T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Doktora Tezi

Evren DİNÇER

Ankara-2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Doktora Tezi

Evren DİNÇER

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Nükhet Müge KART

Ankara-2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nükhet Müge KART

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı	**İmzası**
1. Prof. Dr. Nükhet Müge KART	…….
2. Prof. Dr. Recep VARÇIN	…….
3. Prof. Dr. Metin PİŞKİN	…….
4. Prof. Dr. Bülent BAYAT	.....
5. Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	.....

Tez Sınavı Tarihi: 22.02.2021

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Nükhet Müge KART danışmanlığında hazırladığım "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi " adlı doktora tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 22.03.2021

Evren DİNÇER

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... **I**

TABLOLARIN LİSTESİ ..... **V**

ŞEKİLLERİN LİSTESİ ..... **VI**

TEŞEKKÜR ..... **VII**

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 1

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 1

1.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ 4

1.4. ARAŞTIRMANIN SORULARI 6

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 6

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 8

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı 9

2.1.2. Örgüt Kültürü ve İşlevleri 14

2.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı 17

2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri 20

2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi 22

2.1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları 24

2.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Yaşatılması ve Değişimi 25

2.1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler 33

2.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları 34

2.1.5.1. Görünmeyen Unsurlar 36

2.1.5.2. Görünen Unsurlar 39

2.1.6. Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar 44

2.1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi 45
2.1.6.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi 47
2.1.6.3. Örgüt Kültürü ile Yetenek Yönetimi İlişkisi 50
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 52
2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 58
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 64
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 66
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 69
2.2.5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar 71
2.2.5.1. Tutumsal Bağlılık Sınıflandırmaları 72
2.2.5.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 73
2.2.5.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 75
2.2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 77
2.2.5.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 78
2.2.5.1.5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 80
2.2.5.2. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları 81
2.2.5.2.1. Becker'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 82
2.2.5.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 83
2.2.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık Sınıflandırmaları 83
2.2.6. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar 84
2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ile Mesleki Bağlılık İlişkisi 85
2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ile İşe Bağlılık İlişkisi 87
2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ile Meslektaşlara ve Yönetime Bağlılık Arasındaki İlişki 88
2.2.6.4. Örgütsel Bağlılığın Sadakat ve İtaat Kavramıyla İlişkisi 89
2.2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi 91
2.3. YETENEK YÖNETİMİ 94
2.3.1. Yetenek Kavramı 94
2.3.1.1. Yetenek-Beceri İlişkisi 96

2.3.1.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi 97
2.3.1.3. Yetenek ve Performans İlişkisi 99
2.3.1.4. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi 101
2.3.1.5. Yetenek-Tecrübe İlişkisi 102
2.3.2. Yetenek Perspektifi ve Yetenek Savaşları Olgusu 103
2.3.2.1. Yetenek Perspektifi 103
2.3.2.2. Yetenek Savaşları Olgusu 107
2.3.2.3. Yetenekli Çalışanlar 110
2.3.3. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve İçeriği 113
2.3.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi 116
2.3.3.2. Yetenek Yönetiminin Önemi 119
2.3.4. Yetenek Yönetimi Sistemleri 120
2.3.5. Yetenek Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar 123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER 129
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 131
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI- ÖLÇEKLER 131
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ 133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ 138
4.2. NORMAL DAĞILIM TESTİ 141
4.3. ÇOKLU DOĞRUSALLIK SORUNU (MULTI-COLLINEARITY PROBLEM) 143
4.4. ÖLÇÜM MODELİ 144
4.5. YAPISAL MODEL 150
4.6. DETERMİNASYON KATSAYISI (R^2) VE ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ (F^2) 157

4.7. STONE-GEISSER Q^2TESTİ 158

4.8. HİPOTEZ SONUÇLARI 159

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

TARTIŞMA……..…..161

KAYNAKÇA.....166

EKLER 191

EK-1. DOKTORA TEZİ SORU FORMU 191

ÖZET 196

ABSTRACT 198

ÖZGEÇMİŞ 200

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 2.1. Kültür Tanımı Sınıflandırmaları 12

Tablo 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunun Temel Dört Evresi - 1 26

Tablo 2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumunun Temel Dört Evresi - 2 26

Tablo 2.4. Örgütte Aşırı Bağlılık ve Az Bağlılığın Karakteristik Özellikleri 70

Tablo 2.5. Örgütsel İktidar Tiplerine Göre Örgütsel Bağlılık/ Katılım Tipleri 76

Tablo 4.1. Demografik Bilgiler 140

Tablo 4.2. Normal Dağılım Testi 142

Tablo 4.3. Ölçüm Modelin Örtük Değerler 147

Tablo 4.4. İç Tutarlılık, Yakınsak Geçerlilik 149

Tablo 4.5. Yapısal Modelin Sonuçları 152

Tablo 4.6. Determinasyon Katsayısı (R^2) ve Etki Büyüklüğü (f^2) 158

Tablo 4.7. Blindfolding prosedürü ile Q^2 analizi 159

Tablo 4.8. Hipotez Sonuçları 160

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1.1. Araştırma Modeli 5

Şekil 2.1. Lewis'in Örgüt Kültürü Öğeleri Katman Modeli (Lewis, 1998: 254) 36

Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Faktörler-Sonuçları) (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002:32) 67

Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Sınıflandırma Perspektifi (Meyer ve Allen, 1991: 63) 72

Şekil 2.4. Yetenek Yönetiminde Bağlılığın Rolü (O'Malley, 2000:6) 93

Şekil 3.1. CB-SEM, PLS-SEM ve ANN (Henseler ve diğ., 2009). 134

Şekil 4.1. Ölçüm (Outer) Modeli Yol (Path) Analizi 153

Şekil 4.2. Ölçüm (Outer) Modeli Önyükleme (Bootstrapping) Prosedürü 154

Şekil 4.3. Yapısal (Outer) Modeli Önyükleme (Bootstrapping) Prosedürü 155

Şekil 4.4. PLS'de Aracılık Analiz Prosedürü (Kaynak: Zhao vd., 2010:201) 156

TEŞEKKÜR

Bu süreçteki destek ve katkılarından dolayı kıymetli danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Nükhet Müge KART başta olmak üzere, Tez İzleme Komisyonu ve tez savunma jürisi üyesi olan hocalarmıza teşekkür ederim.

Ayrıca, Prof. Dr. Himmet KARADAL, Doç. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR, Dr. Faruk ÖZÇINAR ve Dr. Özgür ÇARK'a verilerin analizi sürecinde verdikleri katkı ve destek için teşekkür ederim.

Muhterem babama, kıymetli anneme, sevgili eşim ve oğlum Mustafa'ya manevi destekleri, sabır, anlayış ve hoşgörüleri için ziyadesiyle teşekkür ederim.

