUN

01/07/2022

Teşekkür

Bu çalışma, tanıdığım bazı üst kademe yöneticilerinin yaşantısına şahitlik yapmam üzerine onların toplum tarafından bilinmez olduğunu düşündüğüm bir takım sıkıntılarının görünebilir olmasına katkı koyma düşüncesi ile başladı. Bir yolculuk olarak düşünüp çıktığım bu yolda, yolculuğumun başından tamamlanmasına kadar her konuda destek olan, kahrımı çeken, sabır gösteren en başta değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Çağlar'a, aynı şekilde hakkımı ödeyemeyeceğim değerli Doç. Dr. Behçet Öznacar hocama, desteğini esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Şebnem Güldal Kan'a, yine çalışmama gönülden inanarak destek olan Doç. Dr. Serkan İlseven'e teşekkürü bir borç bilirim.

Öyle ki sık sık yaptığımız görüşmelerde her zaman olumlu düşünce yapısı, destekleyici söylemleri ve samimi duygularıyla da yanımda olarak hem zorlu süreçten geçerken destek oldular hem de motive olmamı sağladılar, yani hep bir hocadan daha fazlası oldular. Kısaca özetleyecek olursam ' biz sadece tez çalışmadık ayrıca hayatı paylaştık.'

Kendileri küçük kalpleri büyük anlayışlı evlatlarım Pamir, Karel, Doğaç'a ve tüm aile bireylerine de teşekkür ederim.

Ayrıca tüm yoğunluklarına rağmen hatırı sayılır zamanlarını ayırıp, samimiyetle içini açan ve çalışmama katkı koyan üst kademe yöneticilerine de teşekkürler.

Son olarak bu yolculuk sırasında yaşadığım tüm olumsuzluklara ve sebeplerine teşekkür ederim, öğrenmeme ve gelişimime katkı koydukları için.

Cemile COŞKUN

Özet

21. Yy'da Üst Kademe Yöneticilerin Yaşam Memnuniyeti, İş Doyumu Ve Psikolojik Sağlımlıkları Hakkındaki Görüşlerin Değerlendirilmesi

COŞKUN, Cemile

Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanları:

Yrd. Doç. Dr. Şebnem Güldal KAN

Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Haziran 2022, 162 sayfa

Bu araştırmada 21. Yy'da üst kademe yöneticilerin yaşam memnuniyeti, iş doyumu ve psikolojik sağlımlıkları hakkındaki görüşlerin neler olduğu tespit edilmesini amaçlamaktadır. Araştırma için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubu olarak amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiş olup, farklı görüşler elde edilmeye devam ettiği sürece kartopu örnekleme tekniğine de kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 18 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Veri analizinde ise nvivo nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, İsteki problemi e lemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır, Kendime ailesine özel ilişkilerine ve çevresine ve, evdeki problemi işe taşımamaktadır, kendini sakinleştirmeye çalışır, yalnız kalmak ile ilgili görüş belirttiği ayrıca üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, prob daha fazla zaman ayırma şansı olmadığı, Belirsiz ve yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailesine, ve sosyal çevresi ile geçirecek zaman kısıtlandığı ile görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, kendisini atıl durumda (değersiz) hissetmekte, psikolojik çöküntü yaşadığı, ailenin olumsuz etkilendiği, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ile eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düştüğü tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: üst kademe yönetici, iş doyumu, motivasyon, psikolojik sağlımlık, nvivo

Abstract

Evaluation of Views on Life Satisfaction, Job Satisfaction and Psychological Resilience of Senior Executives in the 21st Century

COŞKUN, Cemile

Department of Guidance and Psychological Counseling

Thesis Advisors:

Assist. Prof. Dr. Sebnem Guldal KAN

Prof. Dr. Mehmet CAGLAR

June 2022, 162 pages

In this research, it is aimed to determine the opinions of senior managers about life satisfaction, job satisfaction and psychological resilience in the 21st century. Qualitative research method was used for the research. A semi-structured interview form was used as a data collection tool. Purposive sampling method was determined as the study group of this research. Snowball sampling technique was also used as long as different opinions continued to be obtained. Within the scope of the research, 18 participants were interviewed. For data analysis, nvivo qualitative data analysis program was used. As a result of the research, it was determined that the majority of senior managers did not carry the problem at work to home, the problem at home to work, they tried to calm themselves and expressed their opinions about being alone. In addition, the following findings were reached regarding the majority of senior managers: their methods of coping with problems differ, they do not have the chance to devote more time to themselves, their family and private relations and their environment, and their time to spend with their family and social environment is limited due to uncertain and intense working hours. In the event that the duty is finalized and they return to their old job-position, most of the top managers feel idle (worthless), experience a psychological breakdown, and their families are adversely affected by this situation. It has been determined that performance and productivity decrease in case of returning to the old duty due to demotion and social judgment.

Keywords: Top management, job satisfaction, motivation, resilience, nvivo.

İçindekiler

Onay	i
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı	ii
Teşekkür	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi.....	ix
Kısaltmalar	xi
BÖLÜM I.....	1
Giriş	1
Problem durumu	1
Problem Cümlesi	9
Alt Problemler	9
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	10
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar	11
BÖLÜM II.....	12
Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	12
Kamu Yönetimi ve Üst Kademe Yöneticiliği	12
İş Doyumu ve İş Stresi	16
Yaşam Memnuniyeti	20
Psikolojik sağlamlık	26
İlgili Araştırmalar	30
BÖLÜM III	34
Yöntem.....	34
Araştırmanın Modeli	34
Çalışma Grubu.....	35

Veri Toplama Araçları.....	37
Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	39
Verilerin İstatistiksel Analizi.....	40
Geçerlik ve Güvenirlik	48
BÖLÜM IV	51
Bulgular.....	51
BÖLÜM V	115
Tartışma, Sonuç ve Öneriler	116
Kaynakça.....	129
İntihal Raporu.....	149

Tablolar Listesi

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo demografik özelliklerine göre çalışma grubu	36
Tablo 2. Alt amaçlar ile Görüşme Sorularının Bağlantıları	40
Tablo 3. Çalışma Planı ve Süreci	50
Tablo 4. Katılımcıların Çocuk Sayısı	52
Tablo 5. Katılımcıların Çocuklarının Yaşı	53
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumları	54
Tablo 7. ÜKY olarak atanmadan önce çalıştığı sektör	55
Tablo 8. Katılımcıların yaşlarına Göre Dağılımı	57
Tablo 9. Üçlü kararname uygulaması hakkındaki görüşler	60
Tablo 10. Üst kademe yöneticisi olarak olumlu ve olumsuz özellikler	63
Tablo 11. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki hisler	66
Tablo 12. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel yaşam (ilişkiler) duygusal olarak etkilenmesi	70
Tablo 13. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda iş doyumunun etkilenmesi	74
Tablo 14. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda yaşanması olası sorunlar ve baş etme yöntemleri	78
Tablo 15. Göreviniz sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel hayatta (ilişkilerde) problemlerle baş etme yöntemleri	82
Tablo 16. Üst kademe yöneticilerinin motivasyonlarını yükseltme yöntemleri ile görev süresince özel yaşamda (ilişkilerde) kendi ve ilişkide olduklarını motive etme yöntemleri	86
Tablo 17. Astlarının motive etme yöntemleri	89
Tablo 18. İş tatminini etkileyen faktörler	93
Tablo 19. Göreve ilk atanmada yaşanan problemler ve başa çıkma yöntemleri	97
Tablo 20. Özel hayattaki problemlerle baş etme yöntemleri ile Üst kademe yöneticisi olmamış olma durumunda baş etme yöntemleri	101
Tablo 21. Görev yaptığınız kurumdan ihtiyaçlar- beklentiler nelerdir ve nasıl karşılanıyor ayrıca karşılanmaması durumundaki hisler ve iş doyumun etkisi	106
Tablo 22. Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşanan sorunların etkileri ile birinde yaşanan bir sorunun diğerine taşınmaması yöntemleri	111

Şekiller Listesi

Şekil 1. Nitel Veri Analizi Aşamaları	46
Şekil 2. Verilerden Kodlamalara Ulaşma	47
Şekil 3. Katılımcıların bir çocuklu olma durumuna Göre Dağılımı.....	51
Şekil 4. Katılımcıların çocuksuz olma durumuna Göre Dağılımı.....	51
Şekil 5. Katılımcıların iki çocuklu olma durumuna Göre Dağılımı.....	52
Şekil 6. Katılımcıların üç çocuklu olma durumuna Göre Dağılımı	52
Şekil 7. Katılımcıların çocuklarının yaşlarına Göre Dağılımı	53
Şekil 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	54
Şekil 9. Katılımcıların ÜKY olarak atanmadan önce çalıştığı sektöre Göre Dağılımı	55
Şekil 10. Katılımcıların yaşlarına Göre Dağılımı	56
Şekil 11. Nitel Araştırmada Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema ve Alt Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi	57
Şekil 12. Üçlü kararname uygulaması hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi.....	58
Şekil 13. Üst kademe yöneticisi olarak olumlu ve olumsuz özellikler hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi.....	62
Şekil 14. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki psikolojik faktörler ve baş etme yöntemleri Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi.....	64
Şekil 15. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki hisler hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi	65
Şekil 16. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel yaşam (ilişkiler) duygusal olarak etkilenmesi hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi.....	69
Şekil 17. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda iş doyumunun etkilenmesi hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi	73
Şekil 18. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda yaşanması olası sorunlar ve baş etme yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi.....	77

- Şekil 19. Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel hayatta (ilişkilerde) problemlerle baş etme yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi..... 81
- Şekil 20. Motive etme yöntemler Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi. 84
- Şekil 21: Üst kademe yöneticilerinin motivasyonlarını yükseltme yöntemleri ile görev süresince özel yaşamda (ilişkilerde) kendi ve ilişkide olduklarını motive etme yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi 85
- Şekil 22. Astlarının motive etme yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi..... 89
- Şekil 23. Görev esnasındaki psikolojik faktörler ve baş etme yöntemleri Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi 91
- Şekil 24. İş tatminini etkileyen faktörler hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi..... 92
- Şekil 25: Göreve ilk atanmada yaşanan problemler ve başa çıkma yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi 96
- Şekil 26: Özel hayattaki problemlerle baş etme yöntemleri ile Üst kademe yöneticisi olmamış olma durumunda baş etme yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi..... 100
- Şekil 27. Görev yaptığınız kurumdan ihtiyaçlar- beklentiler nelerdir ve nasıl karşılanıyor ayrıca karşılanmaması durumundaki hisler ve iş doyumunun etkisi yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi 105
- Şekil 28: Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşanan sorunların etkileri ile birinde yaşanan bir sorunun diğerine taşınmaması yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi 110

Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ÜKY: Üst Kademe Yönetici

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem durumu

Özellikle ikinci dünya savaşının 1945 yılında ABD'nin Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası atmasıyla birlikte, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinin son yıllarını yaşadığımız günümüze gelene kadar teknolojinin inanılmaz bir ivmeyle gelişmesi, ulaşımın teknolojik yeniliklerle birlikte hızlanması ve yoğunlaşması, iletişim kanallarının çeşitlenerek internet teknolojileriyle birlikte küreselleşmeyi inanılmaz boyutlara taşınması, başta uluslararası işletmeler olmak üzere dünyadaki sistemleri ve bu sistemlere bağlı ya da bağımlı olarak çalışan tüm örgütleri ekonomik ve psikolojik boyutlarda etkilemiştir. Bütün bu gelişmelerden geri kalmamak ve yeni dünyaya adapte olabilmek için örgütler stratejik planlamalar yapıp, vizyon ve hedeflerini gözden geçirerek yapısal değişikliklere gitmektedirler. Yapılan yapısal değişiklikler özellikle üst düzey yönetim kademelerinde görev yapan üst kademe yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını artırmakta, örgütlerin gelişmelerinin sağlanması açısından üst kademe yöneticilerine kararların alınması ve uygulanmasında önemli görevler yüklemektedir.

Üst kademe yöneticileriyle ilgili bu alanda yapılan ilk kapsamlı çalışmalardan biri olarak kabul edilen makalelerinde Hambrick ve Mason (1984), üst kademe teorisine değinerek, örgütlerin üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğunu ve üst düzey yöneticilerin örgütlerin stratejik tercihlerini etkileyerek gelecekteki başarılarında söz sahibi olduklarını belirtmektedirler. Bu önemli görevlerinden dolayı üst kademe yöneticilerinin demografik ve bilişsel özellikleri öne çıkmakta, örgütlerin olduğundan daha başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilirliklerinin artırılması için, üst kademe yöneticilerinin kendi değerleri ve bilişsel donanımları, örgütün genelini etkileme potansiyeline sahip olduğundan ve örgütlerin stratejik planlamalarında başat rol oynadığından, üst kademe teorisinin temelinde yer alan üst yöneticilerin bilişsel yapıları, sahip oldukları değerler, algılar ve örgütlerin stratejik tercih sürecine

yaptıkları katkılar ve elde edilen performans sonuçlarına olan etkileri dikkate alınmalıdır (Carpenter, 2004).

Üst yönetim ekiplerinin gözlemlenebilir özellikler olarak açıklanabilen yaş, eğitim, sosyoekonomik köken, finansal durum, bağlı bulunulan grup özellikleri ve diğer kariyer tecrübeleri gibi demografik özellikleri ile yöneticilerin değerleri, bilişsel yapıları, kişisel ve psikolojik özellikleri olarak belirtilen bilişsel özelliklerinin (Dursun ve Köseoğlu, 2016) heterojen olması örgüt içindeki girişimleri ve yenilikleri, değişimi ve bilgi kaynaklarının çeşitliliğini olumlu olarak etkilemekte, farklı bakış açılarını ve yaklaşımları bir arada bulundurup zenginlik katmakta, örgüt üyelerinin olaylara farklı yaklaşım sergilemelerine olanak sunup, bilgi anlamında donanımlı, yüksek kalitede kararlar alınmasını sağlayarak problemlere nitelikli çözümler üretebilme ve yaratıcılığı geliştirme imkânına da sahip olunmakta (O'Bannon, 1997; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Carpenter, 2002; Besler, 2006). Bunlara ilaveten, heterojen ekipler daha fazla beceriye, bilgiye, perspektife sahip olduklarından, daha yaratıcı, çevreye daha rahat uyum sağlayan ve yenilikçi özelliklere sahip ekipler olarak görülmelerine karşın (Angriawan, 2009), heterojen ekipler içerisinde sosyal etkileşimin zayıflaması (Zenger ve Lawrence, 1989) ekip üyeleri arasında çatışmayı artırdığından ve bu nedenle de örgütsel bağlılığın azalmasına neden olunması nedeniyle kararların alınma aşaması öncesinde örgüt içerisinde uyumsuzluk görülmesi (O'Reilly vd., 1993; Michel ve Hambrick, 1992) heterojen ekiplerin olumsuz etkileri olarak karşımıza çıkmakta, bu olumsuzluklar da örgüt performansını etkilemektedir. Üst yönetim ekiplerinin heterojen olması örgütlerin stratejilerinde değişiklikler yapma gücünü geliştirirken (Wiersama ve Bantel, 1992), yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi demografik özelliklerin de benzerlikler taşıyarak ekibin homojen olması, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı bağlılıklarını destekleyip artırmakta ve alınacak kararlarda görüş birliğinin oluşmasına katkı yapmakta, dolayısıyla üst yönetimlerde ekip üyelerinin heterojenliği de homojenliği de farklı açılardan örgütlere katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin artan etkileriyle küresel rekabetin yaygınlaşması, örgütlerin geçmişe kıyasla çok daha etkin olmasını gerektirmekte, bu da örgüt yönetimlerinde söz sahibi olan üst yöneticilerin sorumluluklarını giderek artırmaktadır. Bu değişen koşullarda üst kademe yöneticilerin farklı yaşantılara, farklı felsefeler ve farklı yönetim becerilerine sahip olmaları, farklı ülkelerden ve

farklı kültürlerden yöneticilerle işbirliği yapmalarını kolaylaştıracak, örgütlerini benzerleri karşısında öne fırlatacak ve kendilerine gerek yerel ve bölgesel gerekse de küresel rekabette avantaj sağlayacaktır (Besler, 2006). Bu gereklilik ve sorumluluklar altında iş yükleri geçmişe nazaran oldukça artan üst kademe yöneticilerinin iş ve yaşam doyumlarının yüksek olması, örgütlerin misyon ve vizyonları doğrultusunda hazırladıkları stratejik planların hayata geçirilmesi sürecinde büyük bir önem arz etmektedir.

Gerek özel sektörde gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında verimliliğin sağlanması, belli bir vizyon doğrultusunda örgütler tarafından belirlenen hedeflerin hazırlanan stratejik planlar doğrultusunda ilerlenerek gerçekleştirilmesi, ilgili örgüt üyelerinin istenilen özellikte faaliyet göstermelerinin sağlanabilmesi, örgütün her kademesinde yer alan çalışanların ve dolayısı ile üst kademe yöneticilerinin de iş ve yaşam doyumlarının sağlanması ile mümkün olabilir. Mamur (2014), kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu ve yaşam doyumunun çevresel ve toplumsal faktörler, kişisel ve demografik faktörler ve iş ile ilgili faktörler tarafından etkilendiğini, iş yerindeki verimlilik ile çalışanların iş ve yaşam doyumlarının yeterliği arasında yüksek bir korelasyon bulunduğunu belirtmekte, dolayısı ile iş ve yaşam doyumunun bir kurumda çağdaş yöneticiliğin vazgeçilmez unsuru olduğunu vurgulamaktadır.

Demografik ve bilişsel özellikleri aynı olmayan, eğitim seviyeleri ve kültürleri birbirinden farklı insanı bünyesinde barındıran, uzun süren çalışma saatleri ile hizmetlerin sunulduğu oldukça geniş bir yelpaze yapısına sahip karmaşık örgüt yapılarında görev yapan üst kademe yöneticileri (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011), çalışma sürelerindeki yoğunluk nedeni ile aile hayatlarında bir takım sorunlar yaşayabilmekte, bu sorunlar da hem kendilerinin hem de aile üyelerinin psikolojik durumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle beraber günümüz çalışma hayatında büyük değişimler yaşanmakta, insanlar zamanlarının önemli bir kısmını işyerlerinde ya da işleriyle ilgili faaliyetlerle uğraşarak geçirmek durumunda kalmaktadırlar. Hatta o kadar ki insanların birçoğu yaptıkları işlerle tanımlanıp, çalışma zamanları ve ortamları dışında da mesleklerindeki kimlikleriyle anılmakta, kendileri de polis olsun, doktor veya öğretmen olsun, avukat, asker ya da her ne meslekte olursa olsun, işlerindeki kimliklerini benimsemekte ve mesleklerinin onlara kattığı bakış açılarını yaşamlarının diğer boyutlarına da taşıyabilmektedirler.

Çınar (2010), bu içiçe geçmiş olan koşullardan dolayı çalışanların birçok stres faktörü ile karşı karşıya kalabildiğini ve dolayısıyla işe bağlı stres yaşanmasının kaçınılmaz hale geldiğini belirtmektedir. Yaşanan tüm bu bu değişimler çalışanlar üzerindeki baskıyı artırdığı gibi, çalışanlar arasındaki rekabeti de artırmıştır. Sürekli değişimin yaşandığı günümüz koşullarında, çalışanların da yeniliklere ve değişimlere uyum sağlamak için sürekli çabaladığı, zorlandığı ve stres yaşadığı görülmektedir

Akgemici (2001), insanların yaşadığı stresi mutluluk ve huzurları için bir tehlike veya uyarı olarak algıladıkları bu tür durum ya da olaylara karşı gösterdikleri fizyolojik ve psikolojik tepki olarak açıklarken, Yıldırım (1991), bu stres durumunu *“organizmayı etkileyen herhangi bir şey karşısında organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum”* olarak belirtmektedir. Bu nedenlerle yaşanan eş sorunları, ekonomik krizler, teknolojik gelişimlere adapte olabilmek, işsizlik, iş hayatındaki belirsizlikler, çevresel problemler, aşırı şehirleşme, ulaşım ve iletişim problemleri gibi sorunlar günümüz çalışanlarının işe bağlı yaşadıkları stresi daha da yoğun bir şekilde hissetmelerine neden olmakta (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011), çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarını olumsuz etkileyerek iş stresi, işe devamsızlık, iş veriminin düşmesi ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açmakta (Deveci, 2017).

Gerek üst kademe yöneticilerinin gerekse tüm çalışanların günümüz zor çalışma koşullarından dolayı eşlerine, çocuklarına ve kendilerine yeterince zaman ayıramamaları, aile içi etkileşim ve iletişimin bozulmasına da neden olabilmektedir. Bunların yanı sıra, üst kademe yöneticileri yaşanan yoğun çalışma temposu nedeni ile sosyal hayatlarında da arkadaşları ile sağlıklı ilişkilerini sürdürmez hale gelebilmektedirler (Sorakin, 2018).

İnsanların yaşamları boyunca birçok gereksinimleri vardır ve bu gereksinimler çeşitli sektörlerde çalışan insanlar tarafından üretilip kullanıma sunulmaktadır. İnsanlar bu üretilip sunulan hizmetleri elde edebilmek için çalışmak, kendi sahip oldukları becerilerini kullanarak emek harcamak ve kendileri de bilgi ya da bir meta olarak birşeyler üretmek ya da hizmet sektörlerinde üretilen bilgi, ürün ya da hizmetleri sunmak durumundadırlar. Bu nedenle de insanlar günlerinin önemli bir kısmını çalıştıkları iş yerlerinde geçirmek, hatta zihinsel olarak işlerini çoğu zaman yaşam alanlarının diğer bölümlerine de taşımak durumunda kaldıklarından, çalıştıkları iş

yerlerinin problemsiz, keyifli, sıkıntısız ve huzurlu olması oldukça büyük bir önem arz etmektedir. İnsanların beden sağlığının önemli olması kadar iş doyumunu ve yaşam doyumunu da insan hayatında ruhsal sağlığı etkilediği için çok önemlidir. İş doyumunu ve yaşam doyumunu yeterince iyi düzeyde olmayanların ruhsal sağlıklarının etkilenmesiyle sorun yaşamaları bedensel sorunlara da yol açabilir. Diğer mesleklerde olduğu gibi, üs kademe yöneticileri de iş yerlerindeki yönetim erkini hayatlarının diğer alanlarına da yansıtabildiklerinden dolayı, iş yaşamıyla iş dışındaki yaşam arasında böylesi yoğun bir iç içe geçmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında bir ilişki var mıdır ve varsa ne düzeydedir şeklindeki soruları akla getirmektedir.

Sosyal ve birçok duyguya sahip olan insanlar, hayat boyu hep bir gelişim, değişim ve etkileşim içerisindeyler. Karşı karşıya kaldıkları olumlu ya da olumsuz durumlara karşı tepkiler verirler. Bu tepkiler düşüncelerinin ürünüdür. Yaşadıkları olumsuz faktörler veya stres kaynağı psikolojik sağlamlık yeteneğini güçlendirir veya zayıflatır. İnsanlar yaşam içerisinde sevilme, kabul görme, ait olma, sosyal çevresi ile uyum sağlama ve mutlu olmayı arzu ederler. Bireylerin bu süreçteki psikolojik sağlamlığı önemli bir rol oynar. Tüm bireylerin yaşamında olduğu gibi olumlu ya da olumsuz durumlara karşılaşılabılır, bu olumsuzluklara, fiziksel veya psikolojik şiddet, ekonomik sıkıntılar, ilişki problemleri, aile yapısı, örf-adet- geleneklerin verdiği zorunluluk, toplum yargıları, beklenmedik kazalar, yakın kayıpları neden olabilir.

Locke (1969), iş doyumunu kişilerin işten beklentileri ile elde ettikleri hem dışsal hem de içsel öğeleri içeren algılayış biçimleri arasındaki ilişki olarak açıklamaktadır. Adams (1963) ise kişinin işteki gayretinin hakettiği düzeyde ödüllendirilmemesi durumunda doyumlu olduğunu ve çabasına uygun bir ödül düzeyine ulaşabilmek için güdülendiğini belirtmektedir. Bir başka tanımda, kişilerin kendileri için seçtikleri imaja uygun işleri yaptıklarında daha çok iş doyumunu sağladıkları ve işe güdüledikleri vurgulanmaktadır (Komman, 1976).

Yaşam doyumunu kavramının içeriğini, sınırlarını ve ne anlama geldiğini tanımlamadan önce yaşam ve doyum kavramlarının açıklanması daha doğru olacaktır. Doyum veya tatmin, kişilerin arzu, emel, dilek, ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasıdır. Yaşam ise kişinin çalışırken ve çalışma hayatı dışında geçirdiği sürenin tamamıdır. Çalışan açısından iş ise, bir vazifenin yerine getirilmesi için

yapılacak tüm yapılması gerekenlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2007).

Yaşam doyumu ile ilgili bir çalışmada 6500 etken sınanmış ve araçsal rahatlık, sağlık ve kişisel güven, ana, baba, kardeşler ve diğer akrabalarla ilişkiler, bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme, karı-koca ilişkisinde yakınlık, yakın arkadaşlara sahip olma, başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme, devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma, öğreniyor olma, kendini anlayabilme, bir işte çalışıyor olma, kendini tanımlayabilme, toplumsallaşma, kitap okuma, müzik dinleme, sinema-maç v.b. seyretme ve eğlenceli etkinliklere katılma olarak 15 temel etkinliğe indirgenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları yaşam doyumunu belli bazı öğeler ve etkenler kullanılarak tanımlamanın, yaşamın hemen herşeyi kapsayacak kadar geniş olmasından dolayı çok zor olduğunu, ancak yaşam doyumunun bütüncül bir yaklaşımla evli olup olmama, kendine güven, denetim alanı, yaş, cinsiyet, sağlık gibi değişkenlerin yardımıyla ölçülebileceğini göstermektedir (Schmitt ve Bedian, 1982); Judge ve Watanabe, 1993).

Yaşam doyumu ile iş doyumunu birbirinden ayrı düşünülemeyen birbirine bağlı kavramlardır. Nedeni ise yaşam memnuniyetine etki eden etkenlerin güncel yaşamda fazlaca vakitlerini geçirdikleri iş yaşamlarının önemli ölçüde etken olmasıdır. Bu sebepten ötürü yaşam doyumu ile iş doyumunu arasında ciddi bir etkileşim söz konusudur. Birçok araştırma, iş doyumunun, bireyin genel yaşamına, yaşamındaki tutum ve davranışlara ayrıca yaşam doyumuna yönelik bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarında, işten alınan doyumun ya da elde edilen tecrübelerin, bireyin yaşamının tümünü olumlu etkilediği, diğer bir deyişle çalışma dışı yaşamına da olumlu katkısı olduğu sonucu çıkmaktadır. Kişilerin, çalışma yaşamındaki başarıları üzerinde, çalışma dışı muvaffakiyetlerinin etkisinin de yüksek ölçüde olduğu düşünülmektedir.

Bu bakımdan Ouchi ve Price (1993), Japon yönetiminin başarısını çalışanların özel yaşamına verilen öneme bağlamaktadır. Diğer yandan, çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de

olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir. Sonuçta, kişinin mutluluğu tüm yaşam alanlarını içeren bir olaydır. Buna göre, çalışanlar genel olarak doyuma ulaşmış, ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan doyumu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir (Keser, 2011).

Psikolojik sağamlık, şiddet, bozuk aile düzeni, terör, doğal afet, yoksulluk, boşanma, göç gibi herhangi bir olumsuz durum ile karşı karşıya kalındığında koruyucu faktörler ile risk faktörlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan dinamik süreç içerisinde, kişinin hayatındaki değişikliğe uyum göstermesini içerir (Kararımak, 2006). Başka bir deyişle psikolojik sağamlık, çok zor koşullara karşın kişinin bu olumsuz koşulların üstesinden başarıyla gelebilme ve uyum sağlayabilme yeteneğidir (Öz ve Yılmaz, 2009). Psikolojik sağamlık ile ilgili bir tanım yaparken, iki kritik nokta çok önemlidir. Bunlardan birincisi kişinin önemli bir tehdit ya da olumsuzluk durumuna maruz kalınması bir diğeri de gelişim dönemlerini sekteye uğratabilecek önemli olumsuzluklara rağmen başarılı bir uyum sürecinin gerçekleştirilmesidir (Luthar ve ark. 2000).

Bazı kişilerin karşılaştıkları zor şartlara rağmen kendi psikolojik ve fiziksel sağlıklarını da koruyarak çevreleriyle uyumlarını başarılı bir şekilde sürdürebildikleri görülmektedir (Conner ve Davidson, 2003). Bu kişilerin kendileri ve çevreleri için uyumlu davranmalarında kişilik özelliklerinin önemli rolü olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda psikolojik sağamlık ve affedicilik kavramlarının, bireylerin olumsuz koşullarda psikolojik sağlıklarını korumalarına yardımcı olan kişilik özelliklerinden olduğu söylenebilir (Tuck ve Anderson, 2014).

Psikolojik sağamlık, bireylerin zorluklarla baş edebilmesine katkıda bulunan, öğrenilen ve geliştirilebilen bir özelliktir. Bireysel, çevresel, ve ailevi faktörler Bireylerin psikolojik sağamlık konusunda etkilidir. Doğuştan sahip olduğu bazı avantaj ve dezavantajlar olsa da, psikolojik sağamlık doğuştan sahip olunan bir özellik değildir. Bireylerin yaşadıkları onları psikolojik olarak sağlam hale getirebilirken tam- tersi psikolojik olarak zayıf hale de getirebilmektedir (Buz ve Genç, 2019).

Kuzey Kıbrıs da bütün ülkelerde olduğu gibi teknolojik gelişmelerin ve inovasyonların inanılmaz boyutlardaki gelişmeleriyle karşı karşıya kalmakta,

küreselleşmenin sistemler ve örgütler üzerindeki artan etkilerinden kendi üzerine düşen payı almakta, değişimlere potansiyeli çerçevesinde uyum sağlamaya çalışmaktadır. Devletin resmi kurumlarında görev yapan üst kademe yöneticilerinin yanı sıra kurumsallaşann özel sektörde de üst düzey yöneticiler görev yapmaktadırlar. Özel sektördeki üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumlulukları her bir kurumun kendi yönetmelik ve iç tüzüklerine göre belirlenirken, devletin resmi kurumlarında yer alan üst kademe yöneticileriyle bu yöneticilerin yetki ve sorumlulukları ise meclisin çıkardığı yasalar ve bağlı buldukları bakanlıklar tarafından çıkarılan tüzüklerle oluşturulmaktadır. İlk olarak Otonom Kıbrıs Türk Yönetimi tarafından 13 Şubat 1975'te ilan edilen Kıbrıs Türk Federe Devleti Meclisince 3 Kasım 1977 tarihinde kabul edilip yasalaşan, son olarak da 9 Mayıs 2018 tarihinde değişiklik yasası ile güncellenen "Üst Kademe Yöneticileri Yasası"na göre üst kademe yöneticileri devletin kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan müsteşarlar, genel sekreterler, başkanlar, koordinatörler, kaymakamlar, genel müdürler-temsilciler ve yardımcıları, daire müdürleri, özel kalem müdürleri, şirketler mukayyidleri ve müdürleri, enstitü müdürleri ve başbakanlık denetleme kurulu üyeleri olarak belirlenmiş olup, 9 Mayıs 2018 tarihli değişiklik yasasına göre ilgili bakan, başbakan ve cumhurbaşkanının imzası ile üçlü kararnameyle atanan üst kademe yöneticileri, görevden alındıklarında eski görevlerine geri dönecek ve o görevdeyken aldığı maaşı alacak; ancak görevden alınan üst kademe yöneticileri, daha önce bulunduğu göreve başka birinin getirilmiş olması durumunda ise öğrenim durumları, uzmanlık alanları göz önünde bulundurularak yeni bir göreve atanacaklardır. Ancak 2018 yılından önce üçlü kararname ile atandıkları görevlerinden yine üçlü kararname ile görevlerinden alınarak müşavirlik hakkı kazanan kişiler, değişiklik yasa kapsamında olmadıkları için kamuda çalışmamakta mali sıkıntı yaşayan hazineден maaşlarını almaya devam etmektedirler.

3 Kasım 1977 yılında ilk kez yasalaştığında 53/1977 sayılı Üst Kademe Yöneticiliği Yapan Kamu Görevlilerinin Atanması Hakkında Yasa'nın 9'uncu maddesi gereğince Müsteşar, Özel Kalem Müdürleri, Kooperatif Şirketler Mukayyidi, Başbakanlık Denetleme Kurulu Başkanı, Başbakanlık Denetleme Kurulu Üyesi ve YÖDAK Genel Sekreteri mevkilerini kapsayıp daire müdürlerini kapsamamaktaydı). Üçlü kararname ile gerçekleştirilen siyasi atamaların sayısının sürekli olarak artmış olması kamu yönetimini oldukça siyasileştirirken, liyakate dayalı yönetimi

tamamen ortadan kaldırmıştır. Bu durum ise hem toplumsal vicdanı sarmış hem de üçlü kararname ile atanan kişiler üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratmıştır. Bu çalışmada aşağıda problem ve alt problemlerde de belirtildiği gibi Kuzey Kıbrıs'ta üst kademe yöneticisi olarak atanan kişilerin iş doyumu, yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlımlıkları hakkında üst kademe yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile yapılan görüşmelerde toplanan verileri değerlendirmeye çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

“Üst kademe yöneticilerinin iş doyumu, yaşam memnuniyeti düzeyleri ve psikolojik sağlımlıkları hakkındaki görüşleri nelerdir?” araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Alt Problemler

Yukarıda belirtilen problemle birlikte aşağıdaki alt problemler çalışmada ele alınmış ve cevaplanmaya çalışılmıştır:

1. Üst kademe yöneticilerinin;
 - i. yaşam memnuniyeti
 - ii. iş doyumu, ve
 - iii. psikolojik sağlamlık kavramlarına yükledikleri anlamlar nelerdir?
2. Üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları sürede duygusal olarak özel hayatları nasıl etkilenmektedir?
3. Üst kademe yöneticileri iş hayatlarında duygusal olarak nasıl etkilenmektedirler?
4. Üst kademe yöneticilerini iş ortamlarında motive ve demotive eden faktörler nelerdir?
5. Üst kademe yöneticilerinin görev süreleri içerisinde;
 - i. özel
 - ii. iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle başatma yöntemleri nelerdir?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kişilerin günlük yaşamlarında yüz yüze geldikleri zorluklar karşısında sağlam durabilmelerini sağlayan en önemli beceriler arasında yaşam becerileri yer almaktadır. Bireyin oluşan yaşam memnuniyetinin kalitesi ise yaşam becerilerini artıracaktır (Bolat ve Balaman, 2017). Yöneticilerin iş talepleri, sahip oldukları mevcut kaynaklar, dayanıklılık, işe bağlılık, iş doyumu, yaşam standartları ve psikolojik sağlık durumları arasındaki ilişkinin temellendirilmesi ve günümüz koşullarında tüm değişkenleri iyileştirmek amacıyla rehber olması çalışmanın önemi ortaya çıkarmaktadır.

Gelişen olumlu yaşam koşulları bireylerin yaşam memnuniyetini artırmakla birlikte olumlu psikolojik sermaye boyutlarına ulaşarak işlerine karşı olumlu duygular geliştirmesi ve böylelikle iş doyumuna varmaları beklenmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017).

Günümüzde çalışanların çoğunluğu yüksek düzeyde tükenmişlik ile karakterize edildiğinden, yöneticilerin tükenmişliği azaltarak, iş doyumu ve yaşam memnuniyetlerini artırarak ve psikolojik sağlıklarını olumlu etkilemek için neler yapılabileceğini anlamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Albrecht ve Dineen, 2016).

Psikolojik sağlık, yaşam memnuniyeti ve iş doyumu arasındaki ilişkinin verimliliğini de artırmaktadır (Maurer, 2022). Bu noktadan hareketle üst kademe yöneticilerinin psikolojik sağlıklarının söz konusu bu iki değişken ile birlikte incelenmesinin alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

“Üst kademe yöneticilerinin iş doyumu, yaşam memnuniyeti düzeyleri ve psikolojik sağlıkları hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi” probleminin ele alındığı bu çalışmanın amacı 2022 yılı itibarı ile KKTC’de üst kademe yöneticileriyle ilgili gerek toplumda var olan algının gerekse üst kademe yöneticileri ile ilgili yasa ve tüzüklerin özellikle üst kademe yöneticilerinin iş doyumu ve yaşam memnuniyetlerini nasıl etkilediğini belirlemek, onların psikolojik sağlıklarını görmek ve bütün bunların ışığında üst kademe yönetim sisteminin üst kademe yöneticileri üzerinde yarattığı etkileri değerlendirmektir.

KKTC üst düzey kademe yöneticilerinin yaşam memnuniyeti, iş doyumu ve psikolojik sağlıkları ile ilgili literatürde herhangi bir araştırılmaya

rastlanmadığından dolayı KKTC 'de bu alanda yapılan ilk çalışma olarak kabul edilebilecek bu araştırma tüm üst kademe yöneticilerine, üst kademe yöneticileri atayan siyasilere ve tüm diğer yöneticilere en başta farkındalık kazandırması ve üst kademe yöneticilerinin davranışlarının, işlerinde ve özel yaşamlarında yaşadıkları zorlukların, onları motive ve demotive eden tüm unsurların daha anlaşılır olması ve toplumun üst kademe yöneticilerine algılarının mümkün olduğunca önyargılardan arındırılması açısından önemlidir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde 2022 yılı mart, nisan ve mayıs aylarında devlet kurumlarındaki üst kademe yöneticiler arasından kartopu yöntemle seçilen ve çalışma grubunu oluşturan üst kademe yöneticileri ile sınırlıdır.
3. Araştırma kapsamı içinde elde edilen veriler; hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme sorularından elde edilen verilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Psikolojik sağlamlık: bir yöneticinin problem odaklı veya duygusal odaklı kaynaklar aracılığıyla strese direnme veya stresi yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kelly vd. 2016; O'Dowd vd. 2018).

Yaşam memnuniyeti: Yaşam memnuniyeti, belirli bir zaman diliminde, olumsuzdan olumluya, kişinin yaşamı hakkında değişen duygu ve tutumların genel bir değerlendirmesidir (Uchida ve Oishi, 2016).

İş Doymu: Bir kişinin iş deneyimleri neticesinde hissettiği olumlu duygu halidir (Locke, 1976).

Üst düzey yönetici: Bir şirketin uzun vadeli stratejik planlarını yapan ve bu planların, hedeflerin gerçekleşmesi için şirket içindeki gerekli birimlerde doğru ekibi kuran, ekibin yaptıklarını kontrol eden ve kısacası takıma liderlik yapan yönetici olarak tanımlanmaktadır (Sokol, 2002).

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatür’de geçen ve daha önce yapılmış olan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Bu bölümde aşağıdaki alt başlıklarda da görüleceği üzere hem konu ile ilgili temel kavramlara, hem de ele alınan konu ile ilgili özellikle son yıllarda yapılan araştırmalara yer verilmiştir:

- 2.1. Kamu yönetimi ve Üst Kademe Yöneticiliği
- 2.2. Yaşam Memnuniyeti
- 2.3. İş Doyumu ve İş Stresi
- 2.4. Psikolojik Sağlık

Kamu Yönetimi ve Üst Kademe Yöneticiliği

Kamu yönetimi bir taraftan devletin yapısal anlamda örgütünü ifade ederken; diğer taraftan da işlevsel olarak kamu politikalarını tayin etme ve uygulama yönünü karşılar (Günay, 2011). Kamu yönetimi, toplumsal yaşam içerisinde gerek ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması gerekse de tek tek veya birbirleriyle bağlantılı sorunların çözülmesi süreçlerini kontrol eden bütünsel bir yapı ya da sistemdir.

Kamu yönetimi, toplumun farklı alanlarındaki işleyişini düzenleyen, aralarındaki bağlantıları bir köprü görevi görerek sağlayan ve toplumun bütünü anlamına gelen kamunun karşı karşıya kaldığı sorunların çözümüne yönelik adımlar atan bir bir yönetim olduğundan bu düzene kamu düzeni de denmektedir (Yatkın, 2013).

Hükümetler, meclislerinden geçip onaylanan hükümet programlarının doğrultusunda yukarıda bahsedilen toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve ortaya çıkan sorunları çözmek için yürütme görevi yürütürken, kamu yönetimi de bu sistemin işleyişini siyasal karar organlarına teknik katkı sağlayıp uygulamakla mükellef olup (Eryılmaz, 2010) çok kapsamlı ve güçlü bir yapıdır.

Kamu yönetiminde görev yapan kamu görevlileri ve özellikle de üst kademe yöneticilerinin başta gelen görevi, atanmış oldukları kamu görevlerinde siyasetçiler tarafından belirlenmiş olan vizyon doğrultusunda toplumsal çıkarları gözardı

etmeden tarafsız, şeffaf, dürüst ve güvenilir çalışmalarla halka hizmet etmektir (Yatkin, 2013). Üst kademe yöneticilerinin kimler olduğu, bu görevlere hangi yöntemle gelmelerinin daha doğru olduğu ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Ergun (1983) üst kademe yöneticilerini “*Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzeylerinde görev yapan ve ana politikaların formüle edilmesiyle uğraşan, en üst düzeylerde politik konularda danışmanlık yapan, yönetsel politikaya ilişkin karar verme sorumluluğuna sahip olan ve bakanlar ya da yönetim kurullarınca alınan temel politikaları işlemsel politikalar ve program kararları haline dönüştüren yöneticiler*” olarak açıklamakta, ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bir seminerdeki “*Merkezi idarenin, iktisadi devlet teşebbüslerinin, özerk ve yarı özerk kurumların ve mahalli idarelerin en üst kademelerinde bulunan ya da doğrudan doğruya politik yöneticilere bağlı olan yöneticiler*” tanımı da üst kademe yöneticilerinin kimler olduğu ile alakalı genel bir çerçeve sunmaktadır (Ergun, 1988).

Karayalçın (1966) üst kademe kamu yöneticilerini, idare mekanizmasında siyasi görüşlerin ve itimadın önemli rol oynadığı kilit mevkileri işgal eden yüksek memurlar olarak tanımlarken, üst kademe kamu yöneticilerinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (İriş, 2020):

- İdari teşkilat içinde kuruluşunun en üst kademelerinde hizmet verirler.
- Merkezi idarenin politika yapımında veya önemli kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminde yer alırlar.
- Yönetsel politikaya ilişkin kararlar verebilirler.
- En üst düzey siyasi yöneticilerle birlikte çalışırlar ve onlara danışmanlık ederler.
- Kuruluş amacının gerçekleşmesinde önemli yetki ve sorumluluklara sahiptirler.
- Seçimle gelmemelerine rağmen etkin bir otoriteye sahiptirler.
- Siyasi iktidarın temel politikalar için aldığı kararları işlemsel politika veya program haline getirirler.
- Bütün kamu personel sisteminde küçük bir kesimi ifade ederler.
- Diğer kamu görevlilerine göre daha yüksek ücretlerle çalışırlar; ancak iş ve memuriyet güvencesi daha azdır.

- Tek bir konu üzerinde uzmanlaşmak yerine daha genel özelliklere de sahiptirler.
- Ayrıca, uzmanlık kuruluşlarını da yönetebilirler.

Üst kademe kamu yöneticileri, bakanlar ile birlikte çalışan ve mevcut iktidarın hükümet programının yürütülmesinde sorumluluklar yüklenip önemli icraatlar yapan kişiler olmaları hasebiyle, idari ve teknik görevleri yanı sıra siyasi yönleri bulunup (Sobacı, Köseoğlu, 2018), Kamu görevlileri ile siyasiler arasında köprü görevi görmekte, sahip oldukları bilgi ve donanımla bakanlara yardımcı olup yönettikleri kurumların politika oluşturmada önemli görevleri yerine getirmektedirler (İriş, 2020).

Peker (1995) üst kademe yöneticilerini, belirlenen vizyon ve kendilerine yüklenen misyon doğrultusunda strateji belirleyen, kendi görev alanlarında olan projeleri fiilen organize ederek işleri aktif olarak yapan kişileri koordine ve kontrol eden ve işlere yön veren yöneticiler olarak anlatmaktadır. Yılmaz (2001), üst kademe yöneticilerini kendi alanlarındaki yönetim yapısının en üstünde bulunan ilgili bakana en yakın kişiler olmalarından dolayı yönetim ve siyaset arasındaki ilişkileri en doğru şekilde sürdürüp etkileşimi gerçekleştirerek sonuç alınmasına doğrudan katkı yapan kişiler olarak gördüğünden dolayı üst kademe yöneticilerinin yöneticilik eğitiminden geçerek yönetim görevlerinde deneyim kazanmış, yönetimin stratejik planlamadan uygulamaya, koordinasyondan denetlemeye kadar her türlü yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirebilecek niteliklere sahip kişiler olması gerektiğini belirtmektedir.

