

**YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŐKI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İŞletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Fatma ÖZTÜRK

Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Haziran 2022
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Fatma ÖZTÜRK

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Denizli Pamukkale Üniversitesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Uşak Üniversitesinde çalışan Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi ve Doktor Öğretim Üyeleri oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda tezin araştırma konusu olan yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Öncelikle yüksek lisans eğitimim ve tezim süresince emeği ve desteğiyle güç veren, beni her konuda destekleyip motive eden, sevgisini ve hoşgörüsünü her daim hissettiğim, öğrencisi olmaktan her zaman onur duyacağım değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimi süresince bende dahil olmak üzere tüm öğrencilerine örnek olan, fikirleri ve görüşleriyle bizleri aydınlatan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na teşekkür ederim. Tezin son halinin verilmesinde değerli fikir ve önerileri için Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI ve Dr. Öğr. Üyesi Şeyma Gün EROĞLU'na teşekkür ederim. Çalışmanın alan araştırmasında fikirlerini paylaşarak yön gösteren ve katkı veren Öğr. Gör. Dr. Hicran Utkun DİNCER AYDIN'a teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi bu süreç boyunca da desteklerini ve sevgilerini her zaman hissettiğim canım babam Kemal ÖZTÜRK ve canım annem Fadime ÖZTÜRK'e sonsuz teşekkürler. Ayrıca eğitim hayatım boyunca hem maddi hem manevi destekleri için dayım Halil ASLAN ve eşi Hatice AKAR ASLAN'a, bu süreçte arkadaşım olarak desteğini hiç esirgemeyen Sevim ÖZKAN'a teşekkür ederim.

Fatma ÖZTÜRK

Denizli, 2022

ÖZET

YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZTÜRK, Fatma
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Haziran 2022, VII+96 Sayfa

Örgütlerin, gelişmesini ve ilerlemesini sağlayan en önemli faktörlerden birisi de örgüt bünyesindeki yetenekli çalışanlardır. Yetenekli çalışanlara sahip olan örgütlerin, elde ettikleri bu avantajı korumak ve yetenekli çalışanlarını geliştirmek amacıyla yetenek yönetimi konusunda kendilerini geliştirerek, çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlamaları gerekmektedir. Yetenek yönetiminin uygulanmasıyla hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçları karşılanacak ve bu sayede çalışanların örgüte bağlılıkları artacaktır. Çalışanların buldukları örgüte bağlılıkları sayesinde olumsuz çalışan davranışları engellenerek örgütün verimliliği artacak ve örgüt için faydalı çıktılar elde edilecektir.

Bu çalışmayla örgütlerin hedeflerini uygulamada, küresel arenada rekabet edilebilirliklerini ve devamlılıklarını sağlamada önemli bir etken olan yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık unsurlarının birbirleriyle ilişkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Denizli ve Denizli' ye sınırı bulunan Adım Üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve doktor öğretim üyelerinin yetenek yönetimi uygulamaları algısıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenerek elde edilen bulgular sonuç kısmında tartışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları örgütsel bağlılığı %44 düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamaları algısındaki değişimin %61'i örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla açıklanabilmektedir. Yapılan regresyon analizi neticesinde yetenek yönetimi uygulamaları algısının devam bağlılığı boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ÖZTÜRK, Fatma

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organisation Program

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

June 2022, VII+96 Pages

One of the most important factors ensuring the development and progress of organizations is the talented employees within the organization. Organizations with talented employees need to improve themselves in talent management and ensure the organizational commitment of their employees in order to maintain this advantage and develop their talented employees. With the implementation of talent management, the needs of both the organization and the employees will be met, and thus, the commitment of the employees to the organization will increase.

With this study, it is aimed to explain the relation between the elements of talent management and organizational commitment, which are important factors in implementing the goals of organizations, ensuring their competitiveness and continuity in the global arena. In this direction, the relation between the perception of talent management practices and organizational commitment of research assistants, lecturers and doctoral faculty members working at Denizli and Adim Universities, which borders Denizli, was examined and the findings were discussed in the conclusion part. According to the research findings, employees' perceptions of talent management practices affect organizational commitment positively at the level of 44%. In addition, 61% of the change in the perception of talent management practices can be explained by the emotional commitment dimension of organizational commitment. As a result of the regression analysis, it was seen that the perception of talent management practices did not have any effect on the continuance commitment dimension.

Keywords: Talent management, organizational commitment, emotional commitment and continuance commitment

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı ve Oluşumu	4
1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	6
1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı	6
1.2.2. Yetenek ve Beceri Kavramı	7
1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı	8
1.3. Yetenek Modelleri	8
1.3.1. Sternberg'in Üstün Yetenek Modeli.....	8
1.3.2. Gagne'nin Ayrımsal Üstün Zeka ve Yetenek Modeli	10
1.3.3. Renzulli'nin Üstün Yetenek Modeli	12
1.4. İş Yaşamında Yetenek Kavramı	13
1.5. Yetenek Yönetimi	14
1.6. Yetenek Yönetiminin Aşamaları	17
1.6.1. Yetenekli Çalışanları Cezbetme ve İşe Alma	17
1.6.2. Yetenekli Çalışanları Geliştirme	20
1.6.3. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması	21

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	24
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	27
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Teorileri	28
2.2.1.1. Kanter' in Yaklaşımı	29
2.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı	30
2.2.1.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	31
2.2.1.3.1. Duygusal Bağlılık	32
2.2.1.3.2. Devam Bağlılığı	33
2.2.1.3.3. Normatif Bağlılık	34
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Türleri	35
2.2.2.1. Becker Yaklaşımı (Yan Bahis- Side Bets)	35
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	36
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	37
2.3.1. Kişisel Faktörler	37
2.3.1.1. İş Beklentileri	37
2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme	38

2.3.1.3. Kişisel özellikleri	38
2.3.2. Örgütsel Faktörler	40
2.3.2.1. Yönetim ve Liderlik Tarzı	40
2.3.2.2. Algılanan Örgütsel Destek	40
2.3.2.3. Örgütsel Adalet	41
2.3.2.4. Örgüt Kültürü	41
2.3.2.5. Örgütsel İletişim	41
2.3.2.6. Örgütsel Güven	42
2.3.2.7. İşin Niteliği ve Önemi	42
2.3.2.8. Ücret Düzeyi	42
2.3.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	43
2.3.3. Örgüt dışı faktörler	43
2.3.3.1. Profesyonellik	43
2.3.3.2. Alternatif iş imkânları	43
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	44
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	44
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş gören Devir Oranı	44
2.4.3. Örgütsel Bağlılık, İşe Geç Kalma ve Devamsızlık	45
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1. Literatür Taraması	46
3.2. Araştırmanın Amacı	47
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
3.5. Veri Toplama Teknikleri ve Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	53
3.6. Araştırmada Kullanılan Anket ve Ölçekler	53
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	54
3.6.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri	55
3.7. Normallik Testleri	58
3.8. Korelasyon Analizi Sonuçları	59
3.9. Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
3.10. Tanımlayıcı İstatistikler	61
3.11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Analizleri.....	66
SONUÇ.....	75
KAYNAKLAR.....	81
EKLER.....	93
ÖZ GEÇMİŞ.....	96

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sternberg'in Üstün Yetenek Modeli	9
Şekil 2. Gagne'nin Üstün Yetenek Modeli.....	11
Şekil 3. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yetenek Modeli	12
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	28
Şekil 5. Araştırma Modeli	49
Şekil 6. Faktör Analizi Sonrasında Düzenlenen Araştırma Modeli	50

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Ölçeklerinin Güvenirlik Analizleri	55
Tablo 2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	55
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	56
Tablo 4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	56
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 6. Bağlantı Katsayısının Anlamı	58
Tablo 7. Korelasyon Analizi	59
Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 9. Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	60
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Değişkenleri İle İlgili Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	61
Tablo 11. Katılımcıların Örgütleri İle İlgili Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	62
Tablo 12. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri	63
Tablo 13. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Verilerin Ortalama, S.S ve Etiket Değerleri	65
Tablo 14. Cinsiyet ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 15. Yaş ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	67
Tablo 16. Eğitim Durumu ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	68
Tablo 17. Üniversite ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	70
Tablo 18. Kadro ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	71
Tablo 19. Kurum ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	72
Tablo 20. Çalışma Süresi ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları	73

GİRİŞ

Zamanla dünya genelinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak toplumda ve hayatın her alanında kendisini gösteren yeniliklere ve bu yeniliklere göre şekillenen yapılara ve değişimlere ayak uydurmak kaçınılmazdır. Toplumsal yaşantının pek çok alanında var olan ve toplumun ihtiyaçlarını gidermede önemli rolleri bulunan örgütlerin yaşanan bu değişimlere uyum sağlaması, aynı zamanda bu sürecin gerisinde kalmamak için gerekli kaynaklara erişebilmesi şarttır. Örgütün temel kaynaklarından birincil öneme sahip olan insan faktörü tüm bu sürecin yönetilmesi ve devamlılığının sağlanmasında büyük rol oynar. Bu yüzden örgütler arası yarış ve rekabette üstünlüğün elde edilmesi için yetenekli çalışanlara olan ihtiyaç artmıştır. Örgütlerin bu amaca yönelik yetenekli çalışanları bünyelerine kazandırmaları ve kalıcılıklarını sağlamaları, örgütün koşullarını iyileştirmesi ve ileriye dönük başarı elde etmesi için gereklidir. Örgütler, değerlerini ve kazanımlarını arttıracak olan yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için yetenek yönetimi sürecini, örgütün strateji ve planlamalarına dâhil ederek uygulamalı ve bu sayede yetenekli çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmalıdır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması örgütün işleyiş sürecini sağlıklı hale getirerek örgüt açısından olumlu girdiler sağlar. Örgütün, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verecek stratejiler geliştirmesi hem yetenek yönetimi açısından yetenekli çalışanları kazanmasını hem de bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Örgütün, kendisine bağlı çalışanlara sahip olması, örgütü olumsuz etkileyen çalışan davranışlarını (devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma vb.) engelleyerek örgütün verimliliğini ve işlerin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek engellerin en aza indirilmesini sağlar ve örgüt açısından çalışanların performanslarını pozitif anlamda etkileyerek verimliliğin artmasına neden olur.

Yetenek yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için belirledikleri plan ve stratejilere uyum sağlayarak amaçlara ulaşmada gerekli kriterlere sahip, örgüte faydalı girdiler sağlayabilecek çalışanların elde edilmesi, becerilerinin geliştirilmesi ve en nihayetinde çalışanların elde tutulmasını kapsayan bir süreci ifade eder. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda örgüt içinde aldıkları görev ve sorumlulukları yerine getirmesi, hem iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak hem de örgüt amaçlarını yerine getirmiş olacaktır. Bu doğrultuda yetenek yönetimi sadece örgütün kazançlarını dikkate almaz. Örgütler, yetenekleri elde tutmak ve yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için çalışanların

ihtiyaçlarını karşılama ve örgüte bağlılıklarını sağlamaya yönelik uygulamalarda bulunurlar.

Örgütsel bağlılık ise çalışanların buldukları örgüte sadık kalarak, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken örgütün başarısının artması için gösterdiği ilgiyi ifade eden bir kavramdır. Örgütlerin, kendilerine bağlı çalışanlara sahip olması pek çok açıdan örgüt için arzu edilen ve olumlu girdilerle sonuçlanan bir davranıştır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütü benimseyip örgüt için olumsuzluk yaratabilecek çalışan davranışlarından kaçınırlar bu durum örgüt işlerinin yürütülmesini olumlu yönde etkiler. Hem yetenek yönetimi hem de örgütsel bağlılık konuları örgütler tarafından doğru anlaşılıp uygulandığı sürece örgütlerin pek çok alanda kazanç sağlayabilecekleri bir ortam yaratılmasında katkı sağlar.

Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tarakçı ve Öngören 2018; Yürekarlı, 2019; Köprülü ve Çetinsöz, 2019; Alyay vd., 2021). Konuyla alakalı, farklı sektörlerde ait çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Literatür taraması sonucunda yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin akademisyenler üzerinde incelenmesinin oldukça az ve ilgili konu başlıkları ayrı ayrı ele alındığı görülmüştür (Gündüzalp ve Boydak-Özan, 2019; Bozkurt ve Yurt, 2013). Bu çalışmayla bu konuda literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmasının konusu “yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi” nin araştırılmasıdır. Araştırmanın amacı; üniversitelerde hem eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılarak hem de akademik kariyer yaparak istihdam edilen Araştırma Görevlilerinin, Öğretim Görevlilerinin ve Doktor Öğretim Üyelerinin mevcut kurumlarındaki yetenek yönetimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve analiz edilmesidir. Bu amaçla oluşturulan tez üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde yetenek yönetimi konusu ele alınacaktır. Bu doğrultuda ilk olarak yetenek kavramı ve kavramın oluşumu ve yeteneğin benzer kavramları olan “yetkinlik-beceri-potansiyel” kavramları açıklanarak yetenek kavramlarıyla ilişkileri ortaya konulacaktır. Ardından yetenek kavramının temellerinin anlaşılabilir yorumlanabilmesi için yetenek modelleri incelenecektir. İş yaşamında yetenek kavramı olgusuna açıklık getirilerek, yetenek yönetimi olgusuna değinilecektir.

Yetenek yönetiminin açıklanmasıyla beraber yetenek yönetimi sürecinin nasıl işlediğine açıklık getirmek için yetenek yönetimi sürecinin aşamaları olan yetenekli çalışanları cezbetme ve işe alma, yetenekli çalışanları geliştirme ve yetenekli çalışanları elde tutma konularına değinilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünü örgütsel bağlılık konusu oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının açıklanması ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması incelenerek konuya açıklık getirilecektir. Yapılan sınıflandırmalara ilişkin açıklamaların yapılmasının ardından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler belirlenerek çalışmaya eklenecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla üniversitelerde yapılan bir alan araştırması oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması için Denizli ve Denizli' ye sınırı bulunan şehirlerdeki adım üniversiteleri kapsamında araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve doktor öğretim üyelerinden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Bu bölümde literatür taraması, araştırmanın amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme araştırma kullanılan ölçekler ve bunların geçerlik güvenilirlik analizleri sunularak sonrasında çalışmada elde edilen verilerin analizleri açıklanmıştır. Tezin sonuç kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilmekte ve öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1.Yetenek Kavramı ve Oluşumu

Yetenek kavramı farklı alanlarda farklı bakış açılarıyla ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumunun tanımlamalarına göre yetenek, bireyin sahip olduğu özellikler açısından bir yönüyle “doğuştan gelen, kalıtıma dayalı bir özellik” olup, kişinin “öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ı oluşturur. Yetenek “kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidadı, kabiliyeti ve kudreti” dir. Çevreyle bütünleşme bağlamında ise yetenek “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” ve aynı zamanda “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” dür (TDK, 2021).

İngilizce’ de yetenek kavramı Gift ve Talent olmak üzere iki ayrı terimle ifade edilmektedir. Gift kelimesi, bireyin düzenli bir eğitim veya öğrenim sürecinden geçmeden, kişiye doğuştan Tanrı tarafından bahşedilen bir hediye olarak sunulmuş bir veya daha fazla alanda üst düzeyde performans gösterme, yapabilme anlamına gelmektedir. Aynı zamanda ham, doğal ve doğuştan getirilen, bireyin kendi yaş grubunun üzerinde sergilemiş olduğu potansiyel eğilim ve yatkınlıkları olarak da ifade edilmektedir. Talent ise tarihsel süreçte farklı kullanım alanlarına sahipken günümüzde Tanrının sunduğu bir hediye olarak doğal ve doğuştan yeteneğin, düzenli eğitim, öğrenim ve uygulama süreciyle, çevresel ve içsel faktörlerin etkisiyle harmanlanarak özel bir yetenek alanında ürüne dönüşmesini, gözlemlenebilir bir beceri ve marifet halini almasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle Talent kelimesi belirli bir yetenek alanında sahip olunan üstün potansiyelin, üstün bir performansa dönüştürülmesidir (Atlı, 2013: 63-64).

Yeteneğin günümüzdeki kavramsal anlamını tam olarak ifade etmek için sözlük tanımlamaları yeterli değildir. İnsan faaliyetlerinin belirli bir alanında düzenli bir eğitim neticesinde üstün performans sergileyebilen bireyi tanımlamak için ‘yetenek’ kavramına başvurulmaktadır (McPherson, 1997: 66). Düzenli bir eğitim sürecinin yetenekleri geliştirme konusundaki önemi özenle vurgulanmış olsa bile yeteneğin en belirgin özelliği olarak bireye doğuştan bahşedilmiş olması esastır. Ventegodt, Anderson ve Merrick’ in geliştirdiği Varoluşsal Uyum Kuramında yetenek; bireyin tam kapasitesini kullanarak yaşamına olanak sağlayan önemli varoluşsal öğelerden biri olarak tanımlanmıştır. Her

bireyin kendisine özgü bir yeteneği vardır. Bireyde bulunan yetenek, aynı alanda uğraş gösteren diğer insanlardan daha iyi olduğu özel bir beceridir. Bu vasfıyla yetenek sadece bireyin doğuştan sahip olduğu bir özellik olmaktan ziyade kişinin diğer insanlardan daha iyi olduğu veya yaptığı özel bir potansiyeli de içermektedir (Akar, 2015: 18).

Buckingham ve Vosburgh yetenekten bahsederken; bir kişinin yinelenen duygu, düşünce ve davranışlarının üretken bir halde uygulanabilmesini vurgulamışlardır. Buna göre bireyin çekicilik, rekabetçilik, stratejik düşünme, empati kurabilme ve odaklanabilme özellikleri yetenek olarak kabul edilmektedir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Genel olarak kalıtsal kabul edilen ve doğuştan gelen bir güç olarak; bireyin zihinsel ve bedensel kapasitesini ve potansiyel yapabilme gücünü ifade eden yetenek, kişinin davranışlarıyla ilgili olup bir duruma uyum sağlayabilmesiyle alakalıdır (Ceylan, 2007).

Doğan ve Demiral (2008: 151), yeteneğin temel özelliklerini dikkate alarak geliştirdikleri tanımlamada yetenek (Talent) kavramının, başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zaman kavramlarının bileşkesi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bireyin potansiyeli açısından herhangi bir alanda neleri daha iyi yapabileceği hususundaki marifetlerini yetenek olarak tanımlayan Altınöz, iletişim, algılama, ikna vb. konuları yetenek kapsamında dile getirmiştir (Altınöz, 2009: 4).

Kişiliği oluşturan önemli unsurlardan biri de yetenektir. Eroğlu (2021: 239) , yetenek kavramını kendi içerisinde zihinsel, bedensel ve duygusal olmak üzere üçe ayırmıştır. Zihinsel yeteneğin içeriğini, bireyin belirli konulardaki ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, sınıflandırmalar yapabilme, sentez ve bütünleştirme yoluyla yorumlamalarda bulunarak sonuca varabilme gibi zihinsel niteliklerin tamamı oluşturur. Bireyin duyu sistemleri ile bedensel organları vasıtasıyla bazı eylemleri gerçekleştirmesine yarayan bedensel özelliklerinin tamamı bedensel yetenek kapsamında değerlendirilir. Duygusal yetenek ise kişinin başta kendi iç dünyasını keşfetmesiyle birlikte çevresindeki kişilerin içsel durumlarını, güdülerini, duygularını ve acılarını anlama kabiliyeti ve duyarlılığıdır.

Yetenek kavramına dair tanımlamalar neticesinde Akar' a (2015) göre yeteneğin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Yetenek doğuştan gelir ve varoluşsal yapıyı ifade eder.

- Belirli ve özel alanlarda üstün derecede nitelendirilebilecek kabiliyetlerdir.
- Kişiyeye has becerilerdir.
- Bireyi ustalık derecesine ulaştırır.
- Beceri ve yeterlilik geliştirmenin temeli olan; öğrenme, üretme ve sergileme gücüyle kişinin potansiyelini vurgular.
- Öğrenme ortamıyla kişinin sahip olduğu yetenekler, kişinin performansına ve başarısına yansır.
- Yetenek ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Yeteneğin artması performansın artmasını etkiler.
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı ve beceri olarak üç bileşenli bir yapıdır.
- Gelişime açık, geliştirilebilir bir yapıdır.

1.2.Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramıyla yakından ilişkisi olan fakat karıştırılmaması gereken birtakım kavramlar bulunmaktadır. Yetenek kavramının açıkça anlaşılması için benzer kavramlarında incelenerek yetenekle ilişkisinin ele alınması ve incelenmesi faydalı olacaktır.

1.2.1.Yetenek ve Yetkinlik Kavramı

Yetenek kavramını açıklarken incelenmesi gereken kavramlardan birisi olan yetkinlik; üstün derecede performans sergilenmesinde ayrıştırıcı niteliğe sahip olan; bireyin bilgisini, becerisini ve kişilik özelliklerini kapsayan davranışları olarak açıklanabilir. Üstün derecede performans sergileyenden vasat derecede performans sergileyeni ayırtan yetkinlik kavramı; bireyin kendisine verilen görevi başarıyla gerçekleştirirken sık sık tekrara başvurduğu tutumlarını, yeteneklerini, davranış biçimlerini ve diğer karakteristik özelliklerini içeren bir olgu olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45).

Yetkinlik modelleri geliştirmek için yaptıkları araştırmalarda Shippmann ve arkadaşları yetkinlik kavramını; sıradan performanslardan ayırt edilebilecek üstün performanslardaki bilgi, beceri ve özellikler; bilgi ve yetenek düzeyini tanımlamaya yarayan yapılar, bir rolü veya sorumluluğu gerçekleştirmede önem arz eden davranışsal özellikler şeklinde tanımlamışlardır (Shippmann vd., :2000).

Ulrich ve Smallwood (2011: 6) yeteneğin; yetkinlik, bağlılık ve katkı kelimelerinin çarpımı neticesinde meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda yeteneğin, yetkinlik kavramını da kapsayan daha geniş bir kavram olduğu sonucuna varabiliriz. Ayrıca yetkinlikler; işleri içerisine dahil eden, yetenek yönetimi kayıt sisteminin kurulmasını sağlayan ana yaklaşımlardır (Little, 2010). Yetenek ve yetkinlik kavramları iç içe geçmiş kavramlardır ve yetenek yönetimi süresince yetkinlikler özel bir öneme sahiptir.

1.2.2.Yetenek ve Beceri Kavramı

Yetenek ve beceri kavramları birbirleriyle alakalı olup sıklıkla birbirleri yerine kullanılarak karıştırılabilen kavramlardır. Beceri; kişinin elinden iş gelme durumunu, ustalığını ve maharetini ifade eder ve ayrıca kişinin yatkın olduğu alanlarla ve öğrenimiyle bağlantılı olarak bir işi başarabilmesi, yaptığı işi amacına uygun olarak gerçekleştirip gerektiği şekilde sonuçlandırma kabiliyeti anlamına gelir. Örneğin spordaki kullanımı açısından incelendiğinde vücudun yaparken zorlanabileceği alıştırmalara yatkın olması durumunda beceri kavramı kullanıldığı görülür (TDK, 2021).

Pek çok durumda bir başarının yetenekle mi yoksa beceriyle mi elde edildiği karıştırılabilir. Beceri belirli bir süreç içerisinde, deneme-yanılma yöntemiyle, eğitimle, kurslar ya da okul yardımıyla belirli kazanımlar elde etmeyi ifade eder. Güzel yazılar yazabilme, güzel ve diksiyona uygun konuşabilme, matematik işlemlerini hızlıca yapabilme vb. gibi davranış örneklerinden anlaşılacağı üzere beceride yapabilme önemlidir. Daha geniş kapsamlı olan yetenek hamdır, geneldir ve spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birbiriyle alakalı pek çok becerinin bir araya gelmesiyle yetenek oluşur. Yeteneğin gösterilebilmesi ve kanıtlanabilmesi için yeteneği meydana getirebilecek bazı becerilerin sergilenmesi gerekir (Şencan, 2011).