Evren DİNÇER

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi olarak ifade edilebilir. Bilindiği gibi, 21. yüzyıl işgücü piyasası dinamikleri çalıştığı örgüte bağlı ve potansiyelini olabildiğince en üst seviyede seferber eden çalışanları öncelemektedir. Bu bağlamda hem yetenekli hem de güçlü bir motivasyonla kendini örgüte adayan çalışanlar, örgütün verimliliği için kritik bir unsur haline dönüşmüştür. Kuşkusuz çalışılan örgütün mevcut kültürü sözü edilen yetenekli ve adanmış çalışanlar için belirleyici bir etki yaratma potansiyeline sahiptir. Kültür bazen yetenekli ve içsel motivasyonu yeterince bulunan çalışanların azami performans göstermelerini engelleyici tesirler yaratabileceği gibi, bazen de nitelikli elemanların elde tutulmasını, şevkle çalışmalarının sağlanmasını ve verimliliğin artmasını sağlayabilir. Bu çalışma, mevcut örgüt kültürünün doğasının örgüte bağlılık açısından yordayıcı gücünü incelemekle beraber, örgüt içerisinde uygulanmakta olan yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin çalışan algılarının da bu yordayıcı modelde söz sahibi olabileceği öngörüsünü sınamaya yöneliktir. Zira yetenekli çalışanlar için örgüt içerisinde onlara nasıl davranıldığı ve ne tür fırsatlarla donatıldıkları son derece önemlidir. Kendilerine atfedilen değerin yanı sıra mevcut yeteneklerini daha da geliştirmeleri için sunulan fırsatlar sergileyecekleri performans açısından belirleyici olabilir. Özetle sunulan çalışma, örgüt kültürünün örgüte bağlılık düzeyini belirlemedeki rolü kadar hali hazırda uygulanmakta olan yetenek yönetimi politikalarının bu süreçteki yerini ve önemini de keşfetmeye odaklanmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Geleneksel veya klasik yönetim anlayışı olarak ifade edilen yaklaşımlar sonrasında bütün örgüt ve yönetim çalışmalarında insan faktörünün özel bir konumda tutulduğu ifade

edilebilir. Özellikle bilgi toplumu ve bilgi işçiliği gibi ifadelerin ortaya çıkışı ile bir örgütün çalışanlarının önemi daha da sık vurgulanır hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının diğer üretim faktörleri ile yakın düzeyde ve hatta daha geri planda ele alındığı geleneksel yaklaşımın artık geçmişte kalmış olması gerekmektedir. Bir örgütün çalışanlarının özel bir stratejik değere sahip olduğu artık çok açıktır. Günümüz iş dünyasında, teknoloji/bilgi kaynakları, doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ve girişimciliğin etkinliğini insan kaynaklarından bağımsız bir şekilde düşünmek imkânsızdır.

Öte yandan, tıpkı toplumlarda olduğu gibi işletmelerde de nesilden nesile aktarılan ve paylaşılan ortak değerleri ve alışkanlıkları ifade eden bir örgüt kültürü gerçeği bulunmaktadır. Kültürün örgüt bilimi ve işletme yönetimine konu olması örgüt kavramına göre nispeten yenidir, ancak son zamanlarda örgüt kültürü de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri açısından temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Köklü ve güçlü bir örgüt kültürü olan işletmelerin, çalışanlar tarafından daha güçlü bir şekilde benimseneceği ve içselleştirileceği beklenmektedir.

Alanyazında çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerine odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rakiplerinin önüne geçebilmeleri ve daha da güçlü hale gelebilmeleri açısından çalışanların bağlılığının önemli olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. İşyerini kendi işyeriymiş gibi benimseyen çalışanların çabalarının işletmenin başarısında işlevsel olduğu bir karine haline gelmiştir. Bu noktada örgütün kültürünün çalışan bağlılığının inşasında, yönetiminde ve devamında kritik bir etkiye sahip olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanına değer veren, çalışanlarının yeteneklerini kullanabilmelerine ve söz sahibi olmalarına fırsat veren güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın çalışanların yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmakta avantaj sağlayacağı ve bunun da işletmenin rekabet gücünü yükselteceği yönünde literatürde oldukça dayanaklı iddialar mevcuttur.

Çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve örgüt kültürünü güçlendirecek politikaların geliştirilmesi açısından yetenek yönetimi konusu, insan kaynakları yönetimi alanında özel bir ilgiyi haketmektedir. Kurumun stratejik yönetiminin bir bileşeni olarak kabul edilmesi gereken yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin rekabet gücünü yükseltecek çalışanlara yönelik olarak kısa dönemli değerlendirmeler olanaksız hale gelecektir. Yetenek yönetimi ile doğru çalışan, doğru zamanda ve doğru görevde konumlandırılarak uzun vadede yetenekli çalışan ihtiyacı bağlamında söz konusu olabilecek problemlerden kurtulmak ve stratejik hedeflere ulaşmanın mümkün kılınması amaçlanmaktadır. Şirketlerin yetenekli bireylere sahip olmasından daha da önemlisi, bunların kendilerine uygun alanlarda görevlendirilmesidir. Yetenekli çalışanlar istihdam eden, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan ve onların sahip oldukları yetenekleri kullanmalarına fırsat veren işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları öngörülmektedir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın giriş bölümünden sonra ikinci bölümde kuramsal çerçeve ve literatüre yer verilmiştir. Öncelikle örgüt kültürü kavramı ve yönetimle ilişkisi, örgüt kültürü ve işlevleri, örgüt kültürünün oluşumu, yaşatılması ve değişimi, örgüt kültürünü etkileyen temel faktörler, örgüt kültürünün unsurları ve örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık düzeyi, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde ayrıca yetenek kavramına, yetenek perspektifi ve yetenek savaşları olgusuna, yetenek yönetiminin tanımı ve içeriğine, yetenek yönetimi sistemleri ve aşamalarına, yetenek yönetimi olgusunun ve uygulamalarının değerlendirilmesine, yetenek yönetimi örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri

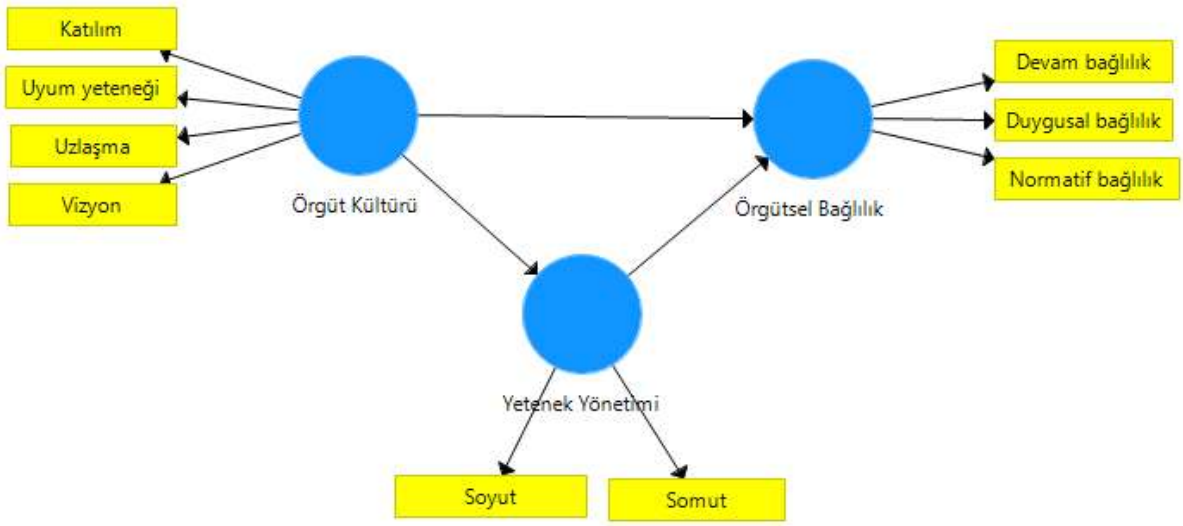
toplama araçları (ölçekler) ve analiz tekniklerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, bulgulara, beşinci bölümde ise tartışmalara yer verilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu çalışma kapsamında, örgüt kültürü (eksojen değişken) ile örgütsel bağlılık (endojen değişken) arasındaki ilişkilerde yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algının olası aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma modelinde eksojen değişken olarak bulunan örgüt kültürüne dair veriler, 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan, her biri dokuz madde içeren dört alt boyuttan (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği ve vizyon) oluşan "örgüt kültürü ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olan yetenek yönetimine ilişkin verileri elde etmek için, 2006 yılında Fegley tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan on altı madde ve tek boyuttan oluşan "yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın endojen değişkeni olan örgütsel bağlılığa ilişkin veriler ise 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından on sekiz madde olarak geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından kültürel ifadeler eklenerek geliştirilen, her biri sekiz madde içeren üç alt boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşan "örgütsel bağlılık ölçeği" ile toplanmıştır. Demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma modelinin ölçüm ve yapısal güvenirlik ve geçerliliği ile geliştirilen önermelerin testi ise Kısmi En Küçük Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) analiz programı olan SmartPLS3 ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler için kullanılan KEKK-YEM tahminlemesi, normal dağılım şartı gerektirmeyen, örneklem sayısından olumsuz olarak etkilenmeyen ve tekrarlı bir tekniktir. Bir analiz yöntemi olarak çoklu doğrusal regresyon analizine benzetilebilecek olan KEKK-YEM tahminlemesinde, araştırma modelini ve