Yatkın (2013) siyasete ve bakanlara en yakın kişiler olmalarına karşın üst kademe yöneticilerinin siyasal kişiler olmalarını gerektirmediğini, kurumların sürekliliğinin ve sürdürülebilirliğinin selameti açısından üst kademe yöneticiliği için liyakatın çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çamur (2020), liyakatın, devletin en büyük ve en önemli örgütsel yapısını oluşturan ve fonksiyonları açısından çok geniş bir yelpazeye sahip olan kamu yönetimi açısından vazgeçilmez bir olgu olduğuna dikkat çekmiştir. Maverdi (2017), üst kademe yöneticilerinin yüklenmiş oldukları misyon doğrultusunda gerekli bilgilere sahip olmaları gerektiğini öne çıkarırken, Aydın (2017) da kamu yönetiminin çeşitli kademelerine yapılan atama ve yükselmelerde, siyasal bağlantılar yerine yeteneğin ve uzmanlığın dikkate alınacağı, bürokrasi teorisinin en önemli ilkelerinden biri olan, kavram olarak bir şeyi hak etme, bir şeye

değer olma, ehil olma ve layık olma anlamlarına sahip olan (Gönülaçar, 2014) liyakatin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Liyakat sisteminin yerine bazı ülkelerde uygulanan kayırmacılık sisteminin, kamu yönetiminde üst kademelere atanan üst kademe yöneticilerinin siyasal iktidar, hükümet, bakan ve zaman zaman bakanın bakış açısı veya ilişkilerinin değişimi ile değiştirilmesi ve yönetime yeni yandaş üst kademe yöneticilerinin atanmasını içerdiği (Aykaç, 1990), bu nedenle de kamu yönetiminde bir çürüme, bozulma veya sapma olduğu belirtilirken (Güler, 2013), tüm iyi yönetimlerin özü olduğu vurgulanan liyakat sisteminde ise (Bülbül, 2018), üst kademe yöneticiliğine yapılacak tüm atama ve yükselmelerde önceden belirlenmiş objektif kriterler ve ilgili hizmetlere uygun nitelikler temel alınmaktadır (Uz, 2011).

Çetin ve ark. (2017) tarafından kamu kuruluşlarında lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi üzerine yaptıkları bir çalışmada liderlik, motivasyon ve performans kavramlarının kuramsal açıdan incelenerek aralarındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının % 36'sı yöneticinin sergilediği liderlik tarzıyla ilgili olduğu, karar alınırken kendi görüşlerinin de değerlendirilmesinin en etkili motivasyon kaynaklarından biri olduğu bulunmuştur. Çanaliz sonuçlarında ayrıca, çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olmasının %32'si ve performansının %20'si yöneticinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzıyla ilgili bulunduğu, liderlerin yeniliklere açık olmasının çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda kuruluşların vizyonları ve misyonları başta olmak üzere tüm değerlerini çalışanlarıyla paylaşarak geliştirdiklerinde performans artışının en üst düzeye, çatışmanın ise en alt seviyeye çekileceği belirtilmiştir.

Arslantaş (2008) tarafından yapılan çalışmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve etkileşim adaletinin dolaylı etkisi araştırılmış. Yapılan korelasyon ve regresyon analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisi ile etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünün desteklendiğini göstermektedir.

Akçakaya (2016) tarafından yapılan çalışmada Türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar araştırılmış ve merkeziyetçilik, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik, dışa

kapalılık, yönetimde tutuculuk ve değişime ayak uyduramamak gibi yapısal; kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, araçlar yoluyla işlemleri yürütme ve yolsuzluk gibi işlevsel problemleri bünyesinde barındıran Türk kamu bürokrasisinin kaliteli, hızlı, rasyonel, etkili ve verimli hizmet sunmaktan uzak bir görüntü sergilediği belirtilmiştir.

İş Doyumu ve İş Stresi

En genel anlamda tatmin (doyum) kavramı kişinin kendisi tarafından hissedilerek açıklanabilen zevki ve iç huzuru anlatırken (Mercer, 1997), kişinin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşan (Çekmecioğlu, 2005) iş tatmini ya da diğer bir deyişle iş doyumu ise kişinin çalıştığı işinden hoşnut olması ile alakalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İş tatminsizliği olan, iş doyumu olmayan kişilerin uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklar yaşadıkları görülmektedir (Akıncı, 2002). Yapılan çeşitli araştırmalarda, bireysel ve örgütsel boyutlar olarak ele alınan iş tatminini (Hotamışlı ve Ağca, 2010) etkileyen bireysel unsurlar (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaratıcılık, başarıma, sorumluluk, kişilik, deneyim, tanınma, değer verilme vb) arasında cinsiyetin en başta geldiği (Çarıkcı ve Oksay, 2004), yaş arttıkça deneyim kazanılması nedeniyle iş tatmininin arttığı (Özgen, v.d., 2002; Baysal, 1996), eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu (Akşit, 2010; Güven vd., 2005); örgütsel unsurlar (işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, ödül, iş güvenliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikası, yönetsel ortam, akademik ortam, çalışma arkadaşları vb.) olarak kabul edilen sosyal ve ekonomik olanaklar iş görenin iş tatmini ve hatta verimliliğinde en belirleyici unsurların başında gelirken (Davis,1998) özellikle işgöreni tatmin eden bir ücretin iş görenin motivasyon, performans ve iş tatmininin artmasına ve işe bağlılığının güçlenmesine katkı yapmaktadır (Yılmaz, 2006). Alan yazında ayrıca, iş görene iş güvencesiyle birlikte (Özgen vd., 2002) yetki ve sorumluluk verilmesi, mesleki gelişimine destek olunması, elde ettiği başarının takdir edilmesi (Gümüş ve Sezgin, 2012), ekonomik güvence yanında psikolojik açıdan da kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri koşullar yaratılması (Bayar ve Öztürk, 2017), iş görenin iş tatmininin yanı sıra motivasyon ve işe bağlılıklarını da artırdığı belirtilmektedir (Kantar, 2014; Sabuncuoğlu ve Tuz, 2008).

Latince "estricitia" kelimesinden türeyip, bugünkü anlamda ilk kez Selye (1956) tarafından "*Organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi*" şeklinde tanımlanarak (akt. Pehlivan, 2000), güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılan stres olgusu (Akgüngüz, 2006) normal olarak kontrol edilemeyip organizmanın tümünü etkileyen (Soysal, 2009), hoş olmayan duygusal bir durumdur (Puteri, Syaebani, 2018). Çalışan insanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde ya da işin gerektirdiği işleri yapmak için uğraşarak geçirirken işe bağlı stres yaşamaktadırlar (Çınar, 2010). İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike veya uyarı olarak algılanan durum ya da olaylara karşı gösterilen fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denilmektedir (Akgemici, 2001:302). Başka bir tanıma göre stres, "*organizmayı etkileyen herhangi bir şey karşısında organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur*" (Yıldırım, 1991:176). Stres bireylerde fizyolojik, zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan birçok soruna neden olabilmektedir. Strese bağlı yaşanabilecek fizyolojik sorunlar arasında; kalp sorunları, çarpıntı, baş dönmesi, baş ağrısı, nefes darlığı, titreme, mide ağrısı, yorgunluk, yüksek tansiyon ve saç dökülmesi gibi sorunlar sıralanabilir. Zihinsel ve duygusal sorunlar, endişe, çabuk heyecanlanma, unutkanlık, dikkat dağınıklığı ve hafıza kaybı gibi sorunlardır. Davranışsal sorunlar ise, içe kapanıklık, uykusuzluk, sürekli uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri ve madde bağımlılığı gibi sorunlardır (Örücü et al., 2011:6).

Stres bireylerin sadece günlük yaşamlarında değil çalışma ortamlarında da yaşayabilecekleri bir durumdur. Bireylerin çalışma ortamında işle ilgili yaşadıkları stres, iş stresidir. İş stresi, çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları tehdit unsurlarına karşı göstermiş olduğu tepkidir (Chuang ve Lei, 2011:551). Başka bir tanıma göre iş stresi, çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan tehdit unsuru olarak algıladığı çalışma ortamındaki durum ya da olaylara karşı göstermiş olduğu tepkidir (Jamal, 2005:130). Stres kişiden kişiye farklılık gösteren öznel bir durumdur. Başka bir ifade ile aynı stres faktörlerine maruz kalan bireylerin verdikleri tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Bu durum çalışma hayatı için de geçerli olup; aynı stres faktörleri bazı çalışanların iş stresi yaşamasına neden olurken bazı çalışanları hiçbir şekilde etkilememektedir (Akgemici,2001). İş stresi çalışanların, işe geç gitme, işe devamsızlık, düşük iş verimliliği, işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir (Bayarçelik et al., 2019:494). Ayrıca iş stresi

çalışanların iş tatminsizliği, sağlık problemleri, uykusuzluk, yorgunluk, çaresizlik yaşamasına, madde bağımlısı olmasına, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle sorunlar yaşamasına ve çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine de neden olabilmektedir (Tel et al., 2003; Mojoyinola, 2008).

Çalışanların iş stresi yaşamasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörler bireysel, örgüt ve işle ilgili ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır. Bireysel faktörler, çalışanların kişilik ve sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) gibi faktörlerdir (Örücü et al., 2011). Örgüt ve işle ilgili faktörler, işin tehlikeli ve riskli olması, kötü çalışma koşulları, aşırı iş yükü, vardiyalı çalışma, uzun çalışma saatleri, rol belirsizliği, rol çatışması, mesai arkadaşlarıyla iletişimin zayıf olması, ücretlerin yetersiz olması, kariyer imkanlarının yetersiz olması, katı hiyerarşik örgüt yapısının olması, yönetsel kararlara katılım düzeyinin düşük olması, eğitim eksikliği, ekip çalışmasının yeterli olmaması gibi faktörlerdir (Mojoyinola, 2008:143; Uludağ, 2019:415; Ülker, 2016). Çevresel faktörler ise, ülke ekonomisinde yaşanan sorunlar, gelir adaletsizliği, içinde bulunulan çevreye ilişkin olumsuzluklar, yaşanan şehirle ilişkin olumsuzluklar gibi faktörlerdir (Örücü et al., 2011).

Amacı, iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek olan Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz (2015) tarafından bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 201 işgören ile yapılan araştırma sonucunda, iş tatminini aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş stresinin ise negatif yönde etkilediği; iş stresini ise iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş tatmininin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Çalışanlar bir taraftan iş yerlerindeki sorumluluklarını yerine getirmek için iş rolü üstlenirken, diğer taraftan da ailesindeki sorumlulukları açısından aile rolünü yürütmekte ve bunlar arasında çelişkiler yaşamaktayken (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), iş rolü ile aile ve en genelde iş rolü ile iş dışı yaşamdaki rollerini dengelemek durumundadır (Wayne ve diğ., 2004).

Örgütsel stres, mesleki stres, çalışma stresi, endüstriyel stres, iş baskısı, iş gerilimi gibi çeşitli kavramlarla aynı anlamlarda kullanılan iş stresi kavramı, iş görenlerin çalıştıkları kurumda herhangi bir konuda bir beklenti içinde olmaları durumunda, kişisel enerjilerinin harekete geçmesi olarak da açıklanmaktadır (Uzun, Yiğit, 2011).

İş stresi ve bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı olarak tanımlanan iş doyumu (Robbins, 1999) konularında yapılan birçok araştırmada, özellikle iş yerinde yaşanan stres ile bireylerin psikolojik durumları (Vries ve Wilkerson, 2003), işteki verimlilikleri (Cooper ve ark., 1989) ve iş doyumu (Ramirez ve ark., 1996) arasında pozitif ilişkilere rastlanmaktadır. İşyerindeki fiziksel, bireysel, kişilerarası ve kurumsal faktörler ve bunlardan kaynaklı sorunlarla çalışanların iş doyumları ilişkili bulunmuş (AbuAlRub 2004), bu sorunların çalışanların iş performansını etkilemesiyle de iş veriminde, hoşgörüde ve işe odaklanmada azalma; işte yapılan hatalarda, kişilerarası ilişkilerde yaşanan çatışma ve duyarsızlıklarda artışlara vesile olmaktadır (Matrunola 1996).

Belli bir dereceye kadar yaşanan stres kişiyi motive eder ve amaçlarına ulaşması için onu teşvik edici olumlu bir etki yaparken (Gök, 2009), kabul edilebilir o sınır kabul edilen dereceyi aşarak olumsuz strese yol açarsa kişi buna karşı fiziksel ve psikolojik olarak tepkiler verir (Altıntaş, 2003) ve kalp damar hastalıklarına, sindirim ve solunum sistemi rahatsızlıklarına, uyku bozukluklarına, alerjilere, baş ağrısına, kilo alımı veya kaybına, strese bağlı boyun ağrılarına yol açabilir (Gillespie vd., 2001). Diğer bir deyişle, belli bir seviyeye kadar yaşanan stres kişiyi olumlu yönde etkileyerek performansta artışa neden olurken, stres seviyesinin aşırı olması performans düşüklüğüne neden olur (Akgündüz, 2006). Bunlara ilaveten, iş stresinin örgütlerde çatışmalara neden olup kişiler arasında gerilimlerin oluşmasına, elde edilmek istenen başarının çeşitli engellemelerle önlenmek istenmesine, örgüt elemanları arasında kuşkucu ve güvensiz yaklaşımlara neden olabilmektedir (Şimşek vd., 2006).

Sürekli zamanla yarışma, başarı yönelimli olup genellikle hızlı çalışma, hızlı konuşma, aynı anda birkaç işi birden yapmaya çalışma, sabırsız, öfkeli, beklemeye tahammülleri olmayıp konuşanın sözünü kesmeye eğilimli olma, konuşmanın ve iletişimin gidişatını denetlemeye çalışma, aşırı düzeyde rekabetçi ve aşırı hırslı olma gibi A-Tipi Davranış özellikleri sergileyen kişiler, nitelikten ziyade niceliğe önem vermekte, para ve mevkilerdeki yükselme gibi nicel artışları başarının bir göstergesi olarak kullanmakta (Bluen ve ark., 1990; Powell, 1995) ancak çok fazla başarı yönelimli olduklarından dolayı oldukça fazla sorumluluk yüklenip karşılaştıkları sorunlarda çok fazla stres yaşayıp panik ve saldırgan olduklarından dolayı performanslarında gerileme ve iş doyumlarında düşüş (AbuAlRub 2004) ve hatta bu

yüzden de kardiyovasküler rahatsızlıklar yaşadıkları alanyazında çok sık karşılaşılmaktadır (Kojima ve ark. 2004). A-Tiplerinin aksine daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak bilinen B-Tipleri de stres yaşamakta, ancak zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılmaktadırlar (Jamal ve Baba 2001; AbuAlRub, 004).

Erdil ve diğ. (2004) tarafından, Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bir çalışma sonucunda, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamının etkilediği bulunmuştur.

Işın (2009), “Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin sonucunda, işyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptayarak, bir örgütün ancak çalışanların gösterdiği performans kadar iyi olabileceğini, çalışanların iyi performans sağlamalarında da işten duydukları tatminin çok önemli olduğunu, dolayısı ile bireysel tatminin artırılmasının örgütün başarısını da bereberinde getireceğini belirtmiştir.

Yaşam Memnuniyeti

Yaşam Memnuniyeti ya da aynı anlamda kullanılan yaşam doyumu psikolojik bir terimdir ve bireyin yaşamını hem bilişsel hem de duygusal olarak kendisinin değerlendirmesi (Diener, 2000) olarak tanımlanan öznel iyi oluşun olumlu duygulanım ile birlikte olumsuz ve yaşam doyumu boyutları olmak üzere üç temel boyutu bulunmaktadır (Diener ve Suh, 1997). Yaşam doyumu öznel iyi oluşun bilişsel boyutu olup bireyin, hali hazırda elinde bulunan kazanımları ile beklentilerinin birbiriyle kıyaslanması neticesinde kendi hayatına ilişkin değerlendirmesini kapsamaktadır (Pavot ve Diener, 1993, s. 164; Demir vd., 2021). Yaşam doyumunun kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyet olduğu ifade edilirken (Telman ve Ünsal, 2004), ayrıca yaşam doyumu bireyin kendisi için belirlediği hedeflerine ulaşmanın bir ölçüsü biçiminde de açıklanmaktadır (Aysan ve Bozkurt, 2004). Özdevecioğlu (2003) ise yaşam doyumunu, bireyin iş dışındaki yaşamı ile ilgili duygusal tepkisi ve hayata karşı genel tutumu olarak

tanımlamaktadır. Bu kavram barındırdığı anlam itibariyle tek bir duruma yönelik doyum ya da memnuniyetten ziyade mutluluk ve moral gibi çeşitli bakımdan iyi oluş halini ifade etmektedir. Veenhoven (1996) yaşam doyumunun belirleyicilerinin ekonomik refah, kültürel birikim ve sosyal eşitlik gibi sosyal kaynaklar; sosyal statü, politik etki ve aile bağları gibi kişisel kaynaklar; entelektüel beceri, fiziksel dayanaklık ve sosyal yetenek gibi bireysel yetenekler olduğuna işaret etmektedir. Yaşam doyumunun kişilik özellikleri (Diener ve Lucas, 1999) başta olmak üzere çeşitli riskli davranışlar (alkol ve madde bağımlılığı gibi), psikolojik rahatsızlıklar (düşük özyeterlik, depresyon ve yalnızlık gibi) ve fiziksel belirtilerle (beslenme davranışları, sportif faaliyetler ve vücutta meydana gelen değişimler gibi) ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Çakar, 2012). Günlük hayatta karşılan ve tecrübe edilen olumlu olaylar ve bireylerin hedefledikleri şeylere ulaşma derecesinin artışının genç yetişkinlerde yaşam doyumunu artırıcı etki yapacakken beklentilerin aksi yönünde gelişen, değer yargılarına zarar veren olaylar ise yetişkinlerde yaşam doyumunu azaltıcı ve olumsuz etkiler yapacağı ifade edilmektedir (Diener vd., 1985). Ayrıca, yaşam doyumuyla ilişkili içerisinde olduğu yapılan çeşitli araştırmalar bu değişkenin psikolojik sağlamlıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu göstermiştir (Beutel vd., 2009; Ülker-Tümlü ve Receptoğlu, 2013; Şahin-Baltacı ve Karataş, 2015).

Dikmen (1995) yaşam doyumunu etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada 6500 ögeyi sınımış ve bunları aşağıda belirtilen 15 temel ögeye indirgemıştır:

- Araçsal rahatlık,
- Sağlık ve kişisel güven,
- Ana, baba, kardeşler ve diğer akrabalarla ilişkiler,
- Bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme,
- Karı-koca ilişkilerinde yakınlık,
- Yakın arkadaşlara sahip olma,
- Başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme,
- Devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma,
- Öğreniyor olma,

- Kendini anlayabilme,
- Bir işte çalışıyor olma,
- Kendini tanıyabilme,
- Toplumsallaşma,
- Kitap okuma, müzik dinleme, sinema, maç vb. seyretme,
- Eğlenceli etkinliklere katılma.

Psikologlar, farklı anlamlarından dolayı tanımlanması zor bir kavram olan mutluluk kavramı yerine “yaşam doyumu” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Özer ve Karabulut, 2003). Tümkiye ve diğerleri (2008) bireyin yaşam kalitesini ve yaşam doyumunun, insanların duygularını paylaşarak, sosyal ilişkilerini geliştirerek ve ilgi çekici aktivitelerde bulunarak elde ettiği psikolojik doyumun artışından çok olumlu etkilendiğini, dolayısı ile yaşamlarından memnun olduklarında yüksek bir öznel iyi oluş (Diener, 2000: Akt: Tuzgöl, 2007) yaşadıklarını belirtmektedir.

Yaşam doyumu, kişisel ve demografik faktörler (bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kişilik özellikleri, benlik saygısı vb.) iş ile ilgili faktörler (çalışma ortamının kişi üzerindeki etkisi, yüklenilen iş, işin rutinleşme derecesi, ücret, rol belirsizliği, iş güvenliği, ödüllendirme imkânları vb.) çevresel faktörler (Boş zaman, aile, iş, evlilik gibi çeşitli yaşam alanlarındaki durumunun kişinin doyum düzeyini etkilemesinin yanı sıra, bireyin alternatif iş bulabilme imkânı, sendikal hakları, bireyin yaşadığı ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum vb.) ve toplumsal faktörler (bireyin sosyal ilişkileri, üye olduğu sosyal organizasyonlar, aile ve akrabaları ile ilişkileri, aile izolasyonu, hemşerilik vb. olmak üzere dört temel faktör tarafından etkilenmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman,2005; Aysan ve Bozkurt, 2004; Baştemur, 2006; Keser, 2005; Mamur, 2014; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010).

Mamur (2014), kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşam doyumu ve iş doyumu düzeylerini ve bunları etkileyen faktörlerin algı ve etkilerini belirlemenin amaçlandığı “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: İstanbul İli Sultangazi İlçesi” başlıklı yüksek lisans tezi bağlamında yürütmüş olduğu çalışmanın sonucunda yöneticilerin iş doyumu ve

kişisel doyumlarının yaşam doyumlarını olumlu olarak etkilediği ve gerek çevresel gerekse de toplumsal doyumlarının yaşam doyumlarını olumlu yönde etkilemediği bulunmuştur.

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007), kişinin yaşam doyumu konusunda aşağıdaki belli başlı yaklaşımlardan bahsetmektedir:

- **Belli Bir Noktaya Erişme Yaklaşımı:**
İhtiyaçların doyurulmasının mutluluğa ve doyuma neden olduğu, bunun karşınının ise mutsuzluk ve doyumсуuzluk yarattığı, iyi olmanın ve mutluluğun amaç veya gereksinime bağlı olduğu ve ancak bu gerçekleştiğinde mümkün olabileceği belirtilmektedir (Gümüş, 2006). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı da insanların fizyolojik ihtiyaçları giderildiğinde doyum sağlandığını, daha üst düzey ihtiyaçları karşılandığında ise yaşamdan alınan doyumun daha da arttığı belirtilmektedir (Maslow, 1968). İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre sınırsız olan insan ihtiyaçlarını 5 grup altında toplamaktadır. Bu gruplar fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme gibi temel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı; sosyalleşme ihtiyacı; saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow ilk iki kategorideki ihtiyaçları düşük seviyede, sonraki üç kategorideki ihtiyaçları da yüksek seviyedeki ihtiyaçlar olarak belirtmektedir. Buna göre alt kategorideki ihtiyaçların yeterince tatmin edilmemesi durumunda, üst kategorideki ihtiyaçlara geçilemeyeceği vurgulanmaktadır (Hersey, 1982).
- **Haz ve Acı Yaklaşımı:**
Gereksinim ya da ihtiyaçlar kuramı ile bağlantılı olan haz ve acı yaklaşımı, ihtiyaçlarının karşılanması ve amaçlarının gerçekleşmesi durumunda bireyin mutlu olacağını belirtmektedir (Wilson, 1967; Akt: Gümüş, 2006).
- **Etkinlik Yaklaşımı:**
Etkinlik yaklaşımının varsayımı, mutluluğun bireyin hobiler, sosyal ilişkiler ve çeşitli egzersizler gibi kendinin aktif olarak yaptığı etkinliklerinden kaynaklandığına dayanmaktadır (Tümkaya ve diğerleri, 2008; Doğan ve Morali; 1999).
- **Yukarıdan Aşağıya – Aşağıdan Yukarıya Yaklaşım:**
Öznel iyi oluş kuramlarının etkilediği aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yaklaşımına göre, bireyler yaşadıkları haz ve acıları kendi dağarcık

süzgeçlerinden geçirip değerlendirerek mutlu ya da mutsuz olduklarına karar vermektedirler (Eryılmaz, 2009).

- İlişkilendirici Yaklaşım:

İlişkilendirici kurama göre bireyler karşılaştıkları yeni durumlarda geçmişte yaşadıkları olumlu olayları içsel etmenlere bağlayabilip hatırladıklarında ve hatırladıkları ile yeni durumları ilişkilendirdiklerinde bu ona büyük bir mutluluk kaynağı olmaktadır (Diener, 1984)

- Yargı yaklaşımı:

Bireyler kendilerini karşılaştırma yaptıkları diğer kişilere ve bazı standartlara göre değerlendirmekte ve bu değerlendirmelere göre yaşam doyumu ortaya çıkmaktadır (Mamur, 2014).

Kişinin işinde ne kadar mutlu olduğuyla açıklanan iş doyumu (Bozkurt ve Bozkurt, 2008) ve kişinin genel hayatını pozitif değerlendirmesinin bir derecesi şeklinde tanımlanan yaşam doyumu (Aşan ve Erenler, 2008) ilişkisi üzerine Kolbaşı ve Bağcı (2019) tarafından bir kamu kurumunda çalışan 131 personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmada veriler Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen tek boyutlu “İş Doyumu Endeksi” ve Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen tek boyutlu “Yaşam Doyum Ölçeği” ile toplanmış, yapılan regresyon analizi sonucunda iş doyumunun yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İş doyumunu yeterince yaşayıp hayatından memnun olan kişilerin genel olarak psikolojik sorunlar yaşamadıkları, iş ve özel yaşamlarında başarılı bireyler oldukları görülmektedir (Demirel, 2014). Argan ve ark. (2018) yaşam doyumunun da iş doyumuna benzer şekilde kişilik, sosyal beklentiler, sosyo-ekonomik faktörler, kişilerarası ilişkiler, fiziksel ya da psikolojik sağlık, konaklama ve istihdam gibi birçok potansiyel belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Arıdağ ve Seydooğulları (2018) da yaşamda belirli bir amacı olan ve hedefine ulaşan bireylerin uygun düzeyde yaşam doyumu yaşadıklarını, iş doyumunun yaşam doyumu üzerinde önemli önemli bir etkisinin olduğunu, Alghamdi (2015) ile Özyer vd. (2015) de yaptıkları çalışmalarda iş doyumunu ile yaşam memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.

Tağ ve Çetinkaya (2019) tarafından yapılan “Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli

Analiz” başlıklı araştırmada, bir çalışanın öznel iyi oluş hali ile başkalarına duyduğu güvenin iş motivasyonu süreci ile ilişkisini beklenti teorisi çerçevesinde incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bir bireyin kendi hayatına dair duygusal ve bilişsel değerlendirmesinin gösterilmesi olan öznel iyi oluş halinin motivasyon sürecinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Türker ve Çelik (2018) de “Öğretmenlerde İş ve Aile Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun Aracı Rolü” başlıklı çalışmada öğretmenlerin algıladıkları iş ve aile çatışması ile iş doyumunu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma örnekleminde yer alan 330 öğretmenden Yaşam Doyum Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve İş-Aile Çatışması Ölçeği olmak üzere üç farklı veri toplama aracı kullanılarak veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, iş-aile çatışması boyutunun yaşam doyumunu üzerinde; aile-iş çatışması boyutunun da iş doyumunu üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, iş-aile çatışması iş doyumunu doğrudan negatif yönde yordamakta bu etki de yaşam doyumunu yordayabilmektedir. Diğer bir deyişle, iş-aile çatışmasının yaşam doyumunu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü bulunmaktadır.

Işık ve ark. (2017) da Erzurum ili Palandöken Kış Turizm merkezinde yer alan konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların mutluluk düzeylerini belirlemek, mutluluk ile iş tatmini ilişkisini ortaya koymak ayrıca mutluluğun iş tatmini üzerindeki etkisini de tespit etmek amacı ile yürüttükleri çalışma sonucunda yayımladıkları “Mutluluğun İş Tatmini Üzerindeki Rolü: Erzurum İli Palandöken Kış Turizm Merkezinde Yer Alan Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama” başlıklı makalelerinde, iş gücünün etkin ve verimli olmasını sağlamak için doyuma ulaşmış, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimseyip, yaptığı işe ve örgütüne bağlı çalışan personeller yaratmak gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmada araştırma örnekleminde yer alan 127 kadın çalışandan “Oxford Mutluluk Ölçeği” ile “Minnesota Doyum Ölçeği” kullanılarak toplanan verilerle yapılan Korelasyon ve Regresyon analizleri sonuçlarına göre çalışanların genelinin mutlu olduğu ve işlerinden tatmin oldukları ve kadın personellerin mutluluk düzeyi arttıkça iş tatminlerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Gencer (2022) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etki Eden Davranışları” başlıklı meta-sentez çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarını konu edinen toplam 189 nitel çalışma derinlemesine incelenmiştir. İçerik analizi sonucunda okul yöneticilerinin davranışları örgütsel-yönetimsel motivasyon ve psiko-sosyal motivasyon araçları temalarında toplanmıştır. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasının olumlu alt temaları amaç birliği sağlama, eğitim öğretim sürecinde rol alma, adil ve demokratik davranışlar sergileme ve liderlik davranışları kullanma; olumsuz alt temaları ise ilgisiz davranma, eğitim öğretim etkinliklerinde rol almama, adil olmayan davranışlar sergileme, otokratik yönetim tarzı ve liderlik davranışlarını kullanmama olduğu belirlenmiştir. Psiko-sosyal motivasyon araçları temasının değer verme, psikolojik güvence, olumlu etkileşim ve iletişim sağlama ve ödül ve takdir kullanma olumlu alt temalarından; değer vermeme, psikolojik güven sağlayamama ve olumsuz etkileşim ve iletişim kullanma olumsuz alt temalarından oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sağlamlık

Psikolojik sağlamlık bireylerin karşılaştıkları güçlük veya zorluklar karşısında kendilerini toparlayabilme ve bunların üstesinden gelebilme yeteneğidir (Çetin vd., 2015). Başka bir tanıma göre psikolojik sağlamlık, bireylerin önemli değişiklik, zorluk veya riskle karşılaştığında bunlarla başarılı bir şekilde başa çıkabilme yeteneğidir (Stewart et al., 1997). Yapılan tanımlar genel tanımlar olup; çalışanlar açısından da psikolojik sağlamlığın tanımı yapılabilir. Buna göre psikolojik sağlamlık, çalışanların örgütte karşılaştıkları ve performanslarını olumsuz etkileyebilecek durum ve koşulların farkında olması ve bunlarla mücadele edebilecek yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır (Kanbur et al., 2017:130). Başka bir tanıma göre psikolojik sağlamlık, çalışanların iş stresi ve zorluklar karşısında bireysel ve profesyonel iyilik halini sürdürebilme yeteneğidir (Mc Cann et al., 2013). Psikolojik sağlamlık, bireylerin zorluklarla baş edebilmesine katkıda bulunan, öğrenilen ve geliştirilebilen bir özelliktir (Buz ve Genç, 2019). Bireylerin psikolojik sağlamlık konusunda doğuştan sahip olduğu bazı avantaj ve dezavantajlar olsa da (Ekşi et al., 2019), psikolojik sağlamlık doğuştan sahip olunan bir özellik değildir (Buz ve Genç, 2019). Bireylerin yaşadıkları onları psikolojik olarak sağlam hale getirebilirken tam tersi psikolojik olarak zayıf hale de getirebilmektedir. Psikolojik sağlamlık, risk ve

koruyucu faktörlerin etkileşiminin sonucunu yansıtmaktadır (Özer ve Deniz, 2014). Risk faktörleri psikolojik sağlamlığı azaltırken, koruyucu faktörler psikolojik sağlamlığı artırmaktadır (Akduman vd., 2018). Bu faktörler bireysel, ailevi ve çevresel olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Öz ve Bahadır Yılmaz, 2009):

- Bireysel Faktörler: Bireysel risk faktörleri, geçimsiz mizaca veya utangaç bir kişiliğe sahip olma, ruhsal sorunların olması, alkol veya madde bağımlılığı, akademik başarısızlık gibi faktörlerdir. Bireysel koruyucu faktörler ise, yüksek zeka, bilişsel yetenek, akademik yeterlilik, yüksek benlik saygısı, iyimser olmak, hayatı üzerinde kontrol sahibi olmak, mizah duygusunun olması, sorumluluk sahibi olmak, problem çözebilme becerisine sahip olmak gibi faktörlerdir.
- Ailevi Faktörler: Ailevi risk faktörleri, ruhsal bozuklukları olan ya da madde bağımlısı olan ebeveynlere sahip olma, ebeveynlerin boşanması, ölümü, ebeveynlerle olumsuz iletişim, ailede şiddete maruz kalmak gibi faktörlerdir. Ailevi koruyucu faktörler ise, olumlu ebeveyn birey ilişkisinin olması, ebeveynlerin bireyi desteklemesi, ebeveynlerin eğitilmiş olması gibi faktörlerdir.
- Çevresel Faktörler: Çevresel risk faktörleri, sosyo-ekonomik durumun düşüklüğü, yoksulluk, evsizlik, yetersiz beslenme, olumsuz çevre desteği, toplumsal şiddet gibi faktörlerdir. Çevresel koruyucu faktörler ise, sosyo-ekonomik durumun yüksek olması, çevre ile olumlu ilişkilerin olması, toplumsal desteğin olması, olumlu bir rol modelin olması gibi faktörlerdir. Bireylerin psikolojik olarak sağlam olması çalışma hayatı için de önemli bir avantajdır. Çalışanlar işyerlerinde zamanlarının önemli bir kısmını geçirmektedirler. Bu süre zarfında yönetici baskısı, mobbing, çatışma, kariyer sorunu, adaletsizlik, ücret yetersizliği, zorlu çalışma koşulları gibi birçok olumsuzlukla karşı karşıya kalabilmektedirler. Çalışanların psikolojik sağlamlıklarının yüksek olması karşılaştıkları bu olumsuzlukların üstesinden kolay bir şekilde gelmesini sağlar ve böylece daha verimli ve etkili çalışmasını sağlar (Kavi ve Karakale, 2018). Ayrıca yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik sağlamlık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Kanbur et al., 2017), iş tatminlerini (Polatcı et al., 2017) ve

örgütsel bağlılıklarını (Polat ve İskender, 2018) arttırırken, tükenmişliklerini (Hao et al., 2015), iş streslerini ve işten ayrılma niyetlerini (Ghandi et al., 2017) azaltmaktadır.

Psikolojik dayanıklılığın özellik odaklı (*psikolojik dayanıklılığı zorluklar karşısında kişinin ruhsal ve fiziksel denge durumunun korunmasını sağlayan “dayanıklı”, “esnek” olarak isimlendirilen ve destekleyici çevrenin varlığından etkilenen bir kişilik özelliği*) (Baruth ve Carroll, 2002; Connor ve Davidson, 2003) ve süreç odaklı (*psikolojik dayanıklılığın, zorlu yaşam olayları karşısında dengede kalmayı sağlayan, deneyimle birlikte gelişen, öğrenilebilen gelişimsel bir süreç olduğu yaklaşım*) (Hurd, Zimmerman ve Reisel, 2011; Masten ve ark., 1990) bir yapı olduğu yönünde iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Özellik odaklı yaklaşıma göre, dayanıklılık bireylerde doğuştan var olup zaman içinde değişime uğramaz. Bireyin karşılaştığı olumsuz bir durum ya da tehdit edici bir olay olduğunda mutlaka devreye girer (Luthar vd., 2000). Süreç yaklaşımında bireysel özelliklere ilaveten, aile desteği, geniş toplumsal yapı ve davranışları kapsayacak şekilde çevresel etmenler de yer almaktadır (Bonanno vd., 2015). Bireylerin dışa dönüklüğü, iletişim becerisi, öz yeterlik ve iyimserlik dereceleri psikolojik dayanıklılığı arttıran kişisel özelliklerdir (Olsson vd., 2003).

Psikolojik dayanıklılığın varlığından bahsedebilmek için üzerinde uzlaşılan aşağıda belirtildiği gibi iki önemli kriter bulunmaktadır (Masten vd., 1990):

- önemli bir tehdit veya büyük zorlukla karşılaşmak,
- gelişimsel süreç içerisinde bu zorluklara rağmen pozitif uyum göstermek

Psikolojik sağlamlığı yüksek olan kişiler zorluklarla karşılaşsalar da pozitif uyum göstermekte (Luthar vd., 2000), zorluklara karşı etkili başa çıkma stratejileri kullanmakta, fiziksel ve ruhsal açıdan hızlıca toparlanıp (Zautra vd., 2008) denge durumunu sürdürmeye devam etmektedirler. Aile içi iletişimin iyi olması, içtenlik ve samimiyetin yüksek olması, kişinin aile ve sosyal çevresini birer destek unsuru olarak algılaması psikolojik dayanıklılığı arttırmakta (Friborg vd., 2003), psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerin özgüven, öz yeterlik, iyimserlik, dışa dönüklük gibi özelliklere sahip oldukları gözlenmektedir (Wang, Zhang ve Zimmerman, 2015).

Psikolojik sağlamlılık konusunda yapılan araştırmalar arttıkça son yıllarda arttıkça, psikolojik dayanıklılığın değişmez olduğu düşüncesinden uzaklaşılarak, geliştirilebilir, değişime açık, dinamik bir yapı olduğu görüşüne yaklaşıldığı görülmekte (Garmezy vd., 1984) ve bundan ötürü bireylerin kişisel kaynakları ile yakın ve uzak sosyal çevrenin özelliğinin, bireyin o anki zorluklara göstereceği psikolojik direnci etkileyeceği söylenebilir (Luthar vd., 2000).

Algılanan iş stresi düzeyinin tükenmişlik düzeyi ve ruh sağlığı ile ilişkisini; psikolojik sağlamlılık, stresle başa çıkma stilleri ve özduyarlılığın, tükenmişlik düzeyi ve ruh sağlığına ilişkin belirti düzeyi ile olası ilişkilerini; ve algılanan iş stresi ile tükenmişlik düzeyi ve ruh sağlığı arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlılık, stresle başa çıkma stilleri (stratejileri) ve öz-duyarlılığın aracılık rollerinin incelenmesinin araştırılması amacı ile “Algılanan İş Stresi İle Tükenmişlik Düzeyi ve Ruh Sağlığı Profiline İlişkisi: Psikolojik sağlamlılık, Stresle Başa Çıkma Stilleri ve Öz-Duyarlılığın Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinde Ersezgin (2018), araştırmanın örneklemini İzmir ilinde görev yapan 19’u kadın, 111’i erkek 130 özel güvenlik görevlisi oluşturmuş, verileri araştırmacı tarafından oluşturulan demografik bilgi formu, psikolojik semptomlara ilişkin bir tarama listesi olan SCL-90, Algılanan İş Stresi Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Yetişkinler İçin Psikolojik Sağlamlılık Ölçeği, Baş Etme Stilleri Ölçeği ve Öz-duyarlılık Ölçeği kullanarak elde etmiş ve verilerin analizini SPSS-18 programı kullanarak frekans, ortalama, bağımsız gruplar için t testi, ANOVA, korelasyon, regresyon ve Sobel yöntemi ile aracılık analizi ile yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan iş stresi düzeyi ile tükenmişlik düzeyi ve psikolojik belirti düzeyinin arasında pozitif korelasyon olduğu, iş stresinin tükenmişlik ve psikolojik belirti düzeyi varyanslarının %27’sini açıklayabildiği belirlenmiştir. Problem odaklı başa çıkma stratejisi kullanımı, psikolojik dayanıklılık ve özduyarlılık seviyesi ile tükenmişlik düzeyi ve psikolojik belirti düzeyi arasında negatif korelasyon olduğu bulunmuştur. Problem odaklı başa çıkma stratejisi kullanımı tükenmişlik düzeyi varyansının %30’unu, psikolojik belirti düzeyi varyansının ise %19’unu açıklamış; psikolojik sağlamlılık tükenmişlik düzeyi varyansının %22’sini, psikolojik belirti düzeyinin ise %13’ünü açıklamıştır. Öz-duyarlılık ise tükenmişlik düzeyi varyansının %33’ünü, psikolojik belirti düzeyi varyansının %30’unu açıklamıştır. Problem odaklı başa çıkma stratejisi, psikolojik

sağlamlılık ve öz-duyarlılığın, algılanan iş stresi ile tükenmişlik düzeyi ve psikolojik belirti düzeyi arasındaki ilişkide kısmi aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

İlgili Araştırmalar

Üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında Malkoç ve Yalçın (2015), psikolojik sağlamlılık ile psikolojik iyilik hali arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, başa çıkma stratejilerinin de psikolojik sağlamlılık ile psikolojik iyilik hali arasında aracı etkisinin olduğu bulunmuştur. Tıp öğrencileriyle çalışılan bir başka araştırmada, demografik değişkenlerin psikolojik sağlamlılık düzeylerinde anlamlı farklılık yaratmadığı, dayanıklılığı yüksek öğrencilerin depresyon yaşama olasılıklarının dayanıklılığı düşük olanlara oranla daha düşük olduğu belirtilmiştir (Dyrbye vd., 2010). Nath ve Pradhan (2012) fiziksel sağlık ve psikolojik sağlamlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulurken, Bitmiş, Sökmen ve Turgut (2013) da, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumları daha çok benimsedikleri ve aidiyet hissettikleri, Erkutlu'nun (2012) araştırmasında bulunduğu benzer bir biçimde psikolojik sağlamlılığın etkisiyle de tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Taş (2013), psikolojik sağlamlılık ile algılanan iş stresi ve depresyon arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, hemşirelerin psikolojik sağlamlılık düzeyi ile depresyon ve stres düzeyleri arasında negatif bir korelasyon belirlemiştir. Judo sporcularında yapılan bir başka çalışmada ise, psikolojik sağlamlılık düzeyi yüksek olan sporcuların kaygı düzeyinin daha düşük olduğu ve kadın judocuların psikolojik sağlamlılıklarının erkek judoculara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Çutuk ve ark.; 2017).

Üniversite öğrencileri ile yapılan bir başka çalışmada iyimserlik, öz yeterlik ve problem odaklı başa çıkma stratejisi ile psikolojik sağlamlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca cinsiyet değişkenine göre psikolojik sağlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı saptanmıştır (Terzi, 2008). Süzen (2015) de yaptığı araştırma sonucunda psikolojik sağlamlılığı yüksek olan kişilerin etkili başa çıkma yöntemi kullandıklarını ve bunun travma sonrası toparlanma gücünü artırıp deprem sonrası travmatik stres belirtilerini azalttığını vurgulamıştır.

Yapılan bazı çalışmalarda, cinsiyet değişkeni ile psikolojik sağlamlılık düzeyinde farklılaşma olmadığı bildirilmiştir (Kılınç, 2013). Güngörmüş, Okanlı ve

Kocabeyoğlu'nun (2015) üniversite öğrencileriyle yürüttükleri çalışmasında, ekonomik durum, aile ve arkadaştan alınan sosyal destek ile psikolojik sağlamlılık arasında anlamlı pozitif ilişki bulunurken, yaş değişkeni ile psikolojik sağlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı, kız öğrencilerin psikolojik sağlamlılık düzeylerinin erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Yağmur ve Türkmen (2017 de), ruhsal rahatsızlığı olan hastalara bakım veren aile üyelerinin algıladıkları stres ile psikolojik sağlamlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlemişler, aile üyelerinin algıladıkları stres düzeyinde cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığı, ancak erkeklerin psikolojik sağlamlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Durak (2021) tarafından yapılan "Psikolojik Sağlamlık ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Öz Yeterliğin Aracı Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında örneklem olarak Türkiye' deki bir devlet üniversitesinde öğrenim gören 170 kız ve 237 erkek olmak üzere toplam 407 üniversite öğrencisi ile çalışmış, veri toplama aracı olarak Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği, Genel Öz-Yeterlik Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeği, kullanılmış, verilerin analizinde SPSS 26 istatistiksel analiz programı kullanılarak faktör analizi, güvenirlik analizi, pearson korelasyon analizi ve process macro (model 4) kullanılarak aracı değişken analizi yapılmış ve çalışmanın neticesinde psikolojik sağlamlık ile genel öz-yeterlik, psikolojik sağlamlık ile yaşam doyumu ve genel öz-yeterlik ile yaşam doyumu değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmış ve ayrıca, psikolojik sağlamlık ile yaşam doyumu arasında öz-yeterliğin aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alibekiroğlu ve diğ. (2018), "Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumu İle Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkide Öz Anlayışın Aracı Etkisi" başlıklı çalışmalarında üniversite öğrencilerinin yaşam doyumları ile psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkide öz anlayışın aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini 405 üniversite öğrencisi oluşturmuş ve veriler Yaşam Doyumu Ölçeği, Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği ve Öz Anlayış Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi Pearson moment çarpım korelasyonu, Doğrulayıcı faktör analizi ve Yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda yaşam doyumu ile psikolojik sağlamlık, yaşam doyumu ile öz anlayış ve öz anlayış ile psikolojik sağlamlık değişkenleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler saptanmış; yaşam doyumu ile

psikolojik sağlamlık arasında öz anlayışın kısmi aracı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Deniz ve ark. (2020), gerek özel gerekse de iş yaşamlarında bireylerin birçok olumsuzlukla karşı karşıya kalabildiği, ancak psikolojik sağlamlık düzeylerinin yüksek olmasının bu olumsuzluklarla mücadelelerinde kendilerine güç kattığını, çalışma yaşamları için önemli bir avantaj olduğunu ve çalışanlara birçok konuda fayda sağladığını, ayrıca psikolojik sağlamlığın iş stresini azalttığını belirterek, hastane çalışanları üzerinde yaptıkları “Psikolojik Sağlamlığın İş Stresine Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı araştırmada, hastane çalışanlarının psikolojik sağamlıkları ve iş stresi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ve ayrıca psikolojik sağlamlık ile iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Analizler sonucunda erkek katılımcıların psikolojik sağlamlık düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu; kadın katılımcıların iş stresi düzeylerinin ise erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Şahin (2014), “Öğretmelerin Öz Duyarlılıklarının Psikolojik Sağlamlık ve Yaşam Doyumu Açısından İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin öz duyarlık, psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi ve öğretmenlerin öz duyarlık düzeylerinin bazı cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma grubunu oluşturan 422 öğretmen tarafından toplanan araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formunun yanı sıra, Öz Duyarlık Ölçeği (Neff, 2003), Yılmazlık Ölçeği (Gürgan, 2006), ve Yaşam Doyumu Ölçeği (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985) aracılığı ile elde edilmiştir. Bulguların incelenmesinde; bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı tekniği ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda, öz duyarlık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve ünvan değişkenlerine göre farklılaşmadığı; öz duyarlık ve alt boyutları olan öz sevecenlik, paylaşımların bilincinde olma, bilinçlilik, öz yargılama, izolasyon ve aşırı özdeşleşme ile psikolojik sağlamlık arasında ve aynı zamanda öz duyarlık ile yaşam doyumunu arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, psikolojik sağlamlık ve

yaşam doyumunun öz duyarlık düzeyi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ve anlamlı etkiye sahip oldukları saptanmıştır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın çalışma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ve ortaya çıkan bulguların nasıl raporlaştırıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, KKTC devlet dairelerinde üst kademe yöneticisi olarak atanan bireylerin yaşam memnuniyeti, iş doyumunu ve psikolojik sağlamlık hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi desenleri tercih edilmiştir. Nitel araştırma, insanların doğal deneyimlerini nasıl yorumladıkları, anlamlandırdıkları ve yaşama dair farklı perspektif açılarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Merriam, 2013). Bu perspektif açısı ile sorulan soru türlerini belirleyen, verinin toplanmasını ve analiz edildiğine ilişkin bilgi aktaran, dönüştürücü bir bakış açısı haline gelir ve değişim ya da eylem için bir gereklilik öngörür (Demir, 2013). Bu öngörü ile araştırmanın, uygulandığı ortam yönü ile alan araştırması özelliği olan, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır .

Doküman incelemesi, araştırma verilerinin birincil kaynağı olarak değişik dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması, analizi ve yorumlanması olarak betimleyebilen bilimsel bir araştırma yöntemidir. Bu araştırma yöntemi içerisinde kullanılan doküman incelemesi yöntemi, araştırma protokolüne sıkı sıkıya bağlılık gerektiren bilimsel bir yöntemdir (Özkan, 2019). Tek başına bir veri toplama tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu yöntem olarak da Sosyal bilimlerinde son zamanlarda kullanılan bir yöntemdir.

Araştırmada durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmalarında, en derinde olması gereken detaylıca araştırmadır. Durum çalışmasına ilişkin etkenler içerisinde, bütüncül ve betimsel olarak ele alınır. Durum çalışması olayın yoğun bir şekilde araştırılmasıyla ilişkilidir (Glesne, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Durum çalışmasına ilişkin etkenler içerisinde, bütüncül ve betimsel olarak ele alınır. Durum çalışması olayın derin bir şekilde araştırılmasıyla ilişkilidir (Glesne, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu Araştırmada, durum çalışması desen çeşitlerinden bütüncül tek durum deseni ilave edilmiştir. Bütüncül tek durum desenlerinde, tek bir analiz kendi

başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Bütüncül tek durum deseni üç durumda karşımıza çıkmaktadır: Birincisi eğer ortada iyi belirlenmiş bir kuram varsa bunun teyit edilmesi veya çürütülmesi amacı ile bu desen kullanılmıştır. İkincisi genel standartlara bağdaşmıyorsa aşırı aykırı ve kendine özgü durum çalışmasında, bütüncül tek durum deseni kullanılabilir. Üçüncüsü daha önce hiç kimsenin çalışmadığı veya ulaşamadığı durumlar bütüncül tek durum deseni kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada dikkat edilen unsurların, bir durumu nasıl etki altında bıraktığı ve bu durumdan nasıl etkilendiği belirlenmeye yönelik çalışılır. Bunun sonucunda da durum değerlendirilmesi yapılır (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2012; Glesne, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada elde edilen bulgular, görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan sorular araştırmacı tarafından hazırlanıp görüşme formuna dönüştürülmüştür. Kullanılan bu görüşme tekniğiyle görüşmenin durumuna bağlı değişik sorular da eklenebilmektedir (Glesne, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırma yöntemi, son zamanlarda sosyal bilimlerde sıkça tercih edilen bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde görev yapan üst kademe yöneticileri oluştururken, araştırmanın örneklemini oluşturacak olan çalışma grubu ise ilk olarak amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenecek olup, farklı görüşler elde edilmeye devam ettiği sürece kartopu örnekleme tekniğine de başvurulacaktır. Balcı'ya (2006) göre, amaçlı örnekleme, araştırmacı tarafından kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullandığı ve araştırmacının amacına en uygun olanları seçtiği bir örnekleme türüdür. Bu çalışmaya katılanlar, ölçüt örnekleme yoluyla seçilmişlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Kartopu örneğinin tercihinde araştırmacı ilk küçük katılımcı grubuyla yola çıkmıştır (Cohen, Manion ve Morrison, 2005) ve katılımcılardan farklı özellikleri olan olası katılımcıları belirlemelerini istemiştir (Christensen, Johnson, & Turner, 2015).

Görüşme soruları araştırmacı ile üst kademe yöneticilerinin yüzyüze görüşmeleri ile toplanmaya çalışılacak ancak pandemi koşullarından dolayı yüzyüze gerçekleştirilemeyecek olan bazı görüşmeler çevrimiçi olarak yapılacaktır. Üst kademe yöneticileri ile ilgili Sosyo demografik Bilgi Formu ve kendilerine sorulacak olan 14

açık uçlu soruyu içeren Görüşme Formu ekte sunulmuştur. Araştırma kapsamında 18 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken aşağıdaki gibi kodlama sistemi kullanılmıştır. Her bir katılımcıya numara verilerek G-1, G-2....G-18 şeklinde kodlama yapılmıştır. Örneğin G-1: Birinci görüşmeci olarak kodlanmıştır.

Tablo 1

Katılımcıların Sosyodemografik özelliklerine göre çalışma grubu

Katılımcıların özellikleri	N	%
Medeni durum		
Evli	14	78
Bekâr	4	22
Çocuk sahibi olma durumu		
Olan	16	89
Olmayan	2	11
Yaş		
40-49 yaş arası	7	39
50-59 yaş arası	11	61
Çocuk Yaş		
16-20	9	32
21-25	9	32
26-30	9	32
5-10	1	4

Tablo 1, incelendiğinde katılımcıların Sosyo demografik özellikler de görüldüğü üzere katılımcıların sosyodemografik özelliklerinde medeni durumuna göre %78'i evli , % 22'i bekindir. Yaşa göre % 61'i 50-59 ve % 39'u 40-49 yaş aralığındadır. Çocuk sahibi olama durumuna %89 olan, %11'olmayan olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcı çocuklardan 16 ile 20 yaş arası %32, 21 ile 25 yaş arası

%32, 26 ile 30 yaş arası %32 ve 5 ile 10 yaş arası yaklaşık olarak %4 olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ilk aşamasında araştırılan konu ile ilişkin literatür taraması yapılarak, bu alanda yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Literatür taramasından sonra, araştırmacı tarafından Sosyo demografik bilgi formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu formatındaki “Görüşme Soruları” hazırlanmıştır.

Sosyo demografik Bilgi Formu:

Araştırmaya katılan katılımcıların, çeşitli Sosyo demografik bilgilerinin belirlenmesi adına hazırlanmış kişisel bilgi formudur. Bu bilgi formunda bireylerin medeni durumu, yaş, çocuk sahibi olma ve çocuk yaşı vb. ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Sosyo Demografik bilgi formu Ek’de verilmiştir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Araştırmaya katılan Üst kademe yöneticisi olup halen görevde olan KKTC’deki bakanlıklarda çalışan üst düzey yöneticilerin yaşam memnuniyeti ve iş doyumunu ile psikolojik sağlamlıklarının değerlendirilmesi hakkındaki görüşlerine yönelik 14 açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme Formu Ek’de verilmiştir.

Bu form geliştirilirken daha önce alanda veya başka alanlarda yapılmış olan benzer çalışmalar ilgili literatürde taranmış ve bu araştırmanın konusuna, önemine ve amacına uygun olarak düzenlenerek yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular belirlenmiştir. Görüşme formuna katılan 18 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları sorulmuştur. Görüşme formunun iç geçerliliğinin sağlanabilmesi için, görüşme sorularının içeriği ile ilgili olarak Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında görev yapan ve eğitim psikolojisi alanında uzman olan üç öğretim üyesinden ve soruların anlaşılabilirliği için de bir Türk dili uzmanından görüş ve tavsiye alınmıştır. Böylece soruların net ve anlaşılır olması için belirlenen amaca uygunluğu ve soruların sırası ile ilgili gerekli düzenlemeye yönelik öneriler dikkate alınarak bazı soruların içeriği benzerliklerden dolayı görüşme soruları listesinden çıkarılmış veya birleştirilmiş, bazı soruların ise

anlaşılabilirliği geliştirilip görüşme formuna son şekli verilmiş ve nihai durumda görüşme soruları 14 görüşme sorusuna düşürülmüştür.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun pilot uygulaması, 2021-2022 akademik öğretim yılında 2 katılımcı ile yapılmış ve görüşme formu gözden geçirilerek son şeklini almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarında; soruların ifade edilişi, soru sırasının uygunluğu gibi biçimsel değişiklikler yapılmıştır.

Araştırmanın veri kaynağı katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda yazılı doküman oluşmaktadır. Görüşme saatleri söz konusu katılımcılarla görüşülüp, onlara uygun gün ve saatler belirlenmiştir. Katılımcılara uygulamaya başlanmadan önce katılımcıların samimi olarak içtenlikle yanıtlar vermesi için özel kişisel görev yapılan kurum ve mesleki bilgilerinin gizli tutulacağı ve araştırmanın amacı, önemi, görüşme süresince belirtecekleri görüş veya tavsiyelerden yapılacak olan alıntılarının kodlanarak verileceği konusunda kendilerine bilgi verilmiştir. Bu açıklamaların ardından her iki taraf içinde uygun olduğu belirtilen zaman dilim içerisinde bire bir yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bazı görüşmelerden ses kaydı alınmış, bazı görüşmelerde ise araştırmacının ifade edilen şekilde elle kayıda geçirerek veriler toplanmıştır. Katılımcılar ile yapılan ses kaydı görüşmelerin süreleri 35 dakika ile 45 dakika zaman aralığında tamamlanırken, elle kayıda geçirerek gerçekleşen görüşmeler 60 dakika ile 80 dakika arasında sürdürülmüştür. Ayrıca, katılımcıları soruların yanıtları doğrultusunda yönlendirmekten kaçınılmış ve elde edilen ses kayıtları çözümlenerek, yazılı görüşler de birlikte değiştirilmeden metin halinde bilgisayara aktarılmış ve bulgular bölümünde bu amaçla kodlama yapılmıştır.

Araştırmanın pilot uygulama aşamasında çeşitli denemelere yer verilir ve belirsizlikler çözümlenebilir. Ayrıca, pilot araştırma örnekleme için yol göstericidir. Katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılır ve her bölüme ait listeler oluşturulur. Daha sonra verilere kodlar verilir ve daha kolay incelenmesi ve düzenlenmesi için araştırmacılara imkân tanır. Görüşme sırasında kaydedilen sesler görüşme döküm formu ile yazılı olarak bilgisayar ortamına aktarılır. Daha sonra iki farklı uzmandan yardım istenerek soruların konu ile bağlantılı olup olmadığı, anlaşılıp anlaşılmadığının incelenmesi talep edilmiştir.

Pilot araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için Miles ve Huberman'ın (1994) tarafından geliştirilen güvenilirlik formülü hesaplanmıştır. Bunu yapabilmek için başka bir araştırmacıya verilerin bir kısmı verilmiş ve temaların

oluşturulması hedeflenmiştir. Esas temalar ile oluşturulan temalar karşılaştırılmıştır. Daha sonra kodlama anahtarları ve görüşme kayıtları araştırmacılar tarafından ayrı ayrı okunarak “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler hesaplanmıştır. Bu iki uzmanın karşılaştırma sonucu iki tema gurubu arasındaki benzerli % 90 oranında görüş birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Bu yüzdeler literatürde öngörülen %70 benzerlik barajının üstünde olduğundan dolayı temaların teyit edilebilirliği ispatlanmış ve güvenilir kabul edilmiştir.

Bu çalışmanın sonunda soru maddelerinin geçerliliği saptanmıştır. Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir.

Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırmada, öncelikle bağlı olunan YDÜ Araştırma Etik Kurulu’na başvurulmuş ve kullanılan veri toplama araçlarının etik raporu alınmıştır.

Bu araştırma, Üst kademe yöneticisi olup, halen görevde olan 18 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırmaya katılan her katılımcılara veri toplama aracı olarak kullanılan ve araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak , KKTC’deki bakanlıklarda çalışan üst düzey yöneticilerin yaşam memnuniyeti ve iş doyumunu ile psikolojik sağlamlıklarının değerlendirilmesi hakkındaki görüşlerini hakkındaki görüşlerin değerlendirilmesi Görüşme Formu 2021-2022 eğitim öğretim yılının bahar döneminde uygulanmıştır. Araştırma verileri yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanılmıştır. Araştırma kapsamında gidilen her katılımcı ile yaklaşık 35-45 veya 60-80 dakika arasında görüşmeler sürdürülmüştür. Uygulamanın yapıldığı günlerde araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde araştırmaya katılmaya gönüllü bulunan katılımcılar üst kademe yönetim görevi dışındaki boş vakitlerinde görüşülmüştür.

Bu araştırmada veri toplamada katılımcılara görüş bildirmekte ve araştırmaya katılmakta zorunlu olmadıklarını, tamamen gönüllülük esası çerçevesinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca verilerin sonuçlarına yönelik gizlilik etiğine uygun olarak hareket edileceği hem sözlü hem de yazılı olarak aydınlatılmış onam ve bilgi formunda belirtilmiştir.

Verilerin İstatistiksel Analizi

Bölüm 1’ de 5 alt amaç belirenmiştir. Bu alt amaçlara bağlı olarak 14 tane yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu 14 Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile alt amaçlarını bağlantısı aşağıdaki tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

Alt amaçlar ile Görüşme Sorularının Bağlantıları

Alt amaçlar	İlişkili görüşme soruları
Üst kademe yöneticilerinin;	
i. Yaşam memnuniyeti kavramına	<p>Soru 10- b. Görev süresince özel yaşamınızda (ilişkileriniz ile ilgili) kendinizi ve ilişkide olduklarınızı nasıl motive ediyorsunuz?</p> <p>Soru 13 Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiliyor? Birinde yaşadığınız bir sorunun diğerine taşınmamasına nasıl dikkat ediyorsunuz?</p> <p>Soru 14 Bir üst kademe yöneticisi olarak kendinizle ilgili olumlu ve olumsuz bulduğunuz özelliklerinizi paylaşır mısınız?</p>
ii..İş doyumu Kavramına	<p>Soru 5 Üst kademe yöneticisi olarak, şu anki görevinizde iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?</p> <p>Soru 11 Görev yaptığınız sürede astlarınızı nasıl motive ediyorsunuz?</p> <p>Soru 12 a. Üst kademe yöneticileri olarak görev yaptığınız kurumda ne tür ihtiyaçlarınız ve beklentileriniz var?</p> <p>Soru 12 b. Bu ihtiyaçlarınızı ve beklentilerinizi kimler karşılıyor?</p> <p>Soru 12 c. Beklenti ve ihtiyaçlarınızın karşılanmaması durumunda neler hissediyorsunuz?</p> <p>Soru 12 d. İhtiyaç ve beklentilerinizin karşılanmaması iş doyumunuzu nasıl etkiliyor?</p>

iii.Psikolojik sağamlık kavramına yükledikleri anlamlar nelerdir?

Soru 3 Üst kademe yöneticisi olarak, görevden alınıp eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel yaşamınız (ilişkileriniz) duygusal olarak nasıl etkilenecektir?

Soru 8 Üst kademe yöneticisi olarak özel hayatınızda yaşadığınız problemlerle nasıl başediyorsunuz? Üst kademe yöneticisi olmasaydınız başetme yöntemi farklılaşabilir miydi?

Soru 9 Üst kademe yöneticisi olarak eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel hayatınızda (ilişkilerinizde) yaşayabileceğiniz problemlerle nasıl başedebileceğinizi düşünüyorsunuz?

Soru 13 Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiliyor? Birinde yaşadığınız bir sorunun diğerine taşınmamasına nasıl dikkat ediyorsunuz?

Üst kademe yöneticileri;

2.Görev yaptıkları sürede duygusal olarak özel hayatları nasıl etkilenmektedir?

Soru 10- b. Görev süresince özel yaşamınızda (ilişkileriniz ile ilgili) kendinizi ve ilişkide olduklarınızı nasıl motive ediyorsunuz?

3.İş hayatlarında duygusal olarak nasıl etkilenebilirler?

Soru 2 Üst kademe yöneticisi olarak, sürdürdüğünüz bu göreviniz bir şekilde sona erip eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda ne hissedersiniz?

Soru 3 Üst kademe yöneticisi olarak, görevden alınıp eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel yaşamınız (ilişkileriniz) duygusal olarak nasıl etkilenecektir?

Soru 4 Üst kademe yöneticisi olarak, eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda iş doyumunuzun nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz?

Soru 13 Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiliyor? Birinde yaşadığınız bir sorunun diğerine taşınmamasına nasıl dikkat ediyorsunuz?

4.İş ortamlarında motive ve dimotive eden faktörler nelerdir?	<p>Soru 5 Üst kademe yöneticisi olarak, şu anki görevinizde iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?</p> <p>Soru 10. A. Üst kademe yöneticileri motivasyonlarını yükseltmek için neler yapıyorlar gözlemlerinizi paylaşabilir misiniz?</p> <p>Soru 10- b. Görev süresince özel yaşamınızda (ilişkileriniz ile ilgili) kendinizi ve ilişkide olduklarınızı nasıl motive ediyorsunuz?</p> <p>Soru 11 Görev yaptığınız sürede astlarınızı nasıl motive ediyorsunuz?</p> <p>Soru 12 a. Üst kademe yöneticileri olarak görev yaptığınız kurumda ne tür ihtiyaçlarınız ve beklentileriniz var?</p> <p>Soru 12 b. Bu ihtiyaçlarınızı ve beklentilerinizi kimler karşılıyor?</p> <p>Soru 12 c. Beklenti ve ihtiyaçlarınızın karşılanmaması durumunda neler hissediyorsunuz?</p> <p>Soru 12 d. İhtiyaç ve beklentilerinizin karşılanmaması iş doyumunuzu nasıl etkiliyor?</p>
5.1.Özel yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle başetme yöntemleri nelerdir?	<p>Soru 8 Üst kademe yöneticisi olarak özel hayatınızda yaşadığınız problemlerle nasıl başediyorsunuz? Üst kademe yöneticisi olmasaydınız başetme yöntemi farklılaşabilir miydi?</p> <p>Soru 9 Üst kademe yöneticisi olarak eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel hayatınızda (ilişkilerinizde) yaşayabileceğiniz problemlerle nasıl başedebileceğinizi düşünüyorsunuz?</p>
5.2.İş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle başetme yöntemleri nelerdir?	<p>Soru 6 Üst kademe yöneticisi olarak bu göreve ilk atanmanızda görevinizin sorumluluklarını yerine getirmede eğer problem yaşadıysanız hangi problemleri yaşadınız? Bu problemlerle nasıl başa çıktığınızı açıklar mısınız?</p> <p>Soru 7 Üst kademe yöneticisi olarak, eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda verilen sorumlulukları yerine getirmede yaşanması olası ne tür sorunlarla karşılaşacağınızı ve nasıl baş edeceğinizi düşünüyorsunuz?</p>

Tablo 2’de görüldüğü üzere birinci alt amaca yönelik, Üst kademe yöneticilerinin; yaşam memnunuyeti kavramına yükledikleri anlamlara ilişkili olarak 10., 13. ve 14’cü görüşme soruları ile ilişkililikten; İş doyumunu kavramına yönelik yükledikler,

anlamlarla ilişkili olarak 5.,10.,12a.,12b., 12c. ve 12d. Şeklinde görüşme soruları ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Üst kademe yöneticilerinin;Psikolojik Sağlamlık kavramına yükledikleri anlamlarla ilişkili olarak 3.,8., 9 ve 13'cü Görüşme soruları ile bağlantılı olduğuna yer verilmiştir. Araştırmamızın İkinci alt amacına yönelik ise Üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları süreç içerisinde duygusal olarak özel hayatlarının nasıl etkilendiğine yönelik olarak 10 b. Görüşme sorusu ile bağlantılı olarak yer verilmiştir. .Arştırmanın üçüncü alt amacı; İş hayatlarında duygusal olarak etkilenmesine yönelik olarak 2.,3.,4. ve 13. cü görüşme soruları ile bağlantılı olarak yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü alt amacı olarak, İş ortamlarında motive ve dimotive eden faktörlere bağlı alt amacı ile ilişkili görüşme soruları 5,10a, 10b, 11,12a,12b,13c ve 13d bicinde belirlenmiştir. Araştırmanın beşinci alt amacına ilişkin olarak üst kademe yöneticilerinin özel ve iş hayatlarında karşılaştıkları probleme yönelik görüşme soruları 8,9,6 ve 7. ci olarak yer verilmiştir.

Nitel veri analizi Sosyal yaşamın zengin yapısı ve karmaşıklığına yönelik farklı bakış açılarını ileriye sürer. Bu durum, nitel verilerin analizinde de farklılıklara ve çeşitliliğe işaret etmektedir.

Nitel veri analizinin tek bir doğru yolu ve Standart bir formülü yoktur. Bir rehberi vardır, Fakat bu rehber bir reçete yazan kişi değildir. Ona yol gösterir. Aynı veri seti içerisinde elde edilen sonuçlar doğrutusunda değişik analizler yapılabilmesi mümkündür. İlk başta, kaygı verici, zor bir süreç olarak ilk adımı olarak düşünülebilir.

Nitel veri analizi araştırma içerisinde biçimlenir. Araştırmacının; veriye bakış açısından, amacından, araştırma sorularından ve topladığı verilerden etkilenir.

Analiz süreci içerisinde veri sonuçları düzenlenerek, amacına uygun olarak anlamlı bir biçimde birleştirilerek, genel yapıyı ya da çerçeveyi oluşturma, önemli noktaları ortaya koyma okuyucuya anlamlı şekilde sunma kapsamlı ve sistematik bir süreçtir.

Üst kademe yöneticileri göreve geldikten sonra bu makamın özel ve sosyal hayatlarına olan etkisinin tespiti için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Verilerin analizi içerik analizi yöntemiyle yapılmıştır. Yöntem, nitel verilerin sayısal analizi yani sayısallaştırılması, araştırmanın güvenilirliğini artırması, yanlılığı azaltması, ortaya çıkan tema ve kategoriler arasında karşılaştırma yapmaya olanak vermesi gibi nedenlerle kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu maksatla araştırmada nitel veriler

yüzelere indirgenerek tablolar halinde verilmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşleri ise her boyutta sunulmaya çalışılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra içerik analizi yapılır ve ortak yönlü içerikler bulunur. Verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi süreci içerik analizi olarak açıklanmaktadır (Patton, 1990, Bell, 1999). Görüşme sırasında elde edilen ses kayıtları daha sonra Microsoft Office Word 2010 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

İlk başta iki Üst kademe yöneticisi seçilerek pilot görüşme yapılmıştır. Böylece soruların net ve anlaşılır olup olmadığını, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi sağlanmıştır. Bu amaçla görüşme sırasında kaydedilen seslerin bilgisayara ortamında oluşturulan görüşme döküm formu yazılı biçime dönüştürülmüştür. Daha sonra iki başka uzmandan dökümleri inceleyerek sorulan soruların net ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek kontrol etmeleri istenmiştir. Pilot çalışmaya yönelik olarak iki uzmanın % 90 oranında görüş birliği içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Çalışmamız sonucunda, soru maddelerinin geçerliliği belirlenmiştir ve veri toplama aşamasına geçilmiştir. Elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır.

Elde edilen veriler kategoriler halinde gruplara ayrılarak, katılımcıların görüşme sırasında verdikleri yanıtlar arasında benzerlikler ve farklılıklar analiz edilmektedir. Her elde edilen verilerin kavramı kategoriler içerisinde sınırlandırılarak, analiz edilmektedir (Didiş, Özcan ve Abak, 2008). Daha sonra elde edilen bulgulara kodlama yapılmaktadır. Böylece verilerin çözümlenmesine yardımcı olmaktadır. Punch (2005) ve Robson (2001)'a göre başlangıç kodlaması, betimleyici ve oldukça sınırlı düzeydedir. Elde edilen çıkarımlar bir sonraki kodlama esnasında bir üst düzey kavramlar kullanarak verileri bütünleştirmektedir.

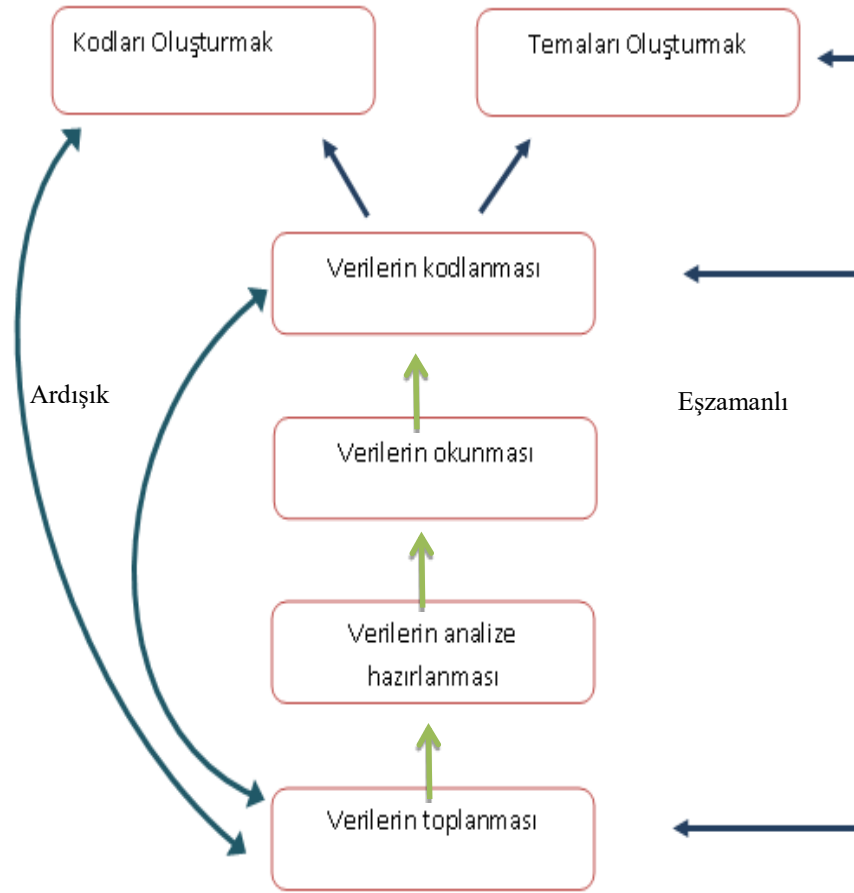
Araştırmada verilerin sonuçları kategoriler halinde gruplandırılması ve kodlanması işlemlerinde NVIVO R 1 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. NVIVO R 1 programı ile çok geniş kapsamlı içerikler kolaylıkla kodlanabilmiş, karmaşık bilgiler basit bir şekilde düzenlenmiştir. Böylelikle verilerin bütününe hâkim olunması sağlanmıştır. NVIVO R 1 programında kodlamalar yapılırken hızlı geri çağırma özelliğine sahip olup, analiz yapmaya fırsat vermiştir. Bu yazılım aynı soruya verilen

yanıtlar arasında ortak görüşler bulmada çok büyük kolaylık sağlamıştır. Daha sonra Ulaşılan veri sonuçları rakamlaştırılarak yorumlanmıştır. Nitel veriler nicelleştirilmiştir ve belirli süreçlerden geçen veriler ile rakamlaştırılmıştır. Süreçler; gözlem, görüşme ve dökümanların incelenmesi ve sayılara dönüştürülmesi olarak gerçekleşmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008)'e göre NVIVO R 1 programı, nicel araştırma türleri gibi nitel araştırmalarda da veriler belirli bir düzeyde sayılara indirgenebilmektedir. Verilerin rakamlaştırırken basit yüzdellik hesaplamalar, frekans analizi kullanılır ve bu yöntem ile nitel verilerin güvenilirliği artırılarak, yanlışlık azaltılır ve verilerin kıyaslanması için imkan tanınır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırmada nitel verilerin rakamlaştırılması, NVIVO R 1 nitel veri analizi yazılımı ile istatistiksel hesaplamalar yapılarak sağlanmıştır.

Creswell (2005) 'e göre Nitel verilerin analizini, veri toplama süreciyle eş zamanlı olarak gerçekleştirilirilmektedir. Söyleki;

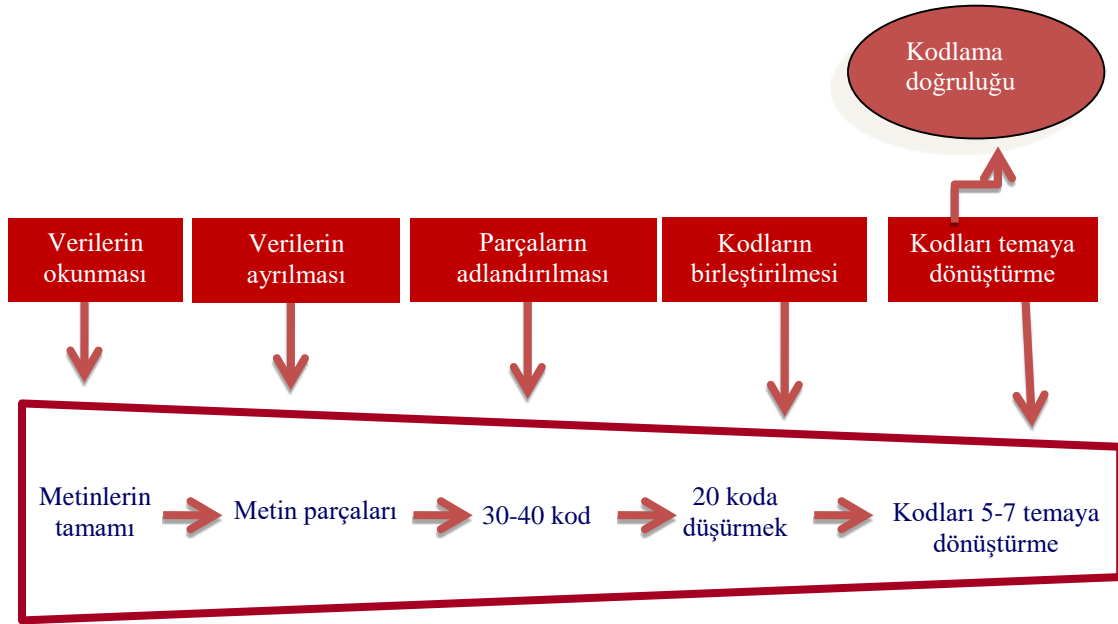
1. Erken veri analizi adlandırılan bu süreçte veri analizi, veri toplama ile birlikte yapılır. Bu analiz, araştırmacının araştırmaya yoğunlaşması ve araştırmayı süreç içinde şekillendirmesini sağlar.

2. Toplanan verilerin araştırma amaçları doğrultusunda düzenlenerek analiz edilmesi ve buna bağlı olarak bulguların ortaya konması aşamalarından oluşur. Nitel Veri Analizi Aşamalar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.



Şekil 1. Nitel Veri Analizi Aşamaları (Creswell, 2005, s. 231)

Nitel veriyi analiz etmek ve yorumlamak için gerekli bağlantıları kurmak için, araştırmacı verisini yakından tanımak zorundadır. Ancak bu tanıma kâğıt üzerinde değil, öncelikle zihinde tanımlanmalıdır. Veri analizinde ilk aşama, verileri araştırmaktır. Nitel araştırmalarda başlangıç açıklayıcı analiz, verilerin genel bir anlamını oluşturmayı, görüşlere ilişkin kısa notlar almayı, verilerin düzenlenmesine ilişkin düşünmeyi ve daha fazla veri toplamaya gereksinim duyulup duyulmadığının belirlenmesi işlem basamaklarını kapsamaktadır.



Şekil 2. Verilerden Kodlamalara Ulaşma (Creswell, 2005, 238)

Tema geliştirmedeki son aşama ise, temaların tam olarak geliştirildiği ve yeni dökümanlara ek temalar sağlamadığı bir noktaya ulaşmaktır. Diğer bir deyişle, ana temaların tanımlandığı ve araştırmacının yeni bilgilerden tema listesine yeni bir tema ya da mevcut temalara bir ayrıntı ekleyemediği nokta, tema geliştirmede doyum noktası olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacının bu doyum noktasına ulaştığını fark etmesi, öznel bir değerlendirmedir. Araştırmacının, temaları betimlemek amacı ile belirli örnekler ve alıntılar yardımıyla kanıtlara yönelik verilerin dökümüne geri döndüğünde ve bunları tekrar tekrar okuduğunda yeni bir bilgiyle karşılaşmadığı durumda, elde ettiği bu temalarla, doyum noktasına ulaştığı söylenebilir. Böyle araştırmacı katılımcıgeri dönütü ile bu temaları yeterli düzeyde belirlemiş olduğunu da onaylamış olur. Ayrıca kodlamanın doğruluğuna yönelik ilgili alan uzmanı ve nitel araştırma alanında uzman kişilerden fikir alınmasında, verilerden Kodlamalara Ulaşma aşamalarında Elde edilen veriler ışığında kodlar ve onları tanımlayan genel kategoriler belirlenmiş olup, yazılı kayıtlar, kodlar ve kategoriler dikkate alınarak çözümlenmiştir. Ardından sonuçların değerlendirildiği araştırma raporu yazılarak ilgili literatür ışığında yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Veri sonuçlarının inandırıcılığı bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden arasında yer almaktadır. Bu açıdan Geçerlik ve güvenirlik araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Geçerlilik: Araştırmacının, belli yöntemler kullanarak bulgularının doğruluğunu kontrol etmesi, nitel geçerlik olarak açıklanabilir. Veriler detaylı, net ve anlaşılır biçimde sonuçlar yazılmıştır. Üst kademe yöneticilerinin belirttikleri düşüncelere doğrudan doğruya aktarmalar ile yer verilmiştir. Bu aktarmalarda öğretmenlerde birer kod verilerek (G14, G6, G9) parantez içinde ifade edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veri sonuçları bunlardan yararlanılarak açıklanmıştır. Böylelikle araştırmanın geçerlik çalışması yapılmıştır (Karasar, 2012). Veri analizinin geçerlilik çalışması yapılırken çalışmada kodların ve kategorilerin elde edildiği yönetici görüşlerinden birebir alıntı yapılmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği verilere eleştirel bir bakış açısı ile sonuçların gerçeğe yansıtıp yansıtmadığını kontrol edilmesi, ham verilerin ve analizlerinin uzmanlar tarafından incelenip geri dönüt alınması ile sağlanmıştır. Ayrıca toplanan veriler kaynak katılımcıların doğrulamasına ve Dış geçerliliği doğrudan alıntılara yer verilmesi ile sağlanmıştır.

Güvenilirlik, olayların başka gözlemciler tarafından aynı kategoriye bağlanması veya aynı gözlemci tarafından değişik zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirilmesiyle oluşturulur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010). İç güvenirlik yani tutarlılık; verilerin homolog şekilde toplanması, kodlanmasında tutarlı olunması, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulması ile sağlanmıştır. Dış güvenirlik; dışarıdan bir uzmanın araştırmada erişilen yargı, yorum ve önerileri ham verilerle karşılaştırıp doğrulmasıdır.

Araştırmanın bu bölümünde Pilot uygulama ve pilot uygulama sonrası verilerin toplanmasına yönelik analiz aşamasında güvenirlik hesaplamasını iki kısımda güvenirlik hesaplamaları yapılmıştır. Birinci aşamadaki pilot uygulamada, küçük bir veri setinden elde edilen sonuçlar bilgisayar ortamında kullanım sırasında rahat olmama, etik kaygılar ve yeterli zamana sahip olduğundan dolayı güvenirlik analizi manuel olarak analiz yöntemi ve Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre verilerin bir kısmı başka bir araştırmacıya temaları oluşturması için verilmiştir. Bu araştırmacı verilere dayanarak temalar oluşturmuş ve bu temalar esas temalar ile karşılaştırılmıştır. Bu

karşılaştırma sonucu iki tema gurubu arasındaki benzerlik % 90 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzdellik literatürde öngörülen %70 benzerlik barajının üstünde olduğundan dolayı temaların teyit edilebilirliği ispatlanmış ve güvenilir kabul edilmiştir.

İkinci aşama olarak verilenin toplandıktan sonra analiz aşamasında güvenilirlik hesaplaması yapılır. Güvenirlilik Hesaplaması, Geniş bir veri setine bağlı olarak, bilgisayar ortamında kullanmada rahat olma, veri kaynakların elverişli olması ve verileri yakından takip etme gereksinimleridir. Bu gereksinimler için Bilgisayarla Analiz yöntemi tercih edilerek NVivo R 1 programında mevcut olan “Coding Comparison Query” yardımı sayesinde araştırmacı ile kodlayıcı arasındaki uyuşumun yüzdeliği ve Cohen’in Kappa katsayısı ile güvenilirlik hesaplanmıştır. Her iki aşama için görüşmenin kayıtları yapıldıktan sonra katılımcılardan verilerin sonuçları incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevinde gerçekleşmiştir.

Veri analizinin son aşamasında ise bulguların yorumlanması yapılmıştır. Detaylı bir şekilde tanımlanan ve sunulan bulguların yorumlanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlara ileri sürülmüştür. Sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatür taraması ile desteklenmiştir.

Çalışma Planı ve Süreci

Tablo 3’de görüleceği üzere çalışmaya başlamadan önce bir çalışma takvimi yapılarak çalışma bu yapılan takvimdeki plana ve sürelerle uyularak yürütülmüştür. Aşağıda tablo 3’de çalışma planı ve süreci verilmiştir.

Tablo 2

Çalışma Planı ve Süreci

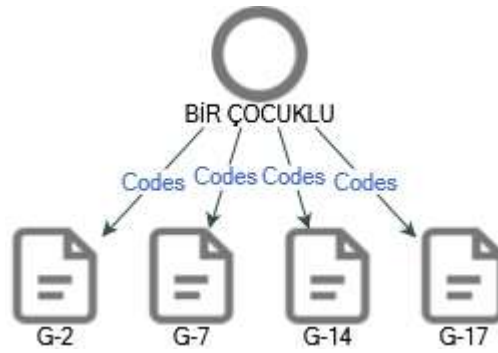
Çalışma Konuları	Süre
Çalışmada kullanılmak üzere demografik form ve araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile veriler elde edilmiştir. Kullanılan ölçekler Ek-2, Ek-3'de yer almaktadır.	Mart 2021- Mayıs 2021
Yakın Doğu Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'na yapılan başvuru sonrasında sağlanan Etik Kurul İznine Ek-1'de yer verilmiştir.	Mart 2022- Mayıs 2022
Üst kademe yöneticileri ile araştırmanın yapılması için gerekli görüşmeler Kurumlardaki yöneticiler ile kartopu metoduyla belirlenen Gönüllü katılım esaslı göz önünde bulundurularak K.K.T.C'deki bir kısım bakanlıklara ve Cumhurbaşkanlığına gidilerek birebir görüşmeler yapılarak sağlanmıştır.	Mayıs 2022
Bir kısım veriler ses kaydı aracı ile, bir kısmı verilen cevapların elde yazılması ile az bir kısmı da mail yolu ile elde edilmiştir.	
Kavramsal temeller ve ilgili araştırmaların incelenmesi	Mart 2022- Mayıs 2022
Danışman hocalar ile sık sık görüşülüp yapılan araştırmanın sağlıklı ilerlemesinin olasılığının artırılması sağlanmıştır.	Mayıs 2022
Örneklem grubundan elde edilen verilerle yapılan istatistik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular, literatür doğrultusunda tartışılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.	Mayıs 2022- Haziran 2022

BÖLÜM IV

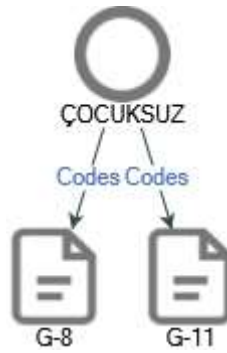
Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, ilk önce katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, ardından da toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda araştırmanın problem ve alt problemlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

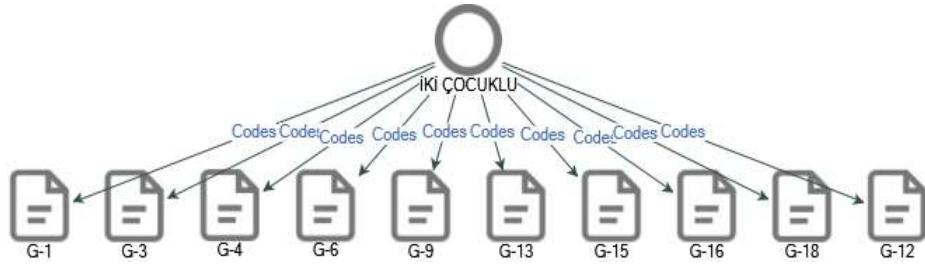
Bireylerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular



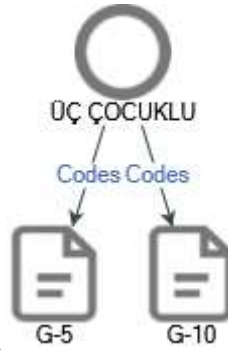
Şekil 3. Katılımcıların Bir Çocuklu Olma Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 4. Katılımcıların Çocuksız Olma Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 5. Katılımcıların İki Çocuklu Olma Durumuna Göre Dağılımı



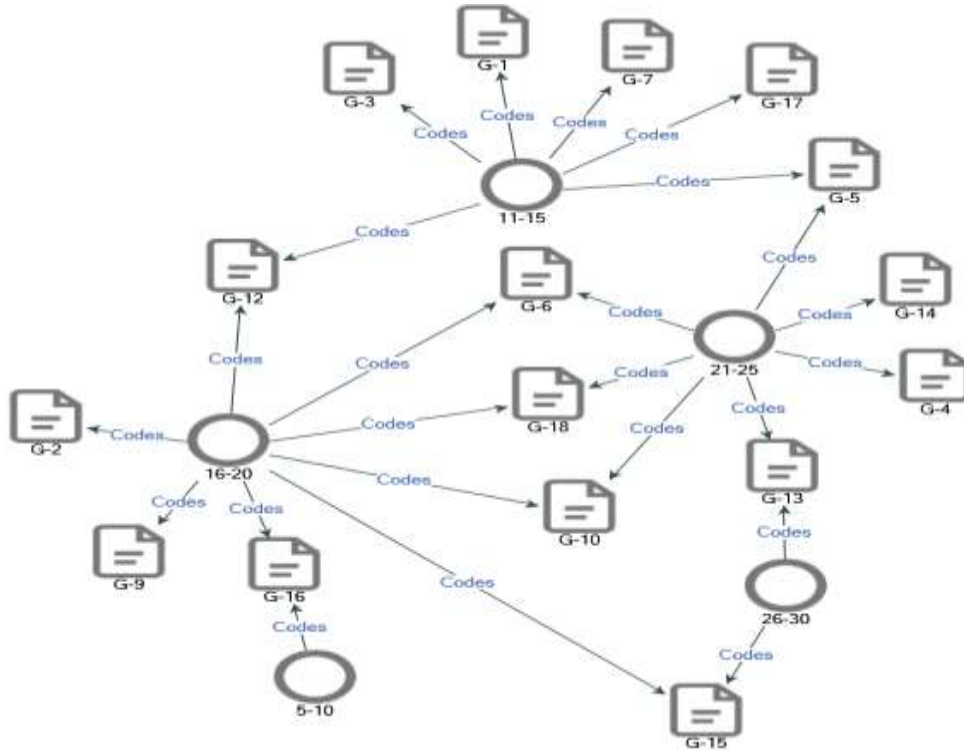
Şekil 6. Katılımcıların Üç Çocuklu Olma Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 4.

Katılımcıların Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	N
BİR ÇOCUKLU	4
ÇOCUKSUZ	2
İKİ ÇOCUKLU	10
ÜÇ ÇOCUKLU	2

Şekil 3, 4, 5 ve 6. ile Tablo 4.'de görüldüğü gibi katılımcıların 4 kişisi bir çocuklu, 2 kişisi çocuksuz 10 kişisi iki çocuklu ve 2 kişisi üç çocuklu olduğu görülmektedir.



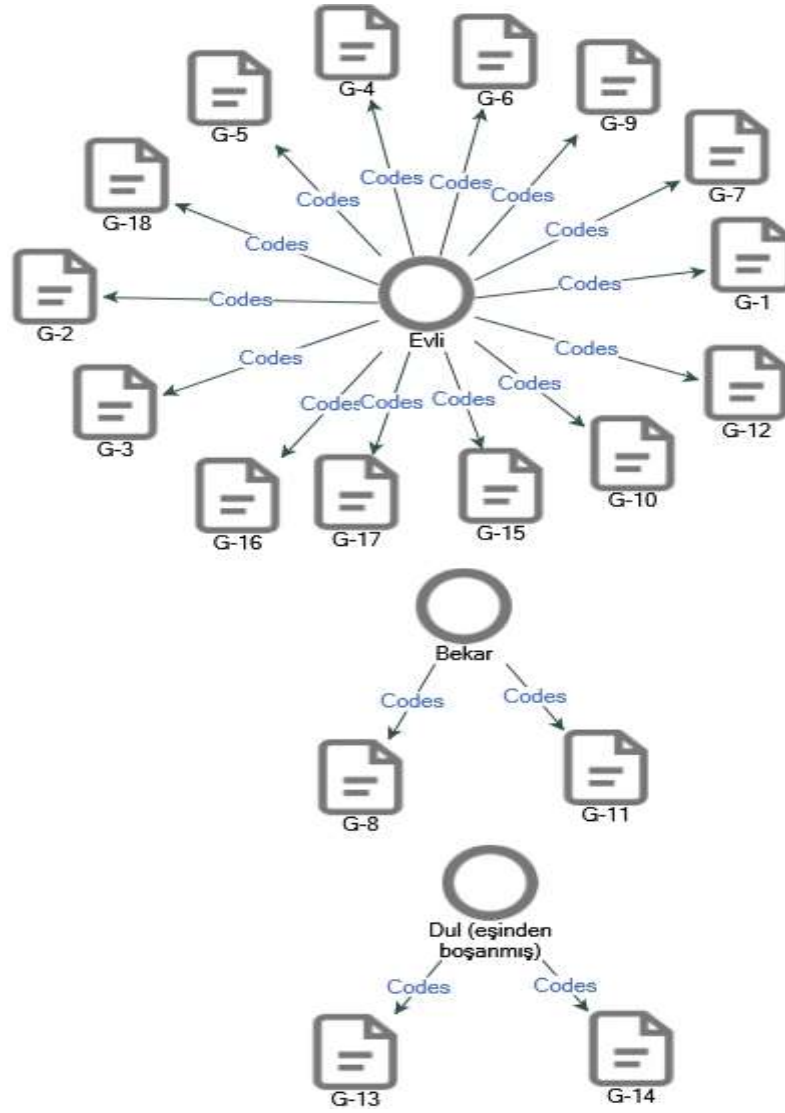
Şekil 7. Katılımcıların Çocuklarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 5.