Yetenek ve beceri kavramlarını birbirinden ayıran en önemli fark; beceri kişiden kişiye aktarılabilen ve öğrenmeyle elde edilen davranışken, yeteneğin büyük ölçüde doğuştan gelmesi ve kalıtsal bir gücü ifade ediyor olmasıdır. Aynı zamanda yeteneğin öğrenme yoluyla elde edilip bir başkasına aktarılabilme olasılığı oldukça düşüktür. Yetenek kavramı doğuştan kişinin sahip olduğu bir takım yapılabirliklere işaret ederken; beceri ise kişide zaten var olan yeteneklere sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle oluşur (Tak vd., 2007: 248).

1.2.3.Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Potansiyel; henüz varlığı belirli olmayan fakat gelecekte gelişmesi mümkün, gizli kalmış kullanılmaya hazır güç veya yetenek şeklinde tanımlanabilir (TDK, 2021).

Yetenek kavramı ile doğrudan bağlantılı olan potansiyel; liderlik vasıfları, yeni şeyler üretme ve yenilikçilik gibi bireyin kapasitesini ve yapabileceklerini anlatmaktadır (Ewerlin, 2013: 281). Potansiyel kavramı kişide bulunan fakat ortaya çıkmamış, gizli kalmış yetenek şeklinde ifade edilirken, yetenek kavramını da potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyeti şeklinde açıklanır (Muslu, 2013: 11).

Potansiyel, çalışanın ilerleyen zamanlarda erişebileceği üst düzey pozisyonlara ulaşmak için sergileyeceği başarının ölçütü olarak ifade edilebilir. Bu yüzden yetenek yönetimi sürecinde potansiyelin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir (Uslu, 2014: 19). İşletmeler, kurum kültürüne uyum sağlayacak ve katkıda bulunacak potansiyeli olan çalışanlarla yollarına devam etmek, onları ellerinde tutmak isterler. İşe alım sürecinde çalışanlarını seçerken işletmeye değer ve katkı sağlayabilen gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip bireylerin seçilmesi işletmeler açısından faydalıdır. Bu yüzden potansiyellerin belirlenmesi ve karar verme oldukça önemlidir (Yıldırım, 2016: 50).

1.3.Yetenek Modelleri

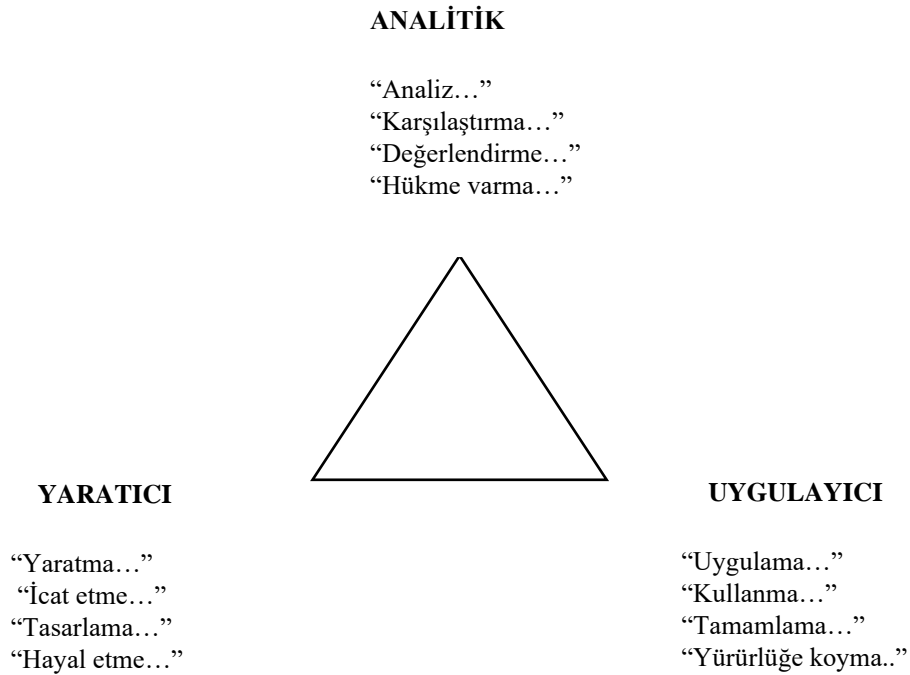
Yetenek kavramı ve yetenek kavramının benzer kavramlarla ilişkisi incelendikten sonra yetenek olgusunu somutlaştırmak ve yeteneği oluşturan unsurların neler olduğu konusuna açıklık getirmek amacıyla kavramın günümüzdeki ele alınış şeklini incelemek faydalı olacaktır. Bu bağlamda, yetenek olgusu açıklanırken daha çok psikoloji alanındaki çalışmalar ele alınarak yetenek ile üstün yetenekliliğin unsurları çerçevesinde bazı yetenek modelleri geliştirilmiştir.

1.3.1.Sternberg'in Üstün Yetenek Modeli

Sternberg' in (1997) ifadesine göre insanlar günlük hayatlarında analitik hafıza yetenekleri, sentetik yaratıcı yetenekler ve içerik uygulamalı yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Bu üç yeteneğe birden sahip olan bireyler üstün yeteneklidir. Analitik hafıza yeteneği; kişinin öğrenmesinde, karşılaştırma yapmasında, analizlerinde ve değerlendirmelerinde sonuca varmasında rolü olan yeteneklerdir. Sentetik yaratıcı yetenekler ise senteze dayalı özgün fikirler üretmede kullanılan yeteneklerdir. Bu yeteneğe sahip bireyler sıradan durumlarda bile orijinal fikirler üretebilmektedir. Günlük

hayatta bireyin içerisinde bulunduğu çevrede başarılı olmak için kullandığı yetenekler ise içerik uygulamalı yetenekleri ifade etmektedir (Budak, 2007).

Sternberg' in modeline göre analitik yetenekler devreye girdiği süreçte; birey herhangi bir konuya ilişkin öğrenme eylemini gerçekleştirmekte, konuya ilişkin analizlerde ve değerlendirmelerde bulunmakta ve değerlendirmeleri sonucunda yargıya varmaktadır. Herhangi bir alanda yeni, özgün ve kaliteli fikirler sunmayı, sanat, bilim, tarih ve bu konuların dışındaki durumları yeniden yorumlamayı sağlayan yetenekler ise yaratıcı yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Uygulayıcı yetenekler ise, bireyin işiyle alakalı sorumluluklarını yerine getirdiği süreçte analitik ve yaratıcı yeteneklerini de kullanarak uygulamaya geçtiği, işini tamamlamasına ve yürürlüğe koymasına yarayan yetenekler olarak ifade edilir (Sternberg ve Clinkenbeard, 1995: 256).



Şekil 1: Sternberg'in Üstün Yetenek Modeli

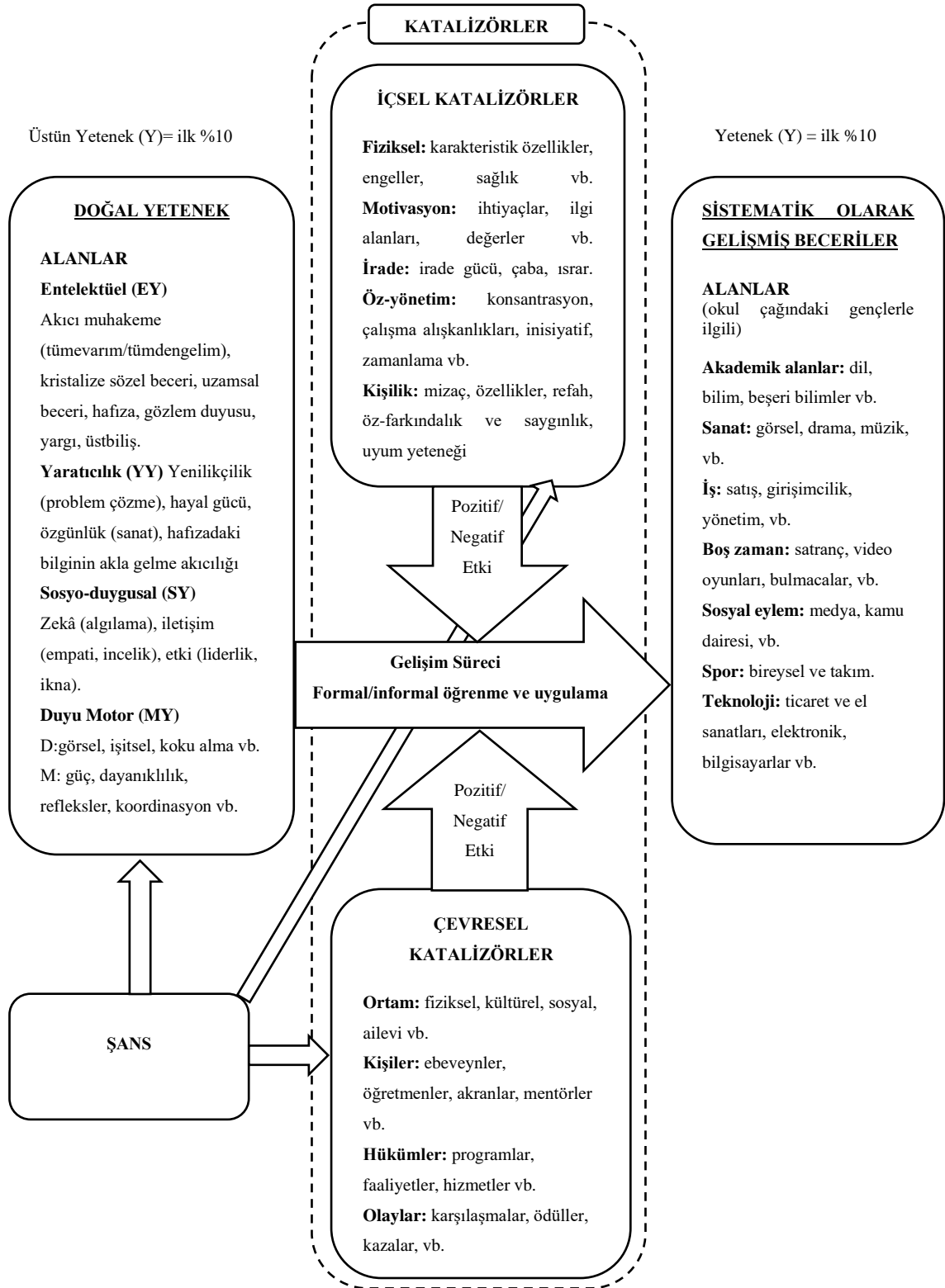
Kaynak: (Budak, 2008:22)

1.3.2.Gagne'nin Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli

Psikolog F. Gagne geliştirdiği bu modelde, yeteneğin yapabilme ve yapma arasındaki psikolojik farkı yansıttığını ileri sürmüştür çünkü yeteneğin varlığının göstergesi sadece kişide potansiyelin olmasından ziyade bu yeteneğin sergileniyor olmasıdır. Yeteneğini sergilemeyen birey gerçekte üstün yetenekli olabilir fakat yeteneğini eyleme dökmediği sürece bu birey sadece yapabilme gücüyle sınırlı kalıp, üstün davranışlar sergileyen birey olarak vasıflandırılmayacaktır (Budak, 2007).

Gagne (1999), yetenek kavramını üstün yetenek ve yetenek şeklinde ikiye ayırmıştır. Yapabilme ve yapma arasındaki farkı vurgulayan bu ayrıma göre üstün yetenek kavramı potansiyeli ifade ediyorken yetenek kavramı yapabilmeyi ifade eder. İnsanlar üstün yetenekli olabilir ve bazı alanlarda potansiyeli olabilir fakat katalizör etkenler olmadan potansiyelin yeteneğe dönüşmesi mümkün olmayacaktır. Üstün yetenek; zihinsel, toplumsal, yaratıcı, duyuşsal ve motor becerileri gibi kategorileştirilen eğilim alanlarından birine aittir. Kişi kendisinde ham halde bulunan üstün yeteneğini, içsel ve çevresel katalizörlerin etkisiyle birlikte öğrenmeli, eğitim ve pratik yapma yöntemleriyle belirli bir alandaki yeteneğini somutlaştırmalıdır (Atlı, 2013: 68).

Yetenekler, bireyin özel bir etkinlik alanında sahip olduğu yüksek potansiyelin iyi eğitilmiş beceri özelliğine dönüştürülmesinde aşamalar halinde ortaya çıkmaktadır. Yetenek gelişimsel bir yapıdır ve yeteneğin gelişimsel sürecine etki eden etmenler yavaşça özel yeteneklere dönüşen doğal yeteneklerdir. Ayrımsal üstün zekâ ve yetenek modeli yeteneğin ortaya çıkışının gelişimi teorisi. Bu gelişim üç tip katalizör tarafından kolaylaştırılabilir veya engellenebilir. Bu katalizörler bireysel (motivasyon, irade, özyönetim, kişilik), çevresel (muhit, okul, aile,) ve şanstır (Baltacı, 2013: 15).

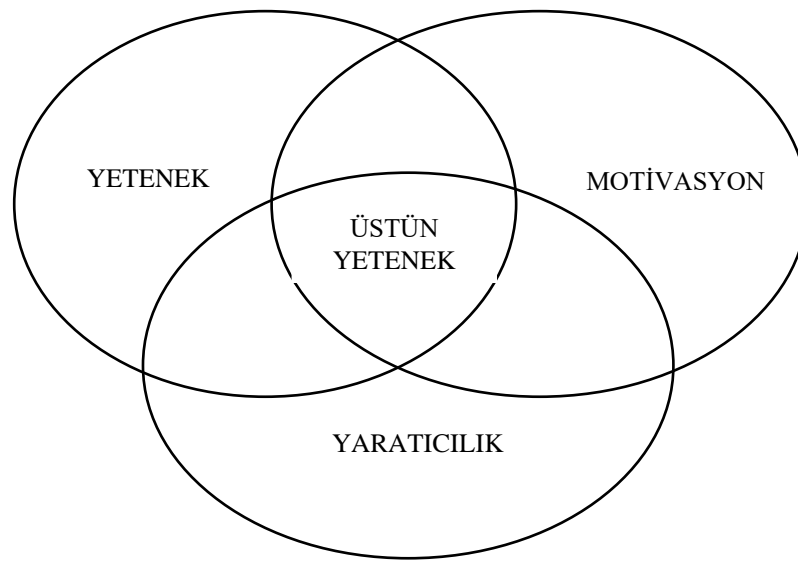


Şekil 2: Gagne'nin Üstün Yetenek Modeli

Kaynak: (Gagne, 2000: 68)

1.3.3.Renzulli'nin Üstün Yetenek Modeli

Renzulli'ye (1999) göre, insan doğasının 3 temel ögesi arasındaki etkileşimin dışı vurumu sonucunda üstün yetenek meydana gelmektedir. Bahsedilen ortalama üzeri ögeler; yetenek, motivasyon (göreve bağlılık) ve yaratıcı düşüncedir. Bu ögelerin hiçbiri tek başına üstün yetenek için yeterli değildir. Bireyin üstün yetenekli olabilmesi için bu üç ögenin hepsine de aynı anda sahip olması gerekir çünkü üstün yetenek bu üç ögenin kesişim noktasıyla yani karmasıyla oluşur (Budak, 2007).



Şekil 3: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yetenek Modeli

Kaynak: (Budak, 2008: 22)

Bu kuramda yetenek ortalama üzeri kabiliyete vurgu yaparak, hem genel yetenek alanlarını hem de belirgin yetenek alanlarının ayrımını yapmak ve açıklamak için kullanılmıştır. Ortalama üzeri kabiliyet, bireyin herhangi bir alanda ortalamanın üzerinde performansa sahip olmasını ifade eder. Motivasyon başka bir ifadeyle göreve bağlılık, başlanılan bir işi yarım bırakmama, işi tamamlama şeklinde ifade edilebilir. Yaratıcılık ise, düşüncelerde esneklik, özgünlük ve akıcılığı kastederken aynı zamanda deneyimlere

karşı açık olmak, durumlara karşı hassaslık ve risk alabilme gibi kavramları içerisinde barındırır (Akar ve Akar, 2012; 424).

1.4.İş Yaşamında Yetenek Kavramı

İş yaşamında yetenek; en yüksek düzeyde potansiyel sergileyerek katkılarının sonuçlarını ya anında ya da uzun vadede kurumsal performansta fark yaratabilecek şekilde ortaya koyan bireyleri ifade eder (Tansley vd., 2007; 2). Aslında yetenek, bir kişinin sahip olduğu ve işe getirdiği tüm bilgi, deneyim, beceri ve davranışların toplamı anlamına gelmektedir (Cheese vd., 2008; 46).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde yetenekli çalışanlara sahip olmaları oldukça önemlidir. Üst düzey yetenekli çalışanların varlığı örgütlerin görevlerini yerine getirerek hedefleri doğrultusunda stratejiler geliştirmesi ve amaçları doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar. Örgüt çalışanları bireysel yetenekleriyle örgütün başarısı ve gelişimini temsil eder. İş hayatında yetenekli insan kavramı; yüksek potansiyele sahip, bilgili ve becerili olan, değişimleri yönetebilecek, gerektiğinde değişimlere yön verecek, kuruma değer kazandırarak kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır (Duttagupta, 2006). Bu yüzden yetenekli çalışan, örgütler açısından yarattıkları değerler ve bilgi birikimleriyle değerli çalışanlar olarak nitelendirilirler.

Yetenekli çalışanlar diğerlerine oranla daha fazla başarılı iş çıktıları üreten, başarıları ile diğer çalışanlara ilham kaynağı olan ve işletmenin temel yetkinliklerine üst düzeylerde sahip olan ender kişilerdir (Berger ve Berger, 2003; 4). İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü yetenekli bireyler için işletmelerde var olan katkılarıyla ve gelecekte uzun vadede sergileyecekleri üst düzey potansiyelleri ile örgütsel performansta ayırt edici katkı sağlayabilen bireyler şeklinde tanımlama yapmıştır (CIPD, 2007).

İş yaşamında yetenek kavramı iki başlık altında ele alınmıştır. İnsanın karakter özelliği olarak yeteneği kabul eden yaklaşımda doğallık, ustalık, bağlılık ve uyumun bileşiminden söz edilmektedir. Diğer yaklaşımda yetenek kişi olarak ele alınıp yüksek performanslılar ve yüksek potansiyeller gruplaştırılırken, diğer yandan kapsayıcı yaklaşımla tüm çalışanlar birer yetenek olarak ele alınmakta ve buna göre süreçler planlanmaktadır (Gallardo, 2013).

Oldroy ve Morris yetenekli çalışanları, en iyi performansı gösterdikleri ve yüksek iç dış görünürlüğe sahip oldukları için yıldızlar şeklinde tabir etmiştir. Yıldızlar olarak nitelendirilen yetenekli çalışanlar, kendi işletmelerindeki diğer çalışanlara göre üstün performans gösterirler ve iş gücü piyasasında fazlasıyla görünürlerdir (Oldroy ve Morris, 2012; 396).

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda iş yaşamında yetenek kavramından bahsedilirken üzerinde durulan birkaç önemli unsur vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Diğer çalışanlara oranla yetenekli çalışanlar işletmelerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak bu ihtiyaçlara uygun cevap verirler.
- İşletmelerin yarattıkları değerlerde ve bu değerlerin sürdürülebilmesinde yetenekli çalışanların rolü büyüktür.
- Yetenekli çalışanlar sahip oldukları donanımlarla diğer çalışanların önüne geçerek iş dünyasının aranan isimleri olur.
- Sahip oldukları potansiyel ile işletmelerini daha ileriye taşırlar.
- İşletmelerde fark yaratıp olumlu çıktılar üretirler.

İşletmelere sağladıkları katkılar ve kazanımlar açısından yetenekli çalışanların önemi hızla artmıştır. İşletmelerde yetenekli çalışanların barındırılması ve elde tutulması vazgeçilemez olduğu için bu çalışanların yönetimi de ihtiyaç haline gelip, yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

1.5.Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde rol oynayan pek çok etkenden söz edilebilir. Küreselleşme, rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişim, örgütsel değişimler, çalışanların demografik özelliklerindeki değişim, entelektüel sermayenin öneminin artması, yönetim anlayışındaki değişimler yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmasına sebep olmuş ve yetenek yönetiminin gelişimini hızlandırmıştır. Küreselleşmenin etkileri ve sonuçları örgütlerin de dâhil olduğu pek çok alanda değişim ve dönüşüm yaşanmasını zorunlu kılarak yeni bir döneme uyum sağlanmasını gerektirmektedir. Yaşanan teknolojik yenilikler ve değişimler yönetim sistemlerinde de değişikliklere neden olmuştur (Gerçil ve Aracı, 2014: 74-75). Örgütlerin hızı her geçen gün artan rekabette değişime ayak uydurmaları, verimliliklerini arttırıp başarıya ulaşmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları yetenek yönetimini gerektirmektedir.

İşletmelerde insan gücünü örgüte katkı sağlayan potansiyel yetenekler olarak değerlendirmeye başlamıştır. İşletmeler için yetenek, örgütlerin sürdürülebilirliğinde ana unsur olmuştur (Fettahlıoğlu vd., 2016: 132-133).

Hızlı ve kâr odaklı rekabet sürecinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve işletmeler arasında fark yaratılması beyin gücünün ve yaratıcılığın kaynağı olan insan faktörü ile gerçekleşmektedir (Atlı, 2013: 40). Nitelikli insan kaynağına sahip olarak elde edilen rekabet üstünlüğü, örgütlere yetenekli bireyleri kazandırmanın artan önemi, gelişen teknolojinin çevrede yarattığı değişimlere adapte olma gerekliliği insan kaynakları yönetimi sürecinde yetenek yönetimi fonksiyonunu ön plana çıkarmıştır (Dede, 2007: 34).

Teknoloji alanında yeniliklerin artmasıyla birlikte bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, bireylerin eğitim seviyesini geliştirmelerine böylece niteliklerini arttırmalarına ve kariyer algılarında farklılığa fırsat vermiştir. Yetenekli çalışanlar kariyerlerini geliştirmek amacıyla sosyal hayatlarından feragat etmek istememektedirler. Bu sebeple yetenekli çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgütlerin, onların bu beklentilerini karşılama zorunluluğu doğmuştur (Doğan ve Demiral, 2008: 163). Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşan kullanımıyla beraber çalışanların davranışlarında ve çalışma yöntemlerinde de değişikliğe gidilmeye başlanmıştır. Bu süreçte bazı işlerin ortadan kalkması ya da koşullara uygun şekilde yeniden yapılanması çalışanların ve örgütlerin yeni koşullara uyum sağlamalarını gerekli kılmıştır (Yalçın, 2020: 27).

Yetenek yönetimine ihtiyacın artmasındaki bir diğer etken demografik değişimlerdir. Gelişmiş ülkelerde genç nüfusun oranı gün geçtikçe azalmaktadır. 18-65 yaş aralığında bulunan çalışabilecek nüfus kendi içerisinde kültür, eğitim vb. gibi konuların etkisiyle nitelik açısından değişkenlik göstermektedir. Rekabet halinde olan örgütlerin arayışa girdiği işgücü, çalışabilecek nüfus içerisinde kendini geliştirebilecek veya değer yaratabilecek potansiyeli olan çalışanlardır (Yalçın, 2020: 29). İşgücünün hızlıca yaşlanması örgütlerin rekabeti ve stratejilerini yönetmelerini zorunlu hale getirmiştir (Akar, 2015: 35). Bir diğer yandan çalışan adaylarının güç kazanmış olması örgütler arasında yetenekli çalışanları bünyelerine katma yarışına yol açmış, çok sayıdaki işletme seçenekleri ile piyasanın serbestleşmesi gibi etkenler yeteneklerin kolayca kendilerine fırsat yaratabilme şansını doğurmuştur (Köse, 2018: 827).

Bilgi çağına geçiş ile birlikte entelektüel sermayenin artan önemi ve örgütlerin çağın gerektirdiklerine uyum sağlama amacı yenileme, dönüştürme ihtiyacını arttırmıştır. Sanayi ekonomisinde örgütlerin yatırımlarını makineler, teçhizatlar ve fabrika binaları

oluştururken günümüzde yatırımların önemli kısmı entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve arttırılmasına ayrılmıştır (Atlı, 2013: 56). Böylece bilginin artan önemiyle entelektüel sermayenin çıktısı olan değer yaratma potansiyeli yüksek yetenekli bireylerin örgütler açısından aranan nitelik hale gelmesi yetenek yönetimi olgusunu gerekli kılmıştır.