modelde yer alan değişkenler arası ilişkileri analiz edebilmek için açıklanan varyans (R^2) ve t-istatistik değerleri yorumlanmaktadır (Hair vd., 2016). Yapısal model değerlendirmesi için örtük değişkenler arasındaki yol katsayıları, determinasyon katsayısı (R^2) ve Stone – Geisser's Q^2 çaprazlanmış fazlalık/artıklık ölçümleri ile endojen değişkenlerin açıklama (tahmin) gücü, eksojen değişkenlerin endojen değişkenler üzerindeki etki boyutu (f^2) katsayıları incelenmiştir. Önyüklemenin (boostrapping) faydalarından biri, çıkarımın dolaylı etkisinin tahminine dayanır, SOBEL testinden farklı olarak, dolaylı etkinin örnekleme dağılımının şekli hakkında hiçbir varsayımda bulunulmaması nedeni ile Baron ve Kenny'nin yaklaşımı ve SOBEL testine bağlı olan sorunları aşmaktadır (Preacher et al., 2007; Rucker, Preacher, Tormala ve Petty, 2011). Önerilen aracı etki için, Preacher, Rucker ve Hayes (2007) tarafında önerilen önyükleme dolaylı (aracı) etki analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın modeli Şekil 1.1'de sunulmuştur.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

1.4. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Sunulan genel amaç kapsamında ve önerilen modele uygun olarak bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Örgüt kültürü (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon alt ölçek puanları) ile yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut ve somut) ilişkin algılar arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
2. Örgüt kültürü (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon alt ölçek puanları) ile örgüte bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkin algılar arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
3. Yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut ve somut) ile örgüte bağlılık ve alt boyutlarını (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkin algılar arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. Yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynamakta mıdır?

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın verileri; Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan katılımcılardan (n=715). Elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu çalışma, araştırma grubuna uygulanan ölçeklerin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır. Her çalışmanın kısıtları olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Veri toplama (kesitsel) yöntemi ve zaman kısıtlılığı, bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Kesitsel veri toplama yönteminin temel sınırlılığı, tek bir tarihsel bağlama sahip olmalarıdır. Bundan dolayı, zaman içinde oluşan nedensel ilişkileri açıklamak yerine anlık etki ve gözlemlere dayanarak sonuç vermektedir. Geçmişe dönük olaylarla ilgili bilgiler kişilerden alınıyorsa

hafıza faktörü devreye girebilir ve elden edilen bulguların güvenilirliğini azaltabilir. İleride yapılacak araştırmalarda, boylamsal (aynı kişilerden farklı zaman aralıklarında veri toplanması) veri toplama yönteminin kullanması tavsiye edilmektedir. Araştırmanın diğer bir kısıtlayıcısı olarak; elde edilen verilerin sadece Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi sektöründeki işletmelerin çalışanlarından oluşmasıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda veri toplanan sektörlerin ve bölgelerin genişletilerek benzer araştırmanın tekrarlanması tavsiye edilmektedir. İlaveten, yapılacak çalışmalarda yetenek yönetimini etkileyebilecek yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, bilgiye dayalı insan kaynakları yönetimi, kişilik, kültürel zekâ gibi eksojen, aracı veya düzenleyici değişkenlerin araştırma modeline dâhil edilerek, daha kapsamlı sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin gerçekleştirilen alan yazın taramasına dayalı bilgiler özetlenmektedir. Önce örgüt kültürü, ardından örgüte bağlılık kavramları kuramsal dayanaklarla aktarılmakta, ardından yetenek yönetimi kavramı ele alınmaktadır. Her kavramın ilgili diğer değişkenlerle ilişkisine de değinilmektedir.

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Küreselleşen dünyada rekabet giderek artmakta ve geleneksel değerlerde köklü değişiklikler meydana gelmektedir. Geleneksel değerler olarak kabul edilen disiplin yerini otokontrole, merkezileşme yerini âdemi merkezileşmeye, gücü elinde tutma ve dengeyi sağlama ve sürdürme yeteneği yerini uzlaşma sağlama yeteneğine, etkinlik yerini yaratıcılık ve inovasyona bırakmaktadır. Yaşanan değişim süreci örgütün başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde değişime yol açmıştır. Bugün geçmişte başarılı sonuçlar veren birçok metodun kolaylıkla taklit edilmesi ve uygulanması örgütleri rekabet güçlerini artırıcı yeni yöntem ve araçları bulmaya ve geliştirmeye yöneltmiştir. Artık örgütlerin geleneksel yöntemlerin dışına çıkmaları ve yeni arayışlara girmeleri kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde bu yeni arayışa yanıt veren araçlardan biri olarak örgüt kültürü karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın öncelikle örgüt kültürü; örgüt ve kültür kavramları ve yönetim kültür ilişkisi, örgüt kültürünün ilişkili olduğu bazı kavramlar, örgüt kültürü ve işlevleri, örgüt kültürünün oluşumu, yaşatılması ve değişimi, örgüt kültürünü etkileyen temel faktörler, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürü tipolojileri ile örgüt kültürünün ölçülmesi alt başlıkları altında ele alınacaktır.

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, öncelikli olarak kültür kavramı ele alınmakta ve kültürün bir alt kümesi olarak değerlendirilen örgüt kültürü açıklamalarına geçilmektedir. Bu doğru bir yaklaşımdır; ancak eksiktir. Oysa örgüt kültürü, "örgüt", "kültür" ve "örgüt kültürü" olarak üçlü bir bakış açısıyla ele alınmalıdır: İlk olarak örgüt kültürü denildiğinde, kapsam olarak örgüt ile sınırlandırma söz konusudur. Örgütün ne olduğunun ve örgüt denildiğinde örgütten ne anlaşılması gerektiği belirlenmelidir. İkinci olarak kültür kavramı örgüt kavramına göre daha geniş ve tanımlaması zor olan bir kavramdır; örgüt kavramından ve örgüt kültüründen ayrı olarak ele alınması gerekir. Kültürün ne olduğu, unsurları ve özellikleri bilinmeden örgüt kültürünü tam olarak idrak etmek zordur. Üçüncü olarak örgüt kültürü, kültür ve örgüt kavramlarının bir bileşkesi olup kendine özgü niteliklere, fonksiyonlara ve öğelere sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürü kavramının örgüt ve kültür kavramlarından ayrı olarak incelenmesi gerekir.

Örgütlerin fonksiyonları, unsurları, sınıflandırmaları üzerine devasa bir örgüt bilimi litaratürü bulunmaktadır. Konu alanının sınırları göz önüne alındığında örgütün tanımından ne anlaşılması gerektiği yeterli olacaktır. Örgüt, kelime olarak "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Daft'a göre örgüt belli bir hedefe yönelmiş, önceden planlanarak yapılandırılan, eşgüdümü sağlanan faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevreyle ilişkisi olan sosyal varlıktır (Daft, 2004:11). Örgütü bir teşkilat yerine Draft gibi sosyal bir varlık olarak ele alan başka tanımlarda bulunmaktadır. Marc ve Simon örgütü üyeleri arasında ilişkilerin bulunduğu bir nevi toplumsal yapı olarak tanımlarken (March & Simon, 1958:262), Etzioni örgütü belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş toplumsal üniteler olarak görmektedir (Etzioni, 1964:121). Lewis de örgütü ortak bir amaç veya hedefler kümesini elde etmek için sürekli olarak çalışan, tanımlanabilir bir

sınırı olan bilinçli bir şekilde koordine edilmiş sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır (Earl-Lewis, 1999:15).