Katılımcıların Çocuklarının Yaşı

Çocuklarının Yaşı	N
11-15	9
16-20	9
21-25	9
26-30	2
5-10	1

Şekil 7 ile Tablo 5.'de görüldüğü gibi katılımcıların 11-15 yaş aralığında olan 9 çocuk, 16-20 yaş aralığında olan 9 çocuk, 21-25 yaş aralığında olan 9 çocuk, 26-30 yaş aralığında olan 2 çocuk ve 5- yaş aralığında olan 1 çocuk olduğu görülmektedir.



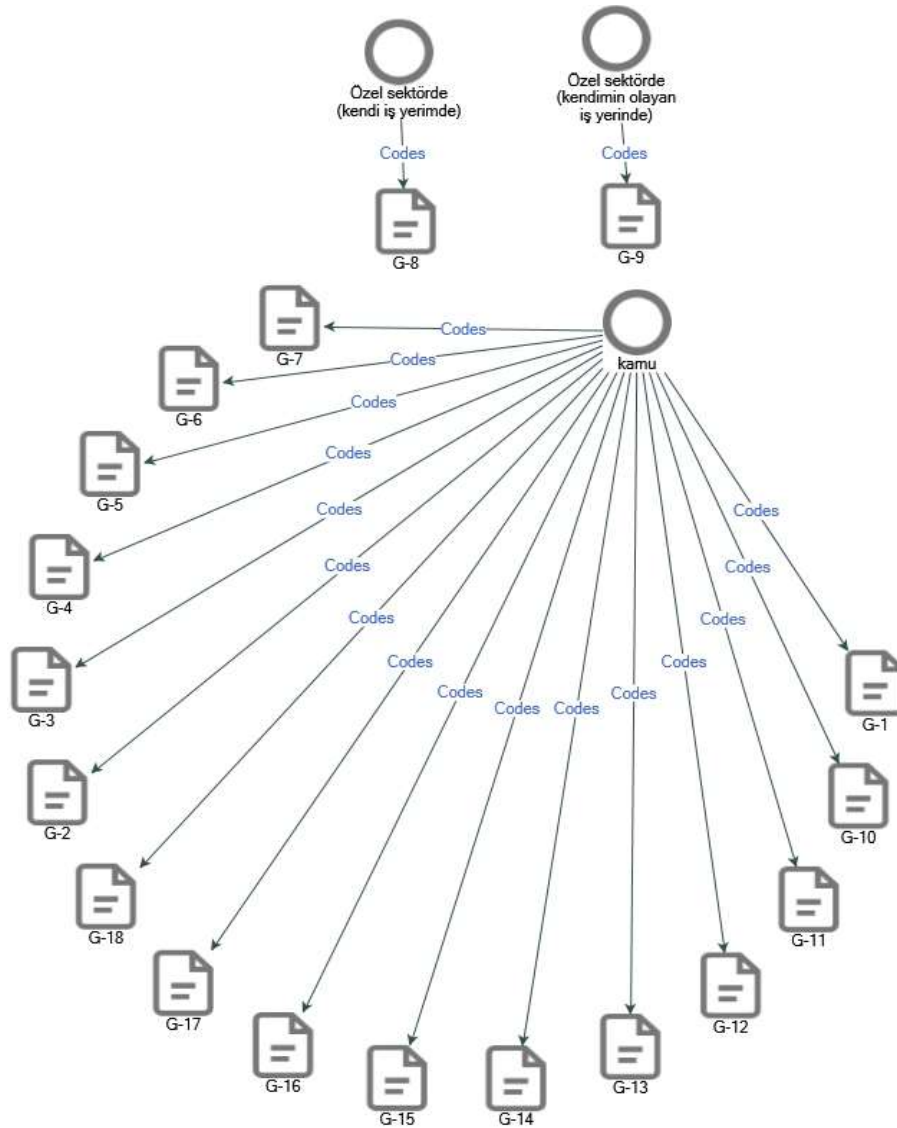
Şekil 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 6.

Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni durum	N
Bekar	2
Dul (eşinden boşanmış)	2
Evli	14

Şekil 8 ile Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcıların iki kişisi bekar, iki kişisi dul ve 14 kişisi evli olduğu görülmektedir.



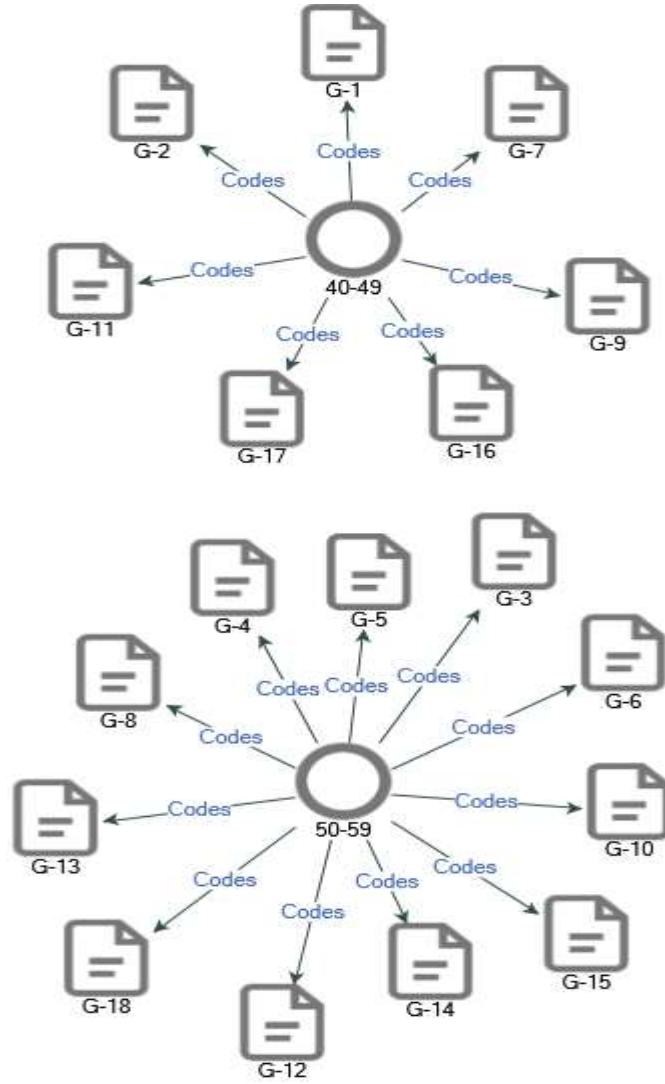
Şekil 9. Katılımcıların ÜKY Olarak Atanmadan Önce Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı

Tablo 7.

ÜKY Olarak Atanmadan Önce Çalıştığı Sektör

ÜKY olarak atanmadan önce çalıştığı sektör	N
Kamu	16
Özel sektörde (kendi iş yerimde)	1
Özel sektörde (kendimin olayan iş yerinde)	1

Şekil 9 ile Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcılar ÜKY olarak atanmadan önce çalıştığı sektöre göre 16 kişi kamuda, bir kişi Özel sektörde (kendi iş yerimde) ve bir kişi Özel sektörde (kendimin olayan iş yerinde) olduğu görülmektedir.



Şekil 10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

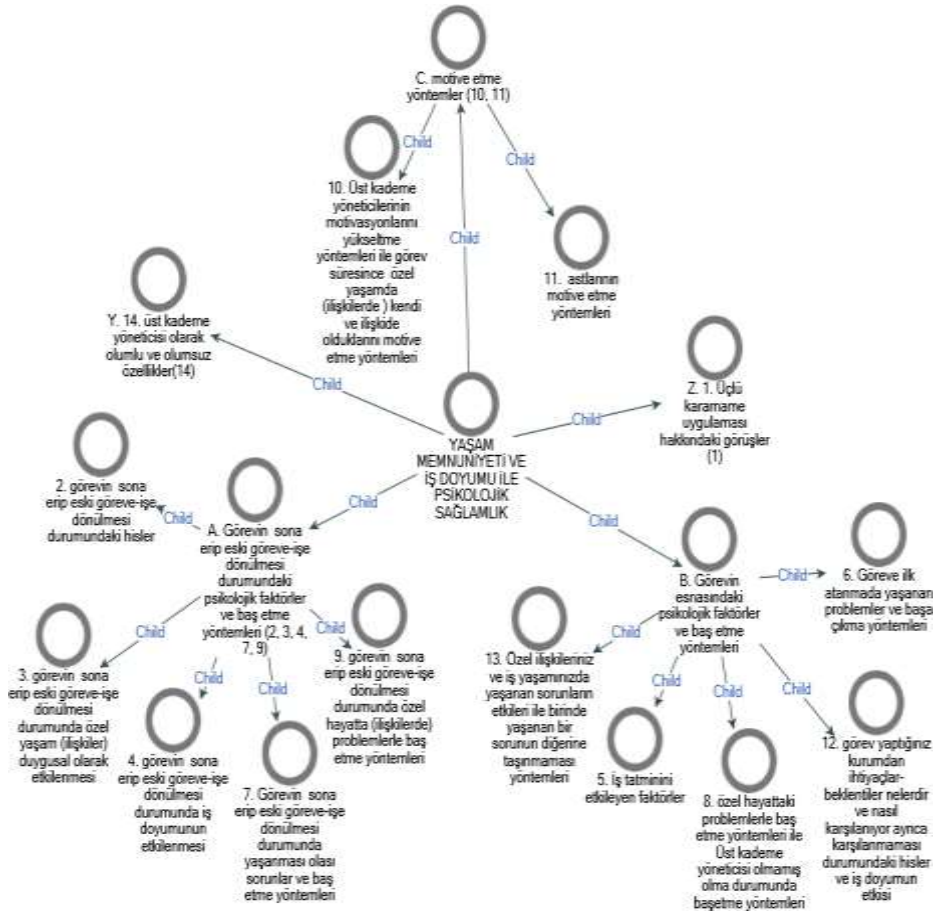
Tablo 8.

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	n
40-49	7
50-59	11

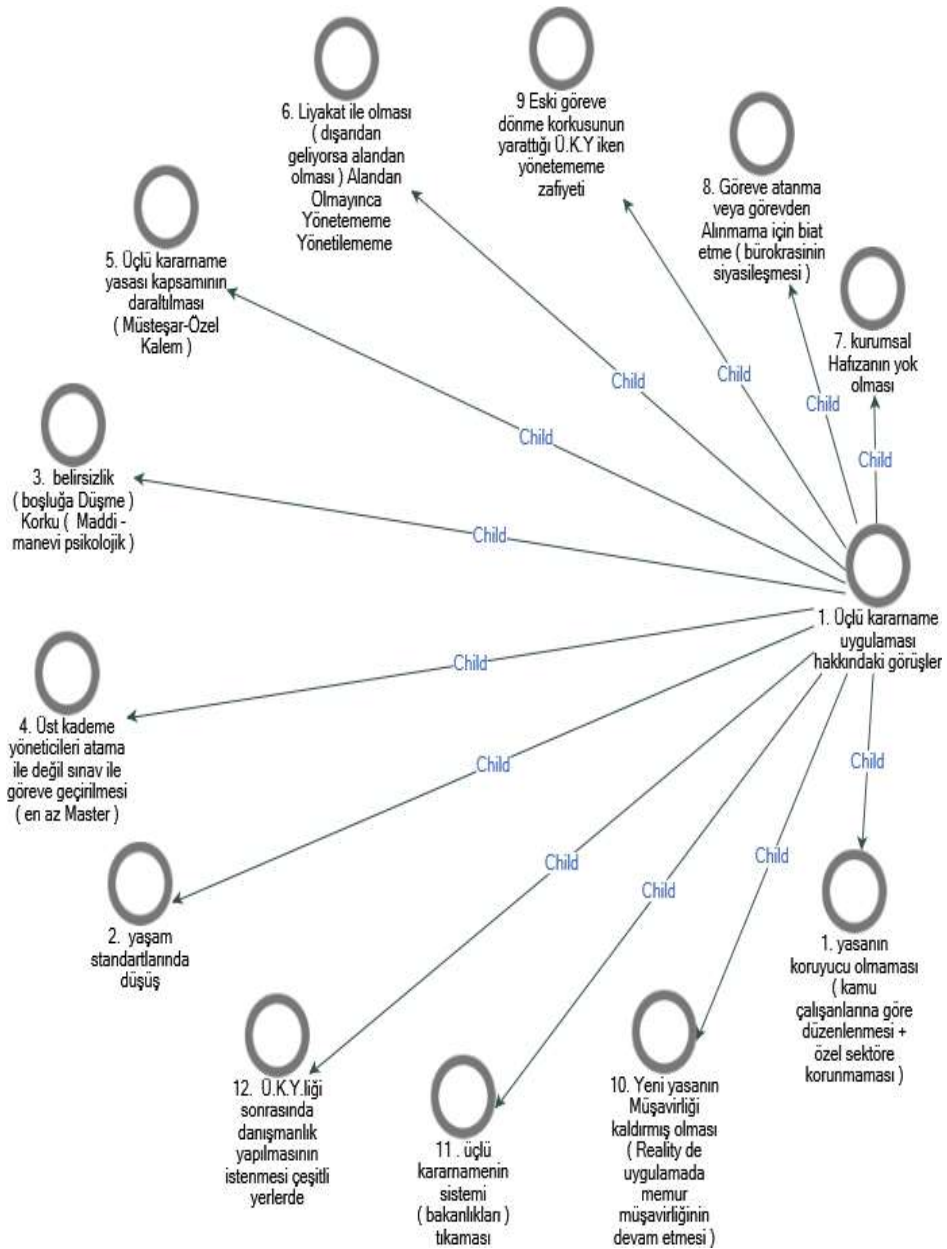
Şekil 10 ile Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcılar 40-49 yaş aralığında 7 kişi ile 50-59 yaş aralığında ise 11 kişi olduğu görülmektedir.

Nitel Araştırmada Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Tema ve Alt Temalar



Şekil 11. Nitel Araştırmada Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema ve Alt Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Nitel araştırmada katılımcı görüşlerine göre ‘‘KKTC’’deki bakanlıklarda çalışan üst düzey yöneticilerin yaşam memnuniyeti ve iş doyumunu ile psikolojik sağlamlıklarının değerlendirilmesi’’ adlı problem cümlesi ve alt problemlere yönelik verilerin Analizi Sonucu Ortaya ıkan Şekil 11’deki Araştırma Modelinde de belirtilen Tema ve Alt Temalar yukarıdaki Şekilde belirtilmiştir. Araştırma modeli incelendiğinde KKTC’deki bakanlıklarda çalışan üst düzey yöneticilerin yaşam memnuniyeti ve iş doyumunu ile psikolojik sağlamlıklarının değerlendirilmesi alt temaları olacak Şekilde verilmiştir. Bu temalar ışığındaki alt temalar ve ayrıntılı bulgular müteakip Şekil ve çizelgelerde sunulmuştur.



Şekil 12.Üçlü Kararname Uygulaması Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Araştırmanın Problem ve Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Problem. “Üst kademe yöneticilerinin iş doyumu, yaşam memnuniyeti düzeyleri ve psikolojik sağlamlıkları hakkındaki görüşleri nelerdir?”

Yukarıda verildiği şekilde düzenlenen araştırma probleminin yanıtlanabilmesi için hazırlanmış olan alt problemlere ilişkin bulgular aşağıda belirtilen alt problemleri kapsayacak şekilde üst kademe yöneticilerinden toplanan verilerin çözümlenmesiyle beraber bu kısımda verilmiştir.

Üçlü Kararname ile İlgili Bulgular

Üçlü kararname konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta yeniden belirtilmiş olan alt problemlerin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 1. Üst kademe yöneticilerinin;

- i. yaşam memnuniyeti,*
- ii. iş doyumu, ve*
- iii. psikolojik sağlamlık*

kavramlarına yükledikleri anlamlar nelerdir?

Alt Problem 2. Üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları sürede duygusal olarak özel hayatları nasıl etkilenmektedir?

Alt Problem 3. Üst kademe yöneticileri iş hayatlarında duygusal olarak nasıl etkilenmektedirler?

Alt Problem 4. Üst kademe yöneticilerini iş ortamlarında motive ve demotive eden faktörler nelerdir?

Alt Problem 5. Üst kademe yöneticilerinin görev süreleri içerisinde;

- i. özel, ve*
 - ii. iş*
- yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle başetme yöntemleri nelerdir?*

Tablo 9.

Üçlü Kararname Uygulaması Hakkındaki Görüşler

TEMA	Katılımcı Görüşleri	N
1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-1, G-2, G-4, G-7, G-11, G-12, G-13, G-17, G-18	9
2. yaşam standartlarında düşüş	G-1	1
3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-1, G-4, G-6, G-11	4
4. Üst kademe yöneticileri atama ile değil sınav ile göreve geçirilmesi (en az Master)	G-2, G-5, G-9, G-10, G-12, G-15, G-17,	7
5. Üçlü kararname yasası kapsamının daraltılması (Müsteşar-Özel Kalem)	G-3, G-6, G-9, G-12, G-15, G-17,	6
6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-3, G-5, G-6, G-8, G-10, G-12, G-13, G-14, G-16, G-18,	10
7. kurumsal Hafızanın yok olması	G-3, G-6, G-9, G-10, G-14, G-17,	6
8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-4, G-12, G-13, G-14, G-16,	5
9 Eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti	G-4, G-17,	2
10. Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi)	G-4, G-11	2
11 . üçlü kararnemenin sistemi (bakanlıkları) tıkaması	G-9, G-11, G-12,	3
12. Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde	G-11	1
2.1. Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-11	1
2.2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-17, G-18,	2
5.3. Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi). İnsiyatif almama, sorumluluktan kaçma, ast-üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-17,	1

Şekil 12. ve Tablo 9’da görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Üçlü kararname uygulaması hakkındaki görüşler’ teması içinde yer alan yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), yaşam standartlarında düşüş, belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik), Üst kademe yöneticileri atama ile değil sınav ile göreve geçirilmesi (en az Master), Üçlü kararname yasası kapsamının daraltılması (Müsteşar-Özel Kalem), Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, kurumsal Hafızanın yok olması, Göreve atanma veya

görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi), Eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti, Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi), üçlü kararnamenin sistemi (bakanlıkları) tıkaması, Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde, Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ve Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi). İnsiyatif almama, sorumluluktan kaçma, ast-üstlerin niteliğinin yetersizliği görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, ÜKY'nin atanmanın Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) gerektiği ayrıca alandan olmayınca Yönetememe-Yönetilememe gibi sorunların olabileceği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Öncelikle bu göreve hizmet edenleri koruyan bir yasa değil. Görevden alındıktan sonra tekrar müdürlüğünü yaptığınız insanların altına dönersiniz. Hayat şartlarına baktığımızda belli bir yaşam standardına göre planladığınız hayatınızın bir anda boşluğa düşmesi, bu tamamen yanlış ve olmaması gerektir.” G-1

“ Üçlü kararname tamamen siyasi ilişkilere dayalıdır. Yani başbakan değişir atamalar değişir bakan değişir atamalar değişir kamusal hafızayı zayıflatan bir durumdur ve liyakat çok ön planda olmayabiliyor birçok zamanda tartışılır oldu siyasi atamalar bu durumla layık olup liyakatı tamam olup da o insanların pozisyonuna gelmesi şans isteyen bişey ve zor. Bunu son yıllarda bir bakanımız yaptı ve bunun semeresini gördü ve en tartışılan bir dönem yaşandı pandemiye rağmen ”G-14

“ ...Yeni atanan kişi görevden alınmamak adına üstü ile üstünün istediği yönde çalışmak zorunda hissedebilir ve/veya aynı kurumda üst düzey atanmışsa görevden alındığında şimdi yönetici olarak çalıştığı arkadaşlarıyla sonradan aynı pozisyonda çalışacağından istediği kadar etkin ve verimli olarak yönetimindeki çalışanları çalıştıramayabilir... Ne zaman görevden alınacağını bilmediği için kendi özel hayatını en azından mali açıdan programlamakta zorlanır. Dünyanın hiçbir yerinde belirsiz bir süre için ve ne zaman görevden alınacağını bilmeden çalışan hiç kimse yoktur... Göreve atanıp alınma ve tekrar atanma arasında 1 gün bile olsa barem olarak 1. bareme iniliyor ancak atanması aynı gün alınıp tekrar yapılan kişilerin baremlerinde hiçbir değişiklik olmuyor aynen devam ediyor. Görevden alınanların maaşları düştüğü için devlet o kadarlık kısımdan kazançlı olmuş oluyor ancak görevden alınanların birçoğu çalıştırılmıyor yani memur müşavir yaratılmış oldu. Ayrıca üst kademedeki görev yaparken eski kadroda sınav açıldığı zaman katılma hakkınız olmuyor dolayısıyla yeni yasada tabir edildiği gibi eski kadronuza dönmüyor eski kadronuzun altına

gidiyorsunuz çünkü sizinle görev yapan arkadaşlarınız terfi alıp üst pozisyona geçiyorlar...”

G-4

“Geniş kapsamlı üçlü kararname sistemi ülkemizin kangreni olmuş durumdadır. Değişen her bakanla değiştirilen bürokratların beraberinde götürdüğü kurumsal hafıza ve bu yüzden yarım kalan projeler nedeniyle malesef 40 yılı aşkın bir süredir bir arpa boyu yol alamadık hiçbir projeyi doğru düzgün uygulayamadık. Şahsi görüşüm üçlü kararname kapsamı siyasi müsteşar ve özel kalem müdürü çerçevesinde daraltılmalı teknik bürokratlar seneleri ve yapılacak olan yükselme sınavları ile göreve gelmelidirler.” **G-9**

“Üçlü kararname sistemi kamuda siyasallaştırmayı getiren, liyakat yerine siyasete yakınlığı öne çıkarabilecek bir sistem olduğundan kurumsal hafızaya zarar verebilmektedir. Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından şeffaf bir sınav sistemiyle müdürlerin atanması hem istikrarın hem de kurumsal hafızanın önünü açabilecektir” **G-10**



Şekil 13. Üst Kademe Yöneticisi Olarak Olumlu Ve Olumsuz Özellikler Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Yaşam Memnuniyeti ile İlgili Bulgular

Yaşam memnuniyeti konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta yeniden belirtilmiş olan alt problemin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 1.i. Üst kademe yöneticilerinin yaşam memnuniyeti kavramına yükledikleri anlamlar nelerdir?

Tablo 10.

Üst Kademe Yöneticisi Olarak Olumlu ve Olumsuz Özellikler

TEMA	Katılımcı Görüşleri	N
1. Olumlu özellikler	G-1, G-2, ,G-3, G-4, G-5, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11 , G-13, G-14, G-15, G-17, G-18,	16
2. Olumsuz özellikler	G-1, G-2, ,G-3, G-4, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11, G-13, G-14, G-15, G-17, G-18,	15

Şekil 13. ve Tablo 10’da görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘üst kademe yöneticisi olarak olumlu ve olumsuz özellikler’ teması içinde yer alan Olumlu özellikler ve Olumsuz özellikler görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Olumlu özellikler ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Olumlu: İş odaklı, insan odaklı olmak, sorun çözmek. Gerekli bilgi ve donanıma sahip olmak. Olumsuz: Bazen duygusal davranabilmek.” G-10

“Elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım, mücadeleciyim” G-5

“Hümanistim (kavgacı değilim), söyleyeceklerimi dikte etmekten çok yaparak göstererek yol gösteririm. Personel sorunlarını bizzat yaşayarak öğrenmeye çalışıyorum. Espiriliyim, kültürlüyüm, çok yönlüyüm, kandırılma ihtimalim zayıftır, kolay adapte olurum, samimiyim. Şöför kullanmam, arabamı kullanırım özel durumlar hariç.” G-15

“Çalışkan olmak, ketum olmak, hırslıyım. – vicdanlı olmak, kendinden fazla vermek, aileden zaman çalıp işe vermek.” G-7

“Olumlu bakış açısına sahibim, iyi bir dinleyiciyim, çözüm bulan, sakin, empatik, çalışkan, çevrem tarafından sevilen. Olumsuz ise inatçiyim.” G-6

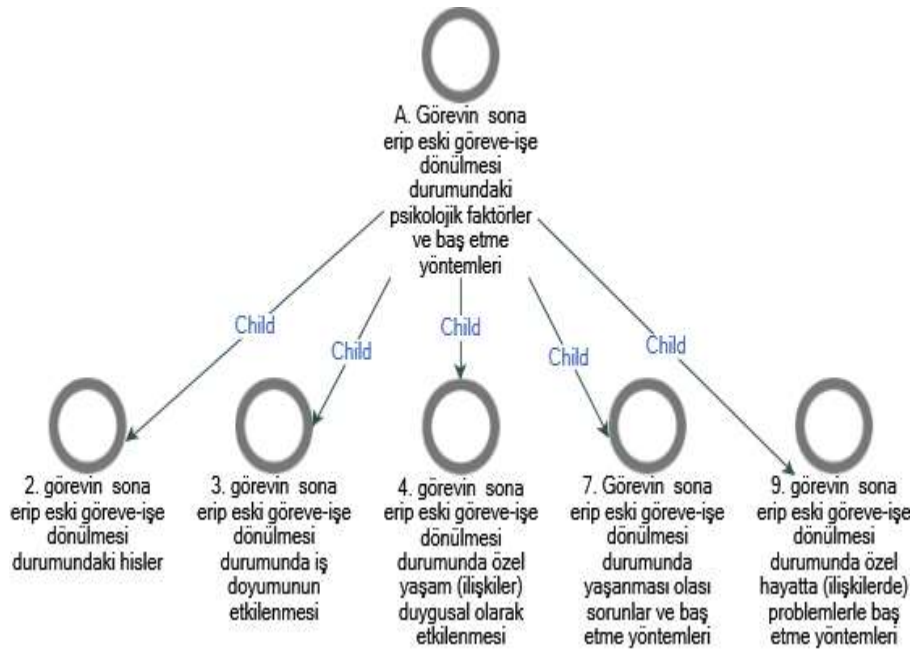
“Olumlu olarak ağır şartlara rağmen severek yapmak, yardımcı olmak yani herkese elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım, (çalışkan da diyebilir miyiz?) çalışkanım çalışırım yani gördüğümüz gibi ve içten samimiyim. Olumsuz olarak canım sıkkın olduğu zaman dinlemem, kestirip atarım, ani kararlar veririm.” G-1

“Olumlu yönlerim: Yardımsever olmak, pratik iş çözme yeteneğine sahip olma, işi hızlı öğrenme ve yeni bir işle ilgili bilgileri erken kavramak, iyi niyetle çözüm yolu üretmek. Olumsuz yönlerim: Fazla iyi niyetli olmak ve buna bağlı olarak istismara uğramak, karşımdaki kişiye çok kolay güvenmek, bazen inat etmek.” G-9

“Çabuk sinirlenmek çok çabuk öfkelenen yerim ve ortama bakmaksızın tepkimi gösteririm. Bu benim kötü bir yanımdır ama aynı şekilde çok da sevecen davrandığım için sevdiğimin farkındayım insanın nerede bana çok samimi davranır. Ben de onlara ama bu beni zaman zaman zor durumlara düşürür ani parlarım sonra geri adım atsam bile Bu beni üzer bunu da kontrol etmeye başladım. ... Artık daha karşılayıcı daha kucaklayıcı daha kabul edici ya da daha Babacan Bir tavırla bunu atlata bildiğimin farkındayım.” G-14

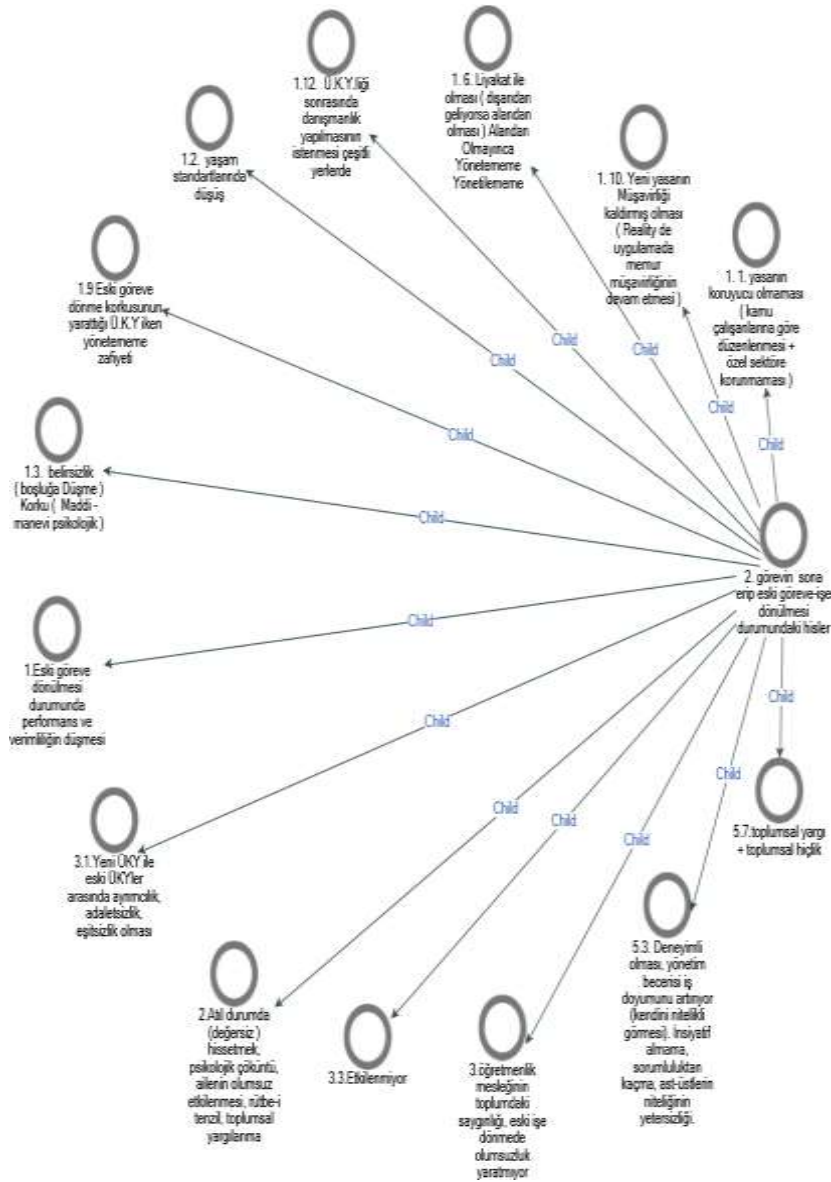
“Olumlu olarak kendimi iş bitirici icraat odaklı olarak tanımlayabilirim. Olumsuz olarak ise yapmaya çalıştığım bir projenin bir an önce tamamlanmasını isterim, kendimi baskı altına alırım. Yani biraz sabırsız olarak kendimi tanımlayabilirim.” G-8

“Çalışkanım, sorumluluğun bilincindeyim verilen görevleri eksiksiz ve zamanında yapmaya gayret gösteririm. - Astarıma bazen hakettikleri yaptırımı uygulamadığımı düşünüyorum.” G-4



Şekil 14. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumundaki Psikolojik Faktörler Ve Baş Etme Yöntemleri Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki psikolojik faktörler ve baş etme yöntemleri konusunda katılımcı görüşleri neticesinde psikolojik faktörler ve baş etme yöntemleri beş başlık altında toplanmıştır. Şekil 14.'de belirtilen Araştırma Modeline yönelik Temalar görülmektedir. Bu temalar ışığında ortaya çıkan alt temalar ve ayrıntılı bulgular müteakip şekil ve çizelgelerde aşağıda sunulmuştur.



Şekil 15. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumundaki Hisler Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

İş Doyumu ile İlgili Bulgular

İş doyumu konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta yeniden belirtilmiş olan alt problemin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 1.ii. Üst kademe yöneticilerinin iş doyumu kavramına yükledikleri anlamlar nelerdir?

Tablo 11.

Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumundaki Hisler

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1.Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-1,G-3, G-10, G-11, G-13, G-17,	6
2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-1,G-3, G-4, G-5, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11, G-12, G-13, G-16, G-17, G-18,	15
3.öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı, eski işe dönmede olumsuzluk yaratmıyor	G-14,	1
1.12. Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde	G-3, G-6, G-8	3
1. 1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-9, G-12, G-17,	3
1.2. yaşam standartlarında düşüş	G-9, G-17,	2
1.3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-6, G-9, G-12,	3
1.9 Eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti	G-10	10
1. 10. Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi)	G-2, G-13,	2
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-18,	1
3.1.Yeni ÜKY ile eski ÜKY'ler arasında ayrımcılık, adaletsizlik, eşitsizlik olması	G-12,	1
3.3.Etkilenmiyor	G-15,	1
5.3. Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi). İnisiyatif almama, sorumluluktan kaçma, ast-üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-14, G-15,	2
5.7.toplumsal yargı + toplumsal hiçlik	G-17,	1

Şekil 15. ve Tablo 11’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki hisler’ teması içinde yer alan eski göreve

dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı, eski işe dönmede olumsuzluk yaratmıyor, Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde, yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), yaşam standartlarında düşüş, belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik), Eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti, Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi), Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, Yeni ÜKY ile eski ÜKY'ler arasında ayrımcılık, adaletsizlik, eşitsizlik olması, Etkilenmiyor, Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi). İnisiyatif almama, sorumluluktan kaçma, ast-üstlerin niteliğinin yetersizliği ve toplumsal yargı + toplumsal hiçlik görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ile eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Özelden atanan bizler görevden alındığımız gün tazminat alamamakta, izin haklarımız ödenmemekte ve ihtiyat sandığını 6 aydan önce çekemekteyiz. Yani özel sektörden atananlar görevden alındığı zaman büyük bir boşluğa düşmekte hayatlarını bile idame ettirmekte çok büyük zorluk çekmektedirler...” “... Yani özet olarak özelden üst kademe yöneticiliğine atanan kişilerin hazırda başka işleri yoksa görevden alındığı zaman büyük bir boşluk içerisine düşecekleri ve hem sosyal, hem ekonomik, hem de psikolojik olarak ciddi şekilde yara alacakları aşikardır...” G-9

“...Kıdemlilik baremine dönüyorsunuz en azından 2500-3000 lira bir kaybınız oluyor bu koşullarda bir maddi sıkıntı içerisine da girebilirsiniz çünkü sonuçta 3 yıl 5 yıl bu mali Yapı içerisinde hayatınızı idame ettirirsiniz ona göre kendinizi adapte edersiniz bu yönden bir mali kayıp var insanların harcama potansiyeli da değişir dolayısıyla bir çöküntü olur.Tabii ki Psikolojik olarak da çöküntü olur çünkü düşünün siz müdürsünüz altınızda şube amiri müdür muavini falanlar varken yönetirken siz yönetilen pozisyonuna düşersiniz psikolojik olarak çok da kişi açısından çok da sağlıklı olduğunu ben düşünmem...” G-12

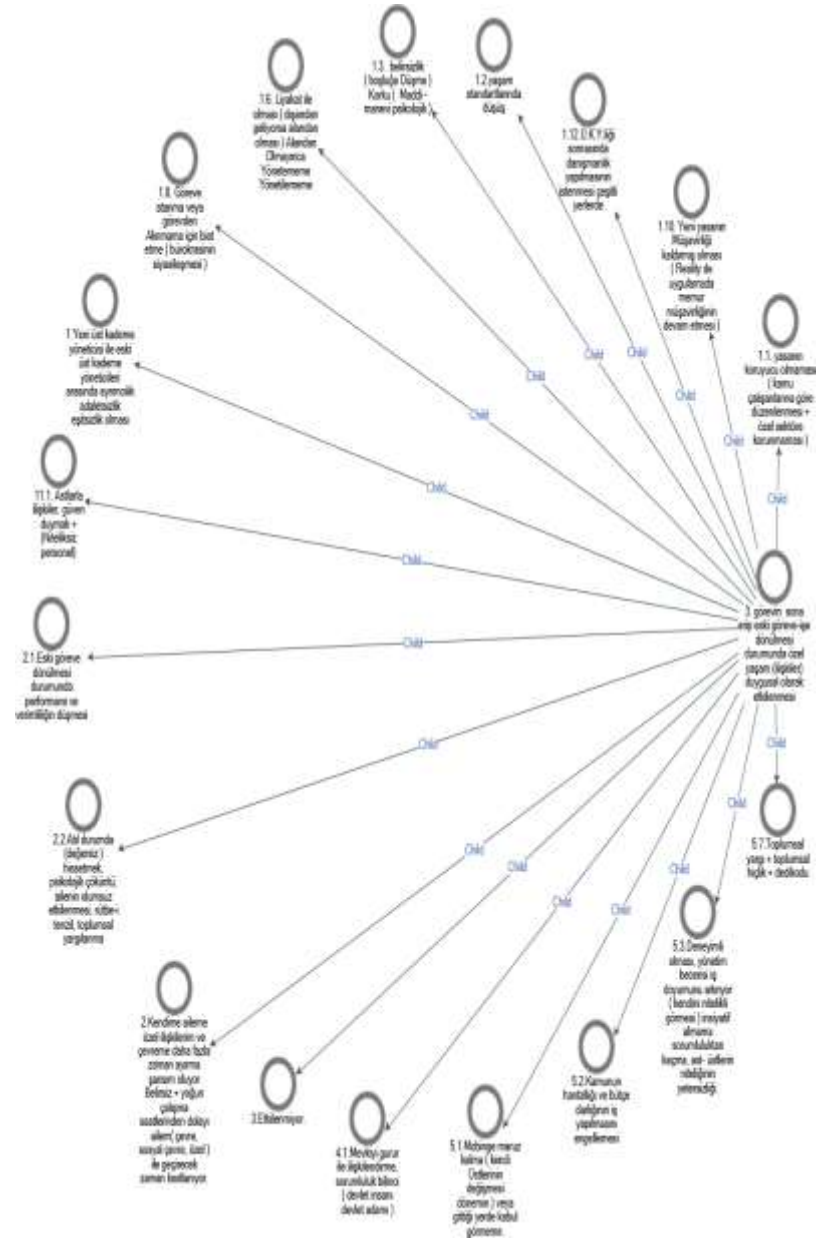
“Vallahi burukluk, çünkü ben yükselerek geldim terfileri ala ala şube amiri idim sonra Müdürlüğü atandım düşünün ki herkesin size müdürüm derken tekrar şube amirliğine düşmek biraz Onur kırıcıdır.” G-18

“ ...sağlıklı bir durum olmaz. Görevden alınan üst kademe yöneticileri eski maaşına dönsün fakat eski görev yerine değilde devlete daha faydalı olabilecekleri, bilgi birikimlerini daha iyi aktarabilecekleri danışman kurulu gibi alternatif görevlerde yer alsınlar... **G-6**

“Üst düzey yöneticilik yapmış biri olarak hele de bu pozisyonda birkaç yıldan fazla bir süre hizmet vermişseniz, bir çok sorumluluk almış, bir çok önemli imzalar atmış, güzel işlerin yapılmasında personeli sevkle idare etmiş olacaksınız. Sıradan bir kamu görevlisi olduğunuz zaman verilen hizmetlerinizin hiçbir önemi olmadığı hissine ve değersizlik hissine mutlaka kapılırsınız , ancak bir kamu görevlisi olarak her görev kutsaldır. Ayrıca her maaş da hak edilmelidir, dolayısıyla dönüldüğünde de görev ne ise hizmet o verilir.” **G-4**

“ Verim düşer. Devletin üst kademesinde görev yaptıktan sonra sanırım dünyanın hiçbir yerinde yoktur. İş bilmez siyasilerin yapmış olduğu bişeydir. Üst düzey yöneticilik yapmış kişilerin atıl durumda bırakılmaları bu devlete hiçbir katkı sağlamamaktadır.” **G-1**

“Ben dışardan atandığım için geri dönme durumum yoktur. Ancak geri görevine dönecekler için çok da mantıklı bir uygulama değildir. Yasanın tekrar tadil edilerek bu geri dönecek arkadaşlardan başka türlü yararlanılmasının yollarının açılması gerekir. Geri döndükleri zaman birçok sakıncalarla karşı karşıya kalınabilir ve bunun düzeltilmesi gerekir.” **G-8**



Şekil 16. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Özel Yaşam (İlişkiler) Duygusal Olarak Etkilenmesi Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 12.

Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Özel Yaşamın (İlişkiler) Duygusal Olarak Etkilenmesi

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1.Yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması	G-3,	1
2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-5, G-6, G-7, G-14, G-15,	5
3.Etkilenmiyor.	G-10, G-15, G-16,	3
2.2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-1, G-2, G-4, G-6, G-8, G-9, G-11, G-12, G-13, G-17, G-18,	11
1.6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-18,	1
1.1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-3, G-9, G-11, G-12, G-17,	5
1.3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-1, G-4, G-13,	3
1.8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasetleşmesi)	G-14,	1
4.1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-11, G-18,	2
5.2.Kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi	G-18,	1
5.3.Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-14, G-17, G-18,	3
2.1.Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-12,	1
1.10. Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi)	G-12,	1
5.1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-11	1
5.7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-11	1
1.2.yaşam standartlarında düşüş	G-4,	1
1.12.Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde	G-1	1
11.1. Astlarla ilişkiler, güven duymak + (Nitelsiz personel)	G-14,	1

Şekil 16. ve Tablo 12’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel yaşam (ilişkiler) duygusal olarak etkilenmesi’ teması içinde yer alan yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması, kendime aileme özel

ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor, etkilenmiyor, atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik), Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi), Mevkii gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), Kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi, Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi), Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, yaşam standartlarında düşüş, Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde ve Astlarla ilişkiler, güven duymak + (Niteliksiz personel) görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Maddi manevi yönden çok olumsuz etkiler olur, psikolojik olarak kötü bir etki yaratır çünkü müdür olarak ayrıldığınız yerden memur olarak dönmek. Örnek : üniversite mezunu olan bir kişinin, okulun aldığı bir kararla diplomasının geri alınması gibi bişey , sonuç itibariyle bu mevkilere atanan kişiler belli bir deneyime sahip oldukları için uygun görülüp göreve verilir, görevden alındıktan sonra bence danışman olarak deneyimlerinden faydalanması gerekir diye düşünürüm ” G-1

“ailem ile daha çok zamanım olacağından dolayı onu ben olumlu yöne çevireceğim ama kendim olarak üzülürüm. Kimse görevden alınmak istemez ama kendim yaşarım aileme yansıtmam. Bardağın dolu tarafından bakarım, duygularımı saklayabilirim. “ G-6

“Tabi ki iyi yönde etkilenmeyeceği açık olup, rencide edilmiş onuru kırılmış olarak hisedilecektir.” G-8

“Bizzat bu psikolojiyi yaşamış olduğum dönemde geriye dönecek bir işim olmamasına rağmen kısa bir zaman üzülmüş fakat geleceğimi planlamanın oturup üzülmekle olmayacağı düşüncesi ile yeni bir iş arama yoluna koyulmuştum. Özelden atanan bizler için en büyük sorun özgeçmiş verdiğiniz yerlerde sizi hep üst düzey yönetici konumunda düşünmeleri ve size göre uygun pozisyon bulamamalarıdır. Yani siz ne iş olursa yapmaya hazırsınız fakat işverenler sizle aynı fikirde değildir...” G-9

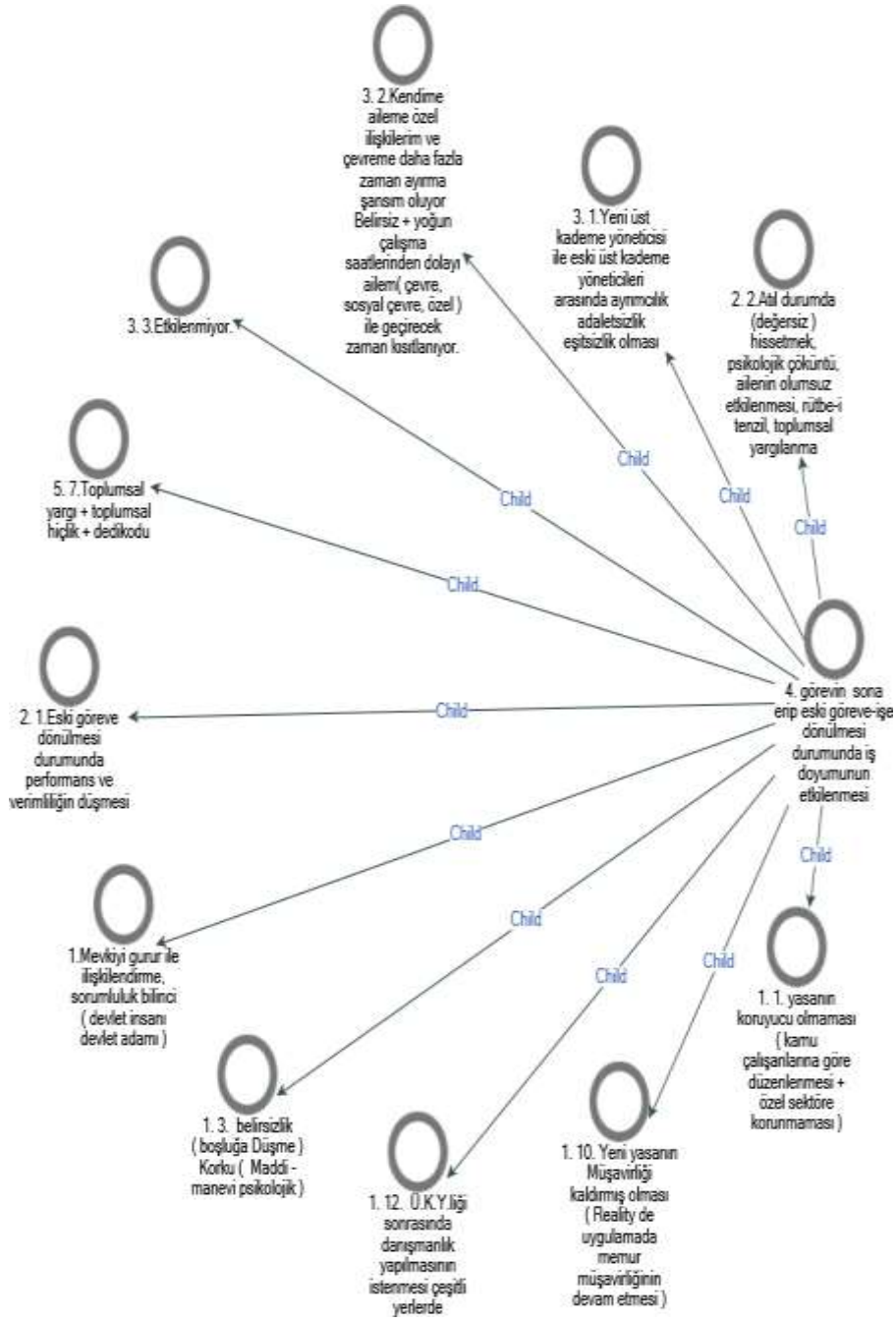
“Yıpratıcı olacaktı. İnsanlar terfi aldığına nasıl seviniyorsa kaybettiğinde de üzülür diye düşünüyorum ve ailede bir bireyin üzülmesi, motivasyonu, ruh halini etkileyeceğinden eşini çocuğunu da üzecektir etkilenecektir aile huzuru ve mutluluğunu mutlaka etkileyecektir. Mali olarak da kayba uğrayacağı için olumsuz yönde etkileyecektir ama manevi etkisi maddi etkisinden fazla olacaktır.” G-4

“ Bir taraftan mutlu çünkü aile ve çevreye zaman ayırarak vakit geçirme şansın olur, sosyal ilişkilerin gelişir. Diğer taraftan kendini işe yaramaz hissedersin başka kelime bulamıyorum.” G-7

“... Müthiş bir çöküntü olacağı kesindir hem özel hem de iş olarak. Beni zamanında alacaklardı ama yasa kapsadı ve dönemdim. Hasbelkader üçlü kararname olsa da bu ülkede herşey yasadır yani belirli bir kriterleri vardır yani neticede benim niteliklerim buraya atanmaya yeterli değilse olumlu görüş vermezlerdi buraya değerlendirilerek geldim. Ama o dönem çok gergin çok stresli dönem yaşadım yaşı küçük oğlum ‘yine niye sinirlisin? Yine mi iş? ! derdi....” G-17

“ Negatif yönde etkileyecektir. Benim girdiğim kadroya dönmem durumunda ordaki arkadaşlarım artık yükselmiştir dolayısıyla bir hak kaybı da olacaktır. Bu da rahatsızlık oluşturur. Yaşamın tüm alanlarında aynı durum geçerli olacaktır ve daha önce müşavirlik hakkı kazanıp (önceki yasaya göre)bu durmda olanlarla bizler arasında ciddi bir ayrımcılık söz konusudur. Bu yasa önceki müşavirleri de kapsayacak bir yasa olabilseydi bizleri de toplum vicdanında da daha kabullenilir bir durum söz konusu olabilir.” G-3

“...yani iyi hissetmeyeceğimi de düşünüyorum ben kişinin özellikle arkadaşlarımın olan ilişkim nasıl olacak bu okula gittiğimde daha önce onların müdürü iken izin verenyken ya da işte kuralları koyarken onlarla birlikte tekrar öğretmen olup Sınıfta ders anlatım duruma düşmek çevrenin gözünde de daha farklı, yani işte Eskiden olan o saygı durumunun bence yitirileceği konusunda bir hassasiyet gösterebilirim... Belki da görevimi yeterince gereklilik ya da sorumluluk durumunda yerine getirmeye bilirdim Çünkü...” G-11



Şekil 17. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda İş Doyumunun Etkilenmesi Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 13.

Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda İş Doyumunun Etkilenmesi

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-15, G-18,	2
2. 2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-1, G-2, G-3, G-6, G-7, G-9, G-11, G-13, G-14, G-18,	10
2. 1.Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-2, G-4, G-6, G-8, G-11, G-13, G-14,	7
1. 1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-5, G-9, G-12,	3
1. 3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-9, G-14,	2
3. 3.Etkilenmiyor.	G-10	1
3. 1.Yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması	G-17,	1
3. 2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-15, G-16,	2
1. 12. Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde	G-12, G-18,	2
1. 10. Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi)	G-14,	1
5. 7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-14,	1

Şekil 17. ve Tablo 13’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda iş doyumunun etkilenmesi’ teması içinde yer alan mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku

(Maddi -manevi psikolojik), etkilenmiyor, yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması, Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor, Ü.K.Y.liği sonrasında danışmanlık yapılmasının istenmesi çeşitli yerlerde, Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi), Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ile eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Artık eski işim de hiçbir şey yapacağıma inanmıyorum, hiç verimli olacağıma inanmıyorum. Bu saatten sonra orada da bir piyon gibi, işte surf git gel sadece maaşı çekmek için oraya gidip geleceğim başka hiçbir şey bu kadar zamandan sonra ben orada artık verimli olamam. kesinlikle ben inanmıyorum, yukarıdan aşağıya düşüp de gelip de mücadele edecek biri öyle bir şey olmaz. Yükseklere en yükseklere çıkıp en yüksekte de en aşağıya geleceğim oralarda mücadele et kesinlikle olmaz, iş Hevesin kırılır artık hiçbir şey yapmak istemezsin istesen de yapamazsın şartlarda müsaade etmez. Ben orada yokken çok şeyler değişti. O yüzden bu çok etkileyecektir benim özel hayatımı da, iş yaşantımı da, kendi içimdeki duygularımı, insanlığımı da, onlar da çok önemlidir. İster istemez insan depresyona girer. Oralardan buralara geleceksin kullanılmış gibi atılmış gibi hissedersin kendini, kolay değil. Ben daha önce yaşadım ansızın yukarılardan kendimi hiç olmayacak bir kurumda buldum ağzım açık kaldı ve kendimi toparlayana kadar 2-3 yıl istediğim şimdi öyle bir zamanım yok, artık emekliliğe yakınım şartlar değişti artık.” G-13

“Olumsuz, verimlilik düşer, iş yapma azmi ortadan kalkar ve tamamen topluma faydasız bir birey olarak gün geçsin maaş gelsin modun da çalışmaya itilir” G-1

“Eskisi gibi olmasa da yine özveri ile çalışmaya dikkat ederim çünkü bu devletin parasını alırım emekli çıkana kadar da bu şekilde devam ederim. beni nasıl etkiler psikolojik olarak biraz düşürür beni ama sorumluluğum da daha azalmış olur. Sadece kendi bölümümle ilgilenirim ama yine de bilgilerimi gelecek olanlarla da paylaşıyorum ama düşünürüm ki gelecek olan zaten bana bağlanacak çünkü dışarıdan geldi. Bir de düşünün bu esnada diğerleri terfi alır düşersiniz aşağıya bana göre çok sıkıntılı bir durum, kesinlikle yanlıştır %100. Halka göre bürokratlar oturur yerinde para alır, sonra gider müşavir olur. Belki o da yanlıştır ama bizim gibi, tamam görevden aldın ayrı bir danışmanlık kurarsınız komisyon kurarsınız Bu

bürokratlardan da yararlanırsınız. Belki milletvekillerine danışman olarak verirsiniz onlarla çalıştırırsınız yani fikirler sonsuzdur benim şimdi bir anda aklıma gelen bunlar.” G-18

“...Mecliste bununla ilgili Türkiye Cumhuriyeti de örnek alınabilir her bakanın veya her vekilin danışmanlar ordusu var. Türkiye'de mevcut görevden alınan arkadaşlarda bir danışman statüsünde mecliste konularına haiz Komitelerde işte ben ekonomi okudum veya maliyede çalıştım veya benzeri yerde 3 yıl 5 yıl müdürlük yaptım o konulara haiz komitelerde işte mali ekonomi komite başkanı yasal düzenlemelerle oradaki bakanlara teknik olarak destek verilmesi noktasında çalıştırılabilir. En azından o kişilerin edindiği tecrübeyi de orada, hem Onların da motive edilmesi açısından hem de devlete kamu kurumlarına da fazla Fayda getireceğini düşünülerek buralarda değerlendirilmesi son derece olumlu olur diye düşünürüm.” G-12

“ Bu durumda atıl kapasite olacağıma inanmaktayım çünlü her türlü motivasyondan uzak, psikolojik olarak bundan son derece etkilenmiş insanlar olacağımızı düşünmekteyim ve belki de doğal olarak başka arayışlar içerisinde kendimizi ifade etmeye çalışacağız. Partizanca davranışların daha da artacağını bir dönemin başlangıcı haline bile dönüşebilecektir.” G-3

“ Müşavir olacağım için özel işe daha fazla zaman ayıracağım için kendimi mutlu hissederim. En azından travma yaşamam, elbette mevkinin verdiği gurur vardır.” G-15

“Üst kademe yöneticiliği, alınan ücret ve yatırımlar bakımından sizi tatmin etmekte daha rahat bir yaşam sürdürmenize neden olmaktadır. Siyasi baskılar ve sorumlulukların fazlalığı ne kadar sizde psikolojik bir baskı oluştursa da eski işinize döndüğünüzde tüm bunların boşluğunu hissetmektесiniz. Özellikle özel sektörden atanan üst düzey kamu yöneticileri geri döndükleri zaman daha düşük bir ücret ve asgari ücrete yakın bir sosyal yatırımla yüz yüze kalmaktadırlar. Bu da iş doyumunu açısından sizi tatmin etse de maaş ve yatırımlar konusunda ciddi bir boşluk yaratmaktadır.” G-9

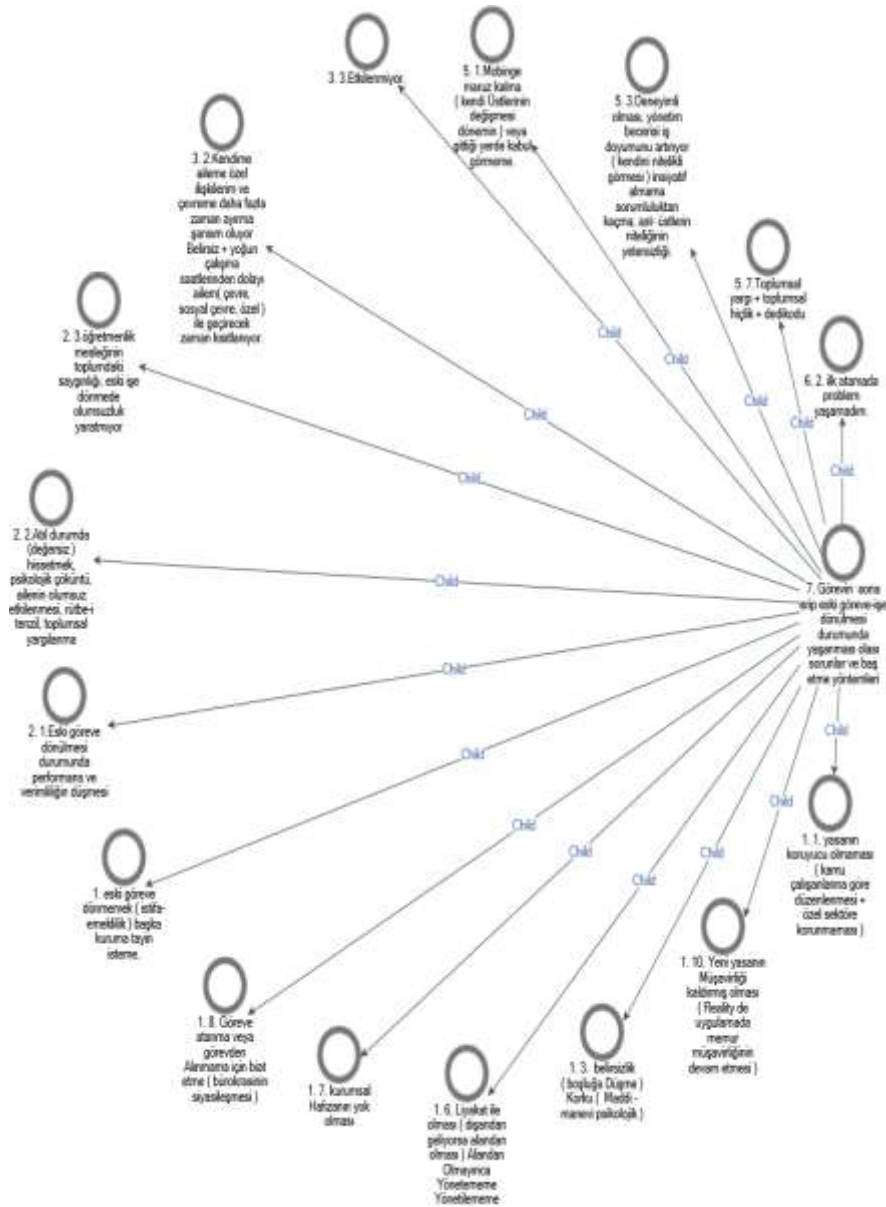
“eski görevime dönecek olsam motivasyonumu düşeceğini iş yapma güdüsünün düşeceğini heveste kırılma olacağını iş tatmininin olmayacağını görev tatmininin olmayacağını düşünüyorum yani geriye dönmek eski görevine dönmek bir da kıdem olarak değil da terfi olarak alınan terfiden sonra geriye dönüş her insanı sıkıntıya sokar diye düşünürüm” G-11

“Bu durumda insanların iş yapma motivasyonlarının çok etkileneceği ve çok da verimli olamayacağını düşünüyorum.” G-8

“Yani attan inip eşeğe binmek gibi olur büyük ihtimalle çünkü orada o görevi yapmışsınızdır ki takdir edildiniz bir üst makama geçtiniz, sonra dön artık aynı şeye sanki değer yitirilmesi anlamında hissedebilirsiniz tabi bakış açınıza göre değişir bu ama, yani dışarıdan toplum böyle görür büyük ihtimalle ‘işte bak aldılar eski yerine getirdiler dolaştı gene aynı yere geldi’ bu imaj var ya, aslında öyle olmaması lazım ama bizim uygulamalarımız bugüne kadar kaldı ki eskiden müşavirlik olaylarımız vardı şimdi yok. Eski göreve dönme var o da boşsa yeriniz doldurulmamışsa dönebilirsiniz şimdi aynı durumu yaşayan arkadaşlarım var dönemiyorlar yerlerine ve bağlı oldukları bakanlıkların bir dairesinde görev yapıyorlar. Ne yapacağını o da bilmez çünkü adam senin makamında iken ansızın bir anda bir alt makama düşer ve geliyor senin yanında çalışmaya çalışıyor bu da kötü yani bunun orta yolunun bulunması lazım. (tatmin olarak ?)Tatmin edici olmaz, çünkü sana artık her şey basit gelir. Düşün sen; bir okul

müdürüsün, sonra tüm okulları idare ederken, sonra sadece kendi okulunu idare etmeye dönüyorsun tekrar 2000 3000 öğretmene hitap ederken, 50 tane 100 tane öğretmene hitap ediyorsun bu tabii senin toplumdaki değer yargılarına göre, senin değer düşürme bile öyle kanıtlanır. Sende de bu psikoloji oluşabilir ama ben de oluşur muydu bilmem ama çoğu insanda oluşacağını düşünüyorum.” G-14

“Atanmak için kamu görevinde belli bir süre çalışmanız gerekir yani atanmadan önce aslında memuriyette gelebileceğiniz noktaya gelmişsinizdir orada verdiğiniz hizmet tamamlanmıştır dolayısıyla üst kademe yöneticisi alınıp eski göreve gönderildiği zaman iş tatmini olmaz yapılan iş sıradan gelir dolaylı olarak mevkinin altına gönderildiği için iş tatmini diye bir şey kalmaz.” G-4



Şekil 18. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Yaşanması Olası Sorunlar Ve Baş Etme Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 14.

Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Yaşanması Olası Sorunlar Ve Baş Etme Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. eski göreve dönmek (istifa-emeklilik) başka kuruma tayin isteme.	G-1, G-13,	2
6. 2. ilk atamada problem yaşamadım.	G-14, G-16,	2
5. 3. Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-9, G-14,	2
5. 1. Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-5, G-13, G-17,	3
5. 7. Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-1, G-13,	2
1. 1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-10, G-14,	2
1. 8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-14,	1
1. 10. Yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi)	G-2, G-3, G-12, G-18,	4
1. 3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-12,	1
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-5, G-9, G-10	3
1. 7. kurumsal Hafızanın yok olması	G-8	1
2. 1. Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-3, G-7, G-8, G-12,	4
2. 2. Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-4, G-5, G-7, G-8, G-11, G-12, G-13, G-17, G-18,	9
2. 3. öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı, eski işe dönmede olumsuzluk yaratmıyor	G-11	1
3. 3. Etkilenmiyor.	G-6, G-15,	2
3. 2. Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-6	1

Şekil 18. ve Tablo 14’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda yaşanması olası sorunlar ve baş etme yöntemleri’ teması içinde yer alan eski göreve dönmek (istifa-emeklilik) başka kuruma tayin isteme, ilk atamada problem yaşamadım, deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi), yeni yasanın Müşavirliği kaldırmış olması (Reality de uygulamada memur müşavirliğinin devam etmesi), belirsizlik (boşluğa Düşme) korku (Maddi -manevi psikolojik), liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) alandan olmayınca yönetememe yönetilememe, kurumsal Hafızanın yok olması, eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı, eski işe dönmede olumsuzluk yaratmıyor, etkilenmiyor ve kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Eski görevime dönmeyi düşünmüyorum. Yöneticiliğin sonlanması durumunda istifa ederim.”
G-2

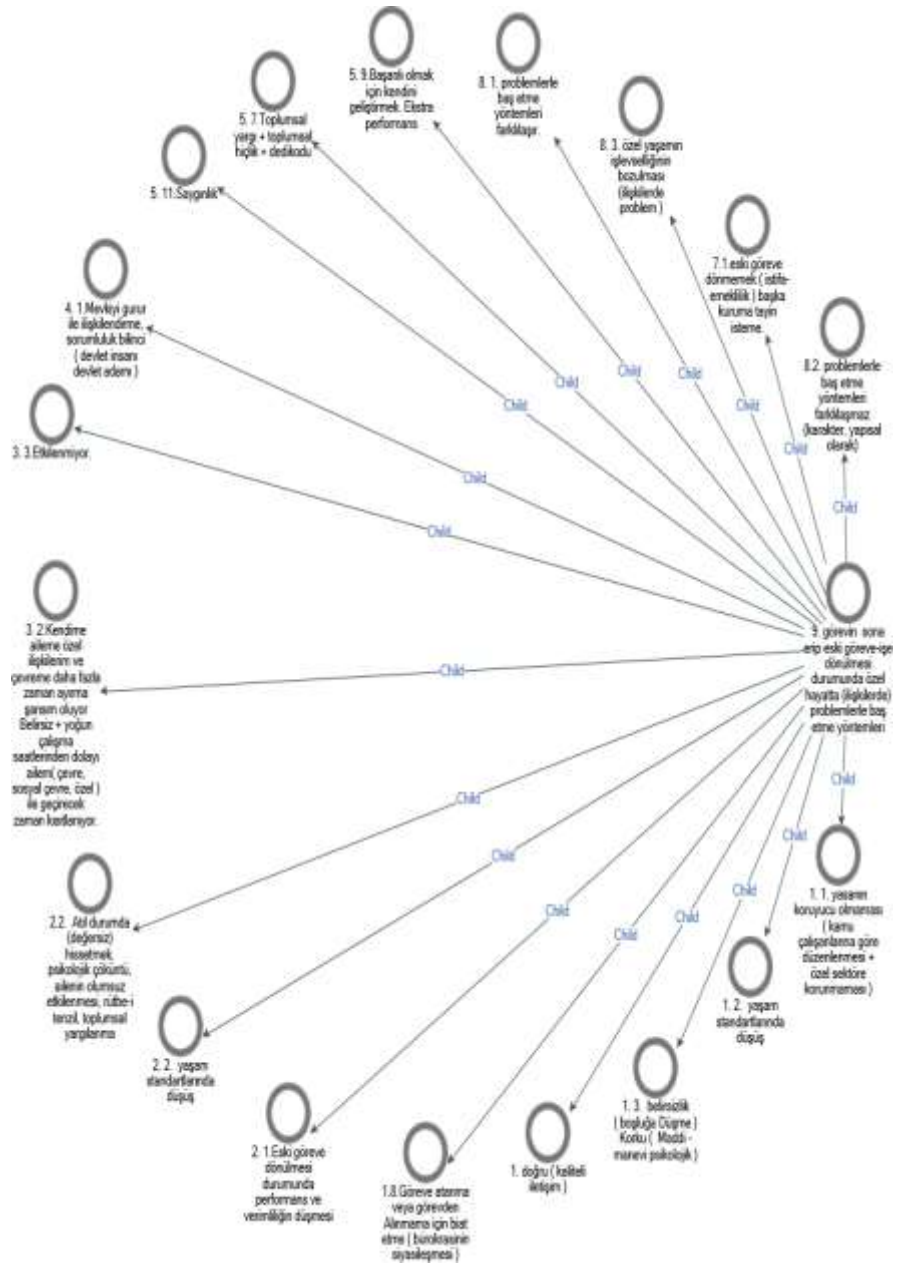
“ Diğer arkadaşlar sınavla üstte çıktığı için sizin yerinize geçer size iş vermezler o insana kor. Psikolojik çöküntü olur işe yaramaz hissedersiniz. Bir tek bakan bana talimat verebilir başkası veremez zaten. Oradaki müdür telefonla bakana bildirerek geri döndüğünüzde iş yaptırabilir...” **G-5**

“Bunca yıllık tecrübeden sonra ben hiç sorun yaşamam ama ben geldiğim için sorun yaşayacak olanlar var çünkü benim bir düzenin var o düzeni tekrar tahsis etmek için ki ben o düzeni kurdum ama şimdi o düzenin bozulduğunu görüyorum. Ben geri dönsem tekrar o düzeni

*kurmak için daha farklı yollarla kurmaya çalışırım belki başkaları hoşnut olmayacak. Ben çalışma yöntemi aldığım için çalışan insanlarla çalışıyorum çalışan insanlarda benim baş tacımdır, çok kıymet veririm çünkü ben de çalışırım dolayısıyla bana sorun olmaz çünkü ben tecrübeliyim artık çok uzun yıllardır yöneticilik deneyimin vardı sadece kurumlarda değil dışarıda sosyal kurumlarda yönetimlerde de görev aldım en pahalı şeydir deneyim. kafanı tokuşa tokuşa olur ama en pahalı şeydir tecrübe bu toplumda tecrübenin pek kıymeti olmasa da farklı ilişkilerden dolayı insanları bir yere gelir ama bu da toplumu aşağıya çeker hak edene hak ettiği görevi vermen lazım ki seni yukarıya çeksin zaten bu makamlar iki üç kişinin dudağı arasındadır başarısız olanı alabiliyorsun o zaman niçin başarısız olma potansiyeli yüksek birini oraya atıyorsun? başarılı olacak olanı koy yine başarısız olsa değişirsin ama biz böyle yapmıyoruz mesela bazı kurumlarda bazı makamlar hiç değişmez hep aynı adamlar ısrar etmenin ne faydası var Amerika başkanı bile 2 dönem kalıyor iki dönem sonra gidiyor isterse dünyayı keşfetsin Ne kadar başarılı olursa olsun şansı İki dönemdir nedir bu tazelenme yenilenme yeni enerji.” **G-14***

*“Örnekle açıklayacağım, öğrenci gelir yanınıza ve sonra bu süreç içerisinde kıdemli olur yani siz üst kademe yöneticiliği yaparken diğer taraftan onlar yükselir bu insana çok ağır gelir. Aslında adamın müdürü iken beraber memurluk yapacaksınız idare amiri sizin üzerinize çıkacak çünkü siz normal memuriyete dönersiniz orada kavga olur hadsiz yaklaşımlar olur egosuna yenik düşen arkadaşlar olur yeni döneme egosunu tatmin etmek için her türlü harekete maruz kalabilirsiniz. Başka daireye tayin isteyerek ve oraya gitmek için çaba gösteririm tepkisiz kalırım ama psikolojik olarak aile yaşamına kadar etkiler psikolojik baskıya maruz kalmak İnsan psikolojisinin her türlü kötü etkiler sosyal yaşantıyı da olumsuz etkiler.” **G-1***

*“Benim için çok büyük problem olmayacak çünkü ben dönsem bile yine amirlik görevine dönerim, yine de üstlerde sayılırım ama biliyorum ki başka atanan arkadaşlarım vardı diğer arkadaşları terfi aldılar ve şimdi döndüğü zaman onun altında kalacak. Anlatabildim? Müdürlük yaptığı yerde müdürüm derlerdi şimdi dönecek o kişilerin yönetiminde olacak işte o zaman ciddi sıkıntı olur yani söyleyecek kelimem yok. Hiyerarşi önemli, bir düzensizlik var göreceksiniz bu bürokratlar belki 10 sene sonra büyüyecek belki şimdi 40 kişi var 5 yıl sonra mesela bu rakam belki de 80 kişiye ve sonra 170 kişilere ulaşacak. Yani işte yapmayacak, al kartı gir çık al paramı burada otur. Adam hiçbir şey yapmıyor zaten yararlanılamaz yani belki de onun maaşıyla 2 tane personel alırsınız ya da değerlendirin çünkü hiçbir şeyde değerlendiriyorsunuz.” **G-18***



Şekil 19. Görevin Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Özel Hayatta (İlişkilerde) Problemlerle Baş Etme Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 15.

Göreviniz Sona Erip Eski Göreve-İşe Dönülmesi Durumunda Özel Hayatta
(İlişkilerde) Problemlerle Baş Etme Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. doğru (kaliteli iletişim)	G-7, G-11	2
1. 1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-9	1
1. 2. yaşam standartlarında düşüş	G-12,	1
2. 1.Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-3,	1
3. 2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-1, G-3, G-5, G-6, G-7, G-11, G-13, G-14, G-15, G-18,	10
3. 3.Etkilenmiyor.	G-16,	1
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-1, G-11, G-14, G-15, G-17,	5
5. 7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-12,	1
5. 9.Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans	G-3,	1
5. 11.Saygınlık	G-9	1
8. 1. problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır.	G-1, G-14, G-15,	3
8. 3. özel yaşamın işlevselliğinin bozulması (ilişkilerde problem)	G-3, G-7, G-8	3
1. 3. belirsizlik (boşluğa Düşme) Korku (Maddi -manevi psikolojik)	G-12, G-18,	2
8.2. problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşmaz (karakter, yapısal olarak)	G-11, G-17,	2
7.1.eski göreve dönmek (istifa-emeklilik) başka kuruma tayin isteme.	G-2, G-10	2
1.8.Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-4,	1
2.2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-4, G-12,	2

Şekil 19. ve Tablo 15’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda özel hayatta (ilişkilerde) problemlerle baş etme yöntemleri’ teması içinde yer alan doğru (kaliteli iletişim), yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), yaşam standartlarında düşüş, eski göreve dönülmesi durumunda performans ve

verimliliğin düşmesi, kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor, etkilenmiyor, mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, başarılı olmak için kendini geliştirmek. ekstra performans, Saygınlık, problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır, özel yaşamın işlevselliğinin bozulması (ilişkilerde problem), belirsizlik (boşluğa Düşme) korku (Maddi -manevi psikolojik), problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşmaz (karakter, yapısal olarak), eski göreve dönmek (istifa-emeklilik) başka kuruma tayin isteme, göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi) ile atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Özel yaşamımda arkadaşlarıma, aileme daha fazla zaman kalır. Günün sonunda mesai çalışacağım ilişkilerim daha çok düzelir. Bir tek maddi olarak yani maaşım ama çok rahat olurum.” G-18

“Travma olacaktır, dolayısıyla bu moral bozukluğu ailenize yansiyacaktır. Mutsuz eder görevden alınmam çünkü aslında ne kadar çalışırsanız çalışın görevden alınma nedeniniz başarısızlığınızdan kaynaklı olmayabilir. Yani ‘ ben ne yaptım da görevden alındım?’ sorusu ile baş başa kalırsınız. ‘Sudan çıkmış balığa dönersiniz’ yıpratıcıdır.” G-4

“ Başedemen yani bir kere, yani en basiti almış olduğun bir mali yapın var mali yapıdan kaybın olacak. Yani statüyü kaybettiğinizden ötürü hem maaşınız hem çevresel olarak bir baskı unsuru olacak kim ne derse desin bunlarla bir mücadele edebilirim dersin yalan olur. Çünkü dediğim gibi sen kendini ona göre adapte ettin o maaşı alın ve o maaşın verdiği yaşam standardı ile yaşayan, bir anda maaşın da aşağıya düşer statüsünde düştüğü için demoralize yaşan bununla ilgili bir mücadele ederim diyen varsa bence edemez. Bir ruhsal sıkıntı yaşar hem çevresel faktörler, hem de mali faktörler neticesinde diye de düşünürüm.” G-12

“ ...İlişkilerimde herhangi bir sorun yaşayacağımı düşünmüyorum çünkü makam koltuğunda otururken bir gün o koltuktan kalkacağım bilinci ile oturmakta ve insanlara insan gibi davranmayı tercih etmekteyim dolayısıyla görevlerim bitse dahi insanlar dışarıda müdürüm diye hitap etmekten hiç vazgeçmemişler. Çalıştığım personel ile de karşılaştığımda yine görevdeki sevgi ve saygıyla karşı karşıya kalmışımdır.” **G-9**

“Dönmeyi düşünmüyorum çünkü bu ilişkileri kuramayacağıma inanıyorum. Özel yaşamına daha iyi yansır çünkü zamanım ve vaktim olur.” **G-13**

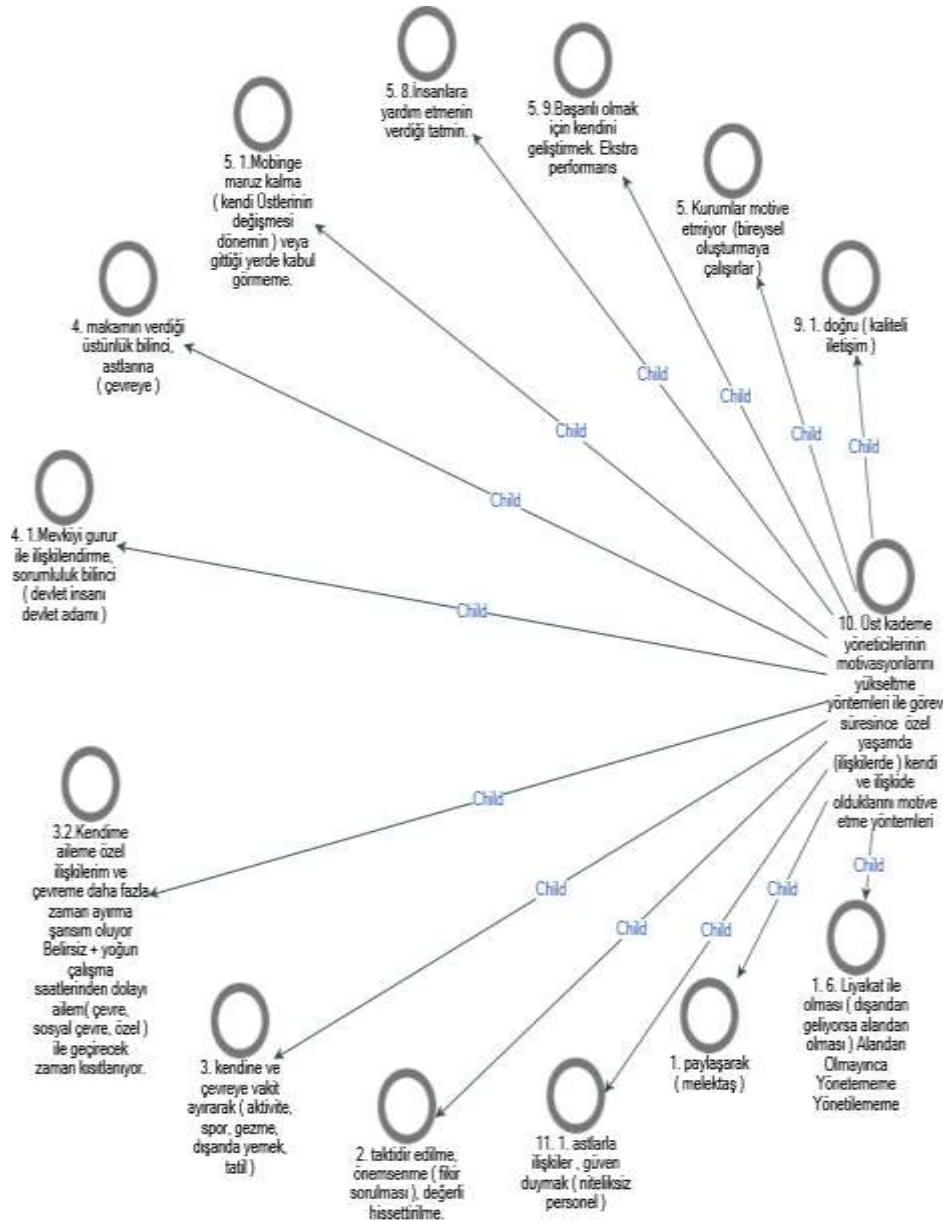
“ Bir statüm olduğu için, benim kendi iş yerim olduğu için beni fazla etkilemez.” **G-16**

“ Özelde sakinlikle, konuşarak zaten o zaman vakit kalır. Ama eski göreve kim dönmek ister ki? Gittiğinde adamlar iş yaptırmaz ki sana. Üstün olacak da izin isteycen sen ondan bu sefer sınırların bozulur ama dışarıdan kim bilir bunları? Gerginlik eve yansır napsan onu da anlarlar zaten idare ederler. Zaten normalde eve alış veriş bile yapaman, ihtiyaçlarda yoksun. Öyle durumda evde olduğundan idare ederler.” **G-7**



Şekil 20. Motive Etme Yöntemler Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Katılımcı görüşleri neticesinde motive etme yöntemler iki başlık altında toplanmıştır. Şekil 20.'de belirtilen Araştırma Modeline yönelik Temalar görülmektedir. Bu temalar ışığında ortaya çıkan alt temalar ve ayrıntılı bulgular müteakip şekil ve çizelgelerde aşağıda sunulmuştur.



Şekil 21: Üst Kademe Yöneticilerinin Motivasyonlarını Yükseltme Yöntemleri İle Görev Süresince Özel Yaşamda (İlişkilerde) Kendi Ve İlişkide Olduklarını Motive Etme Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Motivasyon ile İlgili Bulgular

Motivasyon konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta belirtilmiş olan alt problemin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 4. Üst kademe yöneticilerini iş ortamlarında motive ve demotive eden faktörler nelerdir?

Tablo 16.

Üst Kademe Yöneticilerinin Motivasyonlarını Yükseltme Yöntemleri İle Görev Süresince Özel Yaşamda (İlişkilerde) Kendi Ve İlişkide Olduklarını Motive Etme Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. paylaşarak (meslektaş)	G-5, G-6, G-18,	3
2. taktidir edilme, önemsenme (fikir sorulması), değerli hissettirilme.	G-6, G-11, G-12, G-13, G-14,	5
3. kendine ve çevreye vakit ayırarak (aktivite, spor, gezme, dışarıda yemek, tatil)	G-3, G-4, G-5, G-6, G-7, G-9, G-11, G-12, G-15, G-16, G-17, G-18,	12
4. makamın verdiği üstünlük bilinci, astlarına (çevreye)	G-1	1
5. Kurumlar motive etmiyor (bireysel oluşturmaya çalışırlar)	G-8	1
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-1, G-5, G-8, G-9, G-10, G-11, G-14, G-16,	8
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-1, G-10, G-13, G-18,	4
5. 1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-14, G-17,	2
5. 8.İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin.	G-1, G-11	2
5. 9.Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans	G-2, G-5, G-13, G-14, G-17,	5
9. 1. doğru (kaliteli iletişim)	G-11, G-12,	2
11. 1. astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel)	G-2, G-11, G-13, G-14,	4
3.2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-18	1

Şekil 21. ve Tablo 16’da görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Üst kademe yöneticilerinin motivasyonlarını yükseltme yöntemleri ile görev süresince özel yaşamda (ilişkilerde) kendi ve ilişkide olduklarını motive etme yöntemleri’ teması

içinde yer alan paylaşarak (melektaş), taktidir edilme, önemsenme (fikir sorulması), değerli hissettirilme, kendine ve çevreye vakit ayırarak (aktivite, spor, gezme, dışarıda yemek, tatil), makamın verdiği üstünlük bilinci, astlarına (çevreye), kurumlar motive etmiyor (bireysel oluşturmaya çalışırlar), mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, mobinge maruz kalma (kendi üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin, başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans, doğru (kaliteli iletişim), astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel) ve Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, kendine ve çevreye vakit ayırarak (aktivite, spor, gezme, dışarıda yemek, tatil) ve mevki gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı) ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Sadece makamda oturduğu için motivedir bazıları, egolarını tatmin etmek için yanında çalışanlara kötü davranarak motive olur. Bir kesimi de halka hizmet ettiği sürece motive olurlar. Bir söz var yıllar önce ilk görev aldığımda bir büyüğümün bana öğüdü oldu onu hiç aklımdan çıkarmadım söyleyeyim; ‘bazıları makam koltuk görünce yolundan şaşar 1 defa köpek leşti mi hep köpek yaşar’ biz buna dikkat ediyoruz kısaca. Edemiyorum. (ama devam ettiğinize göre sizi motive eden bişey ya da bişeyler vardır) İşimi severek yapmak motivedir sorun çözerek tekrar gelir teşekkür için o motive nedir yardım ettiğim sıkıntılı insanların geri gelip teşekkür etmesi çok motive eder. (Peki özel hayatınızda ilişkilerinizde ilgili bireyleri nasıl motive edersiniz?) Başka bürokrat arkadaşlarla görüşerek aynı sıkıntıyı yaşadığımızı gösterebilmek, yalnız olmadıklarını hepimizin aynı şekilde olduğu anlaşılır o biraz teselli olur.” G-1

“Bir insanın zaten ister üst kademe yöneticisi olsun ister kamuda çalışan en büyük unsur değer görmesidir, değeri da üst kademe yöneticileri ya üstünden müdüründen, müsteşarlığından, bakanından veya başbakanından değerli kılınmalarını beklerler. Yani çalıştıkları ortamda yaptıkları işin bir teşekkürünü bile bazen alamadıkları unsurlar oluyor. Bu çerçevede değerli olmaları ya da üst kademe yöneticisinin kendisi üstü ile yapılan

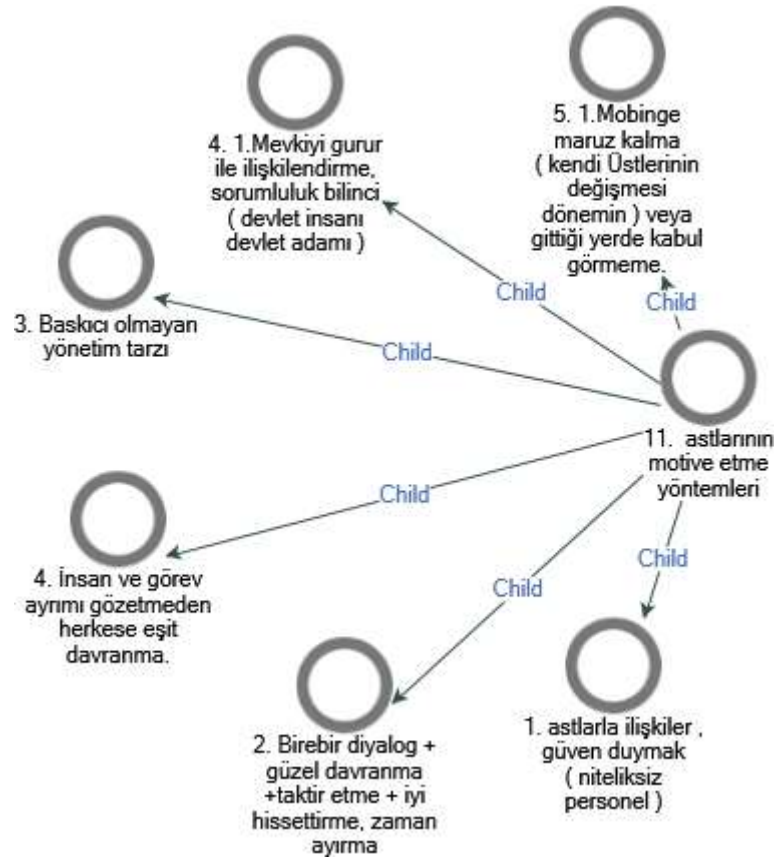
herhangi bir toplantıda çağrılmaları bile kendilerini daha değerli hissetmelerine ve daha çok arzuyla çalışmalarını tetikler. Bunlar olmadığı müddetçe bu insanlar ne gerek var yapayım ben bunları da der ve o işteki verimliliği azalır diye düşünüyorum. O değerli hissettirmeleri şarttır. Ne kadar yoğun istersen ol ailene öncelik olduğunu hissettirmen lazım, Ufak çaplı mesela ben her pazar av olmadığı haftalarda mutlaka ailemin geçirmeye özen gösteririm ve eve döndüğümde de mutlaka bir ödüllendirme politikasına gitmeye çalışırım akşam yemeklerini mutlaka beraber yemeye özen gösteririm yani aile ile zaman geçiririm...” G-12

“ Şahsen üst kademe yöneticiliği yapmış olduğum dönemlerde de normal hayatımda da yataktan kalktığımda o günün güzel bir gün olacağına kendimi inandırmakta ve güne pozitif başlamaktayım. İşime güler yüzle gitmekte ve akşama kadar bu ifademi korumaktayım. Olaylara sakin ve rahat tavırlarla yaklaşmakta ve sinir olmamaya çalışmaktayım. Fazla zorlanırsam derin bir nefes ve bir bardak su rahatlamama neden olmaktadır. Bunun dışında şahsen boş zaman bulduğumda bilgisayar oyunu oynamakta ve mevcut bulunduğum bürokratik dünyadan bir saat da olsa uzak durmaya çalışmaktayım. Bu da motivasyonumu yükseltmektedir. Yine sevdiğim insanlarla vakit geçirmek beni fazlasıyla motive etmektedir.”

G-9

“Maalesef bizim ülkede insanlar bireysel olarak kendi motivasyonlarını artırabilirlerse artar. Kurumsal bir motivasyon artırıcı mekanizma görmüş değilim ve bunun oluşmasının sağlanması elzemdir. Özel yaşantı ile görevlerim arasında bir denge oluşturmaya çalışıyorum. Bu dengenin kurulması kolay olmuyor. Dolayısı ile genelde görevimi birincil planda tutmaya çalışıyorum.” G-8

“ İnsan duasında başarılı olmak vardır evde bile bir yemek yaparsınız ve beğenilmesini istersiniz Çünkü takdir edilmek istersiniz bu önemli bir anahtardır kelime olarak esas budur takdir edilmek hem çevreden hem üst tarafından takdir edilmek insanın motivasyonunu artırır yaptığı işin yaptığı işin birilerine faydasının olduğunu topluma faydası olduğunu üstler tarafından da değer bulunduğunu hissettiğiniz zaman sizin mutluluğunuz artar. Demek ki doğru işleri yapıyorsunuz o motivasyonuna daha daha belirlenmeye çalışıyorsunuz ama aksi olduğu zaman ve sürekli bir baskı sürekli bir azar, presleme olduğu zaman kolunuz, kanaadınız kırılır ve içine kapanıp hiçbir şey üretemezsiniz. Benim sürekli hedefyarım vardır asla yetinmem bir şeyler bugün bunu bitirdiğim anda mutlaka başka bir şey pil anlamışsındır içecek bir şeyler aynı anda devam eden başka planlarım vardır. Dolayısıyla plan proje fikir cümbüşü içinde yaşarım. Ben gece eve giderken yolda düşünürüm bunu bunu yarın yapmam lazım birçok şey kafamda dolaşır, Bir şey yapma arzusu ile dolaşıyorsun eğer bu makamı bir şey katmazsam farkını ortaya koymazsan Bu makamın bana bir şey katacağı yoktur. Yani ben kendimin ne olduğunu biliyorum toplumdaki yerimi de biliyorum kendime Öz saygımı da biliyorum yani bu makam bana hiçbir şey katmaz ama ben eğer çok çalışır da bu makama bir şey katarsam burası değerlenir, benim değerim artar ve bu beni motive eder. Yani ben buraya değer katmaya çalışıyorum ve taktir aldıkça da yoluma devam ediyorum. takdir almasam da yanlışlarımı düzeltip daha iyisini yapmaya çalışıyorum. ” G-14



Şekil 22. Astlarının Motive Etme Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 17.