“Yetenek için savaş” resmi olarak 1998'de Amerika'nın en büyük ve en prestijli yönetim danışmanlığı firması McKinsey & Company'nin “daha iyi yetenek için savaşmaya değer” olduğunu bildiren ünlü raporunu yayınladığında başlatıldı. McKinsey'in araştırması, önümüzdeki 20 yıldaki en önemli kurumsal kaynağın akıllı, teknolojiye hâkim, zekasını dünya çapında kullanabilen ve operasyonel olarak çevik iş insanları olacağı sonucuna vardı. McKinsey'e göre yetenek “...bir kişinin yeteneklerinin ...onun içsel yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekâsı, yargısı, tutumu, karakteri ve dürtüsünün toplamıdır. Aynı zamanda öğrenme ve gelişme yeteneğini de içerir” (Beechler ve Woodward, 2009 : 274).

Mucha'nın (2014: 99) tanımlamasına göre yetenek yönetimi; “işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru iş görenlerin, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır”. Yetenek yönetimini en geniş anlamıyla bir organizasyon aracılığıyla yetenek akışının stratejik yönetimi şeklinde ifade eden Duttagupta (2005: 2), yetenek yönetiminin amacını stratejik iş hedeflerine dayalı olarak doğru zamanda doğru insanları doğru işlerle hizalamak için bir yetenek kaynağının mevcut olmasının sağlanması şeklinde açıklamıştır.

Stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını gidermek için yeteneği örgüte çekmek, geliştirmek, dağıtmak ve elde tutmak amacıyla tasarlanmış olan ve uygulandığı örgütteki entegre süreçleri, programları ve kültür normlarını ifade eden bütüne yetenek yönetimi denir (Silzer ve Dowell, 2010: 18). Buna göre yetenek yönetimi örgütler için etkileri ve sonuçları açısından çok kapsamlı ve önemli bir olgudur. Yetenek yönetimi, örgütün karşısına çıkan zorluklarla mücadele edebilmesinde ve stratejilerini uygulayarak hedeflerine ulaşmasında, ihtiyacı olduğu yetenekler ile bünyesinde barındırdığı mevcut yetenekler arasındaki boşluğu düzenli olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı sistematik bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde bir aracı olarak gördüğü yetenek yönetimi, düzenli bir şekilde ihtiyaç duyduğu yeteneklerin örgütlere katılımının sağlanmasını ve bu yeteneklerin elde tutulmasını zorunlu kılar.

Literatürde yetenek yönetimi kavramı yakın tarihe dayanmış olmasına rağmen tanımlardan da anlaşılacağı üzere önemi ve kapsamı oldukça büyüktür. Yetenek

yönetimiyle ilgili yapılan tanımlarda farklı odak noktalarına değinilmiştir. Tüm bu tanımlar çerçevesinde yetenek yönetimi kavramının kapsamını oluşturan unsurları şunlardır:

- Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında sahip olduğu ve ihtiyaç duyacağı yeteneklerin yönetilmesi önemlidir.
- Örgütler kendi bünyelerine yeni yetenekler kazandırmalıdır.
- Tek başına yeni yeteneklerin kazanılması yeterli değildir. Aynı zamanda örgütlerin, mevcut yetenekli çalışanlarını örgütte tutması gerekir.
- Doğru iş, doğru zaman, doğru çalışan bileşimi yetenek yönetiminin özünü oluşturur.
- Sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri şartların ve sürecin hazırlanması yetenek yönetimiyle mümkündür.

1.6.Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Bu süreç genellikle işletmenin stratejisine uygun insan kaynakları planlamasının yapılması, bu plan ışığında yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut işgücü analizinin yapılarak hangi alanda yeteneklere ihtiyaç olduğunun saptanması, yetenekli çalışanların belirlenmesi, cezbedilmesi, işletmeye katılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmasının sağlanması aşamalarından oluşur (Alayoğlu, 2010: 78). Yetenek yönetimi süreci, işletmelerin örgütsel stratejileri, hedefleri ve gelişme hızlarıyla uyum sağlayarak ilerleyebilmeleri için sık sık geliştirilir ve düzeltilir. Bu yönüyle yetenek yönetimi devamlılığı olan bir süreçtir (Oehley, 2007: 16).

Yetenek yönetimi süreci genel hatlarıyla üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; yetenekli çalışanları cezbetme ve işe alma, yetenekli çalışanları geliştirme ve yetenekli çalışanların elde tutulması.

1.6.1.Yetenekli Çalışanları Cezbetme ve İşe Alma

Yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve işe alınması yetenek yönetimi sürecinin ilk basamağını oluşturur fakat işletmeler boş pozisyonlarını doldurmadan önce ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip çalışanları bulabilmek için işin gerektireceği yetkinlikleri

saptamalıdır. Yetkinlikler, bir işi yapabilme, gerçekleştirebilme potansiyeli için gerekli tüm davranışları ifade eder. Yetenekli çalışanları cezbetme boyutu yetenek stratejisinin uygulanabilmesi açısından ihtiyaç duyulan sayıda ve nitelikte yetenekli çalışanı işe çekmek için oluşturulmuştur.

Yetenekli insanları, işletmeye kazandırmak için öncelikle onların ilgisini cezbetmek, işletmeye çekmek gerekir. Yeteneklerin cezbedilmesi yetenekli insanların örgütün özelliklerinden haberdar olmasını sağlama, işin içeriğine uygun yetenekli insanları bulma ve bu insanların örgüte katılması için iş başvurusunda bulunması konusunda ikna etme sürecinin tamamını kapsar (Sullivan, 2016: 3). Yetenek savaşlarında başarılı olmak için işletmeye her başvuran adayı işe almakla vakit kaybetmek yerine, işletmenin örgüt yapısına ve kültürüne ilgi duyan ve örgüte bağlı kalabilecek adayları işletmeye çekmek gerekmektedir (Erickson ve Gratton, 2007: 11-30).

Hatum (2010), yetenekleri örgüte çekme sürecinin örgüt ve örgüte katılacak yeni üyeler olmak üzere iki tarafı olduğunu savunur. Örgüt açısından; yetenekleri çekme süreci örgütün yetenekli çalışanların tercih edeceği şartları sağlayabilen bir işletme olması durumuna işaret eder. Aday açısından ise yetenekleri çekme sürecinde yetenekli çalışanların tercihleri, duyguları iyi anlaşılmalı ve beklentilerinin analizi iyi yapılmalıdır (Akar, 2015: 84).

Yetenekli çalışanlar, kendi öz değerlerinin bilincinde olan, eylemlerinin sonucunda hızlı geri bildirim almak isteyen, üst düzey becerileri sayesinde bilgi ağlarına kolayca ulaşabilen, duygusal ve entelektüel beklentileri karşılanmadığında sıkılan kişilerdir (Goffee ve Jones, 2007). Örgütlerin yetenekli çalışanları işe çekmeleri için sadece maddi imkânlar yaratmasından ziyade heyecanlı bir iş ortamı sağlaması, yönetimde hassas davranması gerekir. Doğru yeteneklerin işe çekilmesi, örgütlerin kullandığı işe alım kanallarının doğru seçilmesi ve kullanılmasıdır. Potansiyel yetenekleri çekme kanalları; çalışan referansı, kuruma ait web sitesi, üniversiteler ve meslek okulları, online simülasyonlar, kurum içi haber bültenleri ve istihdam ajansları şeklinde sıralanabilir ve yetenekli çalışanlarla örgütler arasında köprü görevi görür (Akar, 2015: 89).

Nitelikli çalışanı keşfedip işletmeye kazandırmak, yetenek yönetimi süreci için iyi bir başlangıca işaret eder. İşletmenin yetenekli çalışanları kazanmaları için etkili bir işe alım

stratejisi geliştirmeleri ve bununla sınırlı kalmayıp ardından çalışanların işe alınması ve elde tutulmasındaki başarılarını takip etmeleri ayrıca değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde bu süreci yönetmeleri gereklidir. Yetenekli alışanları işletmeye çekme, motivasyonlarını sağlama ve elde tutma konularında başarılı olan işletmeler diğerlerine kıyasla daha çok hissedar getirileri ve daha düşok oranda yıpranma payları ile ödüllendirilmiş olurlar (Aldisert, 2002: 91-92).

Yetenek yönetiminde işe alım süreci; adayların toplanması, seçilmesi, işe alıştırma (oryantasyon) ve yerleştirme olarak dört aşamayla tamamlanır (elik ve Zaim, 2012: 34). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan işe alma sürecinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi için işletmeler önce iş gücü planlamasını yapmalıdırlar. İş gücü planlaması doğru yerde ve doğru zamanda istenilen niteliğe sahip ihtiyaç duyulan sayıdaki çalışanların belirlenmesidir (Robbins vd., 2013: 166). İşletmenin insan kaynakları ihtiyacını gidermek için gereken çalışan sayısını ve kalitesini en düşok maliyetle elde etmek işe alım sürecinin genel amacını ifade eder (Armstrong, 2006: 409).

Örgütler işe alım sürecinde kendi amaçlarına, ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun zgun yöntemler geliştirmektedirler. Örneğin Teksas Austin merkezli Whole Foods Market, işe alınması olası kişilere, mağazalardaki bölümlerin (sebze, et, unlu mamuller vb.) yelerinin gruba kimin katılacağı hakkında tam söz sahibi olduğu, küçük demi merkeziyetçi girişimci ekiplerinin bulunduğu bilgisi verilir ve deneme suresinin sonunda çalışan adayı, ekip üyelerinin üçte ikisinin desteğini alması sonucunda işi alır. Bu işe alma şekli şirketin temel değerlerinden olan işbirliği ve demi merkeziyetçiliğe göre şekillenmiştir. Yazılım ve hizmet şirketi olan Trilogy Software da yeni alışanlar, CEO dâhil tüm st yönetimin denetimi altında, üç aylık yorucu ve yoğun bir pratik çalışma sürecinden geirilirlir. Üç aylık sürecin sonunda adaylar çok sıkı bir değerlendirmeden geçerler, performanslarıyla ilgili çalışma arkadaşlarından, bölüm liderlerinden ve st yönetimden ayrıntılı geri bildirim alırlar ve yeni işe alınanlar kuruluşun diğer bölümlerine gnderilirlir. Geliştirilen bu yönteme göre yoğun meydan okumalardan hoşlanan ve işin başındaki bazı belirsizlikleri tolere edebilecek bir aday bu iş için uygun olacaktır (Erickson ve Gratton, 2007).

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi yeni işgörenin işine ve işletmesine yönelik gerçekçi beklentiler geliştirmesini amaçlar. Oryantasyon programının kapsamı ve içeriği işletmelerin leğine göre farklılık gösterir. Küçük lekli işletmeler genellikle nadiren

ve az sayıda işe alım yaptıkları için daha dar kapsamlı programları tercih ederken, büyük ölçekli işletmeler sık ve geniş ölçüde yeni çalışanı işe alırlar ve daha kapsamlı, biçimsel oryantasyon programlarına yönelirler (Karakaş, 2014: 4). Oryantasyon programları işe yeni giren çalışanların bilmek isteyeceği konuları kapsamalıdır. Bu konular genel olarak işletmenin tamamı hakkında bilgileri (tarihçesi, politikaları, çalışma şartları vb.), çalışanın dâhil olacağı iş alanı hakkında bilgileri (teknikler, özel kurallar), iş ile ilgili bilgileri (ilerleme imkanları, iş arkadaşları, yetki ve sorumluluklar vb.) içermelidir (Ataklı, 1992: 12). Oryantasyon sürecini başarıyla tamamlayan çalışan görev yapacağı pozisyona yerleştirilir.

Çalışanların seçilmesi sürecinde yapılacak bir hatanın telafisi zor olmakla birlikte işletmelerin zaman ve bütçe kaybına uğramasına neden olur (Bingöl, 2003: 163). İşletmelerin zaman ve bütçe kaybının önlenmesi için yetenekli çalışanların seçilerek, yetenekleri doğrultusunda bir pozisyona yerleştirilmesi önemlidir. Yetenekli çalışanın işletmede yeteneği doğrultusunda bir pozisyona yerleştirilmesi çalışan ve işletme açısından yetenek yönetimi sürecinin sağlıklı ilerlemesini sağlayacaktır.

1.6.2.Yetenekli Çalışanları Geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, yetenekli bireylerin çalışacakları işletmeyi seçerlerken ve hâlihazırda çalışanların kariyerlerine sağlayacağı katkılar nedeniyle önemli bir unsurdur. Yetenek yönetiminin uygulanmadığı veya tam anlamıyla uygulanmadığı şirketler, örgütsel bağlılığın zayıflığını ve iş değiştirme olasılığını bahane ederek, eğitim ve geliştirme yatırımlarını masraf olarak görmektedirler (Luecke, 2009: 116). Bunun aksine yetenekli çalışanların yeteneklerinden etkili biçimde yararlanmak isteyen, bu sayede rekabet avantajı sağlayarak konumunu zirvelere taşımak isteyen şirketler, yetenekli çalışanlarının bireysel gelişimine önem vererek bu konuda her türlü fırsatı çalışanına sunacak ve onu destekleyecektir.

Yetenekli çalışanların geliştirilmesiyle, bireyin sahip olduğu yeteneğin sürekliliğinin sağlanması, aslında bireyde var olan fakat saklı kalmış yeteneklerinin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve bu süreçte yaşanacak gelişmeler ve değişimler karşısında çalışanların hazırlanması amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009). Geliştirme, çalışanları geleceğe, daha ileri seviyelere, sorumluluğa hazırlamak ve gerekli olan iş deneyimi

donanımlarına sahip olmaları için tasarlanmış uzun dönemli bir çabadır (Rothwell, 2010: 77).

Herkese aynı şekilde uygulanabilecek standart bir yetenek geliştirme stratejisi oluşturmak mantıklı ve doğru bir yöntem değildir. Yetenek geliştirme stratejisi oluştururken çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözlemek, öğrenme yöntemlerini ve iş önceliklerini dikkate almak gerekmektedir (Garavan vd., 2012: 14-15). Yetenek geliştirme uygulamaları sayesinde çalışanlar hem kişisel hem de profesyonel anlamda beceriler kazanırlar ve elde ettikleri bu kazanımları işlerindeki faaliyetleri vasıtasıyla şirketleriyle paylaşmış olurlar. Yetenek geliştirme çabaları çalışanların bilgi birikimini arttırırken aynı zamanda işletmelerin verimliliğini de arttırır (Biech, 2018: 10).

Berger' in (2003: 12-13) Yetenek Havuzu Modeli' ne göre yetenekleri geliştirme yöntemleri; iş başında koçluk/ danışmanlık, güncel problemler konusunda işgören toplantıları, işte rotasyon, acil görev yürütme, kişiye özel projeler, yetki ve görev gücü, kurum eğitimleri, kurum dışı eğitimler, rehberli/güdümlü okumalar, eğitsel-öğretimsel kurslar, psikolog ya da danışman yardımı, program dışı uygulamalı eğitimler şeklinde sıralanır. Tüm bu yöntemler çalışanların gelişim sürecine katkı sağlarken ayrıca çalışanların işletmeyle olan bağlarını kuvvetlendirir. Bu yöntemler işletmelerin faaliyet alanına göre dönüştürülerek uygulanır.

1.6.3.Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Yetenek yönetimi sürecini sadece yetenekli çalışanları işe alarak ve yeteneklerini geliştirerek işletmeye kazandırmak olarak gören organizasyonlar hataya düşmüş olacaktır. Yeteneklerin elde tutulması aşaması yetenek yönetimi sürecinin oldukça önemli bir parçasıdır. Günümüzde neredeyse her sektörde yetenekli çalışana talep arttığı için yetenekli çalışanları cezbetme ve işe alma konusunda başarılı olan şirketler yetenekli çalışanlarını elinde tutma konusunda birtakım kaygılara sahiptir. Yetenekli çalışanları işe alma ve onları elde tutma becerisi birbirini tamamlayan süreçlerdir. Bu yüzden her ikisi de başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde her işletmenin arzuladığı birinci sınıf insan kaynağı elde edilmiş olur (Harvard Bussiness Essentials, 2002: 47).

Yetenekli çalışanların elde tutulması, işletmeyi hedeflerine ulaştırabilecek ve bu doğrultuda stratejilerini gerçekleştirebilecek çalışanlarını kaybetmemek adına gösterdiği

çabaları ifade eder (Frank vd., 2004: 13). Yetenekleri elde tutma çabaları uzun süreçte çalışanların sadakatini sağlamayı amaçlar.

İşletmeler yetenekli çalışanlarını geliştirmek için gerekli imkân ve koşulları sağlayarak kendi bünyelerindeki yeteneklerinden faydalanmak isterler. Yetenekli çalışanlarına yaptıkları yatırıma rağmen çalışanlarını elde tutma stratejilerinin yetersiz kalması, işletmelerin hem zaman hem de maddi kayıplar yaşamasına sebep olur. Ayrıca yetenekli çalışanların kaybı işletmelerin performansını kötü etkileyeceğinden yetenekli çalışanların elde tutulması oldukça önemlidir. Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, işletmeler arası rekabet açısından avantaj sağlamış olsa bile çalışanların elde tutulamamasıyla kazanılan bu avantaj kaybedilmiş olacaktır.

İyi yetişmiş, yetenekli çalışanların kaybedilmesinin işletme açısından maliyetleri şunlardır (Marancı, 2012: 31) ;

- Tazminat ödemeleri ve örgüte yeni katılan çalışanların işe yerleştirilmesi gibi maliyetler,
- Verimlilik kaybının yaşanması ya da boşalan pozisyonun doldurulamaması sebebiyle iş kaybı maliyetlerinin meydana gelmesi,
- Yeni çalışan adayı belirme ve seçimi öncesi yapılan harcamalar (telefon görüşmeleri, özgeçmiş incelemeleri vb.)
- Mülakat için ayrılan harcamalar, anlaşmalar, çalışanın işe başlangıç tarihinin belirlenmesi ve beraberinde getirdiği maliyetler,
- Yeni çalışanlar için oluşturulan oryantasyon programları ve eğitim maliyetleri,
- Acemi çalışanların hataları, işlerin yavaşlaması gibi iş öğrenme sürecindeki verimsizlik maliyetleri,
- Diğer çalışanlara iş yükünün binmesi nedeninden kaynaklanan diğer maliyetler.

Yetenekli çalışanların elde tutulması aşamasında işletmelerin dikkat etmesi ve özen göstermesi gereken hususlar; yetenekli çalışanların işletme için önemli olduğunun hissettirilmesi, çalışanın sergilediği performans ve katkıların bilincinde olunması ve bu farkındalığın çalışana hissettirilmesi, çalışma ortamının uygun hale getirilmesi, çalışanın özelliklerine uygun pozisyonda görevlendirilmesi, motivasyonun arttırılması amacıyla

cret ve dllendirmelerle çalışanın işletmeye bağlılığını kuvvetlendirici uygulamalara yer verilmesi gerekir (Alayoğlu, 2010: 83).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

“Örgüt ortak bir amacı, bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelen kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilattır” (TDK, 2021). Örgüt kavramı bir birim olarak toplumun en küçük kurumundan uluslararası en büyük kurumlara kadar pek çok yapılanmayı içine alır. En kısa tanımıyla örgüt, “bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetler ve güçler sistemidir” (Selznick, 1948: 25). Örgüt, belirlenen bir görevin yerine getirilmesi ve devamlılığının sağlanması amacıyla bir otoritenin emri altında toplanmış, birbirlerine bağlı insanlardan oluşan bir birimdir. Tanıma göre insanların oluşturdukları grupların örgüt özelliği taşıması için, tek bir yetkilinin emri altında uyumlu ve süreklilik teşkil eden bir yapı olması gerekir (Ülgen, 1993: 43).

Örgütler üretimi gerçekleştirme veya hizmeti sunma süreçlerinde hammadde, sermaye, girişimci, bilgi, teknoloji, işgücü vb. üretim araç ve girdilerini bir araya getirirler. İşgücü girdisi, diğer girdi ve kaynaklara göre örgütte hayati bir öneme sahiptir. Çünkü insan kaynağı veya emek olarak ifade edilen işgücü, diğer girdi ve kaynakları kullanarak örgütsel amaca ulaşılmasını sağlar (Güney, 2007; 233-234). Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında aracı rolü üstlenen insanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını (yeme, içme, barınma vd.), toplumsal ihtiyaçlarını, psikolojik ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamadıkları durumlarda bir araya gelerek işbirliği ve işbölümü sayesinde güçlerini birleştirirler ve örgütlerin temelini oluştururlar (Alıç, 1995: 1-2). Bu sebeple örgütler açısından, sahip oldukları insan kaynağının devamlılığını ve örgüte bağlılığını sağlamak diğer girdilerin de etkili ve verimli kullanılması için oldukça önemlidir.

Örgütler, hem insanların ihtiyaçlarını karşılamalarında hem de insan ilişkilerinin düzenlenmesinde rol oynayan güçlü bir toplumsal araçtır. Örgüt üyelerinin örgütteki çok değişkenli davranışları, diğer örgüt üyelerinin davranışlarıyla ilişkilidir. Her bir üyenin sergilemiş olduğu davranış, çevrede birtakım değişikliklere neden olurken, başka bir örgüt üyesinin ve bir bütün olarak örgütün amacının gerçekleşmesine yardımcı olur (Onaran, 1971: 114). Bireyler, her ne kadar örgütün ortak amacına hizmet etmek için toplanmış olsalar da bireylerin örgütte var olma sebeplerinden biri de kendi bireysel

amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu sebeple örgütler, bireylerin sahip oldukları sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırken bir yandan da bireysel amaçları gerçekleştirmede aracı olur (Aydın, 1991: 13).

Örgütler kendi amaçlarıyla örgüt üyelerinin amaçları arasında bir uyum sağlayamazlarsa kuruluş amaçlarına ulaşmadan varlıklarını yitirirler. Örgüt üyeleri, örgüte ve örgütün geliştirdiği amaçlara bağlılıklarına göre örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterirler (Eren, 2014: 39). Örgütlerin devamlılığı için örgüt amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarının uyumu oldukça önemlidir. Kristof 'a göre örgüt ve birey uyumunun dört farklı yönü mevcuttur (Kristof, 1996: 1):

1. Örgüt ile bireyin temel özellikleri açısından benzerliğini ifade eden değerlerde uyum.
2. Örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasındaki uyum.
3. Bireysel tercihler veya ihtiyaçlarla örgütsel yapı ve sistem arasındaki uyum.
4. Örgütsel iklim ve bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri arasındaki uyum.

Örgütlerde çalışan bireyler ve örgütler arasında uyumu daimi kılmak ve sürecin sağlıklı ilerlemesi için bu unsurların ne ölçüde sağlanmış olduğunun denetimi ve devamlılığının örgütler tarafından kontrol altında tutulması gerekmektedir. Buradan hareketle birey ile örgüt uyumunun sağlanmasıyla bireylerin örgüte bağlılığı gelişecektir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının birden çok faktörden meydana gelen karmaşık bir yapısının olması ve yazarların tanımlarında odaklandıkları noktaların farklılığıdır (Schwenk, 1986: 299). Kavramın incelenmesinde öncülük eden Whyte (1956), "The Organization Man" adlı eserinde aşırı bağlılığın tehlikelerinden bahsederek çalışanları "örgüte ait olan kişi" şeklinde tanımlamıştır (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılık, sosyal bir grup olarak kabul gördüğü örgüte katılan bireyin, tutarlı davranışlar sergilemesi ve aynı zamanda sergilediği bu davranışlarını örgütsel çıkarlarla ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32).