Schein (1970), bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde belirli işlerin bölümlemeye tabi tutularak, ortak hedef veya hedeflerin gerçekleştirilmesi için biraraya gelen insanların yaptıkları faaliyetlerin rasyonel eşgüdümü olarak örgütü tanımlarken, Bernard bilinçli olarak iki veya daha fazla bireyin koordine ettiği etkinliklerin ve güçlerinin oluşturduğu bir sistem olarak tanımlar (Barnard, 1945:178; Mano, 1994:14). Buna göre Schein hiyerarşi ve işbölümünü vurgularken; Bernard ise, bilinçli olarak bir grubun ortak amacı gerçekleştirdiği sistem olarak görmektedir.

Görüldüğü üzere örgütün çok farklı tanımını yapmak mümkündür. Bu konuda örgüt biliminde yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Ancak en geniş anlamıyla örgüt, belirli hedefler çerçevesinde insanların çalışmalarının koordine edildiği bir yönetim işlevi; teknoloji, insan ve amaç boyutlarının etkileşim içerisinde olduğu bir sistem, kimliği olan ve kendine özgü bir kültürü bulunan; faaliyetleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2003:147).

Örgütler; iş, insan, teknoloji ve kültürel değerleri birleştiren sistemlerdir. Bu yönüyle örgütler, mevcut yapının işlerini, pozisyonları, makamları, çalışanları ve bunlar arasındaki iletişim ve otorite veya iktidar ilişkilerini gösteren yapılardır (Tutar, 2017:191). Örgütün kurgulandığı ve yapısal yönü örgütün formel ilişkiler boyutunu oluştururken, bu formel ilişkiler dışında örgütte kendiliğinden gelişen ve örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkiler sonucunda ortaya çıkan yön örgütün informel boyutunu oluşturur. Başka bir deyişle örgütün bu informel boyutu örgütün sosyal yanını, formel boyutuysa mekanik yanını oluşturmaktadır. Örgüt kültürü formel boyutundan etkilenmekle birlikte örgütün daha çok informel boyutu ile ilişkilidir. Örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesi örgütün formel boyutunun informel boyutu ile desteklenmesiyle mümkündür.

Örgüt kültürü bu noktada örgütsel unsurlar arasında dayanışma ve koordinasyonu, örgüt üyeleri arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayarak önemli bir işlev görmektedir (Tutar, 2017:189-192).

Kültür kelimesi Latince'de bakmak, yetiştirmek ekip büyütmek anlamına gelen "cultura" fiilinden gelmektedir. Fransızca'da aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kelime ilk defa Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmış ve daha sonra buradan Almanca'ya geçmiştir. Günümüzde antropolji, sosyoloji, tarih, felsefe, güzel sanatlar vb. birçok alanda kullanılan kültür kavramı için farklı yaklaşım ve tanımlamalar mevcuttur (Şimşek, 2004, 187).

Kültür kelimesi ilk kez antropoljide kullanılmış olup daha çok sosyoloji ve antropoljinin inceleme alanında yer almıştır. Teknik anlamıyla ilk kez antropolog Edward B. Tylor tarafından 1871 yılında kullanılmış ve daha sonra sistematik olarak tanımlanan bir kavram haline gelmiştir (Marshall, 1999:442). Tylor kültürü toplumun bir parçası olarak, insanın öğrendiği, eldindiği bilgi, sanat, gelenek-görenek-örf-adet gibi yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır. Bu tanımda kültürün öğrenilen bir değer olduğu ve kuşaktan kuşağa devalınan bir miras olduğu vurgulanmaktadır (Bozkurt, 2005:90). Kültür tanımlarının temel içeriğini bu özellikler oluşturmaktadır (Güvenç, 1974:102-103).

Kültürün örgüt bilimi ve işletme yönetimine konu olması örgüt kavramına göre nispeten yenidir. Bu nedenle örgüt kültürü kavramının tanımı, kapsamı ve temellerini kavrayabilmek için kültür kavramının tanımını anlamak önem taşır. Gerek sosyolojide gerekse de antropoljide en çok kullanılan kavramlardan birisi olan kültür kavramı oldukça belirsiz bir niteliğe sahiptir. Amerikalı Kroeber ve Kluckhohn kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemişlerdir (Güvenç, 1979:95; Deem, Barnes, Segal, & Preziosi, 2010:32). Bu tanımları Smith tarihsel, betimsel, normatif, psikolojik, yapısal ve genetik özellikli tanımlar

olmak üzere toplam altı katagoride sınıflandırmıştır (Unutkan, 1995:13-22). Tablo-2.1'de bu tanımların kültür kavramını nasıl ele aldığı görülmektedir (Smith, 2001:2-3).

Tablo 2.1. Kültür Tanımı Sınıflandırmaları

Tarihsel Tanımlar	Kültürü toplumda nesilden nesile aktarılan sosyal bir miras olarak ele almaktadır.
Betimsel Tanımlar	Kültürü kapsamlı bir bütün olarak ele alır. Kültür toplumsal hayatı oluşturan önemli bir olgu olarak görmekte ve kültürün özellikleri üzerinden geniş bir şekilde tanımlar.
Normatif Tanımlar	Kültürün davranışları düzenleyici ve kural koyucu niteliği vurgulayan tanımlar yapılır. Bu tanımlarda toplumda yaşayan bireylerin davranış biçimlerini şekillendiren değer ve normları ön plandadır.
Psikolojik Tanımlar	Kültürü, insanın karşılaştıkları fiziksel ve sosyal sorunları çözmede ortaya koydukları araçlar olarak ele almaktadır. Belirli kültürel alışkanlıkların öğrenilmesi konusunu vurgulanmaktadır.
Yapısal Tanımlar	Kültürü daha soyut bir kavram olarak ele almakta ve kültürün bir nevi ayırt edilebilir özellikleri arasındaki ilişkiler bütünü (güç, otorite, hiyerarşi, üretim tarzları vb.) olarak geniş bir şekilde tanımlar.
Genetik Tanımlar	Kültürün nasıl oluştuğunu, hangi etmenlerin kültürün oluşmasında etkili olduğunu ortaya koymaya çalışan tanımlardır.

Bu tanımlardan yola çıkarak Kluckhohn kültür üzerine şu tanımı yapmaktadır: Kültür, insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, icat edilen ve nesilden nesile aktarılan, öğrenilen, sembollerle ifade edilen duygu, düşünce ve davranış biçimleridir.Bu çerçevede kültürün temelini, tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş veyahut ön plana çıkmış geleneksel görüşler ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır. Literatürde en çok uzlaşılan tanımlardan birisi Kluckhohn'un kültür tanımıdır. Esasında kültür, bir bütün olarak sembolik bir çevreyi ve gerçekliği tanımlar. Olayların içeriğini ve karşılıklı ilişkisini ele almaktadır. Bu yönüyle kültür sözcüğü daha çok açıklayıcı bir niteliğe sahiptir (Champitt, 1991:50).

Sosyolojide kültür kişinin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişmenin artmasına katkıda bulundukları ölçüde, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya

koyduğu ilerlemelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Moles, 1983:17). Dolayısıyla kültür kümülatif bir bütünlük yaratmakta ve toplumsal yaşamın her alanında ilerlemelerle birlikte gelişmektedir. Nitekim American Heritage Dictionary kültür kelimesini, bir topluluğun ya da bir toplumun sosyal olarak iletilmiş davranış şekillerinin, sanatının, inançlarının, kurumlarının ve diğer tüm insanlar tarafından yaratılmış ürünlerinin ve düşünülen özelliklerinin toplamı olarak biçimsel bir şekilde tanımlamaktadır (Kotter & Heskett, 1992:3). Dolayısıyla sosyoloji penceresinden kültür en geniş tanımlama sınırına erişmekte ve bu yönüyle bir topluma özgü yaşama biçimi olarak ele alınmaktadır.