Astlarını Motive Etme Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	N
1. astlarla ilişkiler, güven duymak (nitelsiz personel)	G-2, G-13, G-18	3
2. Birebir diyalog + güzel davranma + takdir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma	G-1, G-4, G-5, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11, G-14, G-15, G-16, G-17, G-18	14
3. Baskıcı olmayan yönetim tarzı	G-1, G-9, G-13,	3
4. İnsan ve görev ayrımı gözetmeden herkese eşit davranma.	G-13,	1
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-3,	1
5. 1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-18	1

Şekil 22. ve Tablo 17’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘astlarının motive etme yöntemleri’ teması içinde yer alan astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel), birebir diyalog + güzel davranma +taktir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma, baskıcı olmayan yönetim tarzı, insan ve görev ayırımı gözetmeden herkese eşit davranma, mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı) ve mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, birebir diyalog + güzel davranma +taktir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Görev yaptığım sürece astlarıma icraat anlamında yol gösterici ve icraatların güzel bir şekilde hayat bulmasını sağlayarak onları motive ediyorum. Bir de yanlış işlere imza atmamaları için de gereken yerlerde müdahil olarak onların yanlış işe imza atmalarını engelleyerek işlerinde morivasyonlarını sağlıyorum.” G-8

“ Sorumluluk vererek, başarılı işlerde taktir ederek, insan yerine koyarak, iyi davranarak ödül vererek (birkaç saat geç gel)” G-16

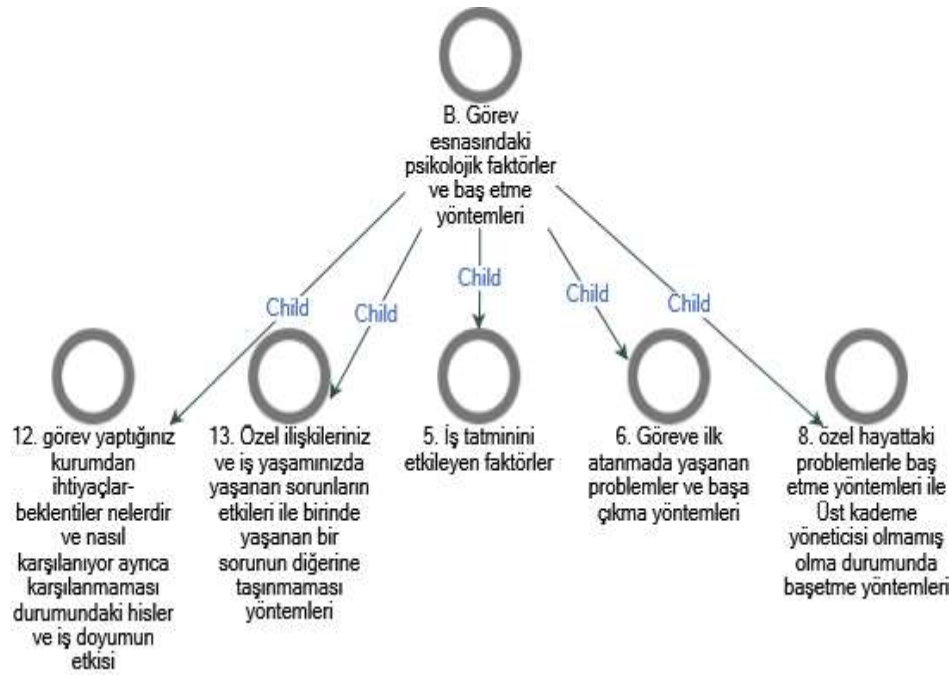
“ Birebir çağırırım hiçbir zaman herkesin içinde rencide etmem kızmam da odaya çağırır kahve içelim bir sıkıntısı da olabilir yapabileceğim bir şey varsa da yapmaya çalışırım. Her zaman öyle olmuştur görüş alırım herşeyi ben bilirim gibi davranmam, çalışanın huzurlu mutlu olmasını isterim, birlikte yemek yemek her zaman mesela öğlen yemeklerini birlikte yeriz eğer bir kırgınlık varsa bile ortadan kalkmış olur veya olmasını engeller şaka gülme pozitif çevirir gelir gelmez hemen işe başlamalarını istemem bir kahve için kendinize gelin derim tabii ki işleyişi bozmadan diktatörlükten öte daha güzeldir her zaman söylerim tabii ki kendinizi de ezdirme den Sınırlarımı koruyorum ama ezdirmem benim yapımda böyledir.” G-18

“Zaman zaman bir güler yüz, yerine göre bir eğlence, bir yemek, bir sohbet, belki dert dinleme belki kişisine göre dert anlatma. Bir çok motivasyon örneği vardır hayatımda yeter ki insanlara insan gibi davranın zaten %50 motive olarak çalışmaya başlarlar gerisi kolay gelir. Örneğin personelle çok yoğun bir hafta geçirirken Cuma öğlen hadi herkes işi bıraksın mangal yakıyoruz diyebilirim. Veya iş biter hepinize 2 gün ekstra izin yazıyorum diyebilirim, ya da bir sabah elimde kahvaltılık iş yerine girip hadi işi bırakıp kahvaltıya gelin diyebilirim. Benim motivasyon kaynaklarım bu şekilde. Güzel konuşmaya dikkat ederim eğer bağırsam zaten o adam ya yüzsüzlük yapmıştır ya işini savaştırmıştır vey a yalan söylemiştir öyle bir durumda da büyük ihtimal ikinci kez bağırmam direk gider. Eğer ben o raddeye geldiysem bütün kredisini bitirmiştir. Personel de bunu iyi biliyor ve aralarımda ‘bu adamın iyi niyetini suistimal etmeyin tersi iyi değil daha önce şahit olduk sınıra gelince affı yoktur.’ Şeklinde. Herkesle gayet samimi içten çalışırım şakalar yaparım, büyülenmem yok. Bir de insanlarla

aynı dili konuşmak önemli fiziksel olarak da yardımcı olabilirim teknik bilgim olduğundan öyle bir durumda saygı duyarlar.” **G-9**

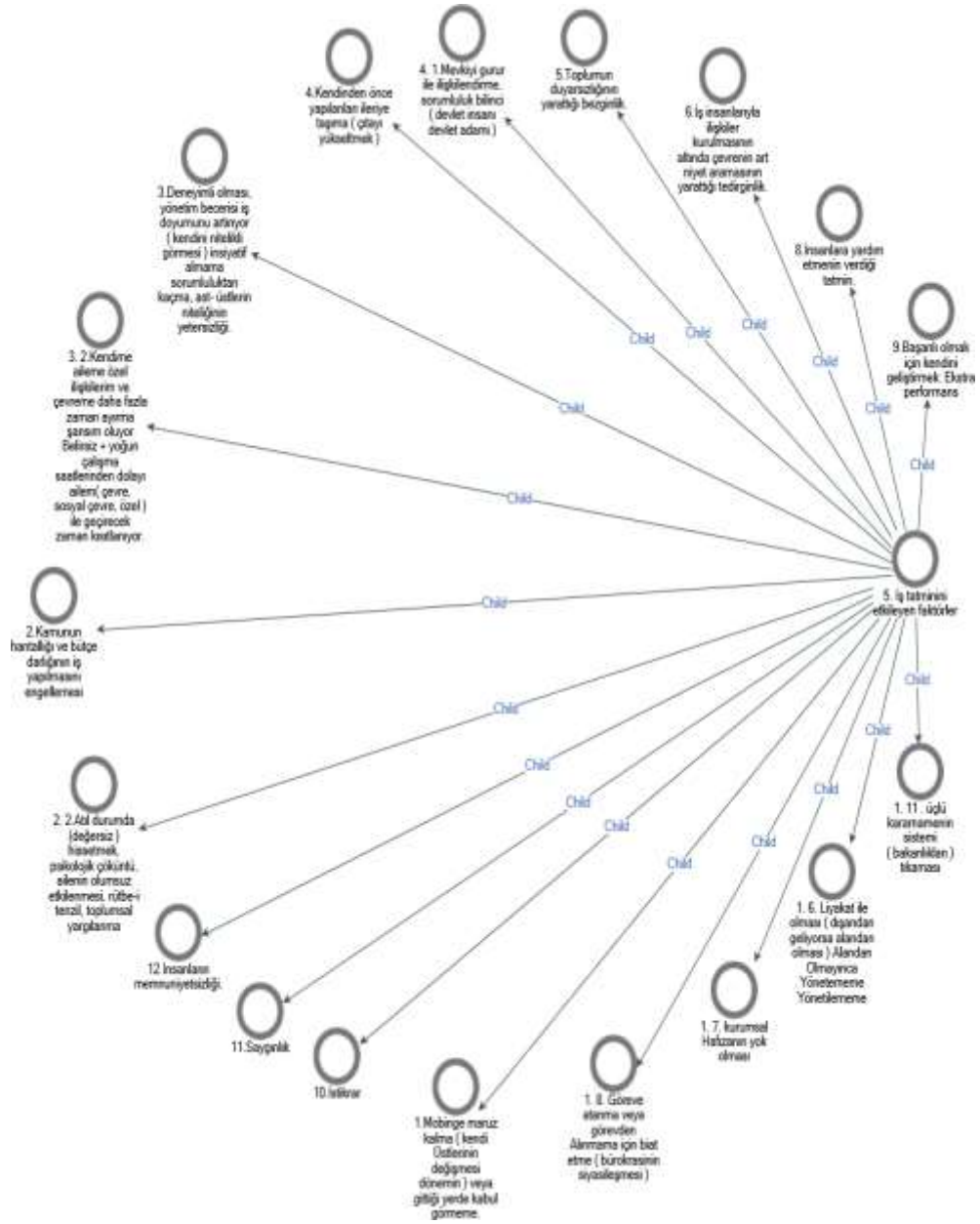
“Rica ederek konuşurum, taktir ederim, gelen vatandaşın veya amirin onlar hakkında söylediği olumsuzluklarda onlara sahip çıkarım ve teşekkür ederim, adaletli olmaya çalışırım, biri ile olumsuz bilgi geldiğinde kendim gözlemlerim.” **G-4**

“ Kendim örnek olurum davranışlarımla, fedakarlık yaparak.” **G-3**



Şekil 23. Görev Esnasındaki Psikolojik Faktörler ve Baş Etme Yöntemleri Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Görüşlerine Yönelik Tema Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Katılımcı görüşleri neticesinde Görevin esnasındaki psikolojik faktörler ve baş etme yöntemleri beş başlık altında toplanmıştır. Şekil 23.’de belirtilen Araştırma Modeline yönelik Temalar görülmektedir. Bu temalar ışığında ortaya çıkan alt temalar ve ayrıntılı bulgular müteakip şekil ve çizelgelerde aşağıda sunulmuştur.



Şekil 24. İş Tatminini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

İş Tatminini Etkileyen Faktörler ile İlgili Bulgular

İş tatminini etkileyen özel hayat ve iş hayatıyla ilgili faktörler konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta belirtilmiş olan alt problemlerin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 2. Üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları sürede duygusal olarak özel hayatları nasıl etkilenmektedir?

Alt Problem 3. Üst kademe yöneticileri iş hayatlarında duygusal olarak nasıl etkilenmektedirler?

Tablo 18.

İş Tatminini Etkileyen Faktörler

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-9	1
2.Kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi	G-3, G-7, G-11, G-12, G-14, G-16,	6
3.Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) insiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-9, G-14, G-15,	3
4.Kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek)	G-11, G-14,	2
5.Toplumun duyarsızlığının yarattığı bezginlik.	G-14,	1
6.İş insanlarıyla ilişkiler kurulmasının altında çevrenin art niyet aramasının yarattığı tedirginlik.	G-14,	1
8.İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin.	G-1, G-3, G-6, G-7, G-13,	5
9.Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans	G-13, G-14,	2
10.İstikrar	G-10	1
11.Saygınlık	G-4,	1
12.İnsanların memnuniyetsizliği.	G-1	1
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-2, G-11, G-13, G-16, G-18,	5
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-2, G-3, , G-8	3
1. 8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-3, G-5,	2
1. 7. kurumsal Hafızanın yok olması	G-11, G-17,	2
2. 2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-1	1
3. 2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-7, G-13,	2
11.1. astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel)	G-3, G-4, G-5, G-18,	4

Şekil 24. ve Tablo 18’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘İş tatminini etkileyen faktörler’ teması içinde yer alan mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi, deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) insiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, Kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek), Toplumun duyarsızlığının yarattığı bezginlik, İş insanlarıyla ilişkiler kurulmasının altında çevrenin art niyet aramasının yarattığı tedirginlik, İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin, Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans, İstikrar, Saygınlık, İnsanların memnuniyetsizliği, Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasetleşmesi), kurumsal Hafızanın yok olması, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor ve astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel) görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi, İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin ve Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı) ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Olumlu yönde insanlara kim olduklarına bakılmaksızın yasal çerçevede her türlü yardımı yapabilmek hem kalınlaşmış devlet dairelerinde ki yapıda çözemedikleri işleri çözmek bununla beraber insanların mutluluğu bizi mutlu etmektedir. Olumsuz olarak da maalesef küçük toplumda yaşadığımız için bir bireye 10 kez yardım edip bir kez işi olmadığı zaman bizlere Söylemediği laf kalmıyor bu bizim motivemizi ve iş şevkimizi baya kötü etkiliyor.” G-1

“üst kademe yöneticisi sistemi içerisinde hiyerarşik sisteme bağlıdır müdürün üstünde müsteşar vardır müsteşarın üstünde bakan vardır. İdealist bir üst kademe yöneticisi iseniz çok şeyi değiştirebileceğinize inanırsınız aslında, fakat maalesef kamuda kendinizden verip da bir

yerde başarı sağlayabilir düşüncesi çok da oturmamaktadır, örtüşmemektedir. Nasıl açıklayayım bunu size mesela siz dersiniz ki ben bunu bunu yapacağım, bu düzenlemeleri getireceğim fakat üstünüzdeki müsteşar o nitelikte de olmayabilir o bilgi donanımına da hayız olmayabilir ve sizi anlamayabilir hakeza ilgili bakan noktasında da aynı çatışma olabilir bu da o çatışmaların sonucunda kamuya zarar verme politikasına dönüşebilir çünkü adam istekleri var, arzuları var dönüşüm ya da reform adı altında yapması gereken işler var fakat ilgili müsteşar bir noktada buna yok da diyebilir ya kendinin vizyon eksikliğinden ya takım ruhu ile çalışmak istememesinden veya ben kafasıyla hareket ederek böyle düşüncelerde olan yöneticiler de var dolayısıyla o kişi çok da verimli olamaz bu da bir noktada tatminsizliği getirir.” **G-12**

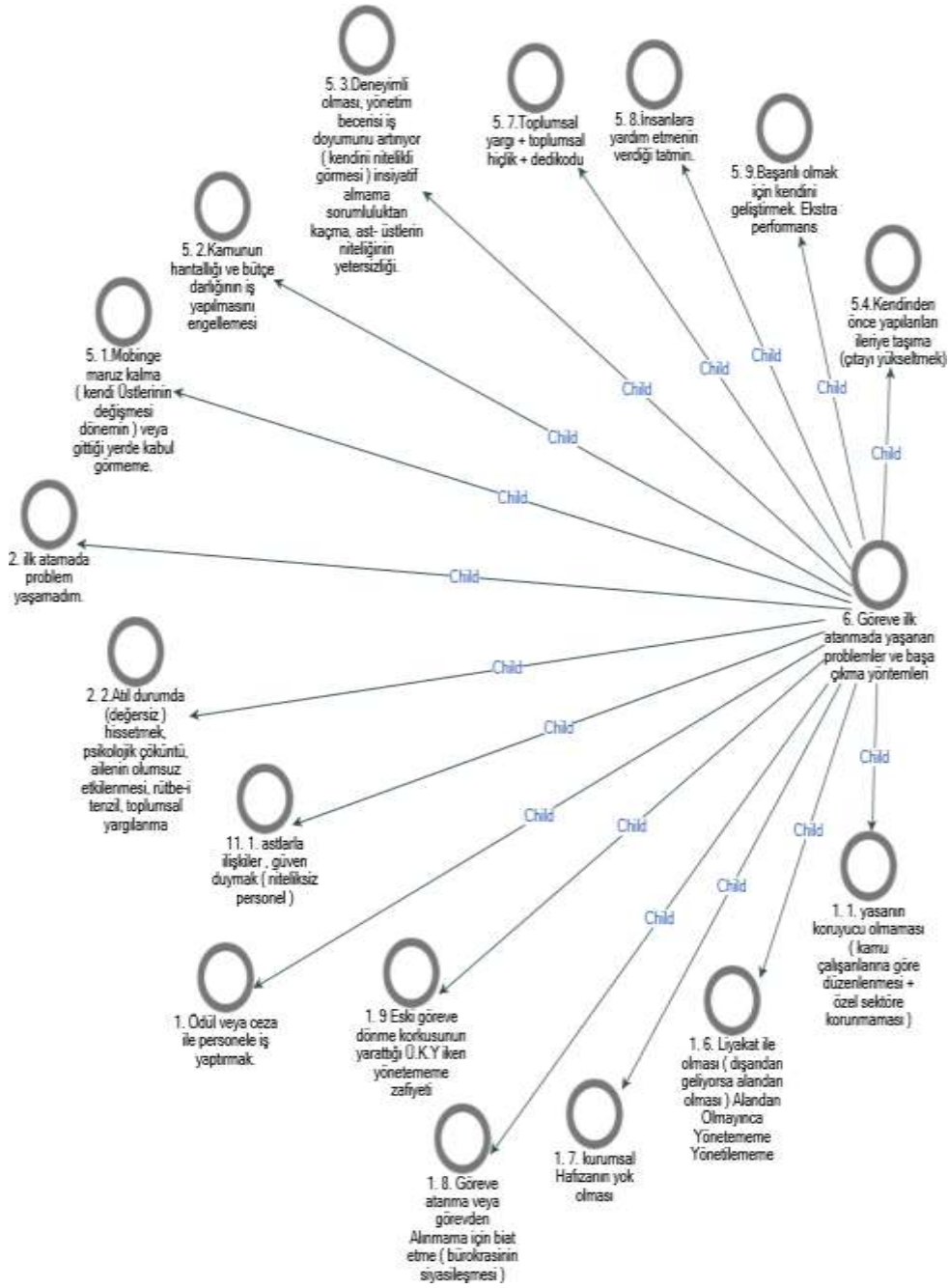
“Şu anki görevde iş tatminimi etkileyen faktörler bazı iş bilmez insanların yetkili noktalarda olmaları ve iş bilenleri ekarte etmeye çalışmalarıdır. Psikolojik yorgunluk yaratan bu durumu düzeltmemek malesef işten uzaklaşmanızı sağlamakta ve veriminizi düşürmektedir.” **G-9**

“İnan ki yıllarca izne çıkmadım çünkü kuruma ait bir takım maddi değeri yüksek bir şeylerin sorumluluğu vardı anahtarlar bendeydi ve vatandaş istediği zaman açılması gerekirdi inan ki yıllarca düşünün ki personel olarak hep dışarıdan gelen personellerdir. Yıllarca kadro açılmadı, geçicileri ben kasaya verebilir miyim? Ve gelenleri de nereye koysanız olmuyor, yapamıyorlar. Benim çok az kadrolu elemanın vardı, çok büyük sıkıntılar vardı. Aslında kurumlara alanına göre Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından atama yapılması gerekir çünkü dışarıdan gelen personelin bana herhangi bir artısı olmaz çünkü kadrolu olduğu zaman 1. dereceden başlar performansı iyi olmazsa üçüncü dereceye düşük çıkar o yüzden her zaman daha dikkatli ve daha hırslı olur. Ben yıllar önce işe girdiğim zaman o zamanki personelde çok farklıydı hepimiz çalışırdık ama şimdiki personel daha farklıdır ve bunlar bizi sıkıntıya sokar performansımızı en fazla düşüren sorunlu personel olmasıdır. Mesela ben yapmam ben bilmem benim yıllarım kalmadı işe girmek için çaba harcıyıp geldiniz işe girdikten sonra ben yapmam ora mı ağırır buram ağırır en büyük sıkıntımız geçici personellerdir bir üst düzey yöneticinin en büyük sıkıntısıdır.” **G-18**

“Üst kademe yöneticiliğinde en büyük motivasyon üstünüzün sizi taktir etmesi, astlarınızın sizinle uyum içerisinde çalışmasıdır ancak bu her zaman mümkün olmuyor.” **G-4**

“ en önemlisi siyasetin üst kademe yöneticisine partizaca müdahalesi , bu durum toplum içerisinde hem devlete olan aidiyet duygunu hem de siyaset kurumuna olan güven duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir. Gerek personel açısından gerekse de hizmet verdiğimiz konularda vatandaşlardan gelen geri dönüşlerde genel olarak memnuniyet oluşması tarafımdan da memnuniyetle karşılanmaktadır. Makamın itibar noktasında iyileşmesi beni ayrıca memnun etmektedir. Personel ve bütçe zaafiyeti doğal olarak verilen hizmetlerde gerekli kaliteyi ve sürati hizmet verme noktasında engel teşkil etmektedir bu da rahatsızlık konularından birisidir.” **G-3**

“ insanlara yardım etmek, kendi karar verme yetkisi tatmini getirdiği gibi yoğun çalışma saatlerinden dolayı aileyi görememek, ağır bürokrasi, sorumluluk almaktan kaçınan yöneticiler tatminsizlik yaratmaktadır, çünkü insiyatiften korkar ve iş yürümez.” **G-7**



Şekil 25: Göreve İlk Atanmada Yaşanan Problemler Ve Başa Çıkma Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Problemlerle baş etme yöntemleri ile ilgili Bulgular

Üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları kurumdaki görev süreleri içerisinde özel ve iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle baş etme yöntemleri konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta belirtilmiş olan alt problemin çözülmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt Problem 5. Üst kademe yöneticilerinin görev süreleri içerisinde;

i. özel

ii. iş

yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle başatme yöntemleri nelerdir?

Tablo 19.

Göreve İlk Atanmada Yaşanan Problemler Ve Başa Çıkma Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. Ödül veya ceza ile personele iş yaptırmak.	G-2, G-3, G-6, G-10, G-15, G-16,	6
2. ilk atamada problem yaşamadım.	G-6, G-11, G-12,	3
11. 1. astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel)	G-1,G-2, G-3, G-12,	4
5. 1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-4, G-6, G-9, G-14, G-17,	5
5. 8.İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin.	G-3,	1
5. 9.Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans	G-4, G-7, G-11, G-13, G-14, G-17,	6
5. 3.Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-6, G-7, G-8, G-9, G-12, G-14, G-15, G-16, G-17, G-18,	10
1. 9 Eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti	G-4, G-13,	2
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-12, G-13, G-15, G-16,	4
1. 7. kurumsal Hafızanın yok olması	G-17,	1
1. 1. yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması)	G-17,	1
2. 2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-5, G-17,	2
5. 2.Kamununun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi	G-3, G-6, G-14, G-16,	4
5. 7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-14,	1
1. 8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-15,	1
5.4.Kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek)	G-17,	1

Şekil 25. ve Tablo 19’da görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Göreve ilk atanmada yaşanan problemler ve başa çıkma yöntemleri’ teması içinde yer alan ödül veya ceza ile personele iş yaptırmak, ilk atamada problem yaşamadım, astlarla ilişkiler, güven duymak (niteliksiz personel), mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, insanlara yardım etmenin verdiği tatmin, başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans, deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, eski göreve dönme korkusunun yarattığı Ü.K.Y iken yönetememe zafiyeti, liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, kurumsal Hafızanın yok olması, yasanın koruyucu olmaması (kamu çalışanlarına göre düzenlenmesi + özel sektöre korunmaması), Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi, toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi) ve kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek) görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans ve ödül veya ceza ile personele iş yaptırmak ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

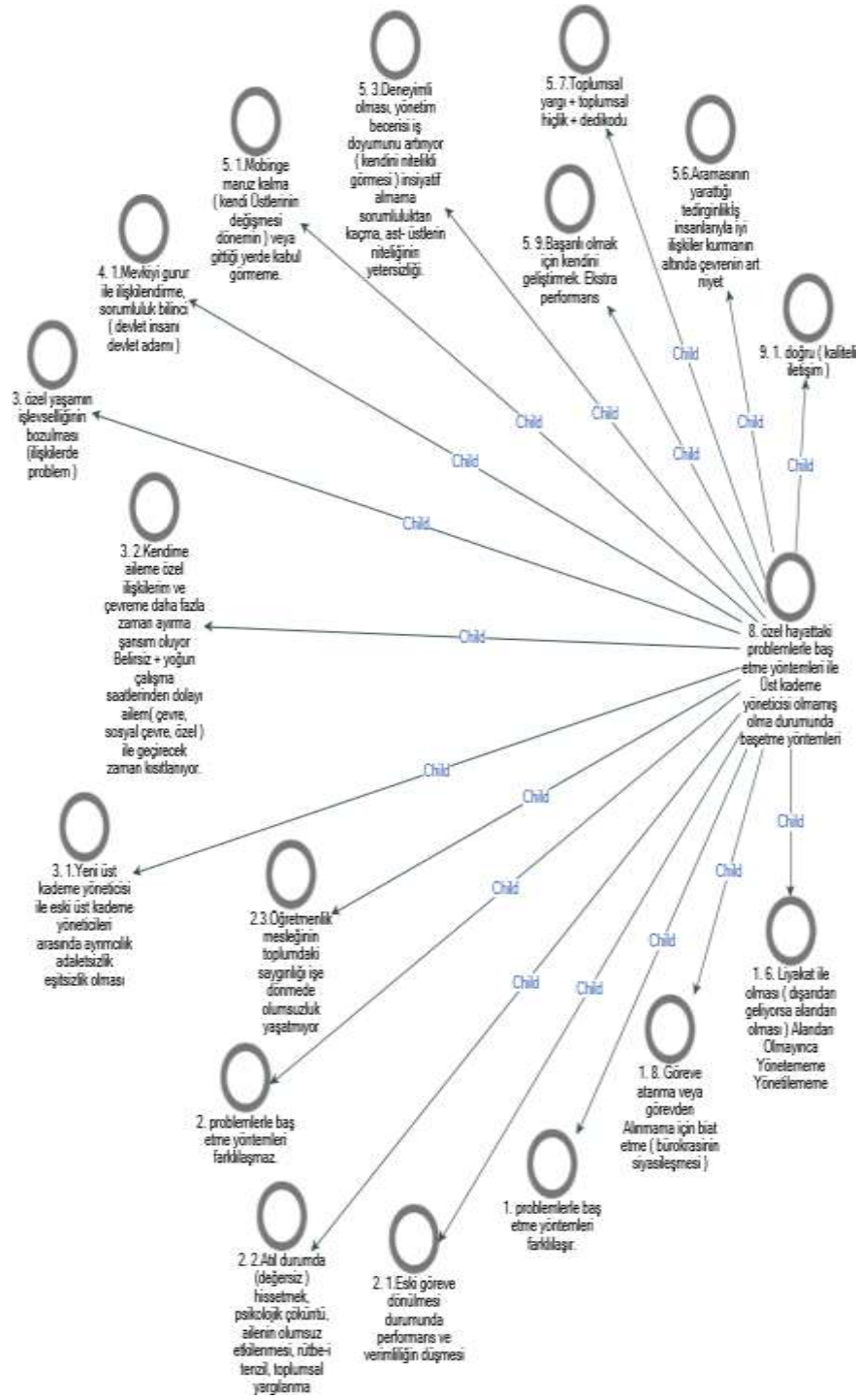
“Evet yaşadım göreve geldiğim zaman astlarım katkı koymayacaklarını ve iş yapmayacaklarını açıkca söylediler ancak benimle çalışmak isteyen arkadaşlarımla görevimi yerine getirdim. Bu bire bir iş yükü olarak gerek dosya incelemede, gerek evrak kontrolünde bana ek bir yük getirsedek çalışarak üstesinden geldim.” G-4

“İlk atamada sistemdeki kişiler size tanıyana kadar bazı zorluklar çeker bazı direnişlerle karşı karşıya kalırsınız. nasıl ki vücut içerisine yabancı bir virus girdiği zaman onunla mücadele etmek için var gücüyle savaşıyor bu sistemlerde de aynidir. Siz kendinizi kabul ettirene kadar süren bu süreç iş bilginiz ve karakteriniz çerçevesinde uzamakta veya kısalmaktadır. İnsanlara nasıl davranırsanız onlar da size o şekilde davranacağı için şahsen ben çalıştığım ortamlarda arkadaş ortamı kurmakta işlerimi huzur içerisinde yürütmeye çalışmaktayım. Problemlerle başa çıkmamın en büyük yolu da bir bu bahsettiğimdir bir de bilgimle ve zamanında doğru hareket etmekle karşımda direnç göstereni ekarte etmemdir. “ G-9

“Çok problem yaşadım çünkü hiç işi bilmem, işle ilgili hiç alakam yok, te oraları öğreneyim kim nedir kim nereden gelir kim nereye gider o nedir bu nedir çok uzun bir zaman geçti öğrenene kadar çok acemilik çektim, çok uğraştım gece gündüz. Telefonundan tut ne bileyim personelinden işyerindeki yazışmalarından hep bunları yaparken yabancılık çektim çok uzun bir süre kiminle muhatap olacağım, kime gideceğim, bir şey olduğu zaman nasıl bir işleyişe başvuracağımı öğrenmem için çok zaman geçti ama işin ehli olsam veya aynı kurumdan çıkmış biri olsam gözüm kapalı bunları yapacaktım. Bunları öğrenmek için en az beş altı ay istedim yani bir yılın 6 ayı sadece buna gitti. Bu 6 ay zarfında ben o kuruma faydalı olduğuma inanmıyorum. Herhangi bir fayda sağlamadım ve ben kendim de çok ezildim çok çalıştım çok çabaladım birilerine mahcup olmayım diye çok büyük performans sarfettim herkes yedi, sekiz saat çalışırsa Ben on beş saat çalıştım çünkü ister istemez kendimi o yönde gitmek zorundaydım. Adam gelip bir şeyler söylediği zaman ağzın açık kalır konuşamam konuyla ilgili bilgisiz olduğum için bu sefer ister istemez ekstra bir performans gerektirir. Dersler aldım işin ehli olan adamlara gittim personel açısından da sıkıntı ama adamlar da haklı her gelen yani her 8-9 ayda yeni bir yüz görür böyle durumda adamlar ne der? Ahmet gelecek Kemal gidecek Ayşe gidecek Fatma gelecek onlarda o zihniyette çünkü adam der ki nasıl olsa bu beş altı ay sonra gidecek inşallah kalıcı değil diye düşünür ve personel de sıkıntı yaşan... Karşımdaki benden daha bilgili ise o zaman hakim olamam bir müdürün veya bir genel müdürün kendinden daha aşağıda bilgi sahibi olduğunu veya bilgisiz olduğunu görürse kendi istediğini yaptırır sana ama ben bilgili olduğum zaman onun bildiğini ben de bildiğim için istediğim şekilde onu yönetebilir ve hakim olabilirim.” **G-13**

“Tüm görevim boyunca sadece yasal mevzuatı dikkate alarak problemlerimi aştım. Yasalar, Tüzükler, Yönetmelikler çerçevesinde ve insan odaklı yaklaşıldığında ve ayrıca her ne pahasına olursa olsun müdürlükte kalma çabası olmadığında problemler çözülebilmektedir.” **G-10**

“ ...Bir üst merhaba der demez bir çalışma başlattı bayağı meşgale bir iş diğer direlerde değişiklik yapmak zorunda kaldı, hükümet değişti o çalışma şu an ilerlerleyecek mi ileremeyecek mi belli değil. Yani verilen tüm emekler boşa gitti bir motivasyonu da kalmaz. ...mesela hükümet değiştiği zaman X bey senemiz dolmadan kimseyi görevden almadı ama ekibi beni çok dışladılar burda herkesin gözü önünde bana uygulanan mobing nedeniyle ben sağlığımla ilgili sorunlar yaşadım, kolay bişey değil yani bu siyasi düşünce ve krizin değişmesi lazım. Ben atanmadan önce sokakta atıl olan bir insan değildim...” **G-17**



Şekil 26: Özel Hayattaki Problemlerle Baş Etme Yöntemleri İle Üst Kademe Yöneticisi Olmamış Olma Durumunda Baş Etme Yöntemleri hakkındaki görüşlere yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

Tablo 20.

Özel Hayattaki Problemlerle Baş Etme Yöntemleri İle Üst Kademe Yöneticisi Olmamış Olma Durumunda Baş Etme Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır.	G-4, G-6, G-8, G-9, G-10, G-11, G-12, G-13, G-16, G-17,	10
2. problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşmaz.	G-3, G-5, G-7, G-14,	4
3. özel yaşamın işlevselliğinin bozulması (ilişkilerde problem)	G-3, G-6, G-8, G-9, G-12, G-13, G-15, G-17,	8
3. 2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-1, G-3, G-6, G-9, G-13, G-14, G-15, G-17, G-18,	9
5. 7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-1, G-11, G-12,	3
5. 9.Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans	G-13,	1
5. 1.Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme.	G-12,	1
5. 3.Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) insiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-2, G-16,	2
2. 1.Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi	G-2, G-3,	2
2. 2.Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma	G-12,	1
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-12,	1
1. 8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-12, G-13, G-15,	3
3. 1.Yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması	G-1, G-3, G-12,	3
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-3, G-10, G-11, G-13, G-16, G-18,	6
9. 1. doğru (kaliteli iletişim)	G-7	1
2.3.Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı işe dönmede olumsuzluk yaşatmıyor	G-6	1
5.6.Aramasının yarattığı tedirginlik, İş insanlarıyla iyi ilişkiler kurmanın altında çevrenin art niyet	G-14,	1

Şekil 26. ve Tablo 20’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Özel hayattaki problemlerle baş etme yöntemleri ile Üst kademe yöneticisi olmamış olma

durumunda baş etme yöntemleri' teması içinde yer alan problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır, problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşmaz, özel yaşamın işlevselliğinin bozulması (ilişkilerde problem), kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor, toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, Başarılı olmak için kendini geliştirmek. Ekstra performans, Mobinge maruz kalma (kendi Üstlerinin değişmesi dönemin) veya gittiği yerde kabul görmeme, Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) insiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, Eski göreve dönülmesi durumunda performans ve verimliliğin düşmesi, Atıl durumda (değersiz) hissetmek, psikolojik çöküntü, ailenin olumsuz etkilenmesi, rütbe-i tenzil, toplumsal yargılanma, Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi), Yeni üst kademe yöneticisi ile eski üst kademe yöneticileri arasında ayrımcılık adaletsizlik eşitsizlik olması, Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), doğru (kaliteli iletişim), Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı işe dönmede olumsuzluk yaşatmıyor ve Aramasının yarattığı tedirginlik, İş insanlarıyla iyi ilişkiler kurmanın altında çevrenin art niyet görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, problemlerle baş etme yöntemleri farklılaşır, Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor ve özel yaşamın işlevselliğinin bozulması (ilişkilerde problem) ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Üst kademe yöneticisi olmak tabi ki özel hayattan feragat gerektirir. Bunu bilerek bu işi yaptığımız için dengeyi kurabildiğimi düşünüyorum.” G-10

“ Yalnız kalırım, sessiz ortam, komedi videoları, belgesel izlerim, arabada müzik dinleyerek uzun yola gitme, seyahat ederek, yolda giderken doğayı izleme ile. Yöneticiliğin verdiği alışkanlıkları dışarıda da, özel hayatta da yanlış düzeltme çabası, doğruyu isteme, hizmeti kaliteli alma isteği doğdu.” G-4

“Baş etmeye çalışıyoruz davulun sesi kulağa uzaktan hoş gelir ama çocuklarımızın nasıl büyüdüğünü hatırlamazsınız evde sürekli huzursuzluk. ‘ Sen git müdürlüğüne devam et’ ve benzeri söylemler. Alttan alarak aileye mümkün olduğu kadar zaman ayırmaya çalışarak yetersiz bir sağlıklı bir aile ilişkisi sürdürerek devam ediyoruz bir nevi evi otel olarak kullanıyoruz. Baş etme farklılaşmaz, insanın kendisi ile alakalıdır. (Hiç farklı olmaz mı? Üst kademe yöneticisi olduğunuz için bazen daha farklı davranmak durumunda kalmıyor musunuz?) İnsanlar söverse bile sessiz kalıyoruz çünkü devleti temsil ediyoruz. Makam gereği kuruma zarar gelmemesi açısından mecburen herkese gülümsüyoruz ve haklısınız diyoruz. Makamlar KKTC makamlarıdır biz sadece emanetçiyiz, emanete hıyanet olmaz. Halka hizmet için ve 40 yıl kalmayacağınızı bilerek çalışmamız gerektiğini düşünüyorum.” **G-1**

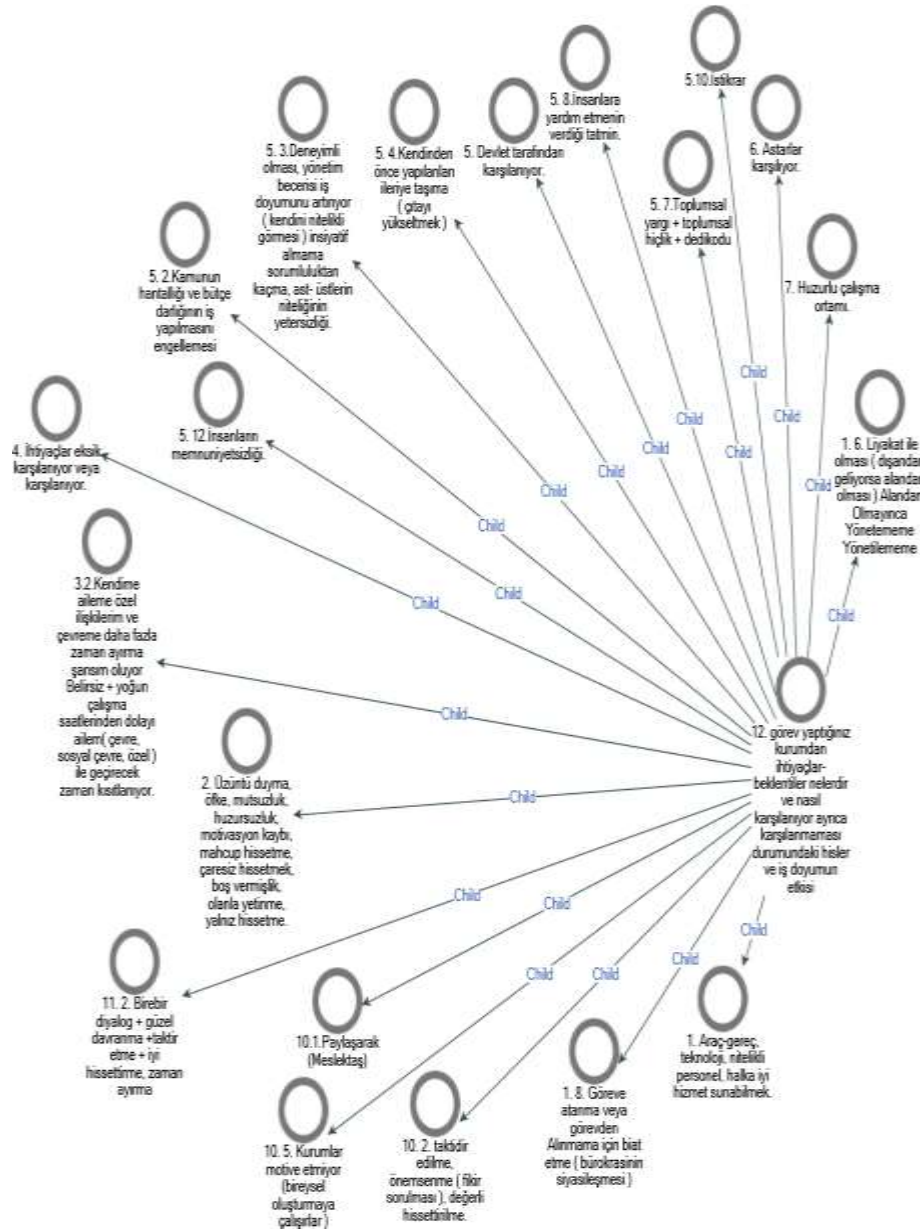
“ Tabii ki ilişkide olduğunuz kurumlar var kişiler var bu kurumların patronları var sizinle işi olan insanlar var tabii iyi ilişkiler içerisinde götürmeye çalışırsınız ama ben yasaları ön plana çıkarırım. Yasa ve kanunlar benim için önemlidir. Çünkü şöyle düşünüyorum; Ben bir babayım bir adım var, ne bu adımın lekelenmesini istemem benim için önemli şey budur. Bana yanlışa kimse evet dedirtemez yani bu konuda dirayetli duruyorum çünkü kaybedeceğim bir şey yok. ...İnsanlarla ilişkilerimi belli bir mesafede tutuyorum, dostluk başka bir şeydir iş başka bir şeydir. Benimle işi olan bir insanla yemeye de gidebilirim ama bu demek değildir ki ona imtiyaz, kayırma ya da avantaj sağlayacağım, ona da diğer insanlar gibi davrandığım gibi davranabiliyorum. ...Sadece ailevi ilişkiler değil sosyal yaşama da zaman ayıramayabilirsiniz planlarınızı bozuyorsunuz sizi çağırıyorlar ama sizin toplantınız oluyor gidemezsiniz. Bunlar da bu işin gereği artık böyle katlanıyoruz. Biz de bu çerçevede içerisinde yapabildiğimiz zamanlarda yapmaya çalışıyoruz. Tabii ki etkilenir mesela bir kahve içmeye bile gelmiyorsun diyorlar ama benim kahve içecek vaktim yok. İstemediğimden değil sorumluluğun getirdiği işin getirdiği bir takım fedakarlıklar vardır yani sen işine yoğunlaşıyorsun ama sosyal hayatını ister istemez değiştiriyor ayırdığın zaman azalıyor. O değişmez ben içi dışı birim, ben Öfkemi de duygularımı da o anda gösteririm bazen ani parlamaları kırıcı olabilir ama eğer hatalıysam özür dilemek bir erdemdir özür dilerim tatlıya bağlarım. Ama insanın doğasında var gergin olursun patlarsın mesela evde çocuğuna pabuç savuran anne var anne çocuğunu sevmez mi sever ama bunlar yaşanır, biter, çözüm bulunur. Normal hayatımda nasılsam iş hayatında da böyleyim. Doğal olmaya çalışırım bunun makamla ilgisi yok...” **G-14**

“Devlette üst kademe yöneticisi olmanın siyasetin getirdiği sorunları bulunmaktadır. İnsanlar sorunların memurlarda değil de yöneticilerde çözüldüğü inancına sahiptirler. Dolayısıyla özel hayatınızda ailenizle dolaşırken bile sokakta size görenler işle ilgili sorular sormakta yardımlar istemektedirler. Bu da ailece geçirmeye çalıştığınız kaliteli zamanın kalitesini bozmakta size sosyal sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Devlette üst kademe yöneticisi olmasaydım bu tip girişimlere maruz kalmayacak sosyal hayatımda daha rahat olacaktım.

Örnek verecek olursam Girneli bir kişi olarak Karpaz bölgesinde bir restorana bile yemeğe gitsem mutlaka beni tanıyan bir kişiye rast gelir ve x bakanlığında yapmış olduğum görev dolayısıyla bir yardım talebiyle veya tepkiyle karşı karşıya kalabilirim.” G-9

“Yani ben her ikisini ayrı tutarım ama üst kademe olduğunuzda hayatınıza daha fazla kısıtlamalar gelir çünkü çıkış saatiniz belli değil. Sizi üstünüz arar mesela benim haftada bir görüştüğüm grubum vardı ancak bakan ararsa gitmek zorundayım böylelikle sıkıntılar başlar. Mesela katkı koydum çocuk grupları da vardı ama atandığımdan beri bırakmak zorunda kaldım çünkü sorumluluklar çok büyük, yaptığınız bir yanlış veya atacağınız bir imza çok büyük sıkıntılar doğurabilir sizin için ve dolayısıyla özel hayatınızı da kısıklarsanız. Kendi ailenizden, kendi çocuğunuzdan yaşamınızdan kısıtlarsınız bu hafta sonu bile olabilir, aranırsınız toplantı vardır gitmeniz gerekir... Sosyal yaşantımda da neden baş etme yöntemleri hep aynı diyorum burası bir hukuk ülkesidir eğer bir problem olursa özellikle ithamda bulunursa ve benzeri şeyler polis vardır. Ben kamu görevlisi isem kamu görevlisi sadece mesai saatleri içerisinde kamu görevlisi değildir emekliye çıkana kadar bulunduğunuz her neyse göreviniz o göreviniz devam etmektedir. O yüzden davranışlarınıza dikkat etmek zorundasınız polemiğe girmem kaale alıp o seviyeye düşmem uslubumu bozmam görevden dolayı değil benim zaten yapıyorum budur karakterim budur.” G-18

“ Mesai süresi yoktur. Toplantılar genellikle mesai saati dışına taşdığı için çocuklar küçükse daha o zaman daha fazla sıkıntı yaşanır. Zaman olur eve gittiğinde uyuyabilirler, sabah erken kalkıp çıkabilirsin çünkü atanan atayana borçlu gibi hisseder ve onunla birçok yere gitmek zorunda hisseder. Baş etmede sorun yaşıyoruz ancak çok anlayışlı bir eşin varsa ama kendinden de fedakarlık yaparak mesela öğlen arasını onunla geçirerek. Baş etme farklılaşır örnek verecek olursam; Kapalı bir mekanda aşırı yüksek sesle ve sigara içenleri uyarmak isteyebilirsin ancak kavga konusu olmasın diye mevkiinden dolayı ve amirine gelebilecek laflardan veya basındaki haberlere çıkabilme düşüncesi ile normal vatandaşlık görevini yapamayabilirsin.” G-15



Şekil 27. Görev Yaptığınız Kurumdan İhtiyaçlar- Beklentiler Nelerdir Ve Nasıl Karşılıyor Ayrıca Karşılanmaması Durumundaki Hisler Ve İş Doyumunun Etkisi Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

İş Doymu ile İlgili Bulgular

Görev yapılan kurumdaki ihtiyaçların- beklentilerin neler olduğu ve nasıl karşılandığı ayrıca karşılanmaması durumundaki hisler ve iş doyumunun etkisi konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta yeniden belirtilmiş olan alt problemin çözülmesine katkıda bulunmaktadır.