Kurumların ortaya koydukları amaç ve değerleri bireyin kabul ederek, bu amaç doğrultusunda eylemlerini gerçekleştirirken gayret etmesi ve kurum üyeliğine devamlılığını sürdürme arzusu örgütsel bağlılığı açıklar. Örgütün belirlemiş olduğu amaç

ve değerlere inanarak bunları benimsemesi, örgütün amaçları uğruna her şeyini ortaya koyma isteği ve son aşama olarak örgütte kalmak için iradeli olması örgütsel bağlılığın vazgeçilmez unsurlarıdır (Porter vd., 1974: 604). Bu unsurlar dikkate alındığında örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün iyiliği için kendilerinden bir şeyler katmaya istekli oldukları aktif bir ilişkiyi ifade eder. Bu yüzden bireyin örgüte olan bağlılığı yalnızca görüşleri ve inançlarının ifadesinden değil aynı zamanda eylemlerinden de anlaşılmaktadır (Mowday vd., 1979: 226).

Örgütsel bağlılık, birey ve organizasyonu birbirine bağlayan psikolojik bir bağ ifade eder. Bahsedilen psikolojik bağ bireyin kendisini örgütle özdeşleştirilmesiyle gelişir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Bireylerin kendilerini örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleştirmeleriyle ve hedefe yönelik çabalarını geliştirmeleriyle örgütsel bağlılık ortaya çıkar (Reichers, 1985: 468). Kidron' a göre örgütsel bağlılık, bireylere dışarıdan daha çekici seçeneklerin sunulmasına rağmen tercihlerini örgüt üyeliğinin devamlılığı konusunda kullanmalarıdır (Penley ve Gould, 1988: 46). Meyer ve Allen ise işgörenin örgüte karşı psikolojik yaklaşımının bir ifadesi olan örgütsel bağlılığı işgörenele örgüt arasındaki ilişkiden doğan ve örgüt üyeliğinin devamını sağlama kararıyla sonuçlanan psikolojik bir durum olarak açıklamışlardır (1997: 11). Ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç farklı unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Bütün bu tanımların ortak noktası, iş görenin çalıştığı organizasyona sadakatinin bir ölçüsü olarak görülen örgütsel bağlılığın, bireyin kendisini örgütle özdeşleştirilmesi, içselleştirilmesi, örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlar doğrultusunda fedakârlıkta bulunabilmesi olarak görülmektedir (İbicioğlu, 2000: 13).

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar 'yatırım', 'davranışlar ve özellikler', 'çalışan-örgüt uyumu' şeklinde üç farklı kriter etrafında toplanmıştır. Bağlılığı yatırımlar çerçevesinde ele alan araştırmacılar kavramı, örgüt aracılığıyla bireye sunulan ödüller ve maliyetlerin bir çıktısı olarak görüp, bağlılığın örgütteki görev süresiyle ilişkisini vurgularlar. Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında, çalışanların davranışları ve özellikleri çerçevesinden yola çıkan araştırmacılar, çalışanların istekleri doğrultusunda açıkça sergiledikleri davranışlarının zamanla örgüte karşı tutum bağlılığını geliştirecek davranışlara dönüştüğünü ve çalışanın kendi davranışlarına olan bağlılığının örgütsel bağlılığını geliştirmede aracı rolü olduğunu savunur. Son olarak çalışan-örgüt amaç uygunluğunun etrafında şekillenen tanımlar, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerini

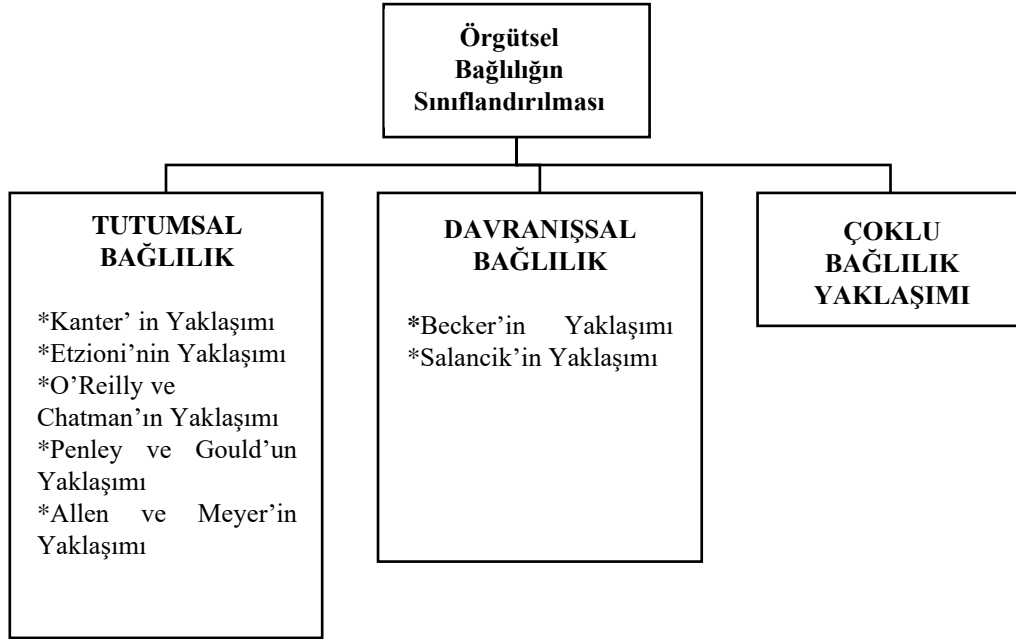
özümseyerek örgüt adına çaba sarf etmesiyle örgütsel bağlılığın gerçekleşeceğini savunur (Gül, 2002: 39).

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın ortaya çıkışından günümüze kadarki süreçte gelişerek önem kazandığı görülmektedir. Yıllar içindeki bu gelişiminin nedenleri (Özsoy vd., 2001);

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışıyla ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın sağlanamaması halinde işten ayrılma niyetinin, iş doyumunu sebebiyle ayrılanlara oranla daha etkili olduğunun tespit edilmesi,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans sergilemesi,
- Örgütsel etkililiğinin yararlı bir göstergesi olarak örgütsel bağlılığının öneminin artması,
- Fedakârlık, dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak örgütsel bağlılığın dikkat çekmesidir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki çeşitlilikler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde çoğunlukla örgütsel bağlılığın üç tür sınıflandırılması karşımıza çıkmaktadır. Bu üç tür sınıflandırma tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir.



Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: (Gül, 2002: 40)

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık iki farklı başlık altında incelenmiştir çünkü örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar bu konuyu farklı bakış açılarıyla ele almışlardır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık sınıflandırması üzerinde yoğunlaşmışken, psikologlar daha çok davranışsal bağlılık sınıflandırması üzerinde durmuşlardır (Mowday vd., 1982: 24). Reichers'in tutumsal bağlılığı belirli yönlerde geliştirmesiyle üçüncü sınıflandırma türü olarak çoklu bağlılık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Reichers, 1985: 465). Çoklu bağlılık sınıflandırması bireyin, örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine farklı farklı bağlılıklar gösterebileceklerini vurgular (Becker vd., 1996: 465). Bu sınıflandırma, örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir bütünü olarak ele alınmasının doğru olacağını savunur (Randall, 1987: 467). Bu çalışmada tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık ele alınacaktır.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Teorileri

“Tutum, bireyin çevresindeki canlı ya da cansız herhangi bir duruma karşı gösterdiği tepki ön eğilimini ifade eder” (Ceylan, 1998: 72). Tutumlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç ögeden oluşur. Duygusal öge, bireyin herhangi bir durum ya da nesneye karşı sergilediği duygusal davranışı veya duygusal tepkisidir. Bilişsel öge,

bireyin çevresindeki nesne, olay ya da kişilerle ilgili inançlarını ifade eder. Davranışsal öge ise bireyin tutumları sonucunda eyleme geçmesini belirtir (Can, 1997: 151).

Tutumsal bağlılık, bu nedenle, bireyin belirli bir kuruluş ve hedefleri ile özdeşleştiği ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üyeliğini sürdürmek istediği bir durumu temsil eder. March ve Simon (1958) tarafından belirtildiği gibi tutumsal bağlılık, bireyin herhangi bir örgütün değerleri, amaçları ve hedeflerini özümseyerek kendi amaç ve hedefleriyle bağdaştırması ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için o örgütteki devamlılığını sürdürme isteğidir. Bu yüzden tutumsal bağlılık, genellikle bireylerin örgüte olan bağlılıklarını, alacakları ödül ve ödemeler yoluyla karşılıklı menfaat ilişkisine dayandırmaktadır (Mowday vd., 1979: 225).

Tutumsal bağlılığa ilişkin pek çok teori oluşturulmuştur. Bu çalışmada Kanter' in yaklaşımı, Etzioni'nin yaklaşımı ve Allen ve Meyer'in Yaklaşımı ele alınacaktır.

2.2.1.1. Kanter' in Yaklaşımı

Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı, bireylerin sadakat ve çabalarını gönüllü olarak bağlı buldukları örgütlere aktarma isteği şeklinde tanımlamıştır. Sosyal sistemin bir parçası olarak görünen örgütlerin belirli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu aşamada çalışanlar, örgütlerin belirlediği isteklerini ve ihtiyaçlarını, kendi rızaları ve örgüte karşı besledikleri olumlu duygu ve düşünceler çerçevesinde kendilerini örgüte adanarak karşılayacaklardır. Buradan hareketle örgütsel bağlılık türleri devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlık altında incelemiştir (Kanter, 1968: 499-517):

Devam bağlılığı, örgüt bünyesinde çalışan bireyin, bulunduğu örgütteki üyeliğini devam ettirmesi ve kendisini örgütün sürekliliğini sağlamaya adanmasıdır. Birey, örgüt için fedakârlıklarda bulunduğu için örgütten ayrılması hem maliyetli hem zor olacaktır. Birey örgütten ayrılmanın ve örgüte bağlı kalmanın sonuçlarını karşılaştırarak, örgüte devam etmenin daha kârlı olduğu sonucuna varırsa, örgüt üyeliğine devam etmeyi tercih edecektir.

Kenetlenme bağlılığı, bireyin örgüt üyeleriyle olan sosyal ilişkilerine bağlılığını ifade eder. Örgüt üyelerinin sadakat ve bağlılıkları örgütün bütününe kapsar. Örgütteki üyelerin birbirleriyle geliştirdikleri sosyal ilişkiler, bir gruba ait olma hissi bireyi duygusal açıdan tatmin ederek örgüte bağlılığını arttıracaktır. Örgüt bünyesinde bulunan

her birey kenetlenme bağıllığıyla hareket edecek olursa, örgüte yönelik dış tehditler bu bağ sayesinde engellenecektir.

Kontrol bağıllığı, örgütün norm, amaç ve değerlerinin, birey açısından doğru davranışları sergilemek için kendilerine rehberlik etmesi inancına dayanır. Bireyin, örgütün değerleri ve normlarını içselleştirmesiyle, benimsediği değer ve normlara uygun davranışları sergilemesine yönelik isteği bu bağıllık türünün göstergesidir.

Kanter'a göre devam, kenetlenme ve kontrol bağıllığı birbiriyle büyük ölçüde ilişkilidir. Örgütler, çalışanların bağıllıklarını geliştirmek amacıyla üç yaklaşımı aynı anda kullanmaktadırlar.

2.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağıllık kavramı yerine örgütsel katılım kavramını kullanmayı tercih etmiştir (Penley ve Gould,1988:43). Etzioni' ye göre örgüt bünyesindeki bireyin örgüte yaklaşması, örgütün birey üzerindeki güç ve yetkilerinin kaynağını belirler. Bu yüzden Etzioni örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmalarına göre üçe ayırır (Balay, 2000: 15-16) ;

- Yabancılaştırıcı yaklaşma (zorunlu bağıllık)
- Çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağıllık)
- Ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağıllık)

Etzioni (1975), örgütlere katılımı olumsuzdan olumluya doğru değerlendirilebilecek şekilde değişen bir süreklilik üzerinde var olduğunu öne sürmüştür (Newton ve Shore, 1992: 277). Bu değerlendirmeye göre örgütlere katılımı yabancılaştırıcı yaklaşma olumsuz, çıkara dayalı yaklaşma tarafsız, ahlaki açıdan yaklaşma olumlu olarak ele alınmıştır.

Ahlaki açıdan yaklaşma diğer ifadeyle moral bağıllık örgütün bir üyesi olan bireyin, örgüt amaçlarını benimseyip kendi amaçlarını, benimsemiş olduğu örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağıllık sınıflandırmasında birey, örgütün amaçlarını ve yaptığı işi değerli görür ayrıca işini kendisine değer kattığını düşündüğü için yapar (Schein, 1978: 65-67).

Çıkara dayalı yaklaşma yani hesapçı bağıllığı birey ile örgüt arasında değiş-tokuş sisteminin yaratmış olduğu uyum durumu olarak ifade eden Etzioni, çalışanların örgüte sunduğu hizmetlerin karşılığını ödül yoluyla aldıklarında, bu değiş-tokuş

ilişkinin faydalı olduğunu gören bireyin örgüte bağlı hale geleceğini savunmuştur (Mowday vd., 1982: 21).

Yabancılaştırıcı yaklaşım ise negatif bir bağlılık durumunu belirtir. Örgütün, çalışanlarının davranışlarını kısıtlamasıyla ortaya çıkabilen yabancılaştırıcı yaklaşım örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder ve çalışan psikolojik olarak örgüte bağlı olmamasına rağmen örgüt üyeliğine devam etmektedir (Etzioni, 1961: 10).

2.2.1.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın ölçülmesine ilişkin pek çok araştırma yapılmasına rağmen Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli literatürde en çok kullanılan yaklaşım olmuştur. Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarını etkileyen ve örgütle aralarındaki ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olarak ele alan Meyer ve Allen (1990: 63), örgütsel bağlılık çalışmalarından yola çıkarak bağlılığı “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç kategoride boyutlandırarak örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

İlk olarak Meyer ve Allen duygusal bağlılıkla, devam bağlılığı (zorunlu bağlılık) arasında ayırım yapmışlardır. Bu ayırma göre duygusal bağlılık çalışanın örgüte karşı hissi bir yakınlığını, çalışanın kendisini örgütle bir olarak tanımlamasını ve örgütle birlikteliğine vurgu yapar. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri dikkate alır. 1990 yılında üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı ekleyen, Meyer ve Allen temelde normatif bağlılığın, çalışanın örgütte kalmak için algıladığı yükümlülük duygusunu içerdiğini belirtmişlerdir (Aşan ve Özyer, 2008: 132-133).

Bu modelin alt boyutlarına göre, çalışanın bulunduğu örgüte devam etme nedenleri özetle şu şekilde açıklanabilir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211-212):

- Örgüte karşı güçlü “duygusal bağlılığı” bulunan çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak isterler.
- Örgüte karşı güçlü “devam bağlılığı” bulunan çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak zorundadırlar.
- Örgüte karşı güçlü “normatif bağlılığı” bulunan çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü bunu yapmalıdırlar.

2.2.1.3.1. Duygusal Bağlılık

İnsanların, örgüte duygusal anlamda bağlanması ve örgütün üyesi olma konusunda kendilerini memnun hissetmeleriyle birlikte ortaya çıkan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşma durumu duygusal bağlılığı ifade eder. Kendi değerleriyle örgütün yaratmış olduğu değerlerin uyumlu olduğunu gören çalışan örgüte karşı duygusal bir bağ hisseder (Wiener, 1982: 423-424). Kendisini örgütle özdeşleştiren birey, amaçlarına ulaşmak için örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlıdır (Mcgee ve Ford, 1987: 638). Duygusal bağlılık bireyin kişilik özellikleri ve işiyle ilgili faktörleri içeren tutumsal bir olgu olarak bireyin kendi rızasıyla örgütsel hedefleri destekleme konusundaki istekliliğine yol açar (Mir vd., 2002: 190). Kendi istekleri doğrultusunda örgüt üyeliğine devam eden çalışanların, örgütü bir araç olarak görmek yerine örgütün yaratmış olduğu mevcut değer ve çıkarları uğruna hedeflere partizanca veya duygusal olarak bağlılıkları bulunmaktadır (Meyer ve Allen 1991:64).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması için örgütte birtakım faktörlerin bulunması gerekmektedir. Allen ve Meyer' in (1990: 17-18) araştırmalarında belirttikleri üzere çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

İşin zorluğu: Örgütte çalışanlara verilen işlerin genellikle zorlu ve heyecanlı olması,

Rol netliği: Örgütün çalışanlarından neler beklediğini açıkça ifade etmesi,

Amaç netliği: Çalışanın, örgütte üstlenmiş olduğu görevleri niçin yaptığı konusunda açıkça bir fikre sahip olması,

Amaç zorluğu: Çalışandan beklenen iş gerekliliklerinin zorlayıcı unsurlar içerip içermemesi,

Yönetimin önerilere açık olması: Örgütün üst düzey yöneticilerinin, çalışanlarının öneri ve fikirlerine açık olması,

Çalışanlar arasındaki uyum: Çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması ve uyumun sağlanması,

Örgütsel güvenilirlik: Örgütün verdiği sözleri gerçekleştireceğine dair çalışanların inancı ve güvenini ifade eder,

Eşitlik: Çalışanların eşit bir şekilde hak ettiklerine sahip olması,

Kişisel önem: Çalışanların yerine getirdikleri görevleriyle örgütün amaçlarına önemli katkılarda bulunduğu hissettirilerek teşvik edilmesi,

Geri bildirim: Çalışanların performansları konusunda bilgilendirilmesi,

Katılım: Çalışanların kendi işi ve performans standartları hakkında kararlara katılımının sağlanması.

Duygusal bağlılığa katkıda bulunan iş deneyimi değişkenleri çalışanların kuruluşla ilişkilerinde kendilerini rahat hissetme ihtiyacını ve işlerinde yetkin hissetme ihtiyacını karşılayan faktörler olarak gruplandırılabilir. Çalışanların kuruluşla ilişkilerinde kendilerini rahat hissetme ihtiyacına en iyi şekilde cevap veren unsurlar örgütsel güvenilirlik, yönetimin anlayışı, eşitlik, akran uyumu, rol netliği ve hedef netliğidir. İşlerinde yetkinlik duyguları ise daha ziyade iş zorluğu, hedef zorluğu, kişisel önem, geri bildirim ve katılımı sağlanmaktadır.

Duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığıyla kıyaslandığında, çalışanın daha çok gönüllü olarak hareket ettiği bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılık türleri içerisinde çalışanın örgüte karşı bağlılığın en iyi şekli olarak ifade edilen duygusal bağlılık, çalışanların örgütün bir üyesi oldukları için mutluluk duymalarını sağlar.

2.2.1.3.2. Devam Bağlılığı

Becker'in (1960: 33) "yan bahis" teorisini ortaya atmasıyla geliştirilen devam bağlılığı, çalışan bireyin örgütten ayrılması sonucunda meydana gelebilecek maliyetlerin farkına varmasının getirdiği bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılığı "maliyet" bakış açısıyla değerlendiren devam bağlılığı, çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımların boyutları doğrultusunda örgüte bağlı olacağını ifade eder. Devam bağlılığı, çalışanların örgütlere yaptıkları yatırımlar doğrultusunda değerlendirilerek kavramsallaştırılmıştır (Demirel ve Aslan, 2008: 164). Çalışanların örgütte kalmak ve örgüte bağlanmak istemelerinin nedeni örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Çalışan, örgütte bulunduğu süre zarfında örgüt için zamanını, emeğini ve çabasını harcamış ve bunun sonucunda statü, para gibi kazanımları olmuştur. Bu noktada çalışanın işten ayrılmasıyla elde etmiş olduğu kazanımlarını kaybedeceği düşüncesiyle devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve İplik; 2005: 398).

Çalışanların devam bağlılığına etki eden faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 18);

Yetenekler: Çalışanların mevcut işlerinde kazanmış oldukları yetenek ve deneyimlerinin ne kadarını yeni bir örgüte aktarabileceği endişesi,

Eğitim: Çalışanın almış olduğu biçimsel eğitimin, hâlihazırda bulunduğu örgütte veya benzer örgütler haricinde fazla işe yaramayacağı düşüncesi,

Yer değiştirme: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, bulunduğu yerleşim yerini değiştirmek isteyip istemeyeceği ile ilgili düşünceleri,

Kişisel Yatırım: Çalışanın bulunduğu örgüte zamanını ve çabasını harcaması nedeniyle kendisine yatırım yaptığı düşüncesi,

Emeklilik Primi: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, örgütten elde edebileceği emeklilik primini kaybedebileceği düşüncesi,

Alternatifler: Çalışanın işten ayrıldıktan sonra sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulma konusunda zorluk yaşayacağı düşüncesi.

Sonuç olarak devam bağlılığına göre çalışanlar, örgütten ayrılmaları sonucunda gerçekleşmesi muhtemel kazanımları karşılaştırır ve örgüte devam etme zorunluluğu olduğu neticesine ulaşır.

2.2.1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi konusunda “zorunluluk”, “mecburiyet” hislerini içerir. Çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarının sebebi kendi menfaatleri için böyle davranılmasının istenmesinden değil, sergiledikleri bağlılık davranışlarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Sosyal baskılar, normatif bağlılığın gelişmesinde önemli bir yere sahiptir (Powell ve Meyer, 2003, s.159).

Örgütün çalışanlara yaptığı yatırımlar ve harcamalar (bireysel gelişim programları için yapılan ödemeler, staj ve iş eğitimiyle ilgili harcamalar vb.), çalışanın örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesine neden olarak örgüte karşı normatif bağlılık geliştirmesine yol açar. Çalışan örgüte karşı borcunu ödediğini hissettiğinde, normatif bağlılık düşüncesi

yok olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Özetle normatif bağlılıkta kişi örgüte karşı sadakat duygusunun önemli olduğuna inanarak, ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Türleri

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgüt içerisinde tutarsız eylemler sergilediği zaman yatırımlarını kaybedeceği endişesi yüzünden, tutarlı davranışlarını sürdürme eğilimini ifade eder (Meyer ve Allen, 1984: 372). Bu bağlılık türü daha çok örgütsel bağlılığın sosyo psikolojik-boyutunu vurgular. Literatürde davranışsal bağlılık olgusuna Becker'in Yan Bahis(side-bet) yaklaşımıyla ve Salancik'in Davranışsal bağlılık yaklaşımıyla vurgu yapılmaktadır.

2.2.2.1. Becker Yaklaşımı (Yan Bahis- Side Bets)

Örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu kapsamına giren Yan Bahis Yaklaşımı temelde çalışanla örgüt arasındaki bağlılık ilişkisini ekonomik temellere dayandırmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda maddi ve manevi anlamda yaşayacağı kayıpların fazla olacağı düşüncesi, örgüte bağlanma konusunda çalışanın kendisini zorunlu hissetmesine yol açar. Böylece fazla kayba uğramak istemeyen çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve örgüt üyeliğinin devamlılığını tehlikeye atacak davranışlardan uzak durmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671).

Becker'in "side-bet" olarak da adlandırılan yan bahis teorisi, örgütsel bağlılığın sosyo-psikolojik boyutunu vurgulayarak, çalışanların örgütteki başarılarıyla elde ettikleri ödüller ve örgüt için harcadıkları emek, zaman gibi yatırımları sayesinde örgütsel bağlılıklarının gelişeceğini savunmaktadır (Sığrı, 2007: 263).

Özetle, "bilinçli olarak taraf tutma eylemi" şeklinde ifade edilen yan bahis yaklaşımının ortaya çıkmasının temel nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Becker, 1960: 32-40):

- Genel kültürel beklentiler: Toplumun çalışan üzerindeki beklentilerini ifade eder.