Kültür en geniş anlamıyla tanımlandığında her topluma özgü kültürün farklılaştığı sonucu karşımıza çıkmaktadır. Her kültür, bu noktada farklı özelliklere sahiptir. Fichter kültürün kendisini oluşturan tüm kurumların işlevlerinin ötesinde faklı işlevlere sahip olduğunu ifade etmekte, kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Fichter, 2002:45):

- Kültür, toplumları birbirinden ayıran işaret ve sembollerden meydana gelmektedir.
- Kültür, hem toplum değerlerini oluşturur hem de bu değerlerin nasıl yorumlanacağını belirler.
- Kültür, toplumsal dayanışmanın unsurlarını oluşturur.
- Kültür, bir toplumun ilerlemesi ve gelişmesinde belirleyici öğelerden meydana gelir.

Güvenç ise kültürün dört temel özelliği olduğunu vurgulamaktadır (Güvenç, 2007:10).

İlk olarak kültür, bir toplumun uygarlık birikimidir. İkincisi, kültür belli bir toplumun var oluş biçimini yansıtmaktadır. Üçüncü olarak kültür, paylaşılmış sosyal süreçlerin bileşkesi niteliğindedir. Son olarak kültür, toplumu ve insanı açıklayan bir teoridir. Nitekim bu özellikler göz önüne alındığında kültür toplumu oluşturan bireyleri, onları bir arada tutan, birbirlerine bağlayan dil ve iletişim süreçlerini, sanatını, törelerini, inançlarını, hukuk ve yönetim kurumlarını, tüketim ve üretim sistemlerini kapsamaktadır (Güvenç, 2007:14-15).

Bu nedenle kültür her topluma göre farklılaşmaktadır. Topluma göre farklılık gösteren kültür, insanı ve insanın kurduğu yapıları belirlemektedir. İnsanlar, kurmuş oldukları örgütlerin etkin ve verimli çalışabilmesi için çeşitli yönetim sistemleri üretmekte ve bu sistemlerde içinde doğdukları kültürel çevreden etkilenmektedir (Sargut, 2001:58). Dolayısıyla kültürel farklılaşma o toplumda yaşayan insanların tavırlarını, değerlerini, ilişkilerini ve yönetim tarzını etkilemektedir. Kültürün örgütlerin yönetim tarzını etkilediğine yönelik litaratürde pek çok çalışma mevcuttur (Doğan, 2013:4-5). Örneğin Pascale ve Athos'un (1982) yaptıkları çalışmada bir örgütte kültürün yedi temel yönetim öğesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bunlar strateji, yapı, sistemler, çalışan kadro, tarz, beceriler ve yüksek değerlerdir (Peters & Waterman, 1987:42-43). Bu öğelerin kullanılmasında yöneticilerin kültürel kökenleri etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Kimi toplumsal yapılarda bu öğeler sert bir biçim alırken kimilerinde yumuşak bir biçim almaktadır (Athos & Pascale, 2000:108-109). Netice itibariyle kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerlilik gösterse de esasında kültürler yereldir. Başka bir deyişle kültürel koşulların farklılık olmasından kaynaklı davranış biçimleri ve dolayısıyla ortaya konan örgütsel yapılar ve bunların yönetimi arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmasına neden olmaktadır ki (Ouchi, 1989:17-18) işte bu noktada yönetimde örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır.

2.1.2. Örgüt Kültürü ve İşlevleri

Örgüt kültürü kavramının tanımı, özellikleri, önemi ve temel işlevleri incelenmeden önce örgüt kültürünün ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimine değinmek gerekir. Zira kavramların tarihsel bağlamından kopartılarak ele alınmaması önemlidir. Aksi takdirde örgüt kültürü kavramının "ceteris paribus" varsayımında olduğu gibi yani diğer koşullar sabitken sadece kültürün statik bir şekilde analiz edilmesine yol açacaktır. Oysa örgüt

kültürü kavramı statik değil; dinamiktir. Bu nedenle tarihsel bağlamıyla birlikte ele alınması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar Weber'in 1904 yılındaki eseri olan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" çalışmasına kadar uzatılabilir. Ancak örgüt kültürü ile ilgili teknik anlamdaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Nitekim 1930'larda yönetim alanında da iyi bilinen Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri, örgütlerde insan ilişkileri ve davranışlarını anlamanın önemli olduğunu ortaya koymuştur (Tannenbaum, 1966:16). Bu çalışmalar sonrasında klasik yönetim anlayışı eleştirilmiş ve örgütlerde insan öğesine değinilmeye başlanmıştır. Böylece yönetimde neoklasik (insan ilişkileri) yaklaşım gelişmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırma ve incelemeler örgüt kültürü çalışmalarına önemli ölçüde zemin hazırlamıştır (Erkmen, 2010:3).

Antropoloji, sosyoloji, işletme ve psikoloji gibi alanlarda yapılan çalışmalara konu olmasına rağmen "örgüt kültürü" kavramı ilk kez Elliot Jaques'in 1951 yılında İngiltere'de yayınlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" kitabıyla yönetim alanına girmiştir. Burada örgüt üyelerince belli ölçüde paylaşılan ve örgüte yeni katılan üyelerin öğrenmesi veya en azından kısmen de olsa kabul etmesi gereken geleneksel düşünme tarzı ve işleri yürütme şekli olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 2001:392). Örgüt kültürü kavramı ve alanının yükselişi, 1970 ve 1980'li yıllarda Amerika ve Batı Avrupa'daki şirketlerdeki etkinlik, verimlilik ve karlılık oranlarındaki düşüşlerin yaşandığı döneme denk gelmektedir. Bu dönemde küreselleşen dünya pazarında Japon şirketlerinin ekonomik yarışta özellikle ABD'li şirketlerin önüne geçmeye başlaması Batılı ülkelerin dikkatini çekmiş, yaşanan sorunların çözümünde "örgüt kültürü" yeni bir sihirli değnek olarak görülmüştür. Bu kavram ilk defa 1979 yılında Adrew Pettigrew'in Administrative Science Quaterly dergisinde yayınlanan örgüt kültürünün incelenmesi üzerine makalesiyle akademik literatüre girmiştir. Japon sanayisinin ve şirketlerinin başarısını ortaya koyan 1981'de William Ouchi tarafından

yayınlanan Teori Z, Pascal ve Athos'un yayınladığı Japon Yönetim Sanatı kitabı, 1982'de Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü ile örgüt kültürünü tepe noktasına ulaştıran Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Arayışı kitapları örgüt kültürü konusunun yönetim alanına yerleşmesinde önemli bir rol oynamıştır (Hofstede, Neuijen, Daval & Sanders, 1990:286). ABD'de R. Blake ve J. Mouton etkisi ile yönetimin alanında örgütsel davranışın bir alt alanı olarak yerleşmiştir (Luthans, 2002:122).

Örgütlerin başarılı olmasında örgüt kültürünün önemli olduğuna yönelik çalışmalar 1980 sonrasında hız kazanmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde örgüt kültürünün sadece rekabet üstünlüğü sağladığını ortaya koyan 1980'li yılların örgüt çalışmaları yoğun eleştirilere maruz kalmıştır. 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün sadece birleştirici olmadığı; aynı zamanda ayrıştırıcı etki yarattığı ve örgüt çıktılarında önemli değişiklikler ortaya çıkardığı yönündedir (Grindle, 1997:492). 2000'li yıllarda yapılan çalışmalarda bir örgüte hâkim bütüncül bir örgüt kültüründen öte, örgütün iç birimlerinde birbirinden farklı kültürlerin yer aldığı ve örgüt kültürünün bunların hepsini bir arada barındırdığı üzerinde durulmaktadır.