Altr Problem 1.ii. Üst kademe yöneticilerinin iş doyumuna kavramına

yükledikleri anlamlar nelerdir?

Tablo 21.

Görev Yaptığınız Kurumdan İhtiyaçlar- Beklentiler Nelerdir Ve Nasıl Karşılıyor
Ayrıca Karşılanmaması Durumundaki Hisler Ve İş Doyumuna Etkisi

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. Araç-gereç, teknoloji, nitelikli personel, halka iyi hizmet sunabilmek.	G-1, G-2, G-3, G-4, G-5, G-7, G-11, G-13, G-15, G-17, G-18,	11
2. Üzüntü duyma, öfke, mutsuzluk, huzursuzluk, motivasyon kaybı, mahcup hissetme, çaresiz hissetmek, boş vermişlik, olanla yetinme, yalnız hissetme.	G-1, G-2, G-3, G-4, G-5, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11, G-13, G-14, G-15, G-17, G-18,	16
4. İhtiyaçlar eksik karşılanıyor veya karşılanıyor.	G-1, G-4, G-5, G-7, G-9, G-10, G-13, G-14, G-17, G-18,	10
5. Devlet tarafından karşılanıyor.	G-2, G-3, G-10, G-11	4
6. Astlar karşılıyor.	G-6, G-10	2
7. Huzurlu çalışma ortamı.	G-9	1
5. 3. Deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) insiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği.	G-1, G-18,	2
5. 2. Kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi	G-3, G-13, G-14, G-18,	4
5. 4. Kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek)	G-5,	1
5. 7. Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-18,	1
5. 8. İnsanlara yardım etmenin verdiği tatmin.	G-8,	1
5. 12. İnsanların memnuniyetsizliği.	G-13,	1
1. 6. Liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe	G-4, G-11, G-17,	3
1. 8. Göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasileşmesi)	G-14,	1
10. 2. taktidir edilme, önemsenme (fikir sorulması), değerli hissettirilme.	G-2, G-11, G-16,	3
10. 5. Kurumlar motive etmiyor (bireysel oluşturmaya çalışırlar)	G-13,	1
11. 2. Birebir diyalog + güzel davranma + takdir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma	G-6, G-11	2
5.10. İstikrar	G-6, G-17,	2
10.1. Paylaşarak (Meslektaş)	G-3,	1
3.2. Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-3,	1

Şekil 27. ve Tablo 21’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Özel hayattaki problemlerle baş etme yöntemleri ile Üst kademe yöneticisi olmamış olma durumunda baş etme yöntemleri Görev yaptığımız kurumdan ihtiyaçlar- beklentiler nelerdir ve nasıl karşılanıyor ayrıca karşılanmaması durumundaki hisler ve iş doyumun etkisi’ teması içinde yer alan araç-gereç, teknoloji, nitelikli personel, halka iyi hizmet sunabilmek, üzüntü duyma, öfke, mutsuzluk, huzursuzluk, motivasyon kaybı, mahcup hissetme, çaresiz hissetmek, boş vermişlik, olanla yetinme, yalnız hissetme, ihtiyaçlar eksik karşılanıyor veya karşılanmıyor, devlet tarafından karşılanıyor, astarlar karşılıyor, huzurlu çalışma ortamı, deneyimli olması, yönetim becerisi iş doyumunu artırıyor (kendini nitelikli görmesi) inisiyatif almama sorumluluktan kaçma, ast- üstlerin niteliğinin yetersizliği, kamunun hantallığı ve bütçe darlığının iş yapılmasını engellemesi, kendinden önce yapılanları ileriye taşıma (çıtayı yükseltmek), toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, insanlara yardım etmenin verdiği tatmin, insanların memnuniyetsizliği, liyakat ile olması (dışarıdan geliyorsa alandan olması) Alandan Olmayınca Yönetememe Yönetilememe, göreve atanma veya görevden Alınmama için biat etme (bürokrasinin siyasilmesi), taktidire edilme, önemsenme (fikir sorulması), değerli hissettirilme, kurumlar motive etmiyor (bireysel oluşturmaya çalışırlar), birebir diyalog + güzel davranma + taktir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma, istikrar, paylaşarak (meslektaş) ve kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor. Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, üzüntü duyma, öfke, mutsuzluk, huzursuzluk, motivasyon kaybı, mahcup hissetme, çaresiz hissetmek, boş vermişlik, olanla yetinme, yalnız hissetme, Araç-gereç, teknoloji, nitelikli personel, halka iyi hizmet sunabilmek ve ihtiyaçlar eksik karşılanıyor veya karşılanıyor ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ İvedi personel ihtiyacı, araç ihtiyacı, bilgisayar, nitelikli personel, kadroların artması kurumsal hafızanın da yeni gelen yeni gelen kadrolu personele aktarılması gerekir. Günün çağ ve niteliklerine uygun olmalı hem personel hem de araç gereç teknolojik olmalı. Bunu şöyle ifade edebilirim. ‘ Generaller var çalışacak erler yok. ‘ Hiyerarşinin takip edilmesi lazım hem üstten alta hem alttan üste bilgiler, izinler sıralı gitmeli ‘ordu gibi çalışmak doğrudur

işleyiş olarak'. Kaygılanırım. İşleyişin kötüye gideceği, zamanında ve nitelikli yerine getirilmeyeceği ve ileride ne olacağı açısından. İş doyumunu olumsuz yönde etkiler, yeterli sayıda personel ve ekipman olmaması durumunda daha çabuk sürede çok daha fazla nitelikli iş yapılabilir aslında arzu edilen ve görevimiz olan işlerin yapamıyoruz veya daha uzun sürede yapıyoruz.” G-4

“Daha çok bütçe ve kalifiye eleman olsaydı daha çok şey yapabilirdim daha çok bütçemiz kaynaklarımız imkanımız olsaydı daha çok şeyler yapabileceğime inanırdım. 50 kuruluşluk Bütçe ile 100 kuruluşluk iş yapamazsınız zaten devlet izin vermez bir organizasyon yapacağınız zaman bununla ilgili bütçe yoksa davet ettiğiniz zaman suçlu olursunuz size sorarlar kim ödeyecek bu masrafı kim karşılayacak o zaman ne yaparsınız yapacağınız organizasyonu yapmazsınız Çünkü paranız yok ya imkan yaratacaksınız bütçe dışı Bu da farklı ilişkilere çekilebilir ya da yapmazsınız oturursunuz kalırsınız bizden beklenen bu olmaması lazım ama devletin imkanları ile doğru orantılıdır. Paranız varsa gidersiniz Armani alır giyersiniz Paranız yoksa gidersiniz açık pazardan alırsınız niye giyersiniz. ...Kendi kendimi yerim çok üzülüyorum of larım bozulurum ya derim biz niye yapamıyoruz bunu yeni biz bunları niye bir araya getirip yapamıyoruz da bekleriz hep başkası yapsın ben bunu öfkeleniyorum çok. Bu memlekette bizi uçuracak çok parlak gençlerimiz vardır ama devlet sistemi devlet memurluğu devlet kadrosu dediğimiz şey var ya esasında çok doğru bir sistem değil dünyanın hiçbir yerinde ömür boyu sözleşme diye bir şey yoktur. Yeni çalışana daha çok verirsın çalışmaya da o oranda verirsın vergi adalet hukuk sistem böyle çalışır. Bizde böyle bir sistemi yok devlete giriyor arızalanırsa da defosu olsa da atamıyorsun o sistemden çünkü atma dışarıda bırakma mekanizması bu devlette zayıftır açık ve net çünkü çok küçük bir toplum tanıdık ilişkileri vardır. Yani bugün ben size bir şey söylesem sizin kırsam 2 dakika sonra bakanına akraba çıkarırsınız dolayısıyla kimse kimseye bir şey diyemiyor ama ne olduğumuzda ortada 74 ten bu tarafa birçok şeyi yitirmişiz işleyiş çalışma kalite iş disiplini ki çok önemlidir hep bozuldu disiplin her yerde önemlidir. Biz de en büyük noksanlık disiplin yok kimse inanmıyor kan onların işleyeceğini çünkü kanunu işletmeye kalktığın zaman da kanunu işletmemek için ne yapılabilir o aranıyor dolayısıyla maalesef bir arpa boyu da ilerleyemiyoruz.” G-14

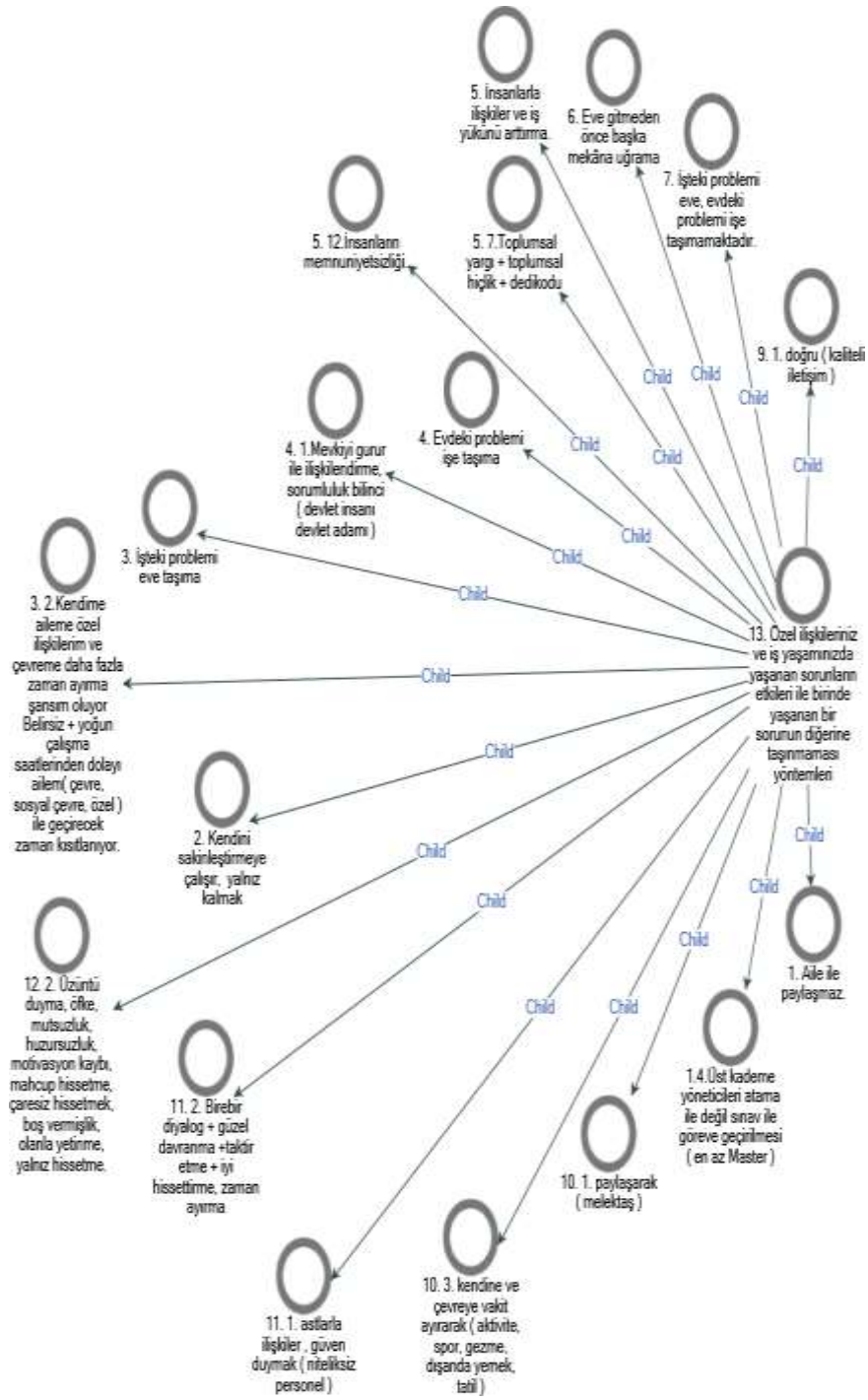
“Benim beklentim sadece ve sadece ülkeme hizmet ederek bunu yapabilmem durumunda da kendimi çok iyi hissediyorum. İnsanlara hizmet verirken ve insanların problemlerinin çözüldüğünü görmek beni mutlu ediyor. ... Tabi ki bunlar karşılanmaması durumunda, çok da iyi hisetmiyor insan başarısızlık kompleksine kapılıyor insan. Tabi ki beklentile karşılanmadığı zaman insanın motivasyonunu da bozar ve insan işinde verimli olamaz.” G-8

“ Çok şeyi beklersiniz ama maalesef bulamazsınız. Seni bir yere atarlar kendi yağında kendi ciğerini kavur. Destek kelimesini beklersiniz gerek personel gerek maddi gerek manevi gerek araç gereç ama bunların hiçbiri gerçekleşmiyor çünkü her şeyin başı maddiyat bütçe maalesef devletimiz bunlardan yoksun olduğu için insanlarla tek başına kalırsın, insanlarla yüz göz olursun. Her şey modern olsa insanlar geldiğin zaman daha mutlu oturur daha kolay hizmet alabilir ama düşün ki araç gerek yok, personel yok her şeyi zorlaşır 10 dakikada yapabileceğin bir işi 45 dakikada yaparsın her şey yavaşlar ve bu da her şeye yansır. ...Mesela bilgisayar istedik yok dediler olmaz dediler pahalı dediler dedim ki Çağın çok gerisinde kaldık sayın Bakanım yenilenmesi gerekir İnsanların bu hizmeti hızlıca alması gerekir ama insanlar burada saatlerce beklememesi için veya bizim onlara ulaşabilmemiz için karşı yanmayınca derim ki anasını satayım bırakayım ben de bu işi gideyim. Ben hiçbir şey yapamıyorum hiçbir şey olmaz, bir yetkili olarak ne bir personel alabilirim veya personel talep ettiğin zaman göndermezler yani değersiz hissedirim veya derim ki bizim düzenimiz bu çaresiz de

hissederim. Böyle olduğu zaman işin 41 ucuk kaçır bende umursuz olurum oradaki personelden haklı olarak o eforu sarf edemez herkes işyerinde banane gibi şeyler söyler neme lazımcılık başlar herkeste rahatlık oluşur de der ki ve der ki olduğu kadar. Bu sefer her şey insanlara yansır döner dolaşır kuruma yansır kolaylaştıracağı yerde kolaylık sağlayacağımız yerde zorlaşır insanlar ciddi tepkiler gösterir ana avrat küfür eder bir de döner der 'Müdür oldun müsteşar oldun atandın buraya torpillisin' Beddualar eder. 'Dünya kadar para alırsınız yalan dolanla ek bütçeler çıkarırsınız,' çünkü herkes öyle zanneder 'yemeklere giderseniz izazi ikramlarımız var' halbuki benim elimde de bir şey yok, ben de oraya atanmış bir kuklayım ben de bunun farkındayım kullandıktan sonra beni zaten diyecek ki tamam sen yoluna biz yolumuza görevden alınmıştır iki kelime paket." G-13

" Üst kademe yöneticiliği yapmış olduğum kurumlarda tek istediğim şey huzurlu bir çalışma ortamıdır. İnsanların bir birini çekiştirmediği, kimsenin kimsenin işiyle uğraşmadığı bir ortam bana huzur verir ama hiçbir devlet ortamında bu şekilde bir ortamı görmedim ve yaşamadım. Bu ihtiyacı karşılayacak mevki zor bulunur. Ülkenin gelmiş olduğu nokta ve vatandaşların almış oldukları hizmetin kalitesizliği beni üzer." G-9

" Halka daha iyi hizmet verebilmek için doğru kararlar alınabilmesi için her yere inmek gerekir. Herkesle de muhatap olmak gerekir, herkesin böyle çalışması gerekir her türlü araç gereç personel ve personelin eğitimi, iş bilir olması. İşe göre adam değil adama göre iş verildiği için iş yürümüyor. Vatandaşın sorunu çözülüyor ve vatandaş mutsuz olur beklentim personeli gerek gerek kitap gerekse bilgi yönünden kendisini geliştirmesi gerektiğini düşünürüm üst düzey yöneticilik için de geçerlidir. Yaşamış olduğumuz çağa ayak uydurmak halkın sorunlarını gerek tüm teknolojik gerek personel açısından çözebilmek önemlidir. Yani düşünün neler yaşarız, insanlar gelir buraya bir işi var olmayacak bir iş bile olsa o işin olmasını ister. Biz dediğimizde ki bu iş yasalara uygun değildir veya bu engelleri vardır adam bize yani vatandaş birçok taciz ve rencide yapar. Bazen bağırıp çağırır bazen olmayacak şeyler söyler, Neden? Çünkü oy verdiği için kendinde hak görür, bunun yanında bize geldiği zaman ve işi olmaz daha üstü daha üstü arar onlarla görüşür bizi arattırır ve biz maalesef üst ve vatandaş arasında sıkışırız. Yani böyle bir şeyler de vardır ki normalde selam vermeyeceksiniz adama mecbur olarak farklı muamele gösterirseniz, saygıya hak eden bir adam olmasa bile onun gönlünü yapmak zorunda hissedersiniz. Beklentiyi kimse karşılamıyor kavgası verilir. Mutsuz hissederim, motivasyon sıfırlanır." G-1



Şekil 28: Özel İlişkileriniz Ve İş Yaşamınızda Yaşanan Sorunların Etkileri İle Birinde Yaşanan Bir Sorunun Diğerine Taşınmaması Yöntemleri Hakkındaki Görüşlere Yönelik Tema ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo R1 Verisi

İş Doyumu ile İlgili Bulgular

Psikolojik sağlamlılık konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan veriler araştırmanın altta yeniden belirtilmiş olan alt problemin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Altr Problem 1.ii. Üst kademe yöneticilerinin psikolojik sağlamlık kavramına yükledikleri anlamlar nelerdir?

Tablo 22.

Özel İlişkileriniz Ve İş Yaşamınızda Yaşanan Sorunların Etkileri İle Birinde Yaşanan Bir Sorunun Diğerine Taşınmaması Yöntemleri

TEMA	Katılımcı Görüşleri	n
1. Aile ile paylaşmaz.	G-18,	1
2. Kendini sakinleştirmeye çalışır, yalnız kalmak	G-1,G-2, G-3, G-4, G-6, G-18,	6
3. İşteki problemi eve taşıma	G-6, G-13, G-15,	3
4. Evdeki problemi işe taşıma	G-5, G-15,	2
5. İnsanlarla ilişkiler ve iş yükünü arttırma.	G-15,	1
6. Eve gitmeden önce başka mekâna uğrama	G-5,	2
7. İşteki problemi eve, evdeki problemi işe taşımamaktadır.	G-5, G-6, G-7, G-8, G-9, G-10, G-11	7
11. 1. astartlarla ilişkiler , güven duymak (niteliksiz personel)	G-14,	1
11. 2. Birebir diyalog + güzel davranma +taktır etme + iyi hissettirme, zaman ayırma	G-14,	1
12. 2. Üzüntü duyma, öfke, mutsuzluk, huzursuzluk, motivasyon kaybı, mahcup hissetme, çaresiz hissetmek, boş vermişlik, olanla yetinme, yalnız hissetme.	G-1, G-3, G-13, G-18,	4
10. 3. kendine ve çevreye vakit ayırarak (aktivite, spor, gezme, dışarıda yemek, tatil)	G-5, G-7, G-14,	3
9. 1. doğru (kaliteli iletişim)	G-4,	1
10. 1. paylaşarak (melektaş)	G-6, G-17,	2
4. 1.Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı)	G-13, G-17, G-18,	3
5. 7.Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu	G-1	1
5. 12.İnsanların memnuniyetsizliği.	G-1	1
3. 2.Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem(çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor.	G-4, G-7, G-13, G-17, G-18,	5
1.4.Üst kademe yöneticileri atama ile değil sınav ile göreve geçirilmesi (en az Master)	G-5,	1

Şekil 28. ve Tablo 22’de görüldüğü gibi birey görüşlerine göre ‘Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşanan sorunların etkileri ile birinde yaşanan bir sorunun diğerine taşınmaması yöntemleri’ teması içinde yer alan aile ile paylaşmaz, kendini sakinleştirmeye çalışır, yalnız kalmak, işteki problemi eve taşıma, evdeki problemi işe taşıma, insanlarla ilişkiler ve iş yükünü arttırma, eve gitmeden önce başka mekâna uğrama, işteki problemi eve, evdeki problemi işe taşımamaktadır, astlarla ilişkiler, güven duymak niteliksiz personel), birebir diyalog + güzel davranma +taktir etme + iyi hissettirme, zaman ayırma, üzüntü duyma, öfke, mutsuzluk, huzursuzluk, motivasyon kaybı, mahcup hissetme, çaresiz hissetmek, boş vermişlik, olanla yetinme, yalnız hissetme, kendine ve çevreye vakit ayırarak (aktivite, spor, gezme, dışarıda yemek, tatil), doğru (kaliteli iletişim), paylaşarak (melektaş), Mevkiyi gurur ile ilişkilendirme, sorumluluk bilinci (devlet insanı devlet adamı), Toplumsal yargı + toplumsal hiçlik + dedikodu, İnsanların memnuniyetsizliği, Kendime aileme özel ilişkilerim ve çevreme daha fazla zaman ayırma şansım oluyor Belirsiz + yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailem (çevre, sosyal çevre, özel) ile geçirecek zaman kısıtlanıyor ve üst kademe yöneticileri atama ile değil sınav ile göreve geçirilmesi (en az Master) görüşleri bildirildiği görülmektedir. Nitel analizin doğası gereği araştırmacıların verdikleri cevapları derinliğine analiz ettiğimiz zaman, üst kademe yöneticilerinin bir kısmı işteki problemi eve, evdeki problemi ise işe taşımaktadır. Büyük bir çoğunluğu ise, işteki problemi eve, evdeki problemi işe taşımamaktadır, kendini sakinleştirmeye çalışmak, yalnız kalmak ile ilgili görüş belirttiği söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“ Toplumun gözü hep üstünüzdendir zaten bir şekilde tanırınız ve böyle olduğu için serbest yaşam diye bir şey yoktur. Bütün özgürlük kısıtlanır istediğiniz gibi yaşayamazsınız yani düşünün ki maddi durumu yüksek bir dostunuz varsa bile onunla bir yemekte görüldüğünüz zaman altında başka sebepler aranır veya eğer kadınsanız erkek erkekseniz kadın arkadaşlarınızla bile bir yemeğe gitseniz hemen göze batarsınız cinsiyetçilik bile ön plana çıkabiliyor göz önünde olduğunuzdan. Güvenlik olarak da güvende hissetmiyoruz Gittiğin yerlerde karşılaşacağın kişilerin işi olmadığı için sana nasıl bir tepki vereceğini bilemezsin. Nasıl etkiliyor tamamen mutsuz, motivenin kırılmasına sebep olur huzursuz bir ortam oluşur çalışanlara yansır ve hizmet kalitesini aşağıya çeker. (peki neler yaparsınız taşınmamasında? örnek veriyorum belki zaman ayırırım yalnız kalmak için...)Konuşmayarak, kaçarak, uyur rolü yaparak eve canım sıkın gittiğimde. İşe geldim de kapıyı kapatarak otururum önemli bir şey yoksa yalnız kalırım sakinleşirim. Ne bileyim Tik Tok açarak sıkıntıya göre psikolojik durumuma göre sosyal medyada gönderme yaparım sonra kafam dağılır. (peki sonrasında?) sakinleştikten sonra gider konuşurum.” G-1

“Kötüyüm de özel yaşantım kalmadı. Sadece kendim için bir futbol maçında gideyim bir bara gideyim bir meyhaneye gidip arkadaşlarımla yiyip içeyim rahat olayım, eşimi dostumu kaybettim en çok etkileyen bu beni seven benimle birlikte olurken mutlu olan insanların hepsini kaybettim şu an yanımda dertleşme güleceğim konuşabileceğim biri yok çünkü onlara zaman ayıramadım. ... Evde hep kavgalar döner çünkü onlar söylenir artık bize zaman ayırman, bizimle birlikte olman nereye varıyor bu iş? başka bir şey mi var? başka bir dünyaya gittin eksik olsun bu işler, beytambal kalsın vazgeç, onu kazanacaksın diye bizi kaybettin, hiçbir şeyimiz kalmadı üç kuruş fazla para alacaksın diye bak ne hallere düştük artık sende ister istemez psikolojik sorunlar yaşan, bunlar içinde birikir evden çıkarım oraya yansıtmamak isterim ama ister istemez yansır. Mutsuz olurum düşünürüm derim ki çocuklarım haklı eşim haklı daha önce gece gündüz hep beraberdik ve şimdi hiç bir araya gelemiyoruz, birlikte bir yemek yiyip iki laf edemem muhabbet edemem öyle bir yaşam. İşe gittiğim zaman da yansımaz desem de aslında oraya gittiğin zaman en ufak bir şeyden patlayan en küçük bir şey olduğu zaman orada tartışırım onlarla kavga ederim çünkü kafamda o da var evdeki problemlerde kafanın bir köşesinde var sonuçta ailedir özeldir bu sefer oradakiler bozulur işlerin de bozulur.” **G-13**

“- İş yerinde bırakmak özel hayatımızda yaşadıklarınızı da özel hayatımızın olduğu yerde bırakmak önem veririm tabii ama insan psikolojisi tabii biraz duygusallığa bağlıdır bu. Eğer mantıksal davranmaya çalışırsanız bunu başarabilirsiniz eder duygusalsanız etkileyebilir Tabii ki bu bunu ben biraz zor öğrendim onu öğrendim. İşte yaşadıklarımı işte bırakmayı, işle ilgili sorunları eve taşımamayı veya sosyal hayatına veya özel hayatıma taşımamayı öğrendim bu da problemlere çözüm üretmek çok önemlidir. Aslında problemlere çözüm ürettiğiniz de bu sıkıntılarını da çok fazla her zaman almaz çok sürmez, direk o psikolojiden çıkarsınız.” **G-11**

“Özel ilişkilerimle iş yaşamımı birbirine karıştırmamakta azami çaba sarfederim. Yılların tecrübesi bunu yapabilme yeteneğini şahsıma kazandırdı. Buna bağlı olarak özelde yaşadığım şeyler ne kadar ağır olursa olsun eğer işe gitmeye karar verdimsem işte tamamen yaşadıklarımı unuttur ve işime adapte olurum.” **G-9**

“Memurken mesai saati bittiğinde, evinize işle ilgili o gün yaşanan olağan üstü bir olay yoksa hiçbirşey eve gitmez. Tabiri caizse ‘kalemi masaya koyduğunuzda iş orda biter’ ertesi gün olana kadar ancak yönetici olduğunuz zaman bu eve yansıyor. Aileme ayıracağım kaliteli zamanı ayırdığım süreyi ve kalitesini etkiledi. Bu zaman içerisinde de aklımda işle ilgili sıkıntılar olduğu için veya telefon durmadığı için kaliteli görüşemiyorum. Ailemle iletişimimde sorunlar yaşıyorum eşime veya çocuklarıma gerektiği kadar zaman ve ilgi gösteremiyorum, günün yorgunluğu fazla olduğu zaman evde hiçkimse ile bir süre konuşmak istemiyorum veya evdeki sorumlulukları yerine getirmekte zorlanıyorum. Akşam 12 de uyukuya dalıyorum saat 3 te uyanıyorum 5.30 a kadar problem çözmeye zaman ayırır , çözüm üretir , tekrar uyur ve sabah kalkar işe gelirim sonrasında. İşe geldiğim zaman ivedi konuları işleri hallettikten sonra (talimat, iş verdikten)odamda yalnız kaldıktan sonra sorun yaşadığım aileden biriye mutlaka onunla konuşarak çözmeye çalışırım.” **G-4**

“Duygusal bir insanım çözmek isterim etkiler beni eve kadar taşırım huzursuz olurum inanın yatağa girdiğim zaman bir problem varsa huzursuz olursunuz düşünürsünüz Belki orada çözeceğinizi düşünürsünüz. Devleti bir şey vermek isterseniz gerçekten düşünürsünüz, çözebileceğinize inanırsanız çözersiniz bir yolunu bulursunuz karşındakinden de biraz zaman vermesini beklerim çünkü illa ki çözülecektir karamsarlığa kapılmam, tamam huzursuz olabilirim bir konuda ama bir şekilde çözeceğime inanırım uykularıma etkiler psikolojik

*olarak etkiler. İşte yaşadıklarımı ailemle paylaşmam, kesinlikle paylaşmam. Birinden birine taşımam, binerim arabama açarım müziğimi gelirim kesinlikle kendimi sakinleştirebilirim. Konuşmam yani mesela bunu zaman zaman görüyorum 2-3 kişi bir şey olduğu zaman konuşur sonra biri gider öbürleri onun için konuşur. Ben kesinlikle ona karşıyım yani ben birebir çözmeyip ailemle paylaşmayı yanlış bulurum. ...1 saat 80'ler 90'lar müzik dinlerim beni rahatlatır. Belki bir kadeh bir şey içerim müziğimi dinlerim uzaklaşıyorum, bazen işten çıktıktan sonra yabancılar gibi bir yere gideriz bir şeyler içer içerim eve çok farklı giderim. Muhabbet gülme her şeyi çok değiştirir, o masadan farklı kalkarsanız orada bir saat oturmak zaman zaman çok iyi gelir. Bence bunun biraz da aile ile ilgisi var bir birey ailesinden ne görürse onu da yansıtır. Benim annem ve babam yüksek sesli bile konuşmazlardı. Zaten toplum kaldırmaz ve her hareketinize dikkat etmek zorundasınız, saygılığınızdan dolayı bürokrasiye devlete olan göstermek zorundasınız. Bizim üstlerimiz gibi biz de seçilmiş insanlarız, dikkat etmek zorundayız ama bir ortama gittiğim zaman dansa ederim rock n roll da yaparım neden yapmayayım ki, ortam onu gerektiriyorsa ve birine zarar vermiyorsa kendi arkadaş ortamında oynarım eğlenirim sıkıntı yok, Zaten çok fazla alkol almam sınırimi bilirim.” **G-18***

“Stres yapar, başaramadığın işler, çatışmalar özel hayatına yansır. 8'den sonra telefonu kapatarak belki. Daha sert davranıyorsun eşine, çocuğuna yansıtıyorsun. İş yerini rehabilitasyon olarak görürüm, illaki yansır proje yapacak olsan bile durgun olursun. Sabah gider gitmez direk işlere başlarım, insanlarla daha fazla ilişkide olurum”

BÖLÜM V

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma

Üst kademe yöneticilerinin iş doyumunu, yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlamlığa yükledikleri olumlu ve olumsuz kavramları özellikleri bulunduğu göreve atanma, görev süreci içerisinde ve görev değişikliğine göre duygu durumları farklılık göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak Kolbaşı ve Bağcı (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da kamu çalışanlarının iş doyumunun yaşam memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Deniz, Çimen ve Yüksel (2020) tarafından hastane çalışanları ile gerçekleştirilen bir başka araştırmada da psikolojik sağlamlığın iş stresini negatif yönde etkilediği yani iş stersini azalttığı belirtilmiştir. Çalışmanın üst kademe yöneticilerinin görev yaptıkları sürede duygusal özel ve iş hayatı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu duruma benzer olarak Tekin Gündüz, Kurtuldu ve Öksüz (2015) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da iş tatminini aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş stresinin ise negatif yönde etkilediği; iş stresini ise iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş tatmininin ise negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Türker ve Çelik (2019) de yaptıkları araştırmada iş aile çatışmasının yaşam doyumunu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolünün var olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın bir diğer boyutunda üst kademe yöneticilerinin iş ortamında motivasyonu artıran ve azaltan faktörler tespit edilmiştir. Değirmenci (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da örgütsel destek, iş motivasyonu ve işe yoğunlaşma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışmalarına iş yerinden de gördükleri pozitif destek sonucunda işe daha fazla motive oldukları ve işlerine daha fazla yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu yönüyle çalışanların önemsenmesi, morallerinin yükseltilmesi güven duyulması gibi etkenlerin onların işlerine ve motive olmalarına da ve sadece yapmış oldukları işi düşünmeleri üzerinde de önemli bir etkidir. Çalışmanın üst kademe yöneticilerinin görev süreleri içerisinde özel ve iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle baş etme yolları buldukları görülmüştür. Kan (2020) da benzer bir biçimde yaptığı çalışmada empatik yaklaşmak, gevşeme tekniği kullanmak, hakkını aramak, problem yaşamamak, sakin ve dikkatli olmak, spor yapmak, kitap okumak, müzik dinlemek gibi etkinlikler yaparak problemlerle baş etme bağlamında benzer bulgular elde etmiştir.

Sonuç

Buraya kadar sunulan bilgi ve bulgular kapsamında, araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem ve alt problemlerine ilişkin bulgularla paralel olacak şekilde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Üçlü Kararname ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 1-5)

Araştırmanın beş alt problemiyle de doğrudan ilişkili olan üçlü kararname konusunda üst kademe yöneticilerinden toplanan verilerden elde edilen bulgulardan yararlanılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, üst kademe yöneticisi olarak atanmanın ya kamudan liyakat ile olması ya da kamu dışından özel sektörden geliyorsa atanacağı alandan olması gerektiğini, çünkü alandan olmayınca yönetememe-yönetilememe gibi sorunların olabileceğini ve ayrıca yasanın üst kademe yöneticilerini koruyucu olmadığını ve düzenlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yasanın üçlü kararnamenin tamamen siyasi ilişkilere dayalı bir sistem olduğunu, bu nedenle üçlü kararname sisteminin kamuda liyakat sistemi yerine siyasallaştırmayı öne çıkardığını, değişen hemen her bakanla kamuda sürekli üst kademe yöneticilerinin de değişmesinin kamusal hafızayı zayıflattığını, bu yüzden de hazırlanan projelerin hayata geçirilemediği veya uygulamada kesintiler ve zorluklar yaşandığından gecikmelere sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya görüşleriyle katkıda bulunan katılımcıların önemli bir kısmı üst kademe yöneticileri ile ilgili yasanın kamu çalışanları dikkate alınarak hazırlanmış olmasından dolayı özel sektörden gelip üst kademe yöneticisi olarak hizmet edenleri maddi, manevi ve psikolojik yönden korumadığını; görevden alınan üst kademe yöneticilerinin bir anda boşluğa düşmesinin yanı sıra ne zaman görevden alınacaklarını bilmedikleri için geçmiş uygulamaları da dikkate aldıklarında bunun her an gerçekleşebileceğini düşündüklerinden dolayı kaygı yaşadıklarını, ayrıca kendi özel hayatlarını mali açıdan da programlamakta zorlandıklarını vurgulamışlardır. Üst kademe yöneticileri, yaşadıkları bu kaygıların yanında siyasi bir görevden alınma kararı halinde kendilerine bağlı olarak çalışan personelin astı durumuna düşebilecekleri endişesi ile istedikleri ve olması gerektiği kadar etkin ve verimli bir şekilde yönetimindeki çalışanları çalıştıramayabildikleri, görevden

alınmamak adına kendi üstleri ile de onların istediği yönde çalışmak zorunda hissedebildiklerini belirterek, bu olumsuz şartların ortadan kalkması için Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından şeffaf ve adil bir sınav sistemiyle üst kademe yöneticileri olarak müdürlerin atanması hem istikrarın hem de kurumsal hafızanın önünü açabileceğini, üçlü kararname kapsamının siyasi müsteşar ve özel kalem müdürü çerçevesinde daraltılabileceğini, teknik bürokratların deneyim ve kıdemlerinin de dikkate alınarak yapılacak olan yükselme sınavlarının sonuçları ile göreve getirilmesinin daha yararlı olacağını ilave etmişlerdir.

Yaşam Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 1.i)

Araştırmada, üst kademe yöneticilerinden toplanan verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgularla, üst kademe yöneticilerinin yaşam memnuniyetini etkileyen eşit miktarda olumlu ve olumsuz özellikler bulunduğunu gösteren sonuçlara aşağıda belirtilmiştir.

Yaşam memnuniyetlerini olumlu etkileyen özellikler olarak; üst kademe yöneticilerinin olumlu bakış açılarına ve iş disiplinine sahip olup, buldukları ortamlara kolay uyum sağladıkları, ketum, hassas, kültürlü, esprituyl, eğlenceli ve çalışkan oldukları, aynı zamanda karamsarlığa yer vermedikleri; araştırmaya, yeniliğe, öğrenmeye, diyaloga, eleştiri ve özeleştiriye açık, mücadeleci ve problemlere iyi niyetle çözümler ürettikleri; devleti koruyacak biçimde sorumluluklarının bilincinde olup yasalara uygun davrandıkları, işlerini severek en iyi şekilde yapmaya çalıştıkları ve bu nedenlerden dolayı da takdir edildikleri; çalışma ortamlarında astlarına karşı vicdanlı, yardımsever ve samimi davranıp, onlara önyargısız ve hümanist bir biçimde yaklaştıkları ve çalışanları yaptıkları işlere göre ve adil bir biçimde değerlendirdikleri; yaşam memnuniyetlerini olumsuz etkileyen özellikler olarak ise; üst kademe yöneticilerinin canları sıkkin olduğu zaman astlarını ve etraflarındaki kişileri yeterince dinlemeden ani kararlar verip konuları ve çözümleri kestirip attıkları; eşitsizliğe, disiplinlisiziğe, görevi savsaklamaya karşı aşırı tepki gösterdikleri, mükemmeliyetçi, sabırsız ve inatçı oldukları ancak astlarının işleri doğru düzgün yapmamaları karşısında onlara hakettikleri yaptırımı uygulamadıkları; insanlara çok kolay güvenmeleri, iyiniyetli ve çoğu zaman duygusal ve vicdanlı davranışları yüzünden istismar edildikleri ve kolay

demoralize oldukları; ailelerine ayırmaları gereken zamanı dahi işlerine aktararak yoğun işlerin içine dalıp hem ailelerine ve yakınlarına gerekli sevgi ve saygıyı gösteremedikleri hem de kendi sağlıklarına yeterince dikkat etmedikleri, spor ve kültürel etkinlikler yapmaya vakit ayırmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

İş Doyumu ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 1.ii)

Araştırmanın iş doyumunu ile ilgili olan alt problem 1.ii'ye ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumundaki hisler, özel yaşamın (ilişkiler) duygusal olarak etkilenmesi, iş doyumunun etkilenmesi, yaşanması olası sorunlar ve baş etme yöntemleri ve özel hayatta (ilişkilerde) problemlerle baş etme yöntemleri konularında ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Üst kademe yöneticiliği görevi sona erip eski görevine, yani eski işine geri dönülmesi, yani bir üst görevden bir alt göreve dönmesi demek olan rütbe-i tenzil durumunda, üst kademe yöneticilerinin çoğunluğu hissiyat olarak kendilerini atıl durumda hissedip psikolojik çöküntü yaşamakta, eski görevlerine dönünce performans düşüklüğü ve verimsizlik göstermekte, aileleri de rütbe-i tenzil durumundan olumsuz etkilenmekte ve bu da aile içi huzursuzluğa ve mutsuzluğa yol açmakta ve hatta bir toplumsal yargılanma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca rütbe-i tenzil yaşanmasının yarattığı korku ile üst kademe yöneticilerinde yönetememe zaafiyeti de görülmektedir.

Üst kademe yöneticiliği görevine özel sektörden atananlar rütbe-i tenzil durumunda büyük bir boşluğa düşmekte, sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak ciddi sorunlar yaşamakta, hatta görevden alındıktan sonra geri dönecekleri hali hazırda bir işleri yoksa hayatlarını bile idame ettirmekte çok büyük maddi sıkıntılar içerisine düşmektedirler. Üst kademe yöneticiliğine kamudan atananlar da rütbe-i tenzil durumunda maaşlarında gerileme olması nedeniyle gelir gider dengesinde bir sarsıntı yaşamaktadırlar.

Ayrıca üst düzey yöneticiliğinde görev yaptıkları sürede üst düzey sorumluluk almış, birçokönemli projeye imza atmış, kendi biriminde ve uktesinde bulunan müdür, müdür muavini, şube amiri ve diğer tüm personeli yönetmiş olan üst kademe yöneticileri rütbe-i tenzille birlikte üst düzeyde yöneten konumundan yönetilen pozisyonuna düşmekte ve üst kademe yöneticilerinin önemli bir kısmı bu durumu

onur kırıcı olarak görüp, kendilerinin artık sıradan ve hatta etkisiz bir kamu görevlisi oldukları, geçmişte vermiş oldukları hizmetlerin hiçbir öneminin kalmadığı ve değersiz oldukları hissine kapılarak rütbe-i tenzil sonrası yaptıkları işlerde verimlerini düşmekte ve psikolojik olarak da çöküntü içine düşmektedirler.

Üst kademe yöneticiliği görevi sona erip eski görevine, yani eski işine geri dönülmesi, yani bir üst görevden bir alt göreve dönmesi demek olan rütbe-i tenzil durumunda, özel yaşamlarının ve ilişkilerinin çeşitli açılardan duygusal olarak etkilendikleri, örneğin bir taraftan aileleriyle daha çok zaman geçirecekleri, çevrelerine ve sosyal ilişkilerine de zaman ayırabilecekleri için mutlu olurlarken diğer taraftan da görevden alındıkları için büyük bir üzüntü duymakta, bu durumu ailelerine ve çevrelerine yansıtılmamaya çalışmakta ve dolayısı ile stres yaşayıp huzursuz olmaktadır.

Herşeye karşın kamudan göreve atanmış olup yeniden kamuya dönemlerin işsiz kalma sorunları olmadığı ancak özel sektörden atananlar için durumun hiç de öyle olmadığı, hatta üst düzey yöneticilikten sonra üst düzeyde ve kalitede görüldüklerinden ötürü işyerleri kendilerini istihdam etmekten maddi ve manevi yükler getireceğini düşünerek imtina etmektedirler. Buna karşın ne iş olursa yapmaya rıza gösteren üst kademe yöneticileri için de işe başladıktan sonra bir anda üst pozisyondan alt pozisyona düştüklerinden ve karar verici durumundan uygulayıcı duruma geçtiklerinden yaşadıkları süreç yıpratıcı olabilmektedir. Naıl ki insanlar terfi aldıklarında seviniyorlarsa kaybettiklerinde de üzülmekte, motivasyon kaybına uğramakta, bu da aile bireylerinin morallerinin düşmesine ve huzursuz olmalarına yol açmaktadır.

Yukarıdakilere ilaveten, görevi sona erip eski görevine ve eski işine dönen üst kademe yöneticileri, üçlü kararname ile atanıp üst kademe yöneticiliği yaptıkları süreçlerde, eski kadrolarının üzerindeki üst kadrolara geçebilmek için açılan kamu sınavlarına katılamamakta, buna karşın eski işyerindeki çalışma arkadaşları o tür sınavlara girebilmekte ve sınavda başarılı olmaları durumunda da terfi alabilmektedirler. Böylelikle, üst kademe yöneticisinin görevden alınması ve eski kadrosuna dönmesi ile birlikte, oradaki iş arkadaşları artık terfi almış ve yükselmiş olduklarından bu durum dolayısı ile üst kademe yöneticisi iken kendi astı olan kişilerin astı durumuna düşebilmekte, böylelikle de iş doyumları olumsuz etkilenmekte hatta kendileri o süreçlerde yükselme sınavlarına giremediklerinden

kendileri için bir hak kaybı da olmaktadır. Bu da elbette ki büyük bir rahatsızlık yaratmaktadır. Önceki yasaya göre daha önce müşavirlik hakkı kazananlarla yeni yasadan sonra görevden alınıp eski görevine dönenler arasında farklılıklar oluşmuş, yeni yasa önceki müşavirleri de kapsayacak bir yasa olmadığı için de toplum vicdanında rahatsızlık yaratmıştır. Eski görevine yukarıda belirtilen şartlarda döndükten sonra üst kademe yöneticileri kendilerini bir piyon gibi hissetmekte, işe sanki sırf maaşı çekmek için gidip geldiğini düşünüp ve dıştan da öyle algılanıp, bu kadar zamandan sonra artık verimli olamayacakları kaanatine ulaşmaktadırlar. Üst düzeylere çıkıp tekrar alta indikten sonra hevesleri kırılmakta, neredeyse artık hiçbir şey yapmak istememekte, hatta isteseler bile kendileri üst kademe yöneticisiyken eski işyerlerinde oluşan yeni şartlarda çevreleri dahi iş yapmalarına engel olmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı üst kademe yöneticilerinin özel hayatları da iş yaşantıları da kendilerini atıl durumda hissettiklerinden kendi içlerinde yaşadıkları duygularla beraber olumsuz etkilenmekte, ister istemez depresyona girebilmektedirler.