- Sosyal pozisyona uyum sağlama: Çalışan, örgütteki durumuna uyum sağladığı için, bu uyumun bozulmasını göze alamaz ve örgütteki mevcut durumunu korumak adına aslında kendisi için iyi olabilecek fırsatları da değerlendirmez (Lam ve Rahma, 2014: 13).
- Kendini ifade etme problemi: Çalışan, dışarıya karşı tutarlı bir imaj sergilemek adına, örgütte kazanmış olduğu prestij ve saygı gibi unsurların, hâlihazırdaki bulunduğu işini değiştirmekle kötü etkileneceği düşünür ve bulunduğu örgüte bağlılığını sürdürür.
- Bürokratik düzenlemeler: Örgütlerin, çalışanları uzun vadede ellerinde tutmak amacıyla yürürlüğe koydukları emeklilik primi, kıdeme bağlı maaş artışları ve bunlara benzer ödüllendirici davranışları, çalışanın örgüte bağlılığının artmasındaki en büyük nedenlerden biridir.
- Çalışanın iş haricindeki endişeleri: Çalışanın bulunduğu örgütten ayrılmasıyla kesintiye uğrayacak sosyal yaşamındaki faaliyetleri (iş dışı aktiviteler, hobiler vb.) düşünmesiyle örgütsel bağlılığı artacaktır.

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in davranışsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların sergiledikleri tutum ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma isteklerine vurgu yapar. Eğer kişinin davranış ve tutumları çelişkili olursa bu durumdan rahatsızlık duyacaktır ve çelişen davranışları arasında uyumlu dengeyi sağlamaya çalışacaktır (Sears vd., 1988: 176). Bu durum göz önüne alındığında çalışanın bağlılığı, esasen geliştirmiş ve uyumlaştırmış davranışlarına bağlılığını ifade eder. Çalışan örgütte ne kadar uzun süre bulduysa, örgüte devam etme isteği de bu oranda artacaktır çünkü örgütte kalmanın sağlık sigortası, emeklilik maaşı ve kişinin rütbesiyle alakalı getirileri vardır (Amernic ve Aranya, 1983: 319-321). Çalışan, örgütte devamını sağlamak için ilk başta sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarına bağlı kalarak gelecekte de bu davranışları ile uyumlu davranışlar sergilemektedir (Oliver, 1990: 20).

Salancik, çalışanların her davranışlarının örgütsel bağlılığa işaret etmediğini ancak çalışanın sergilediği davranışın; isteğe bağlı olması durumunda, sergilenen davranışın tekrarlanması durumunda ve örgüt tarafından çalışanın davranışlarının

görülmesi, fark edilmesi durumunda örgütsel bağlılığı etkileyeceğini belirtmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel kararlardan ve bireysel tercihlerden etkilenen örgütsel bağlılık, zamanla gelişen bir olgudur ve bu süre zarfında çalışanın örgüte bağlılık derecesi değişkenlik gösterdiği için bir süreci ifade eder. Süreç olarak aşamalı gelişim gösteren örgütsel bağlılık, çalışanın işe alınmasıyla başlar ve çalışanın örgütte sosyalleşerek, örgüt kültürünü benimsemesiyle devam eder (Stumpf ve Hartman, 1984: 308-309).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin incelenmesi sonucu alan yazında çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı görülmüştür. Örneğin, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel nitelikler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri olarak dört grupta inceleyen Mowday ve arkadaşları (1979: 224-247) ile Steers'in (1977: 47) kişisel ve örgütsel özellikler ile iş tecrübesi olarak sınıflandırması gösterilebilir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler kendi içerisinde üç farklı kategoride incelenmektedir. Bunlar; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerdir.

2.3.1.1. İş Beklentileri

Bireyin iş hayatına atılmasındaki nedenlerden biri de hayata karşı beklenti ve isteklerini yerine getirmede kendisi için finansal desteğini sağlamaktır. Gerçekleştirmek istediği hedefleri ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için yapacağı işin, hedefine ulaşmada kendisine yardımcı olacağı beklentisine giren birey, örgütte ihtiyaç ve beklentilerinin karşılığını bulabiliyorsa örgüte karşı bağlılık geliştirecektir. Örgüt ile çalışanın başlangıçta yaptıkları iş sözleşmesinde, tarafların beklenti, talep ve istekleri açıkça belirtilmiş ve örgütün beklentileriyle, kişisel beklentiler arasında uyum sağlanmışsa örgütsel bağlılık olumlu yönde gelişerek artacaktır (Bülbül, 2007: 25-26).

2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden bireysel faktörler arasında yer alan psikolojik sözleşme esasen gerçekte somut olarak var olmayan bir sözleşmeyi ifade eder. Çalışan ile örgüt arasında yapılan resmi iş sözleşmesinin psikolojik boyutuna işaret ederek, çalışanın örgütün değerlerini benimseyerek, örgütle duygusal bağ kurmasına yardımcı olur. Schein, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ile örgütün diğer üyeleri, yöneticileri ve örgüt içerisindeki diğer unsurlar arasında sürekli işleyen fakat yazılı olmayan beklentiler toplamıdır şeklinde ifade etmiştir (McDonald ve Makin, 2000: 84).

2.3.1.3. Kişisel Özellikleri

Bu özellikler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemi kapsar. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden biri yaş faktörüdür. Yaş faktörü, sadece kişinin yaşam süresi olarak değil, örgütte bulunduğu süre boyunca ortaya koyduğu emek ve hizmetleri de içeren bir değişken olarak ele alınmalıdır (Çöl ve Gül, 2005: 294). Pek çok araştırmacı, çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte örgütsel bağlılıklarının artacağını savunmuşlardır. Angle ve Perry'e göre (1981: 7) kişinin, yaşı arttıkça kendisine çalışma alternatifi olabilecek örgütleri bulmada zorlanması, bireyin örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Bu yüzden yaşlı çalışanların, genç çalışanlara göre örgütsel bağlılık oranının daha yüksek olduğu ve aynı şekilde örgüte karşı sadakat oranlarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar, örgütlerinde zamanla emek vererek elde ettikleri kazanımları ve örgüte yaptıkları yatırımları sebebiyle, bulunduğu işten ayrıldıklarında örgütüne benzer alanda ya da başka örgütlerde başka işlerin sorumluluğunu ve riskini taşıyamayacakları düşüncesiyle yaptıkları işle ilgili tatmin düzeylerinin az olması halinde bile genç çalışanlarla karşılaştırıldığında daha memnun oldukları görülmüştür. Tüm bu nedenler doğrultusunda yaşlıların örgütsel bağlılık oranlarının gençlere göre daha fazla olduğu sonucu çıkarılabilir (Balay, 2014: 41).

Kişisel özelliklerden bir diğeri cinsiyettir. Örgütsel bağlılığın, kadınlarda ve erkeklerde farklı derecelerde gözlemlendiğini ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen bu konuda henüz net bir kanıya varılmış değildir. Kadınlar üzerindeki toplumsal cinsiyet baskıları sebebiyle, kadının ev işleri, çocuk bakımı gibi konulara emek ve zamanlarının çoğunu harcamaları ve erkeklerin de evlerine kazanç getirmek suretiyle işiyle alâkalı konularda daha ilgili olduğu düşünüldüğü için toplumsal cinsiyet rollerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini açıklamaya çalışan araştırmacılar olmuştur (Köse, 2014: 73).

Örgütlerde kadınların sıklıkla karşılaşmış olduğu “cam tavan sendromu” ve ne kadar çabaladıklarına bakılmaksızın gelişiminde karşısına çıkarılan engeller kadınları olumsuz etkileyerek bir süre sonra örgüte karşı düşük bağlılık sergilemesine yol açabilir. Bunlara ek olarak günümüzde modern iş yaşantısının beraberinde getirdiği toplumsal ve kültürel yapıda gerçekleşen değişimler, kadınların iş hayatındaki etkinliklerini arttırarak örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar konusunda cinsiyet faktörünün tartışmalı bir konu haline gelmesine neden olmuştur (Başyigit, 2006: 45).

Çalışanların medeni durumları dikkate alınarak yapılan araştırmalarda evli bireylerin, bekâr bireylere göre sorumluluklarının fazla olduğu ve ekonomik açıdan ailesine destek olabilmek için çalıştıkları örgüte bağlılıklarının daha fazla olacağı varsayılmıştır. Evli bireylerin, bakmakla sorumlu oldukları aile üyeleri ve finansal açıdan ailesine destek olma isteği örgütsel bağlılığın nedenleri olarak görülebilir (Gündoğan, 2009: 25).

Bireylerin eğitim düzeyinin artmasıyla beraber bilgi seviyesi, sorumluluk alma, özgürce ve bilinçli karar verme yetileri de artacaktır. Yapılan araştırma bulgularına göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Koch ve Steers, 1978 : 119-128; Özkaya vd., 2006: 80; Özdemir, 2021: 56). İyi eğitim almış bireylerin, bilgi ve donanımlarına bağlı olarak örgütün beklentilerini karşılamaması durumunda alternatif iş seçeneklerine yönelerek örgütten ayrılmayı tercih etme oranları daha yüksektir (Bakan, 2011: 124). Eğitim düzeyinin artmasıyla beraber örgütsel bağlılığın düşmesinin başka bir nedeni de çalışanın örgütten talep ve beklentilerinin fazla olmasıdır. Örgüt, çalışanın beklentilerini yerine getiremediği zaman çalışanın, bu durumdan rahatsız olması sebebiyle örgüte olan bağlılığı zayıflayacaktır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de kıdemdir. Kıdem, çalışanın örgütte bulunduğu süreç içerisinde deneyimini, tecrübesini ve başarısını geliştirerek zamanla elde ettiği kazanımlarıyla görevinde yükselmesini ifade eder. Örgütsel bağlılık ile kıdem arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu kabul edilmiştir (Ritzer ve Trice, 1969: 475; Baloğlu ve Öz, 2021: 433-434). Kıdem, çalışanın örgütte bulunma süresiyle ilişkili olduğu için, örgütte bulunma süresi fazla olan çalışanların örgüte karşı bağlılık geliştirmelerine etki ettiği görülür. Bu süreçte çalışanın, örgüte yaptığı yatırımlar ve buna bağlı olarak elde ettikleri kazanımlar örgütten ayrılmasını güçleştirecek etmenlerdir. Uzun bir süre aynı örgütte varlığını sürdüren çalışanın,

örgütten ayrılmasıyla karşısına çıkabilecek zorluklara, risklere ve maliyetlere katlanma fikri genel olarak zor bir süreç olması nedeniyle tercih edilmemektedir (Bakan, 2011: 124).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur örgütsel faktörlerdir. Çalışanların örgüt üyeliklerine devam etmesini sağlamak için, örgütler gelişip değişerek çalışanlarının ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermelidir. Çalışanlar açısından örgütlerin sağlamış olduğu imkân ve değerler örgütsel bağlılıkları açısından önemli bir yer edinmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler yönetim ve liderlik tarzı, algılanan örgütsel destek, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgütsel güven, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, rol çatışması ve rol belirsizliğidir.

2.3.2.1. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Örgütün yönetimi ve yöneticilerin sergilediği liderlik çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgüt yönetiminin baskıcı ve katı olması, çalışanların fikirlerini sunmasını ve örgüt kararlarına katılımını engelleyerek, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmasına sebep olur (Mutlu, 2016: 12-13). Bu tarz bir yaklaşım, çalışanın örgütle olan bağını ve ilişkisini olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütün gelişimi ve ilerlemesi için çalışanları doğru yönlendirebilecek liderlik vasfına sahip yöneticilerin varlığı gereklidir. Liderlik özelliğine sahip yönetici, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları için yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratarak, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır (Karahana, 2008: 149).

2.3.2.2. Algılanan Örgütsel Destek

Etkili bir örgüt, güvenli, açık ve destekleyici bir örgüt ortamının varlığıyla mümkündür (Kırel ve Özkalp, 2010: 470). Çalışanların örgüt için sergiledikleri çaba ve katkıların, örgüt tarafından değerli olarak algılanması ve çalışanların refahının sağlanmasına yönelik çalışmalarda bulunulması çalışanın örgütsel destek algılarını olumlu etkileyen davranışlardır. Çalışanın öneri ve şikâyetlerinin dinlenmesi ve kendisine iş veya iş haricindeki konularda destek olunması, performanslarını arttıracaktır. Aksi

durumda çalışanların fikir ve düşüncelerinin dinlenmemesi ve dikkate alınmaması, kendilerini örgüt içerisinde değersiz hissetmelerine neden olup örgütsel destek algılarını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını azaltabilir (Çakır, 2001: 154).

2.3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgüt yönetiminin işleyişi ve uygulamalarına yönelik çalışanın algısıyla ilgili bir unsur olan örgütsel adalet, görev dağılımı, yetkilendirme, mesai saatleri ve ücret gibi örgütün verdiği kararlar sonucu ortaya atılan politikaların çalışan tarafından değerlendirilmesi sonucu ulaştığı yargıya yönelik duygunun ifadesidir (Altıntaş, 2002: 32). Çalışan, adil olmayan iş ortamında kendisini rahatsız hisseder ve bulunduğu örgüt üyeliğine devam etmek istemez. Bu durum çalışanların, örgütsel bağlılığını azalır.

2.3.2.4. Örgüt Kültürü

Kültür, toplumun her alanını etkilediği gibi örgütler açısından da oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü; örgüt için nelerin doğru veya yanlış olduğunu ve örgüt için neler yapılması gerektiğini belirterek, örgütün değerlerini çalışanlara hissettirmesiyle belirli kurallar çerçevesinde örgütü koruyup, güçlendirerek, çalışanların birlikteliğini ve aidiyet duygusunu geliştiren bağlayıcı bir unsurdur (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 199). Ayrıca örgüt kültürü, çalışanın değerleri ve hedefleriyle örgütün belirledikleri hedefler arasında kuvvetli bir bağ oluşturur ve bu durum örgütsel bağlılığı desteklemektedir (Gül, 2003: 75).

2.3.2.5. Örgütsel İletişim

İletişim, örgütün işleyiş sürecinde, çalışanların örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kişilerle bağlantı kurarak örgütün devamlılığını sağlayan önemli bir toplumsal araçtır. Örgütsel iletişim, örgütün devamlılığını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütü meydana getiren bölüm ve ögeler arasında ve örgütün çevresiyle sürekli bir bilgi ve fikir alışverişini sağlayarak birimler arasında gereken ilişkiyi kurmaya yarayan süreci ifade eder (Sökmen, 2010: 213). Örgüt ile çalışan arasında sağlıklı iletişimin kurulması, çalışanın örgüte olan güven ve inancını pekiştirerek örgütsel bağlarını güçlendirir.

2.3.2.6. Örgütsel Güven

Çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı sergiledikleri saygılı, dürüst, adil ve güvenilir davranışlar örgütsel güvenin oluşmasına katkıda bulunur. Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisinde birbirleriyle kurdukları tutarlı ilişkiler sonucunda meydana gelir. Örgütsel güven sonucunda çalışanın örgütsel değerlerle özdeşleşmesi, örgütsel destek, açık iletişim ve örgütün amaçlarını paylaşımaya dayalı örgütsel bağlılık oluşur. Aynı şekilde çalışanların örgüte bağlılığı, örgütsel güvenini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılıkla örgütsel güven arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Demirel, 2008: 185).

2.3.2.7. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda işin niteliği ve öneminin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Mesleki özelliklerin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır. Çalışanlar mesleki olarak yüksek mevkilerde bulunup, karar verme yetkilerine sahiplerse ve sorumlulukları varsa örgüte karşı bağlılıkları yüksektir (Çetin, 2004:105). Çalışanların iş doyumunu düzeyi yani yaptıkları işin yeteneklerine ve beklentilerine cevap verecek nitelikte olması örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

2.3.2.8. Ücret Düzeyi

Çalışanların emekleri karşılığında örgüt tarafından aldıkları ödemeler ücreti belirler. Ücret unsuru, örgütler için çıktılarının en büyüğü olurken aynı zamanda kazanç olarak en büyük girdiği sağlamada önemli bir aracı rol oynar (Sabuncuoğlu, 2000: 208). Örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek yetenek ve yeterliliğe sahip çalışanlar örgüte büyük ölçüde katkıda buldukları için örgüt üyeliğinin devamını sağlamak gerekir. Bu donanımlara sahip çalışanların, sahip oldukları yetkinliklerine uygun oranda ücret aldıklarına inanmaları önemlidir (Ünsar, 2009: 52). Luna-Arocas ve Lara (2020)'nin İspanyadaki yerel yönetim örgütlerindeki çalışanlara yapmış oldukları araştırmada yetenek yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişkide ücretin tatmin edici aracı bir değişken olarak hareket ettiği görülmüştür. Açıktır ki örgütlerin uyguladıkları sağlıklı ücret politikaları, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir.

2.3.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütün işleyiş sürecinde bireyin aldığı sorumluluk ve yerine getirmesi gereken görevleri içeren davranışlarının tamamı çalışanın örgütteki rolünü belirler. Örgüt tarafından çalışanın üstlenmesi gereken rol, çalışana açıkça ve net bir şekilde ifade edilmemişse ve bu konu yüzünden karışıklık yaşıyorsa bu durum hem örgüt hem çalışan açısından olumsuz sonuçlara neden olur. Rol çatışması durumunda ise çalışanın örgütün kendisinden beklediği davranışlarla sergilediği davranışlar arasındaki fark söz konusudur. Her iki durumda çalışanda stres yaratır ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler (Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel faktörler ve örgüt içi faktörlerin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen profesyonellik ve yeni iş bulma imkânları örgüt dışı faktörler olarak incelenecektir.

2.3.3.1. Profesyonellik

Örgütsel bağlılığı etkileyen profesyonellik unsuru esasen daha çok mesleki bağlılıkla ilişkili bir kavramdır. Bireyin, mesleği ile arasındaki psikolojik ilişkiyi baz alarak icra ettiği mesleğin önemini vurgulamak için profesyonellik kavramı kullanılmaktadır (Ersoy, 2007: 97). Mesleğini içselleştirerek, sorumluluklarını tam ve zamanında yerine getiren, özgüven sahibi bireyler için mesleki anlamda profesyonel tanımlaması yapılabilir. Örgüt, profesyonel çalışanlarının mesleki gelişimine katkıda bulunacak eğitim ve uygulamalarıyla çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracaktır.

2.3.3.2. Alternatif İş İmkânları

Bireyin bulunduğu örgüt haricinde farklı iş alternatiflerine sahip olması örgütsel bağlıklarını olumsuz etkileyebilir. Çalışan için alternatif iş fırsatlarına sahip olmak olumlu iken örgütler için olumsuz bir durumdur. Alternatif iş imkânları sadece çalışanın kendisini geliştirerek elde edebileceği fırsatlarla ilgili değil, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, örgütün bulunduğu sektör ve küreselleşmeyle de ilgili bir durumdur (Atay, 2006: 88). Bireyin yeni bir iş konusunda seçeneğinin bulunmaması durumu örgüte bağlılığını devam ettirmesine neden olur. Ayrıca bireyin bulunduğu ülkedeki işsizlik oranı yüksekse, yeni bir iş bulma konusunda başarısız olacağını düşündüğü için bulunduğu örgüte bağlı

kalacaktır. Yeni iş fırsatları bulmasına rağmen bunu tercih etmeyip bulunduğu örgütte kalmaya devam eden çalışanlarla, yeni iş fırsatı bulamadığı için örgüte devam etmek zorunda olan çalışan arasında örgütsel bağlılıkları açısından fark vardır. Yeni iş fırsatlarına rağmen örgütte kalmak, örgüte devam etmeye mecbur kalınması durumuna göre daha olumludur (Leong vd., 1996: 1360).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda ele alınan örgütsel bağlılığın sonuçlarına dair bulgular örgütler için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın sonuçları; iş tatmini, işgören devir oranı, işe geç kalma ve devamsızlık olarak sıralanabilir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini çalışanın yaptığı işine yönelik geliştirdiği tutumları ifade ederken, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte yönelik tutumlarını ifade eder. İki kavramın da birbirleriyle büyük oranda ilişkisi olduğu beklenir. Fakat iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasındaki fark şöyle açıklanabilir: iş tatmini yüksek olan birey “işimi seviyorum” diye düşünürken, örgütsel bağlılığı yüksek olan birey “çalıştığım örgütü seviyorum” diye düşünür (Şimşek vd., 2008: 94). İş tatminiyle örgütsel bağlılık birbirinden farklı sonuçları olan iki değişkendir. İş tatmini yüksek olan birey düşük düzeyde örgütsel bağlılık sergileyebilir veya tam tersi örgütsel bağlılığı yüksek olan birey düşük düzeyde iş tatmini yaşayabilir. Örgütlerin arzuladığı durum ise bu iki değişkeni aynı oranda yüksek düzeylerde tutmaktır (Sığırı, 2007: 267).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından olan iş gören devir oranı çalışanın işten ayrılma eğilimidir. Çalışan devir oranının yüksek olması örgüt için olumsuz ve istenmeyen bir durumdur çünkü örgüt açısından yeni çalışanların temin edilmesi maliyetlere neden olan bir durumdur. Örgütsel bağlılıkla iş gören devir oranı ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık arttıkça iş gören devir oranı düşer. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanların örgütlerinden ayrılma olasılıkları yüksektir. Yapılan çalışmalarda devam ve duygusal bağlılık boyutlarının iş gören devir oranını etkilediği görülmüştür (Law, 2005: 390).

Örgütler için önemli çıktılara neden olan iş gören devri, önlenmesi gereken bir konudur. Örgüt üyeliğine uzun süredir devam eden, yetenekli, örgütün yapısı ve işleyişine

vâkıf çalışanların işten ayrılması örgüte zarar verecektir. Bu yüzden çalışanların bağlılığını ve devamlılığını sağlamak için örgütün buna yönelik uygulama ve çalışmalarını yürürlüğe koyması gerekir.

2.4.3.Örgütsel Bağlılık, İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

Wooden' a (1995) göre çalışanların devamsızlıkları üzerindeki en büyük etki örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılıkla devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır; örgütsel bağlılığın artması devamsızlık ve çalışan devrinin azalmasına yol açacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan birey, işe zamanında gelecek ve gereksiz durumlarda devamsızlık sergilemeyecektir.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans

Çalışanların performans algıları onların işe karşı tutumlarını etkileyen önemli bir değişkendir. İş doyumunu ve performans arasında, işe karşı ilgi ve performans arasında ilişki olduğu gibi örgütsel bağlılık ve performans arasında ilişki söz konusudur. Bilgiç'in çeşitli iş yerlerinde çalışan 182 kişiyle yapmış olduğu araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak bu etki iş doyumunun ve işe karşı ilginin performans üzerindeki etkisi kadar güçlü değildir (Bilgiç, 2010:80). Uygur'un bir devlet bankasının üç farklı şehirdeki şubelerinde çalışan 323 katılımcıyla yaptığı araştırmanın neticesinde de örgütsel bağlılık ile çalışan performansı algısı arasında düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uygur, 2007). Çankır' ın (2019), bir belediye'deki 198 çalışana yapılan anket verilerinin sonucunda katılımcıların örgüte duygusal bağlılığının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERDE YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Literatür Taraması

Kheirkhah ve arkadaşlarının (2016) “İran Tıp Bilimleri Üniversitesi'ne bağlı hastanelerde çalışan” 177 ebeye yapmış olduğu anket çalışması, ebelerde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi (ve boyutları) ile örgütsel bağlılık (ve boyutları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ebelerin Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık, diğer boyutlara göre en yüksek ortalama değere sahiptir.

Malkawi (2017), Aqaba Özel Ekonomik Bölge İdaresi'nde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla Aqaba Özel Ekonomik Bölge Kurumu'nun 51 çalışanına anket yapmıştır. Araştırmanın istatistikî sonucuna göre yetenek edinme, yetenek geliştirme ve yeteneği elde tutma boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tarakçı ve Öneren'in (2018) Batı Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren kamu üniversitelerindeki 362 akademik personele yapmış oldukları anket çalışmasında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı etkilediği ayrıca yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Köprülü ve Çetinsöz' ün (2019) Silifke ilçesinde faaliyet gösteren 3 ve 4 yıldızlı turizm işletme belgeli otellerdeki çalışanlara yapmış oldukları araştırmada 234 anket değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki gözlemlenmiştir.

Yürekarlı (2019), Adana ilinde bulunan KOBİ'lerde çalışan 164 Y kuşağı çalışanına yapmış olduğu araştırmada örgütlerin yetenek yönetimi ile Y kuşağının örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Dinçer ve Kart'ın (2021) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü”nün incelendiği çalışma Adana, Kırşehir, Bursa ve Konya illerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi üretim işletmelerindeki 715 çalışandan anket sorularıyla veri toplanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda yapılan analizlerde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırdığı ve bu ilişkide yetenek yönetiminin aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da ifade edilmiştir.