Günümüzde örgüt kültürü üzerinde yapılan çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışma alanı son derece zengindir. Özellikle ABD ve Avrupa kökenli çalışmalar ön planda olmakla birlikte, ülkemizde de teorik çerçevesi bu ülkelerden aktarma olmakla beraber uygulamaya dönük akademik anket ve araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Nitekim akademik olarak 2018 yılında yapılan incelemede Yükseköğretim Kurulu tez sisteminde şimdiye kadar örgüt kültürüyle bağlantılı olarak toplam 512 yüksek lisans/doktora tezi yayınlandığı görülmektedir (YÖK, 2018). Bu durum Türkiye'de de örgüt kültürü literatürünün popüler ve son derece zengin bir çalışma alanı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu çerçevede örgüt kültürünün tarihi serüveni incelendikten sonra örgüt kültürünün tanımı, özellikleri ve temel işlevlerini ele almak gerekir.

2.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kültür kavramında olduğu gibi üzerinde tam olarak uzlaşılan bir tanım bulunmamaktadır. Bu noktada öncelikle literatürde yapılan tanımları ve akabinde bu tanımların ortak özelliklerini ortaya koymak gerekir. Örgüt kültürü, davranışsal değişkenleri içeren bir kavramdır. Yönetimde işlerin nasıl yapılacağını belirleyen değerlere, inançlara ve ilkelere atıfta bulunmaktadır. Bu ilke ve uygulamalar devamlılık arz ederler. Nitekim örgüt kültürü, geçmişte uygulanmış ve işe yaramış ve de gelecekte de işe yarayacağına inanılan, örgütün hayatını sürdürebilmesi için gerekli stratejiyi sağlar (Denison, 1997:2). Örgüt kültürü, genel olarak örgütte konuşulan veya konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce çerçeveleri şeklinde algılanmaktadır. Bunlar örgütte nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini; çalışanlara, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve müşterilerine/vatandaşlara hangi davranış biçimlerinin gösterileceğini belirlemektedir (Schemel, 1997:75). Benzer bir tanım Kets ve Miller tarafından da yapılmaktadır. Onlara göre örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, değerler ve inançlar gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiği ifade etmektedir (Kets & Miller, 1988:144).

Örgüt kültürü örgütün üyelerine ve müşterilerine yönelik politikalarına kılavuzluk eden felsefe, bir işin nasıl organize edileceği, otoritenin nasıl kullanılacağı, çalışanların nasıl ödüllendirileceği ve örgüt üyelerinin nasıl kontrol edileceğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Alvesson, 1993:3). Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık atfedilen, ahlaki değerler olarak adlandırılan ve örgütte çalışan bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, davranışsal bir rehber sağlayan ve insana ilişkin rasyonel boyutlara sahip bir olgu (Farnham, 1990:15) olarak görülmektedir.

Schein'e göre örgüt kültürü, belli bir grubun dış çevreye uyumu ve iç bütünleşme sorunlarını çözmeyi öğrenirken bulduğu ya da geliştirdiği, geçerliliğini kanıtlayacak

derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle de örgüte yeni katılmış üyelere algılama, düşünme ve hissetme şekli olarak öğretilebilecek paylaşılan temel varsayımlar modelidir (Schein, 1983:14). Mayo'ya göre örgüt kültürü, işlerin o örgüt içinde yapılış tarzıdır. Dolayısıyla örgüt kültürü, tıpkı her insanın parmak izinin farklı olduğu gibi örgüte özgüdür. O örgütün kişiliğini ortaya koyar ve örgütü diğer örgütlerden ayırır. Örgüt kültürü değiştirilebilir; ancak örgüt kültüründe değişim yapmak zordur. Örgüt kültürü, değerler ve inançlar, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı kurallar, üst yönetimden gelen baskı ve beklentiler, informal ve formal sistem süreç ve yöntemlerin bir bileşimidir (Mayo, 1994:37). Örgüt kültürü Mwaura ve arkadaşları tarafından bir örgüt içinde kolektif paylaşılan ve göreli olarak durağan değerler, inançlar ve tutumlar (Mwaura, John Sutton, & Roberts, 1998:212) olarak kabul edilirken, Oudenhoven ise örgüt kültürünü örgütün gerek çevresiyle ilgili gerekse de örgütsel uygulamaların biçimlendirdiği bir kültür türü olarak ele almaktadır (Oudenhoven, 2001:89-107).

Hofstede örgüt kültürü, bir grubun üyelerini diğer gruptan ayıran belleğin kolektif olarak programlanmasıdır (Hofstede, Neuijen, Daval & Sanders, 1990:238). Deal ve Kennedy ile Berg'de Hofstede benzer şekilde örgüt kültürünün "ayırt edici" yönünü vurgulamaktadır. Onlara göre bir örgüt birimini diğerlerinden ayıran örgütün iş pratiklerine ilişkin algılamalardır ki örgütsel iş pratikleri bu tanımın merkezinde yer almaktadır (Bakoğlu, Yıldırım ve Aşkun, 2016:19-21). Sosyoloji çerçevesinden örgüt kültürü resmi bir örgütlenme yapısı içindeki toplumsal ilişkileri düzenleyen değer, norm ve eylemler olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 1999:563).

Görüldüğü üzere kültür tanımına benzer şekilde örgüt kültürü konusunda da pek çok tanım yapılmıştır. Tanımların çeşitliliklerine rağmen, bu tanımlar arasında ortak noktalar bulunmaktadır (Doğan, 2007:104; Tutar, 2017:196):

- Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü örgüt üyelerince tüm unsurlarıyla sorgulanmaksızın doğru olarak kabul edilmektedir.
- Örgüt kültürü kavramı fonksiyonel bir anlam içeriğine sahiptir.
- Örgüt kültüründe yer alan değerler, çalışanlar için sembolik bir anlam taşımaktadır. Bu anlamlar, örgüt çalışanlarının birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile öğrenilir. Örgüt üyeleri bunları öğrenerek örgüt kültürünü benimserler.

Örgüt kültürü farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Bu bakış açıları Schultz tarafından rasyonalizm, fonksiyonalizm ve sembolizm şeklinde üçe ayrılmaktadır (Schultz, 1995:14). Rasyonalist yaklaşımda örgüt kültürü, örgüt hedeflerinin başarıya ulaşmasının bir aracı olarak görülür. Örgüt kültürü bir topluluğu veya grubu bir araya getiren ve onları birarada tutan ideolojiler, felsefeler, değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler, davranışlar ve normlar şeklinde tanımlanmaktadır (Killman, Saxton, Serpa 1988:5). Fonksiyonalist yaklaşım sistem teorisi ile klasik antropolojinin kültür anlayışına dayanmaktadır. Örgüt bir alt sistem olarak ele alınırken, benzer şekilde örgüt kültürü de toplumsal kültürün alt sistemi olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün örgütlerde hangi fonksiyonlara sahip olduğu, hangi fonksiyonları yerine getirdiği ve nasıl ortaya çıktığı, yayıldığı, geliştiği ve değiştiği sorularına yanıt aranmaktadır. Örgüt kültürü dış çevreye uyum ve iç bütünleşmeye katkı sağlama yönüyle tanımlanmaktadır (Schultz, 1995:15). Son olarak sembolik yaklaşımda örgüt kültürü sosyal olarak yapılandırılmış, paylaşılan semboller ve anlamlar örüntüsü olarak tanımlanmaktadır (Smircich, 1983:342). Örgüt üyeleri için örgütün ne ifade ettiği önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, insanların zihinlerinde oluşturdukları bir kavramdır. . İnsanların zihinlerindekilerin ne olduğu görülemeyeceği ve bilinemeyeceğinden örgüt kültürü ancak görülebilecek veya bilinebilecek olan semboller incelenerek ortaya konulabilir (Smircich, 1985:66-67). Aşağıda örgüt kültürünün temel özellikleri ele alınmaktadır.