Üst kademe yöneticiliğindeki görevin sona erip eski göreve-işe dönülmesi durumunda üçlü kararname ile görevden alınanların yaşadıkları hisler, duygusal olarak etkilenmeler ve iş doyumsuzluğunun yanısıra, yaşanması olası sorunlar ve bu sorunlarla baş etme yöntemleri bakımından bazı üst kademe yöneticileri eski görevlerine dönmek yerine görevden alındıklarında kamudan istifa etmeyi dahi düşünmektedirler. Yukarıda da bahsedildiği gibi, üst kademe yöneticisinin eski görev yerindeki arkadaşları açılan yükselme sınavlarında başarılı olmaları durumunda kendi mevkisinin yerine veya üstüne çıkacakları için üst kademe yöneticisinin yerine geçerler ve bu durumda da üst kademe yöneticisine kendilerini tatmin edecek iş vermeyebilirler ki bu durum da üst kademe yöneticiliğinden gelen kişide psikolojik çöküntü yaratabilir. Eski iş yerindeki çalışma arkadaşları ile çatışma ve hatta kavga haline de düşülebilir. Bazı durumlarda üst kademe yöneticiliğinden gelen kişilerin başka bir daireye tayin istedikleri, çabaladıkları böylelikle de tepkisiz kalıp kavga ve hadsiz yaklaşımlardan uzaklaşmaya çalıştıkları görülmektedir. Ancak yaşanan bu durumlar her ne kadar da sakin davranılmaya çalışılsa da psikolojik olarak aile yaşamlarına kadar üst kademe yöneticilerini etkileyebilir. Psikolojik baskıya maruz kalmak insan psikolojisini ve sosyal yaşantıyı her türlü kötü etkilemektedir.

Üst kademe yöneticiliğinden gelen kişiye eski iş yerinde iş yaptırmak için görevli müdür bakanla istişare ederek baskı kurmaya da çalışabilmekte ve bu durum da huzursuzluğu daha da artırabilmektedir.

Görevi sona erip eski göreve-işe döndüğü zaman, özel hayatında ve ilişkilerindeki problemlerle baş etme yöntemleri açısından üst kademe yöneticisi arkadaşlarına ve ailesine daha fazla zaman ayırmaktadır. Üst kademe yöneticisi iken mesai mevhumu kalmayan anca görevden alınıp eski işine döndüğü zaman artık mesai çalışacağı için ilişkileri düzelmekte. Yalnızca maaşı bir miktar azaldığından maddi olarak biraz zorlanabilmekte, yaşam standardı etkilendiğinden demoralize olmakta, ruhsal sıkıntıya düşmekte hatta bazı üst kademe yöneticileri için bu durum bir travmaya dönüşebilmekte ve bu durum çevresine ve ailesine yansiyabilmektedir. Birçok üst kademe yöneticisi “ben ne yaptım da görevden alındım?” sorusu ile baş başa kalıp daha da yıpratıcı bir süreç yaşayabilmektedir.

Motivasyon ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 4)

Araştırmanın motivasyon ile ilgili olan alt problem 4’e ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak üst kademe yöneticilerinin motivasyonlarını yükseltme yöntemleri ile görev süresince özel yaşamdaki ilişkilerinde kendini, ilişkide olduklarını ve astlarını motive etme yöntemleri konularında ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Üst kademe yöneticilerinin kendilerini motive etme bağlamında en fazla kendilerine ve çevrelerine vakit ayırarak çeşitli aktivitelere katıldıkları, spor yaptıkları, fırsat yaratarak gezmelere, dışarıda yemek yemeye ve tatil yapmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üst kademe yöneticileri ayrıca yaptıkları işlerde takdir edildiklerinde, çeşitli konularda fikirleri sorulduğunda kendilerini değerli hissederek motive olmaktadır. Yaptıkları görevlerde kendilerini daha da geliştirip ekstra performans sergileyerek görev yaptıkları mevkilerde bir devlet görevlisi olarak gururlanmak onların motivasyonunu artırmaktadır.

Salt buldukları makamda oturmak dahi bazı üst kademe yöneticileri için motive kaynağı olurken, bazıları halka hizmet ettiği sürece, bazıları da kendi egolarını tatmin etmek amacıyla yanında çalışanlara kötü davranarak motive olabilmektedir. Kendi

üstlerinden değer görmek, çalıştıkları ortamda yaptıkları işin takdir edilerek kendilerine teşekkür edilmesi, hatta üst kademe yöneticisinin kendi üstü tarafından bir toplantıya çağırılması bile kendisini daha değerli hissetmesine ve daha büyük bir arzuyla çalışmasını tetikleyebilir. Üst kademe yöneticilerinin motivasyonunu olumlu etkileyen bu türden tetikleyiciler olmadığında, üst kademe yöneticiliği yapan bu kişiler “ne gerek var yapayım ben bunları” da diyebilmekte ve bu yüzden işteki verimliliği de azalabilmektedir. Bunlara ilaveten ne kadar yoğun olurlarsa olsunlar, ailelerine kendileri için öncelikli olduklarını hissettirdikçe kendileri de daha motive olabilmektedirler. Karşılaştıkları olaylar ve problemler karşısında sakin olup sınırlı olmamak, sevdikleri insanlarla vakit geçirmek üst kademe yöneticilerinin motivasyonlarını artırmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinin astlarına zaman ayırıp onları birebir yanlarına odalarına çağırıp hatalı, yanlış ya da eksik yapılan işlerde onları rencide etmeden ve kızmadan birlikte kahve içerek durum değerlendirmelerini beraber yapmak, onlara kendilerini iyi hissedecekleri şekilde davranmak, karşılıklı kahve içip konuşmak astlarını motive etme anlamında oldukça önemlidir. Astlarını motive etme yöntemleri açısından, icraat anlamında onlara yol gösterici olmak ve icraatlarının hayat bulmasını sağlayarak, yanlış işlere imza atmamaları için gereken yerlerde ve kesinlikle onları rencide etmeyecek şekilde yanlış işlere imza atmalarını engelleyerek işlerinde onları motive etmek, onlara yaptıkları işlerde sorumluluk vererek, başarılı işlerinde onları takdir ederek ve hepsinden önemlisi birlikte çalıştıkları kişileri insan yerine koymak, onlara iyi davranmak ve gerektiğinde ödül vermek uygun yöntemler olabilir.

İş Tatminini Etkileyen Faktörler ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 2 ve 3)

Alt problem 2 ve alt problem 3'e ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak üst kademe yöneticilerinin iş tatminini etkileyen gerek özel hayat ve gerekse iş hayatıyla ilgili faktörler konularında ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Kamunun hantallığına ilaveten bütçenin yetersizliği, üst kademe yöneticiliğine atanmada liyakat olmaması nedeniyle üçlü kararname ile atanan kişilerin yaşadığı yönetememe ve yönetilememe sorunu, üst kademe yöneticisi olarak atanmak isteyenlerle bu göreve atandıktan sonra görevden alınmama uğruna biat etme ve bürokrasinin siyasileşmesi, kendi üstünün değişmesi ile yeni gelen üstünün kendisine

mobbing/yıldırma yapması üst kademe yönetimlerinde sıkça değişiklikler yapılması nedeniyle kurumsal hafızanın yok olması, rütbe-i tenzil ve toplumsal yargılanma endişesi ve yeterince nitelikli olmayan personelle çalışmak iş tatminini etkileyen iş yaşamı ile ilgili faktörlerdir.

Üçlü kararname ile atanan üst kademe yöneticileri toplumun duyarsızlığından dolayı bezginlik yaşayabilmekte, kendinden önceki üst kademe yöneticilerinin yaptıklarını ileriye taşıma ve çitayı yükseltme arzusu, iş insanları ile iş ilişkisi kurulduğu zaman çevrelerinin bu ilişkide art niyet araması nedeniyle yaşanan huzursuzluk ve tedirginlik ve başarılı olmak için ekstra performans göstermek ancak birçok işte insanların memnuniyetsiz davranışları da üst kademe yöneticilerinin iş tatminini etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.

İnsanlara kim olduklarına bakılmaksızın yasal çerçevede her türlü yardımcı yapabilmek hatta devlet dairelerindeki yapıda çözemedikleri işleri çözmek için onlara yardımcı olmak iş tatminini etkileyen faktörler açısından oldukça önemlidir ancak bazen bir kişiye size her geldiğinde yardımcı olsanız bile bazı durumlarda yardımcı olamadığınızda maalesef bu insanların sarfettiği olumsuz sözler üst kademe yöneticilerinin iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

Birşeyleri değiştirebileceğine inanan idealist bir üst kademe yöneticisi, eğer kendi üstü bu değişimlerin olabileceğine inanan ve yeterli donanıma sahip biri değilse ve iş istendiği gibi yapılamıyorsa üst kademe yöneticileri arasında çatışma olabilir dolayısıyla o idealist kişi çok da verimli olamaz bu da bir noktada tatminsizliği getirir. Bu türden durumlar kişide psikolojik yorgunluk yaratmakta, bu durumu düzeltememek de üst kademe yöneticisinin işten soğutmakta, verimsizliğe yol açabilmektedir. Gerek personel açısından gerekse de hizmet verilen konularda vatandaşlardan gelen geri dönüşlerde genel olarak memnuniyet oluşması üst kademe yöneticilerini memnun ederken, personelin nitel ve nicel yetersizliği ile bütçe zaafiyeti hizmetlerde gerekli kaliteyi ve sürati hizmet verme noktasında rahatsızlık yaratmakta ve üst kademe yöneticilerini mutsuz etmektedir. Ayrıca insanlara zaman ayırıp yardım etmek iş tatminini olumlu etkilemesine rağmen, yoğun çalışma saatlerinden dolayı aileyi görememek, ağır bürokrasi ve sorumluluk almaktan kaçınan yöneticiler üst kademe yöneticilerinde tatminsizlik yaratabilmektedir. Bunlara ilaveten siyasilerin üst kademe yöneticisine partizanca müdahaleleri, bu

durumun toplum içerisinde hem devlete olan aidiyet duygusunu hem de siyaset kurumuna olan güven duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Problemlerle baş etme yöntemleri ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 5)

Alt problem 5'e ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak üst kademe yöneticilerinin görev süreleri içerisinde; özel ve iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle baş etme yöntemleri konusunda ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Üst kademe yöneticilerinin deneyimli olması bir taraftan iş doyumunu artırırken diğer yandan da bu deneyim ve iş tatmini karşılaşılan problemlerle baş edilmesi konusunda en büyük avantaj olmaktadır. Kimileri ödül veya ceza yöntemleri kullanarak işleri yürütebiliyor, kimileri astlarla iyi ilişkiler kurarak güven duygusunu yükseltiyor, kimileri de daha başarılı olmak için kendi gelişimlerini öne çıkarıyor.

Göreve ilk atanmada yaşanan problemler ve bu problemlerle başa çıkma yöntemleri açısından üst kademe yöneticileri göreve ilk geldikleri zaman bazı astları onlara katkı koymayıp ve iş yapmayabiliyor hatta direniş bile gösterebiliyor. Bu durum üst kademe yöneticisine bire bir iş yükü olarak gerek dosya incelemede, gerek evrak kontrolünde ek bir yük getirmektedir. Kendilerini kabul ettirene kadar süren bu süreç iş bilgi ve karakterleri çerçevesinde uzamakta veya kısalmaktadır. Bazı üst kademe yöneticileri problem yaşayabilir çünkü işi bilmeyebilir, etrafı ve iş in fonksiyonlarını öğrenmek, kim nedir, kim nereden gelir, kim nereye gider, o nedir bu nedir derken çok uzun bir zaman geçebilir. Dolayısı ile öğrenene kadar çok acemilik çekebilir. Bunları öğrenmek için en az beş altı ay isteyebilir. Bu süre zarfında kuruma faydalı olamayabilirler. Karşıdaki çalışan bazen daha bilgili ise o zaman hakim olmayan bir müdür veya bir genel müdür kendinden daha aşağıda bilgi sahibi olduğunu veya bilgisiz olduğunu görürse kendi istediğini yaptırır. Ancak üst kademe yöneticisi bilgili olduğu zaman onun bildiğini o da bildiği için istediği şekilde astını yönetebilir ve hakim olabilir.

İş Doyumu ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 1.ii)

Araştırmanın iş doyumunu ile ilgili olan alt problem 1.ii'ye ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak görev yapılan

kurumdaki ihtiyaçların-beklentilerin neler olduğu ve nasıl karşılındığı ayrıca karşılanmaması durumundaki hisler ve iş doyumun etkisi konularında ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Görevden alınan üst kademe yöneticileri bu durumdan üzüntü ve öfke duymakta, , mutsuz ve huzursuz olup motivasyon kaybı yaşamakta, kendilerin, mahcup ve çaresiz hissetmekte ve bu yüzden bir boşvermişlik içerisinde sürüklenip kendilerini yalnız hissederek olanla yetinmeye çalışmaktadırlar.

Üst kademe yöneticileri görev yaptıkları kurumda halka iyi hizmet sunabilmek maksadı ile nitelikli personele, huzurlu çalışma ortamına ihtiyaç duymakta, kendinden önce yapılanları ileriye taşıma arzusunda olmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin deneyimli olmaları ve yönetim becerileri iş doyumunu artırıyor ancak insiyatif almama, sorumluluktan kaçma ve ast-üst ilişkilerinde niteliğın yetersizliğı de iş doyumunu azaltmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinin yaptıkları işlerde takdir edilmemeleri, onlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak şekilde davranılmaması, belirsiz ve yoğun çalışma saatlerinden dolayı ailelerine, çevrelerine zaman ayıramayıp onlarla vakit geçirecek az çok az zamanlarının kalması da üst kademe yöneticilerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen önemli unsurlardır.

İş Doyumu ile İlgili Sonuçlar (Alt Problem 1.iii)

Araştırmanın iş doyumunu ile ilgili olan alt problem 1.ii'ye ait olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulardan yararlanılarak üst kademe yöneticiliğı görev süresince psikolojik sağlamlık konusunda ve özel ilişkileri ve iş yaşamlarında yaşanan sorunların etkileri ile birinde yaşanan bir sorunun diğereine taşınmaması yöntemleri konusunda ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Üst kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu işteki problemleri eve taşımamakta, işteki sorunları ailesiyle paylaşmamakta, genel olarak kendilerini sakinleştirmeye çalışmaktadırlar. Psikolojik sağlamliğı yüksek olan üst kademe yöneticileri . çıkıp eve gitmeden önce bir başka mekana uğrayıp sakinleşmeye çalışmaktadırlar. Yoğun bir çalışma içerisinde bir gün içerisinde birçok farklı olay yaşayan ve birçok insanla

birlikte çalışan üst kademe yöneticileri hemen hergün bu rutin içerisinde olduklarından kendilerine vakit ayırıp, spor veya başka bir aktiviteye katılan, ailesiyle ve dostlarıyla birlikte vakit geçirenler kendilerine moral motivasyon yüklediklerinden psikolojik olarak da güçlenmektedirler.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulara bağlı olarak ulaşılan sonuçlarda dikkate alınarak aşağıda maddeler halinde öneriler verilmiştir:

1-Üçlü kararname ile atanan üst kademe yöneticilerinin, bakanların ve başbakanın özel kalem müdürü ve siyasi müsteşarı ile sınırlı tutulması ve söz konusu bu atamaların kamudan veya özelden yapılması uygun olabilir. Bunların dışında kalan üst kademe yöneticilerinin liyakat sistemi ile kamu hizmetleri komisyonu tarafından belli kriterleri taşıyanlar arasından atanması, hatta bunlar içerisinde teknik müsteşarların da olması, siyasi müsteşarların haricinde bakanlıklardaki işlerin kesintiye uğramadan sürmesini ve siyasi müsteşarların da politik kararlara ve projelere yönelmesinin önünü de açabilir. Bu daraltmanın kurumsal hafızanın korunması konusunda ve projelerin devamlılığında da büyük yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca görevden alınan ÜKY'nin kendilerini değersiz hissetmelerinin sebep olacağı psikolojik çöküntü oranını da azaltarak iş motivasyonunu artırmada yardımcı olacağı söylenebilir. Üçlü kararname ile göreve gelen üst kademe yöneticileri eğer bu göreve özel sektörden geldiyse şartları kabul ettiği düşünülerek görevden alınmaları durumunda özel sektöre geri dönebilirler ancak eğer kamudan bu göreve geldilerse eski görevlerine o görevin özlük hakları ile birlikte geri dönmeleri ve kendi yerlerine vekaleten görev yapanlardan görevi teslim almaları önerilmektedir. Diğer bir seçenek ise bilgi birikimlerini, tecrübelerini daha iyi aktarabilecekleri, daha verimli ve huzurlu çalışabilecekleri, görev yerlerine örneğin mecliste vekillere veya kurulacak komitelerde alanına uygun olarak danışman olarak atanmalarının da uygun olabileceği düşünülmektedir.

2. ÜKY'lerinin atanmasına karar verirken çalışacağı birim ile ilgili alandan olması, yönetim becerilerine sahip olması, iletişim becerilerinin güçlü olması, tecrübeleri de dikkate alınarak aynı zamanda kamu hizmeti komisyonu tarafından hazırlanan sınava

da tabi tutularak atanması hem kendi hem de çalışma arkadaşları ile uyum sağlaması açısından önemli olacaktır. Bu atamalara bakanlıkların teknik müsteşarları da dahil edilebilir.

3. Üst kademe yöneticilerinin büyük bir bölümü gerek zorlu çalışma şartlarından gerekse görevden alınırken psikolojik olarak etkilendiğinden bir psikolojik danışma ve destek birimi merkezi önerilmektedir. Bu birim aynı zamanda kendi çekirdek ailelerinin de destek alabilecekleri bir birim olmalıdır.

4. ÜKY'nin kamuda karşılaştığı problemleri çözmesine yardımcı olabilmek için sürekli eğitim merkezi kurularak belirli eğitimlerden geçmesi bu çalışmaların (beden dili, motivasyon, karar verme becerisi, liderlik) gibi eğitimlere tabi tutulması görevlerini yerine getirmede kolaylık sağlayacaktır.

5. Toplumun ÜKY'nin zor şartlar altında büyük sorumluluk ve risk taşıyan görevler yaptıkları konusunda bilgilendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bilgilendirme ÜKY'nin toplum tarafından yargılandıkları düşüncesinin ve kaygısının da giderilmesi boyutunda da önemlidir. Ayrıca halkın ÜKY'den neler beklemesi gerektiğini ve görevlerinin tam olarak neler olduğunu bilmesi her iki tarafı da memnun edeceği söylenebilir. Bu açıdan yazılı veya görsel basın aracılığıyla bu bilgilendirmeler yapılması önerilir.

6. Üst kademe yöneticilerin yaşam memnuniyeti ile gelecekte yapılacak çalışmalarda memnuniyet değerlendirmesinin daha derinlemesine incelenmesi faydalı olabilir.

7. Bu çalışmada mutluluk kaynağı olarak görülen değerler sınırlandırılmış olup katılımcılara açık uçlu sorular yardımıyla sorular sorulmuştur. İleride yapılacak olan çalışmalarda mutluluk kaynağı olarak görülen belirlenmiş seçecekler arasından seçim yapmaları istenilebilir.

8. Üst kademe yöneticilerini görev değişikliği sonrasında yeni görevlerinin desteklenmesi, iş doyumu ve duygusal bağlılıklarını artıracak çözümler geliştirmesi ve bu yöneticilere bu kapsamda çeşitli olanakların sağlanması önemli görülmektedir.

9. Üst kademe yöneticilerin görev değişikliği sonrasında kendilerine Psikolojik Sağlık durumlarına yönelik Psiko-Eğitim Programı uygulanabilir. Üst kademe yöneticilerini görev değişikliği sonrasında psikolojik sağlıklarını arttırmaya yönelik bireysel ve grupla psikolojik danışma uygulamalarında bu değişkenleri dikkate almaları önerilebilir.

10. Üst kademe yöneticilerinin görevden alınma zamanının belirsiz olması ve sebep gösterilmeksizin görevden alınabilmeleri söz konusu olduğundan kabul ve kararlılık ilkesini benimsemeleri ve bu bilinçle görevi kabul etmeleri görev süreleri sonunda psikolojik olarak daha az olumsuz etkilenmeleri açısından önemli bir adım olacaktır.

Kaynakça

- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73-78.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Akduman, G., Karahan, G., & Solmaz, M. S. (2018). İletişim becerileri üstünde empati ve psikolojik sağlamlığın etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 765-775.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Akıncı, Z., (2002). "Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlıkonaklama işletmelerinde bir uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4) 1:1-25.
- Aksit, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Albrecht, S. L., & Dineen, O. J. (2016). Organizational commitment and employee engagement: ten key questions. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing.
- Alghamdi, F. S. (2015). Another look at job and life satisfaction among employees: Evidence from a developing country. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(01), 11.
- Alibekiroğlu, P. B., Akbaş, T., Ateş, F. B., & Kırdök, O. (2018). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumu ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkide öz anlayışın aracı etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 1-17..
- Altıntaş, E., (2003). *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. *Sakarya: Sakarya Yayıncılık*, 7, 253.

- Angriawan, A. (2009). *Top management team heterogeneities and firm performance: the moderating role of board composition*. Southern Illinois University at Carbondale.
- Argan, M., Argan, M. T., & Dursun, M. T. (2018). Examining relationships among well-being, leisure satisfaction, life satisfaction, and happiness. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 7(4), 49-59.
- Arıdağ, N. Ç., & Seydooğulları, S. Ü. Lise Öğrencilerinin Yaşam Doyumu ve Yılmazlık Düzeylerinin Anne-Baba Tutumlarıyla İlişkisi Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1037-1060.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2).
- Avşaroğlu, S., Engin Deniz, M., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 115-129.
- Aydın, A. H. (2017). *Türk kamu yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 91-109.
- Aysan, F., & Bozkurt, N. (2004). Okul psikolojik danışmanlarının yaşam doyumunu, stresle başa çıkma stratejileri ile olumsuz otomatik düşünceleri: İzmir ili örnekleme. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6(9).
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7).
- Baruth, K. E., & Carroll, J. J. (2002). A formal assessment of resilience: The Baruth Protective Factors Inventory. *The Journal of Individual Psychology*, 58(235– 244).

- Baştemur, Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi*.
- Bayar, H., & Öztürk, M. (2017). İş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 525-546.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). Davranış bilimleri (2. baskı). *İstanbul: Avcıol Basım Yayın*.
- Besler, S. (2006). Üst yönetim ekip heterojenliğinin örgütsel süreç ve sonuçlar üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(246), 80-97.
- Beutel, M. E., Glaesmer, H., Decker, O., Fischbeck, S., & Brähler, E. (2009). Life satisfaction, distress, and resiliency across the life span of women. *Menopause*, 16(6), 1132-1138.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 27-40.
- Bluen SD, Barling J, Burns W (1990) Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience-irritability dimensions of type-A behavior. *J Appl Psychol*, 75(2): 212-216.
- Bolat, Y., & Balaman, F. (2017). Yaşam Becerileri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İtobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(4).
- Bonanno, G. A., Romero, S. A. ve Klein, S. I. (2015). The Temporal Elements of Psychological Resilience: An Integrative Framework for the Study of Individuals, Families and Communities. *Psychological Inquiry*, 26, 139-169.
- 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.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An Index Of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*. 35(5), 307-311.
- Buz, S. ve Genç, B. (2019). Sosyal Hizmet Uzmanları İçin Psikolojik Dayanıklılığın Önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(2): 623-642.
- Bülbül, K. (2018). *Bürokrasiname*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Büyüköztürk, S., Kılıç, Ç.E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. Erişim adresi: w3. Balıkesir, Edu.Tr.

- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Chuang, N. K., & Lei, S. A. (2011). Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(5), 551-574.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cooper, C. L., Rout, U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journal*, 298(6670), 366-370.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Çakar, F. S. (2012). The Relationship between the Self-Efficacy and Life Satisfaction of Young Adults. *International Education Studies*, 5(6), 123-130.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(2), 459-474.
- Çarıkçı, İ.H., Oksay, A. (2004). “Örgütsel yapı ve meslek farklılaşmalarının iş tatmini üzerinde etkileri, hastane çalışanları üzerine bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2): 157-172.
- Çekmecioğlu, H., (2005). “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çetin, F., Yeloğlu, H.O. ve Basım, H.N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75): 81-92.

- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Çınar, O. (2010). Eğitim ve sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33): 101-121.
- Çutuk, S., Beyleroğlu, M., Hazar, M., Akkuş Çutuk, Z. ve Bezci, Ş. (2017). Judo sporcularının psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(1), 109-117.
- Davis, K., (1998). İşletmelerde İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun vd., İ.Ü. *İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, İstanbul.
- Demir, B. S. (2013). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem yaklaşımları*. 4.Baskıdan çeviri. 2. Baskı.Eğiten Kitap. Ankara.
- Demir, B.S. (2013). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel, ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Eğiten Kitap: Ankara.
- Demirel, H. (2014), An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers, *Social And Behavioral Sciences*, 116, 4925-4931.
- Deniz, S., & Çimen, M. ve Yüksel, O.(2020). The Effect Of Resilience On The Job Stress: A Study On Hospital Employees. *The Journal of Business Science (JOBS)*, 8(2), 351-370.
- Deveci, B. (2019). İş stresi ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 39-53. Doi: 10.20875/makusobed.306671.
- Didiş, N., Özcan, Ö., & Mehmet, A. B. A. K. (2008). Öğrencilerin bakış açısıyla kuantum fiziği: Nitel çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(34), 86-94.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E. & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189–216.
- Diener, E. (1984). Subjective Well – Being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542 – 575.

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). 11 personality and subjective well-being. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 213.
- Diener, E., Emmons, R.A, Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985), The Satisfaction With Life Scale, *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03).
- Durak, İ. (2021). Psikolojik sağlamlık ile yaşam doyum arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1175-1190.
- Dursun, İ. T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst kademe teorisi'ni yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri & teorik açıdan kapsamı ve önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Dyrbye, L. N., Power, D. V., Massie, F. S., Eacker, A., Harper, W., Thomas, M. R., ... & Shanafelt, T. D. (2010). Factors associated with resilience to and recovery from burnout: a prospective, multi-institutional study of US medical students. *Medical education*, 44(10), 1016-1026.
- Erdil, O. ve diğ. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 2004, 17-26.
- Ergun, T. (1983). Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(2), 23-36.
- Erkutlu, H. (2012). Öğretmen tükenmişliği üzerinde psikolojik dayanıklılık ve özizlemenin etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 186-197.
- Ersezgin, R. (2018). *Algılanan iş stresi ile tükenmişlik düzeyi ve ruh sağlığı profilinin ilişkisi: Psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma stilleri ve öz-duyarlılığın aracı rolü* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eryılmaz, A. (2009). Ergen öznel iyi oluş ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(4), 975-989.
- Eryılmaz, B. (2010). Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara.

- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment?. *International journal of methods in psychiatric research*, 12(2), 65-76.
- Garmezy, N., Masten, A. S., & Tellegen, A. (1984). The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child development*, 97-111.
- Gencer, M. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etki Eden Davranışları: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 27-43.
- Ghandi, P., Hejazi, E., & Ghandi, N. (2017). A study on the relationship between resilience and turnover intention: with an emphasis on the mediating roles of job satisfaction and job stress. *Bull. Soc. R. Sci. Liege*, 86, 189-200.
- Gillespie, N. A., Walsh, M. H. W. A., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & stress*, 15(1), 53-72.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (2. Baskıdan Çeviri). (Çev. Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gök, S. (2009). Çalışanlar için verimlilik anahtarı: Stres yönetimi. *Marmara Üniversitesi, İİ BF Dergisi*, 27(2), 429-448.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. *Çevrimiçi Erişim* (09.11. 2016): http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35880199/Kayirmacilik_kusatmasi_ve_liyakatsizlik_cikmazi.
- Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Güler, B. A. (2013). "Karşılaştırmalı kamu yönetimi nedir?", Karasu, K. (ed.). Kamu yönetimi ülke incelemeleri, Ankara: İmge Kitabevi, Ankara.
- Gümüş, H. (2006). Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (Vol. 51). Hiperslink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..

- Günay, Ö. F. (2005). *Türkiye'de kamu yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir: bir model önerisi*. Turhan Kitabevi.
- Güngörmüş, K., Okanlı, A., & Kocabeyoğlu, T. (2015). Hemşirelik öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 6(1), 9-14.
- Gürkan, U. (2006). Grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin yılmazlık düzeylerine etkisi. *Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara*.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151..
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hao, S., Hong, W., Xu, H., Zhou, L., & Xie, Z. (2015). Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis. *Personality and Individual Differences*, 83, 65-71.
- Hersey, P. (1982), *Management Of Organizational Behavior*, New Jersey.
- Hotamışlı, M., Ağca, V., (2010). “Öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre değişmesi: türkiye’de kamu ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 95-118.
- Hurd, N. M., Zimmerman, M. A. ve Reischl, T. M. (2011). Role model behavior and youth violence: a study of positive and negative effects. *The Journal of Early Adolescence*, 31(2), 323-354.
- Zennübe, I. Ş. I. K., Çetinkaya, N., & Işık, M. F. (2017). Mutluluğun iş tatmini üzerindeki rolü: Erzurum ili Palandöken kış turizm merkezinde yer alan konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 457-471.
- Işın, A.F. (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı-Yüksek Lisans Tezi.

- İriş, H. İ. (2020). *Üst kademe kamu yöneticilerinin atanmaları, nitelikleri ve görevlerinin sona ermesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jamal, M. (2005). Short communication: personal and organizational outcomes related to job stress and type-a behavior: a study of canadian and chinese employees. *Stress and Health*, 21(2): 129-137. Doi: 10.1002/smi.1047.
- Jamal, M., Baba, V.V. (2001). Type-a behavior, job performance, and well-being in college teachers. *International Journal of Stress Management*, 8(3):231-240.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.
- Kantar, H. (2014). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Kararımkak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- Karayalçın, Y. (1966). "Yüksek Memurlar Meselesi ve Yürütmeyi Durdurma Kararları". Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1966, s.47.
- Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17): 55-77. Doi: 10.31199/hakisderg.391826.
- Kelly, D., Lankshear, A., & Jones, A. (2016). Stress and resilience in a post-Francis world—a qualitative study of executive nurse directors. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 3160-3168.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Keser, A. (2011). Çalışma yaşamı ile yaşam doyum ilişkisine teorik bakış . *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifm/issue/812/8848>.
- Kılıncı, A. Ç. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıklarının demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Turkish Journal of Education January*, 3(1), 70-79.
- Kojima M, Nagaya T, Takahashi H, Kawai M, Tokudome S (2004). A Chronological decrease in Type a behavior patterns among male workers in 1995-1999. *Journal of Occupational Health*, 46: 171-174.

- Kolbaşı, E., Bağcı, Z. (2019). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: bir kamu kurumu üzerinde analitik bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2019 7(4) 119-123.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management review*, 1(1), 50-63.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. *Chicago: RandMc Nally*, 2(5), 360-580.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D., ve Becker, B.(2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Malkoç, A. ve Yalçın, İ. (2015). Üniversite öğrencilerinde psikolojik dayanıklılık, sosyal destek, başa çıkma ve iyi-oluş arasındaki ilişkiler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 5(43), 35-43.
- Mamur, M. (2014). *Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeyleri üzerine bir araştırma: İstanbul ili Sultangazi ilçesi* (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: D. Van Nostrand Company. Insight book no:5.
- Masten, A. S., Best, K. M. ve Garnezy, M. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.
- Matrunola, P., (1996) Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism. *J Adv Nurs*, 23(4): 827-834.
- Maurer, P. A. (2022). *Resources, Demands, Engagement, and Resilience as Factors Limiting Human Resource Professional Burnout* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Maverdi, (2017). "El-Ahkamü's-Sultaniye", (A. Şafak, çev.). İstanbul: Bedir Yayınları.
- McCann, C.M., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C. Ve Huggard, J. (2013). Resilience in the Health Professions: A Review of Recent Literature. *International Journal of Wellbeing*, 3(1): 60-81. Doi:10.5502/ijw.v3i1.4.

- Mercer, D., (1997). "Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction", *School Leadership and Management*, 17(1): 57-68.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri: Çeviren: S.Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Michel, J.G., Hambrick, D.C. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics, *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37.
- Miles, M.B ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. – Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Mojoyinola, J.K. (2008). Effects of job stress on health, personal and work behaviour of nurses in public hospitals in Ibadan metropolis, Nigeria. *Studies on EthnoMedicine*, 2(2): 143-148.
- Nath, P. ve Pradhan, R. K. (2012). Influence of positive affect on physical health and psychological well-being: examining the mediating role of *Psychological Resilience*. *Journal of Health Management*, 14(2), 161-174.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure selfcompassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250.
- O'bannon, D.P. (1997). *Top Management Team Composition: A Strategic Decision Making Perspective On The Homogeneity-Heterogeneity Paradox*, University of Maryland, College Park.
- O'Dowd, E., O'Connor, P., Lydon, S., Mongan, O., Connolly, F., Diskin, C., ... & Byrne, D. (2018). Stress, coping, and psychological resilience among physicians. *BMC health services research*, 18(1), 1-11.
- O'Reilly, C., Snyder, R., & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational change and redesign*, 147-175.
- Olsson, C. A., Bond L., Burns, J. M., VellaBrodrick, D. A. ve Sawyer, S. M. (2003). Adolescent Resilience: A Concept Analysis. *Journal of Adolescence*, 26(1), p:1-11.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1993). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 21(4), 62-70.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26: 1-21.

- Öz, P. D. F., & Yılmaz, U. H. E. B. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: Psikolojik sağlık. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 16(3), 82-89.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (69-99).
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1, 90-97.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (28).
- Özer, E., & Deniz, M. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sağlık Düzeylerinin Duygusal Zeka Açısından İncelenmesi. *İlkogretim Online*, 13(4).
- Özer, M., Karabulut, Ö.Ö. (2003). Yaşlılarda yaşam doyumu. *Turkish Journal of Geriatrics Geriatri* 6 (2): 72-74, 2003
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi. *İstanbul*, 412s.
- Özkan, U.B. (2019). *Eğitim bilimleri araştırmaları için döküman inceleme yöntemi* (3. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Özyer, K., İrk E. & Anaç S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 261-278.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pavot, W., Diener, E. (1993). The affective and cognitive context of self reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28 (1), 1-20.
- Pehlivan, İ., (2000). *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayınları, Ankara
- Peker, Ö. (1995). "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.

- Polat, D.D. ve İskender, M. (2018). Exploring teachers' resilience in relation to job satisfaction, burnout, organizational commitment and perception of organizational climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5(3): 1-13.
- Powell, L. H. (1995). Issues in the measurement of the Type A behaviour pattern. *Research Methods in Stress and Health Psychology*, SV Kasl, CK Cooper (Ed), England.
- Puteri, L.A., Syaebani, M.I. (2018). Employees work stress level in the hospital. *International Research Journal of Business Studies*, 11(3): 231-243. Doi:10.21632/irjbs.
- Ramirez AJ, Graham J, Richards MA, Cull A, Gregory WM (1996). Mental health of hospital consultants: The effects of stress and satisfaction at work. *Lancet*, 347 (March 16): 724-728.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tuz, M. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Schmitt, N. Ve Bedian, A.G. (1982). A comparison level of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*. 67, 806-817.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Seyidoğlu, H. (2016). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı* (11. Basım). İstanbul: Güzen Can Yayınları.
- Sobacı, M. Z., & Köseoğlu, Ö. (2018). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde üst kademe yöneticiler. *Ankara: SETA Rapor*.
- Sokol, M. (2002). The 360-degree audit: Early warning device for high-risk audit teams. *The CPA Journal*, 72(8), 14.
- Sorakin, Y., İlseven, S., Ersoy, M., Başarı, Ş., & Kan, Ş. G. (2018). Evaluating the impact of appointment of the members of parliament to their private and social life. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, (3).
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1): 21-31.

- Süzen, B. (2015). *1999 Marmara Depremi ni yaşamış bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şahin, D. (2014), “*Öğretmelerin Öz Duyarlılıklarının Psikolojik Sağlık ve Yaşam Doyumu Açısından İncelenmesi*”. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı-Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 569- 587.
- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven Ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Taş, S. (2013). Düzce Üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi hemşirelerinde psikolojik dayanıklılık, depresyon ve algılanan stresin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Tel, H., Karadağ, M., Tel, H. ve Aydın, Ş. (2003). Sağlık çalışanlarının çalışma ortamındaki stres yaşantıları ile başetme durumlarının belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 5(2): 13-23.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul : Epsilon Yayınevi.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılık ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Tuck, I., & Anderson, L. (2014). Forgiveness, Flourishing, and Resilience: The Influences of Expressions of Spirituality on Mental Health Recovery. *Issues in Mental Health Nursing*, 35, 277– 282.
- Tuzgöl Dost, M. (2007). Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumunun bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 132-143.
- Tümkiye, S., Hamarta, E., Deniz, M., Çelik, M., & Aybek, B. (2008). Duygusal zeka mizah tarzı ve yaşam doyumunu: Üniversite öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 1-18.

- Türker, Y., & Çelik, K. (2019). Öğretmenlerde iş ve aile çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 242-258.
- Uchida, Y., & Oishi, S. (2016). The happiness of individuals and the collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141.
- Uludağ, G. (2019). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(33): 411-439. Doi: 10.14520/adyusbd.605567.
- Uz, A. (2011). “Anayasal bir kavram olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi”, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 59-94.
- Uzun, Ö., Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ekişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dersgisi*, 6(1):181-213.
- Ülker, N. (2016). Hastanede çalışanların stres ve yönetimi. *Balkan ve Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 28-37.
- Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. In: W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel, ve B. Bunting (Eds). A comparative study of satisfaction with life in Europe. pp. 11-48. Eötvös University Press.
- Vries MW, Wilkerson B (2003) Stress, work and mental health: a global perspective. *Acta Neuropsych*, 15(1):1-16.
- Wang, J. L., Zhang, D. ve Zimmerman M. A. (2015). Resilience theory and its implications for Chinese adolescents. *Psychological Reports: Disability & Trauma*, 117(2), 354-375.
- Wayne, J.H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004), “Considering the role of personality in the work-family experience: relationships of the big five to work-family conflict and facilitation”, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-230.
- Wiersama, M.F., Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294-306. <https://doi.org/10.1037/h0024431>.
- Yağmur, T. ve Türkmen, S. N. (2017). Ruhsal hastalığı olan hastalara bakım veren aile üyelerinde algılanan stres ve psikolojik dayanıklılık. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 542-548.

- Yatkın, A. (2013). *Kamu yönetimi etiği ve üst düzey yöneticilerin çalışanlarına karşı etik yükümlülükleri*. Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 38, Eylül – Ekim 2013, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN: <http://www.akademikbakis.org>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve stresle başaçıkmanda gevşeme teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(6)..
- Yılmaz, G., Keser, A., & Yorgun, S. (2010). Konaklama işletmelerinde çalışan sendika üyelerinin iş ve yaşam doyumunu belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Yılmaz, M. K. (2006). Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum*.
- Yılmaz, O. (2001). “*Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimi*”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Altıncı Baskı, Ankara : Gazi Kitabevi.
- Zautra, A. J., Hall, J. S., Murray, K. E. ve The Resilience Solutions Group. (2008). Resilience: a new integrative approach to health and mental health research. *Health Psychology Review*, 2(1), 41-64.
- Zenger, T.R., Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication, *Academy of Management Journal*, 32(2): 353- 376.

Ekler**Ek 1.**

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

06.04.2022

Sayın Cemile Coşkun

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2022/818 proje numaralı ve **“Üst Kademe Yöneticilerin Yaşam Memnuniyeti, İş Doyumu ve Psikolojik Sağlamlıkları Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Ek 2 Sosyo Demokratik Bilgi Formu

1. Medeni Durum:

- Bekar
- Evli
- Dul (eşi vefat etmiş)
- Dul (eşinden boşanmış)

2. Yaş:

- 30'dan küçük
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 ve üzeri

3. Çocuk varsa yaşları:

Çocuklar	Yaşları
1. çocuk	
2. çocuk	
3. çocuk	
4. çocuk	
5. çocuk	
6. çocuk	
7. çocuk	

4. Üst kademe yöneticisi olarak atanmadan önce hangi sektörde çalışıyordunuz?

- Kamu kurumunda
- Özel sektörde (kendi iş yerimde)
- Özel sektör (kendimin olmayan iş yerinde)

Ek 3. Görüşme Soruları

Görüşme Soruları

1. Üçlü kararname uygulaması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Üst kademe yöneticisi olarak, sürdürdüğünüz bu göreviniz bir şekilde sona erip eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda ne hissedersiniz?
3. Üst kademe yöneticisi olarak, görevden alınıp eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel yaşamınız (ilişkileriniz) duygusal olarak nasıl etkilenecektir?
4. Üst kademe yöneticisi olarak, eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda iş doyumunuzun nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz?
5. Üst kademe yöneticisi olarak, şu anki görevinizde iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
6. Üst kademe yöneticisi olarak bu göreve ilk atanmanızda görevinizin sorumluluklarını yerine getirmede eğer problem yaşadıysanız hangi problemleri yaşadınız? Bu problemlerle nasıl başa çıktığınızı açıklar mısınız?
7. Üst kademe yöneticisi olarak, eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda verilen sorumlulukları yerine getirmede yaşanması olası ne tür sorunlarla karşılaşacağınızı ve nasıl baş edeceğinizi düşünüyorsunuz?
8. Üst kademe yöneticisi olarak özel hayatınızda yaşadığınız problemlerle nasıl baş ediyorsunuz? Üst kademe yöneticisi olmasaydınız baş etme yöntemi farklılaşabilir miydi?
9. Üst kademe yöneticisi olarak eski görevinize ve/veya eski işinize dönmeniz durumunda özel hayatınızda (ilişkilerinizde) yaşayabileceğiniz problemlerle nasıl baş edebileceğinizi düşünüyorsunuz?
10. a. Üst kademe yöneticileri motivasyonlarını yükseltmek için neler yapıyorlar gözlemlerinizi paylaşabilir misiniz?
b. Görev süresince özel yaşamınızda (ilişkileriniz ile ilgili) kendinizi ve ilişkide olduklarınızı nasıl motive ediyorsunuz?
11. Görev yaptığınız sürede astlarınızı nasıl motive ediyorsunuz?
12. a. Üst kademe yöneticileri olarak görev yaptığınız kurumda ne tür ihtiyaçlarınız ve beklentileriniz var?
b. Bu ihtiyaçlarınızı ve beklentilerinizi kimler karşılıyor?
c. Beklenti ve ihtiyaçlarınızın karşılanmaması durumunda neler hissediyorsunuz?
d. İhtiyaç ve beklentilerinizin karşılanmaması iş doyumunuzu nasıl etkiliyor?
13. Özel ilişkileriniz ve iş yaşamınızda yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiliyor? Birinde yaşadığınız bir sorunun diğerine taşınmamasına nasıl dikkat ediyorsunuz?
14. Bir üst kademe yöneticisi olarak kendinizle ilgili olumlu ve olumsuz bulduğunuz özelliklerinizi paylaşır mısınız?

Ek 4 Onam Formu

Sayın Üst Kademe Yöneticisi,

Yakın Doğu Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim / Eğitim Bilimleri Enstitüsü-Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Şebnem GÜLDAL KAN ve Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR'ın danışmanlığında yürütülmekte olan "Üst Kademe Yöneticilerin Yaşam Memnuniyeti, İş Doyumunu ve Psikolojik Sağlamlıkları Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı yüksek lisans tezini bir gereği olarak yapılmakta olan bu araştırmaya aşağıda ekli bulunan kişisel bilgi formu ile yanı yapılandırılmış görüşme formunu doldurarak gönüllü olarak katılımı kabul etmiş olacağız.

Kişisel bilgi formunda paylaşacağımız bilgilerimiz ve görüşme formunda yer alan sorulara vereceğimiz cevaplar yüksek lisans tezi ve bilimsel yayımlar dışında kullanılmayacak, isimlerimiz ise tez içerisinde de yer almayacaktır. Yürütülmekte olan bu yüksek lisans tez aşamasının herhangi bir evresinde çalışmaya katkı koymak amacıyla araştırmacı ile paylaştığımız verilerin veri tabanından silinmesini isteyebilir, verileri sildirebilir ve tezde kullanılmamasını isteyebiliriz. Bu konu ya da araştırma ile ilgili herhangi bir sorunuz veya sorunuz olursa aşağıdaki iletişim bilgilerinden bizlere ulaşabilirsiniz.

Araştırmanın ve yüksek lisans tezini tamamlanmasından sonra, istendiği takdirde elde edilecek bulguların, ulaşılabilecek sonuçların ve geliştirilecek olan önerilerin sizinle paylaşılabilirdiğini belirtir, araştırmaya katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Cemile COSKUN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yakın Doğu Üniversitesi
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
cemile_coskun@hotmail.com
Tel: 0 (548) 888 33 37

Yrd. Doç. Dr. Şebnem GÜLDAL KAN
Öğretim Üyesi- Danışman

Yakın Doğu Üniversitesi
Atatürk Eğitim Fakültesi
Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü
sebnem.guldal@neu.edu.tr
sebnemguldalkan@gmail.com

Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR
Öğretim Üyesi - Danışman

Lefke Avrupa Üniversitesi
Dr. Fazıl Küçük Eğitim Fakültesi
İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümü
Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Ek 5:
İntihal Raporu

21. Y'YDA ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YAŞAM MEMNUNİYETİ,
İŞ DOYUMU VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ORJİNALİN RAPORU

% 15	% 15	% 1	% 2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 6
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 5
3	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
4	kitaplar.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	9lib.net İnternet Kaynağı	% 1

Alınları çıkart Kapat
Bibliyografyayı Çıkart Kapat

Eşleşmeleri çıkar < 200 words