Elkady ve arkadaşlarının (2019) üç hastanenin tıbbi bakım, cerrahi bakım ve yoğun bakım ünitelerinde çalışan 329 hemşireyle yapmış oldukları anket çalışmasında da yetenek yönetimi algı düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu istatistiki olarak bulunmuştur.

İlyay, Karadal ve Sabuncuoğlu'nun (2021) “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması” Bursa'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin fabrikalarında çalışan 359 işgörenden anketle veri toplama aracıyla yapılmıştır. Araştırma sonucu yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum bağlılığı üzerinde, özdeşleştirme bağlılığı üzerinde, içselleştirme bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Ancak çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum bağlılığı ile içselleştirme bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yokken, özdeşleştirme bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

3.2. Araştırmanın Amacı

Sternberg (2005: 191-195) yeteneğin analitik, yaratıcı ve pratik olmak üzere üç yönünden bahsetmektedir. Yeteneğin bu üç yönü genel yaşam sürecinde üstün yetenek bağlamında kendini gösterir. Öğrenme, karşılaştırma, analiz etme, değerlendirme ve yargıda bulunma durumlarında analitik yetenekler devreye girer. Yaratıcı yetenekler yazı, bilim ve tarih gibi herhangi bir alanda yeni ve yüksek kaliteli fikirlerin üretilmesinde ve sıradan durumları yeni yollarla yorumlamada ve yeniliklerle başa çıkmada kullanılan

yetenek türüdür. Pratik yetenekler ise hem eğitim hayatında hem de iş hayatında günlük ortamlarda başarılı olmak için kullanılan yeteneklerdir. İş yerinde, bu yetenekler, hangi davranışın ve çıktının beklendiğini belirlemek ve beklenen işi üretmek için kullanılır. Hatta bir ortamda edinilen informal bilgi, formal bilgiyi tamamlayabilir veya onunla çelişebilir. Örneğin, bir üniversitede eğitim için bir akademisyen istihdam edilirken, aynı akademisyen araştırma faaliyetleri için de değerlendirilir (Sternberg ve Clinkenbeard, 1995: 256). Aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıkları her üç yetenek türünü de kullanma arzularını teşvik ederken, diğer taraftan, işyerinde yeteneklerini kullanabilme imkânına sahip olan çalışanların buldukları örgüte bağlılıklarının artması beklenilir.

Araştırmanın amacı; üniversitelerde hem eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılarak hem de akademik kariyer yaparak istihdam edilen Araştırma Görevlilerinin, Öğretim Görevlilerinin ve Doktor Öğretim Üyelerinin mevcut kurumlarındaki yetenek yönetimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve analiz edilmesidir. Bu anlamda elde edilecek sonuçlar neticesinde iyileştirmesi gereken açık hususların sunulması ve geliştirilmesi gereken konularda öneri getirilmesi ve ilgili akademik yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

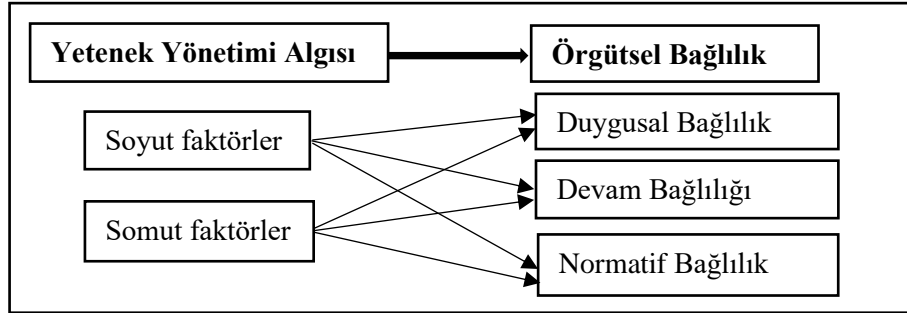
Araştırmanın evrenini Denizli Pamukkale Üniversitesi ve Denizli'ye sınırı olan Adım Üniversiteleri kapsamı altında Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi'nde çalışan Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi ve Doktor Öğretim Üyesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ulaşabilmek için YÖKADEMİK' den (Yüksek Öğretim Akademik Arama) yararlanılmıştır. Üniversitelerin araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve doktor öğretim üyeleri Denizli Pamukkale Üniversitesinde 1667, Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde 1264, Afyon Kocatepe Üniversitesinde 770, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesinde 484, Manisa Celal Bayar Üniversitesinde 1392, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde 800, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde 1322, Uşak Üniversitesinde ise 688 olmak üzere toplam 8387 kişiden oluşmaktadır. Örneklem kapsamında Denizli Pamukkale Üniversitesinden 63, Aydın Adnan Menderes Üniversitesinden 65, Afyon Kocatepe Üniversitesinden 43,

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesinden 33, Manisa Celal Bayar Üniversitesinde 28, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden 62, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinden 23, Uşak Üniversitesinden 35 olmak üzere toplam 352 katılımcıya ulaşılmıştır.

Nicel araştırmalarda çok değişkenli analizlerin yapılabilmesi için çalışmada kullanılan değişken sayısının en az on katı kadar örneklem sayısına ihtiyaç vardır (Altunışık vd., 2010: 135). Anket çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinde 16 ifade, örgütsel bağlılık ölçeğinde ise 18 ifade bulunmaktadır. Bu durumda ankete katılımcı sayısı, istatistikî analiz yapmak ve sonuçları yorumlamak için yeterli görülmüştür.

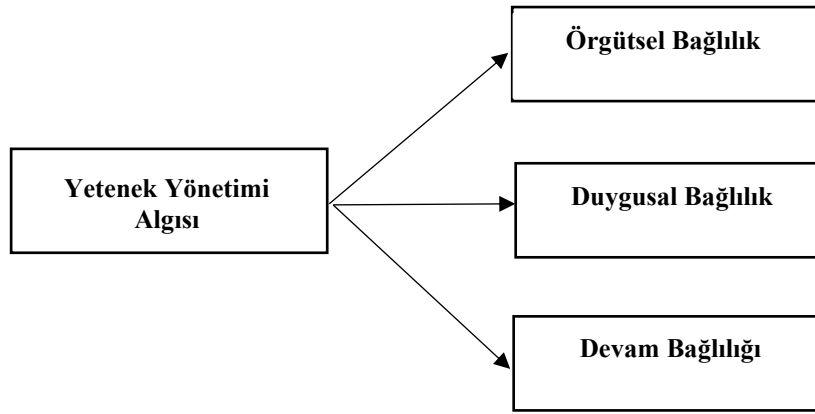
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada yapılan anket çalışması ile örneklem grubuna dâhil olan akademisyenlerin yetenek yönetimi uygulamaları algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin modeli Şekil 5’de gösterilmektedir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Çalışmada kullanılacak ölçeklerin faktör analizleri yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlara göre, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği tek boyut, örgütsel bağlılık ölçeği ise iki boyut (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) altında toplanmıştır (Tablo 4 ve Tablo 5). Bu sebeple araştırma için oluşturulan model yeniden dizayn edilerek Şekil 6’ da gösterilmektedir.



Şekil 6: Faktör Analizi Sonrasında Düzenlenen Araştırma Modeli

Kontoghiorghes (2016)'in ABD'nin güneybatısında faaliyet gösteren tedarik zinciri yönetimi şirketinin otomotiv tedarik zinciri çalışanlarına yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile etkili yetenek yönetimi (yetenek çekme ve yeteneği elde tutma) arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Abazeed (2018:158-159) Ürdün'deki telekomünikasyon şirketlerinde çalışan yöneticilerin oluşturduğu örneklem grubuna yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alparslan ve Saner (2020)'in Türkiye'de yetenek yönetimi uygulayan tekstil, otomotiv, lojistik ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına yaptıkları araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Luna-Arocas ve Lara (2020)'nin İspanyadaki yerel yönetim örgütlerindeki çalışanlara yapmış oldukları araştırmada yetenek yönetimi algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Hussain ve arkadaşlarının (2021:296) Pakistan'da özel bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmada yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

Tarakçı ve Öneren'in (2018) kamu üniversitelerinde akademik personele yapmış oldukları anket çalışmasında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı ve örgütsel duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ahuja ve Ranga (2021)'nin Haryana'daki beş üniversitenin öğretim üyelerine yönelik yapmış oldukları araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının devam bağlılığı ile anlamlı pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pa'wan ve Said' in (2020) Malezya'daki yükseköğretim kurumlarında en az beş yıllık çalışma tecrübesine sahip akademisyenler üzerinde yaptıkları inceleme sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık anlayışlarına dair elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, örgütsel bağlılığın normatif ve devam bağlılık boyutuna göre daha etkili ve yüksek değerlere sahiptir. Bu bulguya göre akademisyenlerin çoğunun yükseköğretim kurumlarına duygusal anlamda bağlı olduklarını ve bunun nedeninin çalıştıkları üniversitelerde yürürlükte olan belirli yetenek yönetimi uygulamalarından duydukları memnuniyet olarak görülebileceğini öne sürmüşlerdir.

Bu araştırmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu pozitif yönde etkilemektedir

H₂: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H₃: Çalışanların örgütsel bağlılığı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H_{3a}: Çalışanların duygusal bağlılığı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H_{3b}: Çalışanların devam bağlılığı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H₄: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı yaşlarına göre farklılık gösterir.

H₅: Çalışanların örgütsel bağlılığı yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{5a}: Çalışanların duygusal bağlılığı yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{5b}: Çalışanların devam bağlılığı yaşlarına göre farklılık gösterir.

H₆: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H₇: Çalışanların örgütsel bağlılığı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{7a}: Çalışanların duygusal bağlılığı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{7b}: Çalışanların devam bağlılığı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H₈: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı hâlihazırda buldukları üniversiteye göre farklılık gösterir.

H₉: Çalışanların örgütsel bağlılığı hâlihazırda buldukları üniversiteye göre farklılık gösterir.

H_{9a}: Çalışanların duygusal bağlılığı hâlihazırda buldukları üniversiteye göre farklılık gösterir.

H_{9b}: Çalışanların devam bağlılığı hâlihazırda buldukları üniversiteye göre farklılık gösterir.

H₁₀: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı buldukları kadroya göre farklılık gösterir.

H₁₁: Çalışanların örgütsel bağlılığı buldukları kadroya göre farklılık gösterir.

H_{11a}: Çalışanların duygusal bağlılığı buldukları kadroya göre farklılık gösterir.

H_{11b}: Çalışanların devam bağlılığı buldukları kadroya göre farklılık gösterir.

H₁₂: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı istihdam edildikleri kuruma göre farklılık gösterir.

H₁₃: Çalışanların örgütsel bağlılığı istihdam edildikleri kuruma göre farklılık gösterir.

H_{13a}: Çalışanların duygusal bağlılığı istihdam edildikleri kuruma göre farklılık gösterir.

H_{13b}: Çalışanların devam bağlılığı istihdam edildikleri kuruma göre farklılık gösterir.

H₁₄: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H₁₅: Çalışanların örgütsel bağlılığı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{15a}: Çalışanların duygusal bağlılığı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{15b}: Çalışanların devam bağlılığı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

3.5. Veri Toplama Teknikleri ve Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler Google Forms’da oluşturularak katılımcılara elektronik posta yoluyla iletilmiştir.

Araştırmaya ilişkin verilerin analizleri IBM SPSS Statistics 22 Programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için içsel tutarlılık analizi, ölçeklerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett test of Sphericity) sonuçları elde edildikten sonra açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin normallliğini test etmek amacıyla merkezi eğilim ölçüleri ve çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Araştırmadaki verileri tanımlamak için demografik soruların ve ölçek maddelerinin “ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelerine” bakılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasına ilişkin farklılık analizlerinde, normal dağılıma sahip parametreler için “Bağımsız örnekler (independent samples) t” testine başvurulmuştur. Niceliksel veriler karşılaştırılırken ikiden fazla grubun bulunması halinde, normal dağılıma sahip parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında “Tek yönlü (One way) Anova” testi ve farklılığa sebep olan grubun tespitinde “Tukey” testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için “Korelasyon analizi” yapılmıştır. Ayrıca değişkenlere ilişkin basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Anket ve Ölçekler

Araştırma için oluşturulan anket üç bölüm ve demografik faktörlerle beraber toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik bilgileri hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır. İkinci bölümü Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği oluşturur. Yetenek Yönetimi Ölçeği, 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilmiştir ve toplamda 16 maddeden oluşmaktadır. “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği”, Hande Serim Bahadınlı tarafından (2013) doktora tezinde Türkçeleştirilmiş ve bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, beşli likert tipindedir ve soyut ve

somut faktörler olarak iki alt boyuta sahiptir. Anketin üçüncü bölümünde Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, Dağlı vd. 'nin (2018) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adlı çalışmasında Türkçeleştirilerek uyarladıkları hali kullanılmıştır. 18 sorudan oluşan ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada 5’li likert ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum..... 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır. Katılımcılardan kendilerine en yakın hissettikleri seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

“Ölçme işleminde ölçülen nitelikleri sembollerle ya da sayılarla ifade etmede kullanılan sistemler ölçek olarak adlandırılır” (Can, 2020: 33). Kullanılacak ölçme aracının güvenilirliğini sağlamak için, ölçme aracının tekrarlı olarak uygulanarak aynı sonucu verme derecesine bakılır ve sonuçlar çerçevesinde ölçeğin güvenilirlik derecesi elde edilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248).

Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için içsel tutarlılık analizine başvurulur. Maddelerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla başvuru “Cronbach alfa katsayısı”, ölçekteki maddelerin homojen yapısını açıklamaktadır. Elde edilen değerler aşağıdaki sonuçlara göre yorumlanır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19);

$0 < R2 < 0.40$ ise güvenilir değil,

$0.40 < R2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlik

$0.60 < R2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlik

Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine dair bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir. Yetenek yönetimi ölçeği için alfa değeri 0,969, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,837 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi alt boyutlar için de yapılmıştır. Duygusal bağlılık cronbach alfa değeri 0,881, devam bağlılığı cronbach alfa değeri 0,672’dir.

Tablo 1: Ölçeklerinin Güvenirlik Analizleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Yetenek Yönetimi	16	0,969
Örgütsel Bağlılık	18	0,837
Duygusal Bağlılık	10	0,881
Devam Bağlılığı	5	0,672

3.6.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Geçerlilik test ya da ölçeğin, ölçülmesi hedeflenen şeyi ölçme derecesini ifade eder (Coşkun vd., 2017: 130) ve ölçme aracının ölçmeyi istediği özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesi olarak tanımlanır (Ercan ve Kan, 2004: 214). Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri yapılarak yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett test of Sphericity) yapılmıştır. KMO değerinin 0,5-1,0 arası olması kabul edilebilir ve ölçeğin faktör analizine uygunluğunu gösterir fakat genel olarak geçerli KMO değeri 0.70'dir (Coşkun vd., 2017:274).

Tablo 2'de görüldüğü üzere, Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,969; Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000'dır. Bu doğrultuda yapılan incelemeler sonucu veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,969	
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	5555,803
	df	120
	Sig.	0,000

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,929; Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 olarak çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan incelemeler sonucu veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,929
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3819,433
	df	153
	Sig.	0,000

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin yapısal geçerlilik testleri Bahadınlı (2013) tarafından yapılmış ve ölçek maddeleri iki faktör altında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği	Faktör Yükleri
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	,969
1.Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	,826
2.Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur	,739
3.Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	,882
4.Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	,890
5.Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	,883
6.Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	,910
7.Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	,874
8.Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	,856
9.Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	,831
10.Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	,816
11.İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	,817
12.Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	,868
13.Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	,813
14.Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	,839
15.Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	,635
16.En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	,693

Faktör analizi sonucuna göre ölçek ifadeleri tek boyut altında toplanmaktadır (Tablo 4). Her bir ifadenin faktör yüklerine bakarak ölçeğin geçerliliğinin olduğu söylenebilmektedir. Literatürde belirtilen iki boyuta (somut ve soyut) ulaşabilmek için ölçek iki boyuta zorlanarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Ancak iki boyuta zorlandığında maddelere ait faktör yüklerinin birinci boyutta daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmada Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ölçeği tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Literatürde de yetenek yönetimi ölçeğinin tek boyutlu olarak ele alındığı çalışmalara mevcuttur (Hejase vd., 2016; Çay ve Aydın, 2020; Alparslan, 2020).

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal geçerlilik testleri Dağlı vd. (2018) tarafından yapılmış ve ölçek maddelerinin üç faktör altında toplandığı belirtilmiştir. Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Faktör yükleri	
	Alt Boyutlar	
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni çok mutlu eder.	,806	
2. Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi görüyorum.	,846	
3. Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,905	
4. Bu örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum	,890	
5. Bu örgütte kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	,892	
6. Bu örgütün benim için çok özel bir yeri vardır.	,897	
7. Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir	-,619	
16. Bu örgüt benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,824	
17. Bu örgütteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu örgütten ayrılmam.	,602	
18. Bu örgüte çok şey borçluyum.	,801	
8. Örgütümden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.		,650
9. Şu anda örgütümden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.		,718
10. Bu örgütten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.		,723
12. Bu örgütten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.		,710
13. Bu örgütte çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.		,323
14. Eğer bu örgütten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.		,462

Faktör analizi sonucuna göre ölçek maddelerinin iki boyut altında toplandığı görülmektedir. Boyutlar altında yer alan maddeler incelenmiş ve analiz sonucu elde edilen boyutların örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ve devam boyutu ile ilgili olduğu görülmüştür. Ölçeğin normatif bağlılık boyutu katılımcıların anketlere verdikleri cevaplar doğrultusunda algılanmamış, bu sebeple ölçeğin normatif bağlılık boyutu şekillenmemiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 10., 11. ve 15. maddelerin hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığı boyutu altında değer aldığı görülmüştür. Bu durumda maddelere ilişkin faktör yükleri incelenmiştir. Her iki boyut altında toplanan maddelerin boyutlarla ilişki düzeyleri arasındaki farka bakılmıştır. Bu durumda ölçeğin 11. ve 15. maddeleri (maddenin iki boyut altındaki faktör yükleri arasındaki değer 0,1'den düşük olduğu için) çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan faktör analizlerine göre örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutunda 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 16, 17 ve 18. maddeler; örgütsel bağlılığın devam alt boyutunda 8, 9, 10, 12, 13 ve 14. maddeler yer almaktadır.

3.7. Normallik Testleri

Verilerin dağılımının normal olup olmadığı iki farklı şekilde incelenmiştir. Normal dağılım gösterip göstermediği merkezi eğilim ölçüleri ve çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek test edilmiştir. Değişkenlere ait ortalama, ortanca ve mod değerlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde her bir değişkene ait verilerin dağılımının normal olduğu (değer $\pm 1,5$ aralığında olmalı) görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 6: Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	İstatistik	
Yetenek Yönetimi	Çarpıklık	,058
	Basıklık	-,733
Duygusal Bağlılık	Çarpıklık	-,162
	Basıklık	-,626
Devam Bağlılığı	Çarpıklık	,044
	Basıklık	-,117

Tablo 6 incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğine ait çarpıklık katsayısı 0,058, basıklık -0,733; örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal

bağlılığa ait çarpıklık katsayısı -0,162, basıklık -0,626, devam bağlılığına ait çarpıklık katsayısı 0,044 ve basıklık katsayısı -0,117'dir. Bu koşullarda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada yapılacak ilişki ve farklılık analizleri için parametrik testler kullanılmıştır.

3.8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısı r ile ifade edilmektedir. r değeri -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bağlantı katsayısına göre ilişkinin anlam düzeyi Tablo 7'de belirtmektedir (Özdemir, 2005: 218).

Tablo 7: Bağlantı Katsayısının Anlamı

Bağlantı Katsayısı (r)	Anlamı
0 – 0.25	İlişki yok veya ilişki çok zayıf
0.25 – 0.50	İlişki derecesi zayıf ve orta
0.50 – 0.75	İlişki derecesi yüksek
0.75 – 1.00	İlişki derecesi çok yüksek

Kaynak: Özdemir, 2005: 218

Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları korelasyona tabi tutulmuştur ve elde edilen sonuçlar Tablo 8' de verilmiştir.

Tablo 8: Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	r	,665**	,782**	,001
	p	,000	,000	,991

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık korelasyon katsayılarını gösteren korelasyon matrisi incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişki derecesinin yüksek ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,665$,

$p < 0.01$). Başka bir ifadeyle yetenek yönetimi uygulamaları algısı arttıkça, örgütsel bağlılık algısı da artmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki derecesinin çok yüksek olduğu ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür ($r = ,782$, $p < 0.01$).

Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında bir ilişki bulunamamıştır ($r = ,001$, $p > 0.01$).

3.9. Regresyon Analizi Sonuçları

“Regresyon analizi; bağımlı (dependent) ve bağımsız (independent) değişkenler arasındaki sayısal ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir” (Deniz ve Koç, 2019: 106). Başka bir ifadeyle bir değişkenin diğer bir değişkeni ne derecede açıkladığını test etmek için regresyon analizi yapılmaktadır. Bu çalışmada bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken ise yetenek yönetimi uygulamaları algısıdır. Araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığı ne derece açıkladığı veya yetenek yönetimi uygulamaları algısının alacağı değerle örgütsel bağlılığın alacağı değerlerin öngörülebilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9. Regresyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	R	,665 ^a	,782 ^a	,001 ^a
	R Square	,442	,611	,000
	p	,000 ^b	,000 ^b	,991 ^b

Yetenek yönetimi uygulamaları algılarının, örgütsel bağlılığı ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları algısıyla örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($R = 0,665$, $R^2 = 0,442$). R değeri korelasyon katsayısını göstermektedir. R Square (determinasyon) katsayısına göre çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı onların örgütsel bağlılıklarının %44'ünü açıklamaktadır. H_1 desteklenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu ne derecede açıkladığını incelediğimizde ise yetenek yönetimi uygulamaları algısıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($R= 0,782$, $R^2= 0,611$). R Square değerine göre çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun %61'ini açıklamaktadır. Bu durumda H_{1a} desteklenmiştir.

Yapılan regresyon analizi neticesinde (Tablo 9) yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla ilişkisinin olmadığı, bu sebeple yetenek yönetimi uygulamaları algısının devam bağlılığı boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. H_{1b} desteklenmemiştir.

3.10. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmadaki verileri tanımlamak için demografik soruların ve ölçek maddelerinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelere bakılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim bilgilerine ait tanımlayıcı istatistikleri aşağıda yer alan tabloda verilmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Katılımcıların Demografik Değişkenleri İle İlgili Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	165	46,9
	Erkek	187	53,1
Yaş	18-24	3	,9
	25-34	135	38,4
	35-44	161	45,7
	45-54	46	13,1
	55 ve üzeri	7	2,0
Eğitim Durumu	Lisans Mezunu	9	2,6
	Yüksek Lisans Aşamasında	15	4,3
	Yüksek Lisans Mezunu	33	9,4
	Doktora Aşamasında	113	32,1
	Doktora Mezunu	182	51,7
	Toplam	352	100

Araştırmada elde edilen verilere göre katılımcıların %46,9'u kadın, %53,1'i erkektir. Katılımcıların yaşlarının dağılımları en çok %45,7 oranıyla 35-44 yaş

aralığındakiler olurken bunu takiben %38,4 ile 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %15,1'i ise 45 yaş üzerindedir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %51,7 oranıyla doktora mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmada %32,1 oranında doktora aşamasındaki akademisyenler, %9,4 oranında yüksek lisans mezunu akademisyenler ve %4,3 oranında yüksek lisans aşamasındaki akademisyenler bulunmaktadır. En az orana sahip lisans mezunu akademisyenler ise katılımcıların %2,6'lık kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 11 : Katılımcıların Örgütleri İle İlgili Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler		Frekans	%
Üniversite	Adnan Menderes Üniversitesi	65	18,5
	Afyon Kocatepe Üniversitesi	43	12,2
	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	33	9,4
	Pamukkale Üniversitesi	63	17,9
	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	28	8,0
	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	62	17,6
	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	23	6,5
	Uşak Üniversitesi	35	9,9
Kadro	Araştırma Görevlisi	117	33,2
	Öğretim Görevlisi	120	34,1
	Doktor Öğretim Üyesi	115	32,7
Kurum	Meslek Yüksekokulu	126	35,8
	Fakülte	226	64,2
Çalışma süresi	Bir yıldan az	23	6,5
	1-5 yıl	117	33,2
	6-10 yıl	112	31,8
	11-15 yıl	51	14,5
	15 yıldan fazla	49	13,9
	Toplam	352	100

Akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteye göre dağılımları incelendiğinde en çok katılım %18,5 oranı ile Adnan Menderes Üniversitesi'nden ve %17,9 oranıyla Pamukkale Üniversitesi'ndendir. En az katılım %6,5 oranıyla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nden olmuştur. Tablo 11'e göre akademisyenlerin hâlihazırda buldukları kadroya ilişkin elde edilen anket bulguları sonucunda %34,1 oranında öğretim görevlisi, %33,2 oranında araştırma görevlisi, %32,7 oranında doktor öğretim üyesi bulunmaktadır. Oranlar birbirine yakın ve dengeli bir dağılım göstermiştir. Araştırma sonucu akademisyenlerin %64,2'lik oranla istihdam edildikleri kurum fakültelerdir. Meslek yüksekokulunda

istihdam edilenlerin oranı ise %35,8 olarak saptanmıştır. Elde edilen verilerle çalışma süreleri incelendiğinde akademisyenlerin %33,2'si 1-5 yıl, %31,8' i 6-10 yıl, %14,5'i 11-15 yıl, %13,9'u 15 yıldan fazla çalışırken, %6,5' i bir yıldan az çalışmaktadır.

Araştırmada kullanılan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden elde edilen verilerin frekans değerleri Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yetenek Yönetimi	1.Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	33	9,4	49	13,9	111	31,5	112	31,8	47	13,4
	2.Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur	59	16,8	100	28,4	121	34,4	55	15,6	17	4,8
	3.Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	69	19,6	76	21,6	84	23,9	82	23,3	41	11,6
	4.Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	51	14,5	90	25,6	87	24,7	82	23,3	42	11,9
	5.Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	59	16,8	66	18,8	78	22,2	106	30,1	43	12,2
	6.Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	70	19,9	87	24,7	92	26,1	64	18,2	39	11,1
	7.Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	73	20,7	97	27,6	97	27,6	55	15,6	30	8,5
	8.Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	62	17,6	78	22,2	89	25,3	77	21,9	46	13,1
	9.Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	58	16,5	66	18,8	76	21,6	100	28,4	52	14,8
	10.Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	58	16,5	78	22,2	99	28,1	76	21,6	41	11,6
	11.İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	64	18,2	71	20,2	100	28,4	76	21,6	41	11,6
	12.Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	57	16,2	64	18,2	99	28,1	82	23,3	50	14,2
	13.Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	79	22,4	63	17,9	111	31,5	68	19,3	31	8,8
	14.Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	52	14,8	76	21,6	84	23,9	101	28,7	39	11,1
	15.Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	107	30,4	92	26,1	88	25,0	48	13,6	17	4,8

	16.En yüksek performansı gösteren çalışanlarımı ödüllendirir.	101	28,7	80	22,7	86	24,4	60	17,0	25	7,1
Örgütsel Bağlılık	1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni çok mutlu eder.	51	14,5	49	13,9	109	31,0	76	21,6	67	19,0
	2. Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi görüyorum.	41	11,6	52	14,8	71	20,2	117	33,2	71	20,2
	3. Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	44	12,5	63	17,9	73	20,7	96	27,3	76	21,6
	4. Bu örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum	42	11,9	69	19,6	79	22,4	92	26,1	70	19,9
	5. Bu örgütte kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	51	14,5	80	22,7	76	21,6	85	24,1	60	17,0
	6. Bu örgütün benim için çok özel bir yeri vardır.	39	11,1	54	15,3	101	28,7	87	24,7	71	20,2
	7. Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir	100	28,4	88	25,0	73	20,7	47	13,4	44	12,5
	16. Bu örgüt benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	52	14,8	47	13,4	99	28,1	107	30,4	47	13,4
	17. Bu örgütteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu örgütten ayrılmam.	77	21,9	88	25,0	85	24,1	64	18,2	38	10,8
	18. Bu örgüte çok şey borçluyum.	65	18,5	65	18,5	92	26,1	80	22,7	50	14,2
	8. Örgütümden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	46	13,1	54	15,3	84	23,9	91	25,9	77	21,9
	9. Şu anda örgütümden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	98	27,8	83	23,6	74	21,0	43	12,2	54	15,3
	10. Bu örgütten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	74	21,0	64	18,2	76	21,6	80	22,7	58	16,5
	12. Bu örgütten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	88	25,0	79	22,4	78	22,2	65	18,5	42	11,9
13. Bu örgütte çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	48	13,6	78	22,2	107	30,4	76	21,6	43	12,2	
14. Eğer bu örgütten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	42	11,9	59	16,8	79	22,4	104	29,5	68	19,3	

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen verilerin ortalama (\bar{x}), Standart Sapma (S.S) ve etiket değerleri Tablo 10’ da gösterilmektedir. Etiket değerini ifade eden, ölçek maddelerine ilişkin ortalamalarının seviye tespiti hesaplaması (Aralık Değeri: $5-1/3=1,33$) yapılarak belirlenen değerler sonucunda; 1- 2,33 arası “Düşük”; 2,34- 3,66 arası “Orta”; 3,67-5,00 arası “Yüksek” şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 13: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Verilerin Ortalama, S.S ve Etiket Değerleri

	Madde	\bar{X}	S.S	Etiket
Yetenek Yönetimi	1.Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	3,26	1,142	Orta
	2.Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur	2,63	1,083	Orta
	3.Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	2,68	1,297	Orta
	4.Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	2,93	1,243	Orta
	5.Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	3,02	1,285	Orta
	6.Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	2,76	1,270	Orta
	7.Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	2,64	1,214	Orta
	8.Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	2,91	1,290	Orta
	9.Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	3,06	1,312	Orta
	10.Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	2,90	1,248	Orta
	11.İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	2,88	1,266	Orta
	12.Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	3,01	1,279	Orta
	13.Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	2,74	1,249	Orta
	14.Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	3,00	1,241	Orta
	15.Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	2,36	1,186	Orta
	16.En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	2,51	1,263	Orta
Örgütsel Bağlılık	1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni çok mutlu eder.	3,17	1,293	Orta
	2. Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,36	1,277	Orta
	3. Örgütime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	3,28	1,321	Orta
	4. Bu örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	3,22	1,298	Orta
	5. Bu örgütte kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum	3,07	1,316	Orta
	6. Bu örgütün benim için çok özel bir yeri vardır.	3,28	1,257	Orta
	7. Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	2,57	1,355	Orta
	16. Bu örgüt benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,14	1,244	Orta
	17. Bu örgütteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu örgütten ayrılmam.	2,71	1,288	Orta
	18. Bu örgüte çok şey borçluyum.	2,96	1,312	Orta
8. Örgütümden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,28	1,317	Orta	

9. Şu anda örgütümden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	2,64	1,399	Orta
10. Bu örgütten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	2,95	1,383	Orta
12. Bu örgütten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	2,70	1,342	Orta
13. Bu örgütte çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	2,97	1,214	Orta
14. Eğer bu örgütten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,28	1,281	Orta

Katılımcıların Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinde yer alan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yanıtların “kararsızım” şeklinde ve orta düzeyde yer aldığı görülmektedir. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği’nde yer alan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=3,26$) “Örgütüm, çalışanları örgütün vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.” ifadesine, en düşük ortalamanın ise ($\bar{X}=2,36$) “Örgütüm, mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin ifadelere verilen yanıtlara göre, en yüksek ortalama ($\bar{X}=3,36$) “Bu örgütün problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi görüyorum” ifadesine aitken en düşük ortalama ($\bar{X}=2,57$) “Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.” ifadesinde toplanmıştır.

3.11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Analizleri

Katılımcıların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre kadın ve erkek katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları algısı, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu algıları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Analize ait veriler Tablo 14’de verilmektedir.

Tablo 14: Cinsiyet ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	t	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	Kadın	165	2,8955	,923	,357
	Erkek	187	2,7945		
Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	165	3,0873	,262	,793
	Erkek	187	3,0620		
Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutu	Kadın	165	3,0505	1,772	,077
	Erkek	187	2,8966		

Çalışanların cinsiyeti ile yetenek yönetimi algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi independent t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların cinsiyetinin yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,357>0,05$), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,793>0,05$) ve örgütsel bağlılığın devam boyutu ($p=,077>0,05$), algıları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda, H_2 , H_3 , H_{3a} , H_{3b} , hipotezleri desteklenmemiştir.

Çalışanların yaşları ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılığı arasındaki farklılık One-Way Anova testi ile incelenmiştir. Anova yapmadan önce dağılımın normalliği değişkenler için yeniden test edilmiştir. Levene testi sonuçlarına bakılarak varyanslar arası farklılığın olmadığı ($p>0,05$) yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu için post hoc testi olarak Tukey, varyanslar arası farklılık bulunduğu örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu için post hoc testi olarak Scheffe kullanılmıştır. Analize ait veriler Tablo 15’de verilmektedir.

Tablo 15: Yaş ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	f	P
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	18-24	3	4,7708	,21949	4,162	,003
	25-34	135	2,9361	,95766		
	35-44	161	2,6999	1,03458		
	45-54	46	2,8743	1,03338		
	55 ve üzeri	7	3,2589	1,02445		
	18-24	3	4,3333	,66583	2,369	,052

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	25-34	135	3,0326	,77371		
	35-44	161	3,0205	,97148		
	45-54	46	3,2543	,89857		
	55 ve üzeri	7	3,3714	1,19543		
Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu	18-24	3	3,3333	,60093	,996	,410
	25-34	135	2,9938	,82819		
	35-44	161	3,0041	,82789		
	45-54	46	2,7717	,76848		
	55 ve üzeri	7	2,8095	,55635		

Yaşa göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,003<0,05$) ortalama puanları dikkate alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,052>0,05$) ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($p=,410>0,05$) algıları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. 18-24 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ortalamalarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Analiz sonuçlarına göre H_4 hipotezi desteklenirken, H_5 , H_{5a} , H_{5b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Çalışanların eğitim durumları ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılık One-Way Anova testi ile incelenmiştir. Varyanslar arası farklılığın olmadığı ($p>0,05$) için post hoc testi olarak Tukey kullanılmıştır. Tablo 16' da analizlere ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 16: Eğitim Durumu ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	f	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	Lisans Mezunu	9	2,9375	,95963	3,785	,005
	Yüksek Lisans Aşamasında	15	3,7000	1,14399		
	Yüksek Lisans Mezunu	33	2,9830	1,07600		
	Doktora Aşamasında	113	2,8955	,91018		

	Doktora Mezunu	182	2,7074	1,04446		
Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	Lisans Mezunu	9	3,4000	,94472	3,444	,009
	Yüksek Lisans Aşamasında	15	3,6200	,86123		
	Yüksek Lisans Mezunu	33	3,2939	,82498		
	Doktora Aşamasında	113	3,1327	,83436		
	Doktora Mezunu	182	2,9363	,92968		
Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu	Lisans Mezunu	9	2,6667	,77280	1,568	,182
	Yüksek Lisans Aşamasında	15	3,0111	,67102		
	Yüksek Lisans Mezunu	33	3,0455	,89489		
	Doktora Aşamasında	113	3,0973	,75222		
	Doktora Mezunu	182	2,8864	,84472		

Tablo 16' ya göre katılımcıların eğitim durumlarına göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,005<0,05$) farklılaşmaktadır. Yüksek lisans aşamasındaki çalışanların, doktora aşamasında ve doktora mezunu olan çalışanlara göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı daha fazladır. Böylece H_6 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili elde edilen sonuçlara göre; eğitim durumunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla ($p=,182>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı fakat örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,009<0,05$) ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yüksek lisans aşamasındaki çalışanların doktora mezunu çalışanlara göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu algısı ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda H_{7a} hipotezi desteklenirken, H_{7b} hipotezi desteklenmediği için “Çalışanların örgütsel bağlılığı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir” (H_7) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Çalışanların halihazırda buldukları üniversite ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılığa ilişkin verilerin incelenmesi için Anova analizini uygulamadan önce dağılımın normalliği değişkenler için yeniden

test edilerek Levene testi sonuçlarına göre varyanslar arası farklılık bulunmadığı için ($p>0,05$) post hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 17’ de yer almaktadır.

Tablo 17: Üniversite ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	f	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	Adnan Menderes Üniversitesi	65	2,6135	1,03308	3,319	,002
	Afyon Kocatepe Üniversitesi	43	3,1613	,77539		
	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	33	2,7652	1,10165		
	Pamukkale Üniversitesi	63	2,8304	,88648		
	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	28	2,7500	1,11557		
	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	62	3,2329	1,11678		
	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	23	2,6495	,89342		
	Uşak Üniversitesi	35	2,4732	1,03913		
Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	Adnan Menderes Üniversitesi	65	2,8569	,87785	3,035	,004
	Afyon Kocatepe Üniversitesi	43	3,3395	,73748		
	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	33	2,9485	,78864		
	Pamukkale Üniversitesi	63	3,0825	,87741		
	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	28	3,0964	1,00055		
	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	62	3,3952	,94928		
	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	23	2,8174	,76672		
	Uşak Üniversitesi	35	2,8343	,98964		
Örgütsel Bağlılığın	Adnan Menderes Üniversitesi	65	2,9103	,81494	1,502	,166
	Afyon Kocatepe Üniversitesi	43	2,8721	,79001		
	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	33	2,7020	,79250		

Devam Bağlılığı Boyutu	Pamukkale Üniversitesi	63	3,0503	,72995		
	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	28	3,1607	,77178		
	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	62	2,9570	,86993		
	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	23	3,2971	,89887		
	Uşak Üniversitesi	35	2,9524	,81541		

Katılımcıların hâlihazırda buldukları üniversitelerle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,002<0,05$) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,004<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($p=,182>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_8 ve H_{9a} hipotezleri desteklenmiştir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısına ilişkin ortalama değerleri, Adnan Menderes Üniversitesi ve Uşak Üniversitesine nazaran daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu algıları ortalamaları incelendiğinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının Adnan Menderes Üniversitesi çalışanlarına göre daha fazla örgütlerine duygusal olarak bağlı oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların hâlihazırda buldukları üniversitelerle örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($p=,182>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık çıkmaması sebebiyle H_{9b} hipotezi desteklenmemiştir. Bu durumda “Çalışanların örgütsel bağlılığı hâlihazırda buldukları üniversiteye göre farklılık gösterir” (H_9) hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Çalışanların buldukları kadro ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık arasındaki farklılık analizine ait veriler Tablo 18’ de verilmiştir.

Tablo 18: Kadro ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	f	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	Araştırma Görevlisi	117	2,6752	1,07749	2,544	,080
	Öğretim Görevlisi	120	2,8828	,92303		
	Doktor Öğretim Üyesi	115	2,9685	1,05556		

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	Araştırma Görevlisi	117	2,8590	,92858	5,132	,006
	Öğretim Görevlisi	120	3,1933	,82825		
	Doktor Öğretim Üyesi	115	3,1678	,91187		
Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu	Araştırma Görevlisi	117	3,1068	,82160	3,062	,048
	Öğretim Görevlisi	120	2,9528	,76428		
	Doktor Öğretim Üyesi	115	2,8449	,84573		

Çalışanların buldukları kadro ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,080>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{10} hipotezi desteklenmemiştir. Diğer yandan çalışanların buldukları kadro ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,006<0,05$) ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($p=,048<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığının duygusal bağlılık boyutu ortalama değeri, diğerlerine göre daha düşük gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutu incelendiğinde araştırma görevlilerinin devam bağlılıklarına ilişkin ortalama değerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. H_{11} , H_{11a} ve H_{11b} hipotezleri desteklenmiştir.

Independent t-testi ile incelenen, çalışanların istihdam edildikleri kurum ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 19' da gösterilmiştir.

Tablo 19. Kurum ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	t	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	Meslek Yüksekokulu	126	3,1319	,93686	4,054	,000
	Fakülte	226	2,6800	1,03739		
Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	Meslek Yüksekokulu	126	3,3698	,83783	4,744	,000
	Fakülte	226	2,9088	,89354		
Örgütsel Bağlılığın	Meslek Yüksekokulu	126	3,0040	,81798	,605	,546

Devam Bağlılığı Boyutu	Fakülte	226	2,9491	,81513		
-------------------------------	---------	-----	--------	--------	--	--

Katılımcıların istihdam edildikleri kurum ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,000<0,05$) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,000<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda ise farklılık görülmemiştir ($p=,546>0,05$). Verilere göre Meslek Yüksekokulunda çalışanların Fakültelerde çalışanlara göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_{12} ve H_{13a} hipotezleri desteklenirken, H_{13b} hipotezi desteklenmediği için H_{13} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların çalışma süreleri ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılık analizi sonucu elde edilen bulgular gösterilmiştir.

Tablo 20. Çalışma Süresi ile Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	F	P
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı	1 yıldan az	23	3,8641	1,04202	7,982	,000
	1-5 yıl	117	2,8846	,92355		
	6-10 yıl	112	2,5982	,95030		
	11-15 yıl	51	2,8640	1,13789		
	15 yıldan fazla	49	2,7934	1,01576		
Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu	1 yıldan az	23	3,5913	,88519	5,038	,001
	1-5 yıl	117	3,1094	,77504		
	6-10 yıl	112	2,8161	,90470		
	11-15 yıl	51	3,2490	,97885		
	15 yıldan fazla	49	3,1531	,94958		
Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu	1 yıldan az	23	3,0652	,79573	1,649	,162
	1-5 yıl	117	2,8860	,80070		
	6-10 yıl	112	2,9940	,82136		
	11-15 yıl	51	3,1863	,78786		
	15 yıldan fazla	49	2,8367	,85153		

Katılımcıların çalışma süresiyle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ($p=,000<0,05$) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=,001<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık mevcutken örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($p=,162>0,05$) arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. 1 yıldan az süreyle çalışanların diğerlerine (hepsi) göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ortalama değerinin daha fazla olduğu dikkat çekmiştir. Yine bir yıldan az süreyle çalışanların 6-10 yıl arası süreyle çalışanlara göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ortalama değeri daha yüksekken, 11-15 yıl arası çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıkları ortalama değeri incelendiğinde 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu durumda H_{14} ve H_{15a} hipotezi desteklenmiş, H_{15b} hipotezi desteklenmemiş böylece H_{15} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

SONUÇ

Teknoloji çağının beraberinde getirdiği hızlı değişim ve dönüşümler her alanda etkilerini göstermiş, bu durum örgütler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Örgütler varlıklarını korumak ve rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmek için değişen koşullara uyum göstererek, yaşanan gelişimleri hızlı bir şekilde bünyelerine entegre edip bu doğrultuda amaçlarına ulaşmalarında etkili olan öğeleri elde etmek zorundadırlar. Örgütlerin bu eylemleri gerçekleştirebilmesi amacıyla en çok ihtiyaçları olan şey ise yetenekli çalışanlardır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler geliştirdikleri strateji ve planlamalarla ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanları örgüte çekme ve daha sonra da kaybetmeme amacıyla yetenek yönetimi sürecinin etkili bir şekilde devamlılığını sağlamalıdır (Jackson ve Schhuler, 1990: 234). Bu doğrultuda genel hatlarıyla yetenek yönetimi örgütlerin sundukları hizmet kalitesini arttırmak ve belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için doğru adımlarla stratejik insan kaynakları planlamasını kullanarak bunu diğer uygulamalarına entegre etme sürecini kapsar. Örgütler çevrelerindeki yetenekleri keşfetmeli, keşfettikleri yetenekleri geliştirmek için planlamalar yapmalıdır. Tüm bu uygulamalar doğrultusunda, yetenekli çalışanların örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanabilmesi ve dışarıdaki diğer yeteneklere ihtiyaç duyulduğunda bu yeteneklerin örgüte kazandırabilmesi için örgüt içerisinde iş doyumunun sağlanması, çalışanların devamlılıklarını olumsuz etkileyebilecek faktörlerin nedenlerinin tespit edilip gerekli çözümlerin üretilmesi ve çalışanlarla örgüt arasında kuvvetli bağların oluşturması gereklidir (Özcan vd., 2016: 469).

Çalışanların örgütlerine bağlı olması, örgütlerin mevcut yeteneklerini kaybetmelerine engel olarak, işlerin aksaması ve beraberinde getireceği kayıpları önlemektedir (Wooden, 1995; Law, 2005; Sığrı, 2007; Çankır, 2019). Bu nedenle yetenekli çalışanların elde edilmesi kadar elde tutulması, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığı örgütün sürekliliği ve devamlılığı için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini buldukları örgütle bütünleştirmesi, örgütün menfaatlerini benimseyerek bu doğrultuda eylemlerini şekillendirmesi ve kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesidir. Örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan çalışanın, örgüt beklentilerinin üzerinde bir performans sergileyerek verimliliği olumlu yönde artırıp etkileyeceği öngörülebilir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan literatür incelemesinde de yetenek

yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bahadınlı, 2013; Sivanesan, 2014; Aytaç, 2015; Makkawi, 2017; Elkady vd., 2019; Kheirkhah vd. 2016 ; Tarakçı ve Öngören 2018;Yürekarlı, 2019; Köprülü ve Çetinsöz, 2019; Alyay vd., 2021).

Çalışmanın amacı; araştırma görevlilerinin, öğretim görevlilerinin ve doktor öğretim üyelerinin mevcut kurumlarındaki yetenek yönetimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve analiz edilmesidir. Bu doğrultuda tez kapsamında yapılan araştırma ile Denizli ve Denizli'ye sınırlı olan şehirlerdeki adım üniversitelerinden veriler toplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile faktör analizleri neticesinde her iki ölçeğin de araştırma verilerinin analizini yapabilmek için uygun olduğu görülmüştür.

Katılımcıların demografik değişkenlerle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiler farklılık analizleriyle incelenmiştir. Oluşturulan hipotezler çerçevesinde yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşmıştır (Zafer-Güneş ve Keskinliç-Kara, 2017: 149). Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutu arasında bir farklılık bulunmamıştır. Karahan (2017: 428) da araştırmasında çalışanların cinsiyetleriyle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların yaşları ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Analiz sonuçlarına göre 18-24 yaş aralığındaki çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algıları ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Gül (2018: 71-72) hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde, hemşirelere ilişkin yetenek yönetimi uygulamaları algıları ile yaşları arasındaki farklılığa ilişkin analizde 25 yaş ve altındakilerin yetenek yönetimi algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı farklılaşmaktadır. Yüksek lisans aşamasındaki çalışanların, doktora aşamasında ve

doktora mezunu olan çalışanlara göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı daha fazladır. Ayrıca katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili elde edilen sonuçlara göre; eğitim durumunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla anlamlı bir farklılık olmadığı fakat örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tolay (2007)'ın Türkiye'deki 500 büyük işletmede yapmış olduğu çalışmada da eğitim durumunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı fakat eğitim durumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların buldukları kadro ile örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığının duygusal bağlılık boyutu ortalama değeri, diğerlerine göre daha düşükken devam bağlılığı ortalama değeri öğretim görevlisi ve doktor öğretim üyelerine göre daha yüksektir. Bu sonuç Alyay (2019:69)'ın çalışmasındaki “Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların kadrolarına göre farklılık gösterir” hipotezinin analiz sonucu ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, Demir (2018: 99)'in akademisyenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yapmış olduğu çalışmada akademisyenlerin unvanları yükseldikçe devam bağlılıklarının ortalama değerlerinin azaldığı tespit edilmiş ve diğerleriyle kıyaslandığında okutman ve araştırma görevlilerinin devam bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Unvanların yükselmesiyle beraber kişinin örgüte devam bağlılığını sürdürmesini gerektirecek zorunluluklar azalırken unvan derecesi düştükçe kişinin örgüte bağlı kalmasını gerektirecek zorunlulukların arttığı ifade edilmiştir.

Katılımcıların hâlihazırda buldukları üniversitelerle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısına ilişkin ortalama değerleri Adnan Menderes Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi'ne göre daha yüksek gözlemlenmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık boyutu algıları ortalamaları incelendiğinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının Adnan Menderes Üniversitesi çalışanlarına göre örgütlerine duygusal olarak daha fazla bağlı oldukları görülmüştür.

Katılımcıların çalışma süresiyle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık mevcutken örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. 1 yıldan az süreyle çalışanların diğerlerine göre yetenek yönetimi uygulamaları algısı ortalama değerinin daha fazla olduğu dikkat çekmiştir. Yine bir yıldan az süreyle çalışanların 6-10 yıl arası süreyle çalışanlara göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ortalama değeri daha yüksekken, 11-15 yıl arası çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ortalama değerinin 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda tezin araştırma konusu olan yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmanın amaçlarından biri de elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler getirmektir.

1. Çağın değişen şartları, eğitim anlayışı ve teknolojideki hızlı gelişim dikkate alınarak, üniversitelerde çalışan akademisyenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yetenekleri üniversitelerde gönüllü olarak kullanabilmeleri için üniversitelerin kendilerini geliştirip, değişen koşulları ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeni stratejiler oluşturmaları yararlı olacaktır. Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının ve stratejilerinin geliştirilmesi beraberinde çalışanların örgütsel bağlılığını da artıracığı için akademisyenlerin başka üniversitelere ve başka kurumlara geçiş yapma isteği azaltılacaktır.

2. Örgütler yetenekli çalışanlarını ellerinde tutabilmek için etkili bir yetenek yönetimi süreci oluşturmalı, uygulamaya koyacağı yetenek yönetimi planlamalarını örgütün amaçları, özellikleri ve örgüt şartlarına uygun hale getirerek süreci etkin bir şekilde yönetmelidirler. Değişim hızı göz önüne alınarak gerek örgütler arası gerek piyasadaki tüm gelişmeler doğrultusunda yürüttüğü yetenek yönetimi sürecini yaşanan gelişmeler ve değişimler ışığında oluşan yeni şartlara uygun hale getirmelidirler. Uygulanan yetenek yönetimi politikaları sayesinde yetenekli çalışanların üniversite bünyesine kazandırılması ve üniversitede kalıcılığının sağlanması üniversiteyi bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyarak isim yapmasına neden olur ve bu sayede ün kazanmış üniversitenin diğer yetenekli yeni çalışanları bulmak için ayrı bir çabaya girmesine gerek kalmadan, yetenekli çalışan adayların dikkatlerinin çekilmesi ve örgütün çalışan bulma konusunda girişeceği masrafların düşürülmesi sağlanır.

3. Yetenekli çalışanların örgüte kazandırılması kadar bu çalışanların örgütte bağlılığını sağlamamak da büyük önem teşkil eden konulardan birisidir. Çalışanların ihtiyaç ve istekleri göz ardı edilmeden örgüte ve yaptığı işe karşı tatmin edici sonuçlar elde etmesinin sağlanması çalışanların örgüte karşı olumlu duygular beslemesini ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik gerekli fırsatların sunulması ve uygulamalar yapılması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine neden olarak bulunduğu örgüte karşı bağlılık geliştirmesine olanak tanıyacaktır. Aynı şekilde çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması çalışanların örgütün kendilerine değer verdikleri düşüncesine paralel olarak örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.

4. Üniversitelerin bir bilim yuvası olması, onları ülkeler için de stratejik bir kurum haline getirmektedir. Üniversitelerde yetenek yönetiminin etkili ve etkin gerçekleştirilmesi, bilim insanlarının üniversitelerde yeteneklerini fiiliyata dönüştürebilmelerini, yeni yetenekler kazanabilmelerini ve bu yetenekleriyle değer görmelerini sağlayacaktır. Bilim insanlarının çalıştıkları üniversitelerde bu üç kıymetli unsura sahip olmaları onların örgütsel bağlılıklarını artıracığı için beyinin göçünün de önüne geçecektir.

5. Üniversitelerin 2020 yılından itibaren dünyadaki hızla değişen paradigmaları, yapıları, teknolojiyi, bilgiyi ve bütün bunlara erişim tekniklerini dikkate alarak yetenek havuzu oluşturmaları gereklidir. Ayrıca bu değişimlere ayak uydurabilmek için akademisyenlerin eksikliklerini tamamlayarak kendilerini geliştirebilecekleri şartların sağlanması çok önemlidir. Bu sebeple akademisyenlerin özellikle gelişmiş ülkelerdeki, yeni çağın belirleyicisi olma konusunda aday araştırma merkezlerine ve üniversitelere eğitim için gönderilmeleri ya da tıp alanındaki, sanayideki, eğitim ve hizmet kurumlarındaki yenilikleri görmek üzere ufuk açıcı yurt dışı gezilerin ve hatta çalışma ve araştırma ortamlarının teşvik edilmesi önemlidir. Diğer taraftan akademisyenler, uluslararası projelerde yer edinmelidir.

6. Bilim kurumunun bir ülke ve bir devlet için stratejik öneminin olması, üniversitelerdeki akademisyenlerin hem bilimsel çalışmalarda hem de eğitim faaliyetlerinde yeteneklerini geliştirecek maddi ve maddi olmayan teşviklerle desteklenmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple akademisyenlerin özlük haklarının istisnasız desteklenmesi, akademisyenlere yeteneklerini kullanmalarına ve

geliştirmelerine fırsat verecek ekonomik desteğin verilmesi ayrıca üniversitelerin devlet tarafından yapılacak ödenek tahsislerinde öncelikli sıralarda yer alması gereklidir.

7. Örgütlerin geleceğini, başarılarını bu denli etkileyen yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık konuları etkili ve doğru bir şekilde uygulamaya döküldüğü zaman hem çalışanlar için hem de örgütler için olumlu kazançlar getirecektir. Gün geçtikçe önemli hale gelen yetenek yönetimi konusu, örgütlerin yaşanan gelişmeleri takip ederek uyguladıkları politikaların güncel kalmasını sağladıkları takdirde çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu etkileyecektir. Bu yüzden örgütlerin yetenek yönetimi ve beraberinde örgütsel bağlılıklarını geliştirmeye yönelik çabaları gelişim ve dönüşümleri için gerekli ve kaçınılmazdır.

KAYNAKLAR

- Abazeed, R.A.M. (2008). “The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the Employees of Telecommunication Companies in Jordan: The Mediating Role of Employee Work Engagement”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8/4, 153-162.
- Ahuja K. ve Ranga P., (2021). “An Empirical Study of Impact of Talent Management Practices and Its Impact on Continuous Commitment in Higher Education Institutions of Haryana”, *Natural Volatiles & Essential Oils*, 8/6, 1547-1557.
- Ak, M. (2017). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi Bir Değerlendirme”, *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1/3, 27-42.
- Akar C. ve Yıldırım Y.T. (2008). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 97-113.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Akar, İ. ve Akar, Ş. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Üstün Yetenek Kavramı Hakkındaki Görüşleri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20/2 423-436.
- Alayoğlu, N., (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aldisert, L.M. (2002). *Valuing People: How Human Capital Can be Your Strongest Asset*, Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.
- Alıç, D. D. M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1/1, 1-40.
- Alparslan A. ve Saner T. (2020), “The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-Service Training”, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 69, 96-121.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, *Human Resource Management Review*, 11/3, 209–236.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, *Journal of Business Research*, 26/1, 46-91.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedens of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63/1, 1-18.
- Alparslan A. (2020). *The Influence of Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in Manufacturing Sectors*, (PhD Thesis) Near East University Graduate School Of Social Sciences Business Administration Program, Nicosia.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Altıntaş, F., (2002), *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ezgi Yayınları: Bursa.
- Alyay, İ., Karadal, K., Sabuncuoğlu, Z. (2021). “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması”, *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23/1, 181-202.
- Amernic, J. H., ve Aranya, N. (1983). “Organizational Commitment: Testing Two Theories”, *Industrial Relations*, 38/2, 319-343.
- Angle, H.L ve Perry, J.L. (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London/Philadelphia: Kogan Page.
- Aşan Ö. ve Özyer K. (2008). “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/3, 129-151.
- Ataklı, A. (1992). “Verimlilik için İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-22.
- Atay, S. (2006). *“Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Atlı, D. (2013). *İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı)*, İstanbul: Crea Yayıncılık
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, T., (2014). “Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri”, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Bahadınlı, H. S. (2013). “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma”, Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Balay, R. (2000): *“Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Baloğlu, N. ve Öz, H. (2021). “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22/1, 410-445.

- Baltacı, R., (2013). “Üstün Zekâyı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 14/1, 1-20.
- Başığit, A. (2006). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Becker, H. S. (1960) “Notes On The Concept Of Commitment”, *The American Journal Of Sociology*, 66/1, 32-40.
- Becker T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, *The Academy of Management Journal*, 39/2, 464-482.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw –Hill, USA.
- Beechler Schon ve Woodward Ian C., (2009). “The Global “War for Talent”, *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Biech, E. (2018). *ATD's Foundations of Talent Development: Launching, Leveraging, and Leading Your Organization's TD Effort*, Alexandria, VA: ATD Press.
- Bilgiç, R. (2010). İşe İlişkin Tutumlar, İş rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43/4, 67-86.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11/22 , 121-139.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. (2001). “The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!”, *Human Resource Planning*, 24/4, 17-23.
- Budak, İ. (2007). “*Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model*”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Bülbül, M. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Can, A., (2020). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- CAN, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1998): *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Gebze.
- Ceylan, N. (2007). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chartered Institute of Personnel and Development, (2007). *Talent Management, research insight*. London.

- Cheese, P., Thomas, R. T. ve Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London: Kogan Page.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çankır, B. (2019). “Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi”, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (GELİŞİM-UWE 2019 Özel Sayısı), 155-177.
- Çay, O. ve Aydın B. (2020). “Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/4, 4022-4042.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2012). “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20, 33-38.
- Çiçek, E. U. (2010). *Tanımlayıcı İstatistikler*, Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (51-61), Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Çırpan, H. ve Şen, A., (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, 52/16, 110-116.
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6/2, 0-0 <https://dergipark.org.tr/pub/isguc/issue/25511/269015>.
- Çöl, G. ve Gül H. (2010). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/1, 291-306.
- Dağlı, A., Han, B. ve Elçiçek, Z. (2018). “Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1788-1800.
- Dede, N. P. (2007). “İlaç Sektöründeki Firmaların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8, 33-46.
- Demir, M. (2018). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma: TRB1 Bölgesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/2, 179- 194.
- Demirel Y. ve Aslan, Ş., (2008). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15/2, 163-178.
- Deniz G. ve Koç S. (2019). “Türkiye’ de Ekonomik Büyüme ile Bazı Makro Değişkenler Arasındaki İlişki: Çoklu Regresyon Modeli Analizi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11/1, 101-113.

- Dinçer E. ve Kart N., M. (2021). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/4, 21-42.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/3, 145-166.
- Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, London, UK: PricewaterhouseCoopers.
- http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm (04.12.2021 tarihinde erişilmiştir.).
- Elkady, S. M. S. M, Bassiouni, N. M., Atalla, A. D. G. (2019). “Nurses Perception about the Relationship between Talent Management and Organizational Commitment”, *Journal of Nursing and Health Science*, 8/6, 41-52.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Geçerlilik ve Güvenilirlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erickson, T. J. ve Gratton, L. (2007). “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?” (İ. Gülfidan, Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*, 11-30.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2015). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31/2, 197-227.
- Eroğlu, F., (2021). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayın.
- Ersoy, S. (2007). “Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press: New York.
- Fegley, S. (2006). “Talent Management: Survey Report.” *Society for Human Resource Management*. 1-30.
- Fettahlioğlu, Ö.O., Ceyhan, S., ve Afşar A. (2016). “Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimlere Yönelik Alan Araştırması” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/2, 131-148.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C.R. (2004). “The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In the 21st Century”, *Human Resource Planning*, 27/3, 12-25.
- Gagne, F. (2000). *Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis*, K. A. Heller, F. J. Mönks, R. Subotnik, & R. Sternberg, *International Handbook of Giftedness and Talent* içinde (s. 67-79). Oxford.: Elsevier Science.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., ve González-Cruz, T. (2013). “What Is The Meaning of ‘Talent’ In The World Of Work?”, *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.

- Garavan, T.N., Carbery, R. ve Rock, A., (2012). "Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture" *European Journal of Training & Development*, 36/1, 5-24.
- Gerçil, G. ve Aracı, M. (2014). "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44, 73-114.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2007). "How To Manage The Most Talented, Leading Clever People" *Harvard Business Review*, 72-79.
- Gül, D. (2018). "Yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Academic Review*, 2/1, 37-56.
- Gül, H. (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/1, 73-83.
- Gündoğan, T. (2009) "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özan, M. (2019). "Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı", *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5/2, 1-14.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harvard Business Essentials (2002). *Hiring and Keeping the Best People*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hejase, H. J., Hejase, J. A., Mikdashı, G. ve Bazeih, F. Z. (2016). "Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon". *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7/1, 504-520.
- Hussain B., Iqbal N., Waseem M., Farooq N. ve Khan A. (2021), "The Mediating Role of Employee Engagement Between Talent Management Practices and Organizational Commitment", *Multicultural Education*, 7/5, 291-298.
- Jackson S., E., Schuler R. S. (1990). "Human Resource Planning, Challenges for Industrial / Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 45/2, 223-239.
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15/1, 13-22.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33/4, 499- 517.
- Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/1, 145-162.

- Karahan, A. (2015). "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karakaş, A. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-14.
- Kheirkhah, M., Akbarpouran V. ve Haqhani H. (2016). Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences. *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 2/3, 145-152.
- Kırel, Ç. ve Özkalp, E. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınlar: Eskişehir.
- Koch, J. L. ve Steers, R. M. (1978). "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees" *Journal of Vocational Behavior*, 12/1, 119-128.
- Kontoghiorghes C. (2016), "Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators", *The International Journal of Human Resource Management*, 27/16, 1833-1853.
- Köprülü, O. ve Çetinsöz, B. C. (2019). "Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3/1, 26-48.
- Köse, G. (2018). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/56, 823-833.
- Köse, O. (2014). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması", (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 49/1, 1-49.
- Lam, J., ve Rahma, Y. (2014). "*Top Management Commitment to Lean: The Effects of Side-Bets on The Implementation's Success*", (Master Thesis), Halmstad University, School of Business and Engineering.
- Law, D. W. (2005). "Interactive Organizational Commitment And Hardiness In Public Accountants' Turnover", *Managerial Auditing Journal*, 20/4, 383 – 393.
- Leong, C.S., Furnham, A. ve Cooper C. L. (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship.", *Human Relations*, 49/10, 1345-1361.
- Little, B. (2010). "Best Practice Talent Management", *Training Journal*, 5, 45-49.
- Luecke, R., (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, (Çev. Sarıkaya, Ö.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Luna-Arocas, R. ve Lara, F. J. (2020). "Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government", *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 17/13, 4827, DOI:10.3390/ijerph17134827.

- Malkawi, E. (2017). “The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan”. *International Business and Management*, 14/1, 80-84.
- Marancı, B., (2012). “Yetenekli Elemanı Elde Tutma Yolları” *Bilişim Dergisi*, 141, 29-32.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, D. F. (1992). “Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, 21/2, 84-91.
- Mcdonald, David J. ve Peter J. Makin (2000). “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership Organization Development Journal*, 21/2, 84-91.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). “Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment:Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 72/4, 638-642.
- McPherson, G. E. (1997). “Giftedness and Talent in the Arts”, *The Journal of Aesthetic Education*, 31/4, 65-77.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1/1, 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). “*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*”, 2nd Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Meyer. J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences” *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mir, A., Mir R. ve Mosca, J. B. (2002). “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee – Organization Relations”, *Public Personnel Management*, 31/2, 187-200.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press Inc, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14/2, 224–247.
- Mucha, T. R., (2014). “The Art and Science Of Talent Management”, *Organization Development Journal*, 22/4, 96-100.
- Muslu, İ. (2013). “*Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Ölçeği*” Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Mutlu, K., S., (2016). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", *The Academy of Management Review* 17/29, 275-298.
- Oehley, A.M. (2007). "The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model" (Unpublished Master's Thesis), Stellenbosch University.
- Oldroyd, J. B. ve Morris, S. S. (2012). "Catching Falling Stars: A Human Resource Response To Social Capital's Detrimental Effect Of Information Overload On Star Employees", *Academy of Management Review*, 37/3, 396-418.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 63/1, 19-31.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No: 321, Ankara.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71/3, 492-499.
- Özcan, İ., Aba G. ve Ateş M. (2016), "Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi", *International Conference on Eurasian Economies*, Kaposvár, Hungary, 29-31 Ağustos 2016, 465-470.
- Özdemir, H. Ö. (2021). "Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler: Kırşehir Örneği", *Ahi Evran Akademi* , 2/1 , 53-60 .
- Özdemir, O. (2005). *Medikal İstatistik*. İstanbul Medikal Yayıncılık, İstanbul.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13/2, 77-96.
- Özsoy, A.S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 17/1-3, 1-16.
- Pa'van F. ve Said (2020). "Strengthening Talent Management in Enhancing Organizational Commitment in Developing Countries", *Revista Argentina de Clínica Psicológica*. 29/4, 67-79.
- Penley, L. E. ve Gould, S., (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boullian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59/5, 603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65/1, 157-177.
- Randall, D. M. (1987). "Commintment and Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12/1, 460-471.

- Reichers, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10/3, 465-476.
- Rietzer, G. ve Harrison M. T. (1969). "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", *Social Forces*, 47/4, 475-479.
- Robbins, S. P., Decenzo, D.A. ve Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları*, (Çev. Öğüt, A.), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Rothwell, W.J. (2010). *The Manager's Guide To Maximize Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*, New York, American Management Association (AMACOM).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Schein, H.E. (1978). "Örgüt Psikolojisi" (Çev: M. Tosun), *TODAİE Yayınları*, 173, 65-67.
- Schwenk, C. R. (1986). "Information, Cognitive Biases And Commitment To A Course Of Action", *Academy of Management Review*, 11/2, 298-310.
- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). *Social Psychology*, (6th Edition), Prentice Hall Inc.: New Jersey.
- Selznick Philip (1948). "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, 13/1, 25-35.
- Shippman J., Ash R. A., Carr L. ve Hesketh B. (2000). "The Practice of Competency Modeling", *Personnel Psychology* 53/3, 703-740.
- Sığırı, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/2, 261-278.
- Silzer, R. ve Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sivanesan, G. (2014). "A Study of Talent Management Strategies in Information Technology Industry at Bangalore City". *International Journal of Business Management & Research*, 4/5, 21-30.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22/1, 46-56.
- Sternberg R. J. (2005), "The Theory of Successful Intelligence", *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 39/2, 189-202.
- Sternberg, R. J. ve Clinkenbeard, P. R. (1995). "The Triarchic Model Applied to Identifying , Teaching, and Assessing Gifted Children". *Roeper Review*, 17/4, 255-260.
- Stumpf, S. A. ve Hartman, K. (1984). "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal". *Academy of Management Journal*, 27/2, 308- 329.

- Sullivan, J. (2016). Easy-to-Use Approaches to Attract Top Talent. In T. Bickham (Ed.), *ATD Talent Management Handbook* içinde (ss. 3-14) Alexandria, VA: ATD Press.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *International Journal of Management and Administration*, 2/3, 49-65 .
- Swales, S. (2002). “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures”, *International Journal of Management Reviews*, 4/2, 155-178.
- Şencan, H. (2011). Psikoteknik ve Uygulama Alanları. <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hkmakale/118/Page.aspx> (13 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir).
- Şimşek, M., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8/2, 233-266.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. ve Turner, P. (2006). “Talent Management: Understanding the Dimensions Change Agenda” London: CIPD.
- Tarakçı, H. ve Öneren M. (2018). “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71-86.
- Tolay E. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7/2, 613-628.
- Türk Dil Kurumu (TDK). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 18 Ekim 2021 tarihinde alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 12 Kasım 2021 tarihinde alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 14 Kasım 2021 tarihinde alınmıştır.
- Uslu, Y. T. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Yetenek Yönetimi”, *Kooperatif Postası Karınca Dergisi*, 80/929, 18-27.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşveren Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10/1, 43-56.
- Ülgen, H. (1993). “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması”, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.151: İstanbul.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi” *Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10/1, 43-56.

- Yalçın, A. ve İplik F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, 395-412.
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*. İksad Publishing House: Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yıldırım, E. (2016). “*Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal E. (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.
- Yürekardı, Y. (2019). “*Y Kuşağının Örgütsel Bağlılığı ve Yetenek Yönetimi İlişkisi: Adana İli KOBİ Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde.
- Zafer Güneş, D., ve Keskinliç Kara, S., B. (2017). “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları”, *Sakarya University Journal of Education*, 7/1, 142-154.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organization a Normative View”, *Academy of Management Review*, 7/3, 418-428.
- Wooden, M. (1995). “Labour Absence in Australia: An Overview of Dimensions, Causes And Remedial Strategies”, *Australian Bulletin of Labour*, 21, 323-339.

Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tez çalışması kapsamında hazırlanmaktadır. Yapılan çalışmanın başlığı “Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” dir. Ankette üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grup sorular demografik faktörlerle ilgilidir. İkinci grup sorular örgütlerdeki yetenek yönetimi algısını ölçmek, üçüncü gruptaki sorular ise örgütsel bağlılığı ölçmek üzere hazırlanmıştır. Yöneltilen soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Yalnızca sizin görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Cevaplarınız GİZLİ TUTULACAKTIR. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Fatma ÖZTÜRK
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ
(Öğrenci Danışmanı)
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Lütfen, aşağıda yer alan size en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
2. Yaşınız:
 18-24 25-34 35-44 45-54 54+
3. Hâlihazırda çalıştığınız üniversite:
 Pamukkale Üniversitesi
 Adnan Menderes Üniversitesi
 Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
 Süleyman Demirel Üniversitesi
4. Eğitim durumunuz:
 Lisans Mezunu
 Yüksek Lisans aşamasında
 Yüksek Lisans Mezunu
 Doktora aşamasında
 Doktora mezunu

5. Hâlihazırda bulunduğunuz kadro:

- () Araştırma Görevlisi
 () Öğretim Görevlisi
 () Doktor Öğretim Üyesi

6. Kurumdaki Çalışma süreniz:

- () Bir yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
 () 15 yıldan fazla

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Kurumum;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanları kurumun vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
2.Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedekleme havuzunu oluşturur.					
3.Çalışanların, kurumda kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
4.Bireylerin bu kuruma katılmak (bu kurumda çalışmak) istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.					
5. Çalışanların emeklerine (çalışmalarına) değer veren bir kültür oluşturur.					
6.Çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür oluşturur.					
7.Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.					
8.Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve fikirlerine değer verildiği bir ortam yaratır.					
9. Kariyerde ilerleme ve gelişim fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
10.Mevcut çalışanların ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyeleri arasındaki farkları belirler.					
11.Kurum büyüyüp geliştikçe ortaya çıkacak boş pozisyonları belirler.					
12.Çalışanların, işlerini etkileyen kararları almaları konusunda, kendilerini yetkili hissetmelerini sağlar.					
13.Doğru işe doğru insanı yerleştirir.					
14.Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmalarına imkân veren uygun eğitimi sağlar.					
15.Mevcut çalışanlara, iş için gerekli olan önemli becerilerde uzmanlaştıkça, maaş düzenlemeleri yapar.					
16.En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Örgütime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu örgütte kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum					
6. Bu örgütün benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Örgütümden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi					
9. Şu anda örgütümden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu örgütten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu örgüte kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu örgütten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu örgütte çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu örgütten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Örgütümden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu örgüt benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu örgütteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu örgütten ayrılmam.					
18. Bu örgüte çok şey borçluyum.					