2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri farklı şekillerde ortaya konmaktadır. Newstrom ve Davis'e göre örgüt kültürü ayırt edicidir. Örgüt kültürü kararlı bir yapıda olup, örgüt üyelerince kabul görmüştür. İfade edilmeden de anlaşılabilir, sembolik ve bütünleştiricidir. Üst yönetimin bir yansıması niteliğindedir (Newstrom & Davis, 1993:59). Hampden-Turner'a göre örgüt kültürünün on temel özelliği bulunmaktadır (Hampden-Turner, 1990:12):

- Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir.
- Örgüt kültürü, mükemmelliğin ödüllendiricisi niteliğindedir.
- Örgüt kültürü, bir dizi onay sürecidir.
- Kültürel onaylar kendi kendini gerçekleştirme eğilimindedir.
- Örgüt kültürü, düşünce ve anlam bütünlüğü sağlar.
- Örgüt kültürü, üyelerine kimlik ve devamlılık sağlar.
- Örgüt kültürü, zıt değerlerle dengededir.
- Örgüt kültürü, sibernetik bir sistemdir.
- Örgüt kültürü, zaman içerisinde ortaya çıkan bir modeldir.
- Örgüt kültürü, örgütsel iletişimi sağlar ve bunu kolaylaştırır.

Eren'e göre örgüt kültürü dört ortak özelliğe sahiptir (Eren, 2000:122-123):

- Örgüt kültürü, sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş bir olgudur.
- Örgüt kültürü, örgütteki yönetici ve çalışanların düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Dolayısıyla örgüt kültürü yazılı bir metin niteliğinde değildir.
- Örgüt kültürü, istikrarlı bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar biçimindedir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılabilir niteliğe sahiptir.

Örgüt kültürünün özelliklerini Thompson ve Luthans ise şu şekilde belirtmektedirler (Thompson & Luthans, 1985:328-336): Onlara göre örgüt kültürü, davranışsal unsurlara dayalı tanımlayıcı bir kavramdır. Örgüt kültürü öğrenilebilir ve davranışsal etkileşimlerle iletilir. Farklı pekiştiriciler ve destekleyici yöntemlerle örgüt kültürünün gücü arttırılabilir. Ancak örgüt kültürünü değiştirmek zordur ve değişim uzun zaman alır. Bu sebeple örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler pek çok kişi tarafından değişik şekillerde değerlendirilmektedir. Bunlar genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürünün beş temel özelliği olduğu söylenebilir (Unutkan, 1995:40-41; Tutar, 2017:215-218; Türk, 2007:22-26):

1. Örgüt kültürü, öğrenilir veya sonradan kazanılabilir. Örgütün hem iç hem dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. Örgütün iç ve dış çevre ortamından elde ettiği girdilerle şekillenen daha çok yönetici ve kurucuları tarafından oluşturulan örgüt kültürü, örgütün tüm üyelerini etkiler ve onların davranış biçimlerini şekillendirir. Daha sonra örgüte dâhil olan çalışanlar, örgüt kültürü ile oluşturulmuş olan değerleri normları, tutumları, inançları ve davranışları sonradan öğrenirler. Dolayısıyla örgüt kültürü sonradan kazanılan ve öğrenilen bir süreçtir. Semboller, simgeler, hikâyeler, törenler vb. vasıtalar aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek kuşaklara aktarılabilirler.

2. Örgüt kültürü, örgüt davranışlarına kılavuzluk eder ve onlara yön verir. Örgüt kültürü örgütte çalışanların norm, değer, davranışlarıyla ilgilidir. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütte hangi davranışın doğru/yanlış olduğu, hangi davranışlara karşı nasıl tepki/yaptırım uygulanacağı konusunda örgüt kültürü bir rehber işlevini görür.

3. Örgüt kültürü, paylaşılan bir niteliğe sahiptir. Eğer paylaşılan tutum, davranış, değer, tecrübeler yoksa o örgüte özgü bir kültürün oluşturulması zordur. Paylaşım olmaksızın meydana gelen kültürse zayıftır. Örgüt kültürü zayıf olan kurumlar küreselleşme

ve rekabetin olduğu bir düzende ayakta kalamazlar. Ancak bu örgüt kültürünün homojen olduğu anlamına da gelmez. Örgütte alt düzeyde pek çok informel gruplar vardır. Her biri farklı örgüt kültürüne sahiptir. Dolayısıyla örgütlerde örgüt kültürü heterojen bir nitelik taşır. Fakat örgüt kültürü bu informel grupların başka bir deyişle alt kültürlerin üstünde egemen kültür olarak yer almaktadır.

4. Örgüt kültürü bir nevi bir parmak izi veya kimlik numarası gibidir. Her örgütün kendine özgü nitelikleri vardır. Başka bir deyişle örgüt kültürü bir örgütü benzerlerinden ayırır ve bu ayırt edici özelliklerini koruyabilirse örgüt varlığını devam ettirir.

5. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından oluşturulmuştur. Örgüt üyelerinin istek, arzu, beklenti, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bütüncül bir özellik taşır. Yani örgütün her kademesinde çalışan personele ait duygu, düşünce, inanç ve değerler bütünüdür.

2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinde ve birbirlerine bağlanmasında önemli bir role sahiptir. Nitekim örgüt kültürü, örgütün plan, hedef, strateji, karar ve politikaların oluşturulması ve bunların başarıya ulaşması noktasında önemli bir yere sahiptir (Vural & Coşkun, 2007:21). Kaldı ki örgüt kültürü stratejik avantaj yaratma, örgütü ayrıştırma ve ona değer katma veyahut eksiltme yeteneği sayesinde, ayrıksı ve eşsiz bir niteliğe sahiptir (Standford, 2014:59-60). Gallagher'e göre örgüt kültürü şu nedenlerden dolayı önem taşımaktadır (Gallagher vd, 1997:603):

- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından işlerinde sergiledikleri davranış ve tutumları yönlendirmede kullanabilecek bir kılavuz niteliğini taşımaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün yönetim değerlerine bağlanılmasına yardımcı olmaktadır.

- Örgüt kültürü, oluşturduğu değerler ve normlar aracılığıyla örgüt yöneticisi tarafından bir kontrol ve denetim mekanizması olarak kullanılmaktadır.
- Örgüt kültürü, büyük ölçüde örgütün verimlilik ve karlılığını artırmaktadır.

Örgütler, kurallar, normlar ve prosedürler aracılığıyla iç düzenlerini sağlarlar. Örgüt karakteri, örgütün amaçlarına engel ya da destek olabilmekte ve örgütün gelişmesine veya ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, örgütün amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını aynı noktada buluşturabilmesidir. Bu görev göründüğü kadar kolay değildir. Nitekim insanların sahip olduğu amaçlar farklılık göstermektedir. Bu nedenle farklı kültürlerle bir örgütte bir araya gelen kişilerin benimseyebilecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gerekir. İşte bu noktada örgüt kültürü kendini göstermektedir (Kaya, 2008:121). Örgüt kültürünün oluşması halinde çalışanlar kendisini örgütün bir parçası olarak görecek, kendi amaçları ve örgütün amaçlarını uyumlaştırarak örgüte daha etkin ve verimli katkı sağlayabileceklerdir. Böylece bireylerin ve örgütün kültürü ile değerleri arasındaki uyum daha yüksek iş verimi, müşteri memnuniyeti ve örgüt başarısını beraberinde getirecektir (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991:493).

Dolayısıyla uygun örgüt kültürü olmaksızın, hiçbir örgüt stratejisinin veya plan/programının başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır. En pahalı ve zarif tasarımlı bir bina bile, kolon ve kirişlerden meydana gelen sağlam bir altyapı olmaksızın ayakta duramaz. İşte örgüt kültürü bu sosyal mimarinin temelini oluşturmaktadır (Goffee & Jones, 2000:28). Bu sosyal mimari olmadan örgüt, diğer örgütlerden farklı olarak ne yeni bir ürün tasarlayıp geliştirebilir ne de yaratıcı olarak bunları pazarlayıp rakiplerini geçebilir. Dolayısıyla her yıl bu etkinliği sürdürebilmek örgütün sosyal mimarisinin temeline başka bir deyişle örgüt kültürüne bağlıdır. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütün başarısını ve devamlılığını sürdürmesi

bakımından önem taşır (Goffee & Jones, 2000:35). Yine örgüt kültürü yenilikçiliği artırarak örgütün etkinlik ve verimliliğini artırılabileceği gibi aksi yönde de örgütteki yenilikçiliği engelleyerek örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Naranjo-Valencia vd., 2011:58).

Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik kadar örgütteki bilgi yönetiminin hangi şekilde yapılacağını belirler. Bu nedenle örgüt kültürü bilgi yönetimine yön vererek örgüt içinde iletişimin etkin bir şekilde yapılıp yapılmayacağını belirlemektedir (Li, Zhang & Zhang, 2013:68). Dolayısıyla örgüt kültürü örgüt üyelerinin değerleri, inançları ve ortak inancı ile bilgi yönetimi ve bilginin yaratılmasında önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Mojibi, Hosseinzadeh & Khojasteh, 2015:282).

Örgüt kültürü çalışanların moral ve verimliliğini üzerinde etkili olduğu kadar örgütün kendisiyle ilgili imajını da etkilemektedir. Örgüte bağlı olarak çalışanlar örgüt kültürünü kabul ya da reddedebilir. Çalışanlar bu kültürü benimserlerse ona uyarlar ve bunu davranışlarıyla gösterirler. Eğer kültürü reddederlerse hayal kırıklıktan gerginliğe, o örgütten ayrılmaya kadar varan sonuçlarla karşılaşabilirler. Dolayısıyla bu durum örgütün gerek kendi içinde gerekse de çevresine karşı imajını etkiler (Harris & Moran, 1996:121-124). Örgüt verimlik ve motivasyonu arttıran güçlü bir kültüre sahipse bu örgütün imajını olumlu etkiler. Çalışmaya aday yetişmiş ve parlak işgücü öncelikle bu örgütleri tercih eder. Bu da örgütün insan kaynakları bakımından dinamizm kazanmasını sağlar.

2.1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları

Örgüt üyelerinin örgütü daha iyi anlamalarını sağlayan örgüt kültürü, bireysel davranış etkilemekte ve bu durum da örgütsel etkinlikte artış sağlamaktadır (Hvcynski & Buchanan, 1991:50). Örgüt kültürü çalışanların motivasyonunu arttırmayı sağlayarak, bağlılık derecesini yükselterek, örgütün hedefleri doğrultusunda istenilen çıktının alınmasını kolaylaştırır. Böylece etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlar (Hause, 2000:13-23).

Rakiplerince kolay taklit edilemeyen bir kültüre sahip olan örgütler, yarış içerisinde olduğu diğer rakiplerine oranla rekabet avantajını elde etmektedir (Porter, 2004:24). Bu noktada örgüt kültürü önemli bir işlev görmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün temel olarak üç işlevi olduğu söylenebilir (Schein, 2004:87-135):

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme işlevi
2. Örgütün iç bütünleşme sorunlarının çözüme kavuşturma işlevi
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma işlevi.

Bu üç temel işleve ek olarak örgüt kültürü, öncelikle örgüt üyelerine örgütün vizyon ve misyonuna göre şekillenmiş bir kimlik kazandırmakta ve örgütte üyelerin nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yazılı olmayan davranış örüntülerini öğretmektedir (Robbins, 2001:512). Örgüt içinde işlerin nasıl yapılacağı hususunda usul ve süreçlere standart getirerek örgütsel verimliliği arttırıcı işlev görmektedir. Ayrıca örgütsel ilişkilerde kontrol mekanizması işlevini yerine getirmektedir (Kreitner & Kinicki, 2002:28). Böylece örgüt içi formel kontrol mekanizması dışında kalan alanlarda da örgütün amaç ve hedefleri dışında ortaya çıkabilecek aksaklıklar daha baştan kontrol altına alınmış olur.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Yaşatılması ve Değişimi

Örgüt kültürünün tanımlanması kadar örgüt kültürünün nasıl ortaya çıktığı, nasıl değiştiği ve devam ettiği de önemli bir konudur. Nitekim iyi bir örgüt kültürü ortaya koymak kadar, o örgüt kültürünü çağın gereklerine uygun olarak dönüştürerek örgütün yaşatılması gerekir. Aksi takdirde örgüt gerek iç çevreden gerekse dış çevreden yeterli girdiyi alamayarak entorpi sürecine girebilir. Bu durum örgütün mevcudiyetinin ortadan kalkmasıyla sonuçlanabilir.

Bir örgüt kültürünün ortaya çıkması için öncelikli olarak birbiriyle iletişim içerisinde olan bir insan grubunun bulunması gerekir. Ancak bu da tek başına yeterli değildir. Örgüt

kültürü uzun süreç içerisinde içinde bulunduğu toplumun genel kültüründen ve örgütün kendi içyapısından etkilenerek oluşmaktadır. Her örgütte bu süreç farklı işlemekle birlikte Schein'e göre örgüt kültürünün oluşumu Tablo-2.2.'de görüldüğü gibi dört temel evreden meydana gelmektedir (Schein, 1983:14-17):

Tablo 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunun Temel Dört Evresi - 1

1. Aşama	Kurucunun yeni bir örgütsel yapı kurmaya başlaması
2. Aşama	Kurucunun bir ya da birden çok bireyi bir araya getirerek çekirdek bir grup oluşturması
3. Aşama	Kurucu çekirdek grubun vizyon, misyon, hedef ve değerler sistemi ve diğer unsurlar üzerinde ortak bir fikir birliği oluşturması
4. Aşama	Kurucunun ve kurucu çekirdek grubun belirledikleri fikirleri benimseyecek kişileri örgüte almaları ve bu yeni üyelerin örgütsel kültürü benimsemeleri

Heskett ve Kotter'de örgüt kültürünün oluşumunu Schein'de benzer şekilde dört aşamada incelemektedir ve Tablo-2.3.'de görüldüğü gibidir (Kotter & Heskett, 1992:7). Heskett ve Kotter örgütün kuruluş aşamasındaki felsefe ve değerlerin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumunun Temel Dört Evresi - 2

1. Aşama	Üst Yönetici veya yöneticilerin bir felsefe/vizyon ve iş stratejisi geliştirmesi ve uygulaması
2. Aşama	Uygulanan felsefe ve iş stratejisinin örgütsel davranışı şekillendirmesi
3. Aşama	Elde edilen uygulamadan başarılı sonuç alınması
4. Aşama	Başarılı sonuçlar ve örgüt üyelerinin deneyimlerinin de değerlendirildiği mevcut kültürün meydana gelmesi ve sürdürülmesi

Robbins ve Judge'ye göre örgüt kültürünün oluşumu üç evrede gerçekleşmektedir (Robbins & Judge, 2007:586): İlk aşamada kurucular sadece kendileri gibi düşünen çalışanları işe alırlar ve onların örgütte kalmalarını sağlarlar. İkinci aşamada bu çalışanlara kendi düşünme tarzlarını ve duygularını benimsetirler. Son olarak kurucular çalışanlara davranışlarıyla model olurlar ve çalışanları da kurucuların davranışları doğrultusunda

hareket etmeleri için cesaretlendirirler. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşum evreleri düşünürlere göre değişmekle birlikte temel olarak belli başlı noktalarda birleştikleri görülmektedir.

Örgütler hem iç hem de dış çevre şartlarından etkilenen organizasyonlardır. Örgüt kültürü de tıpkı örgütte olduğu gibi iç ve dış çevresel etmenlerden etkilenir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler örgütün dışı ve içi çevresel faktörler olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri arasında kurucular, yöneticiler, liderler ve çalışanlar yer almaktadır. Örgüt kültürünün oluşması örgüt çalışanları arasındaki etkileşimle gerçekleşir. Gerek yöneticiler gerek kurucular tek başına kültür oluşturamazlar. Bunun için örgüt içinde iletişim kanallarının da açık olması gerekir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri arasında ulusal kültür, siyasal, ekonomik ve sosyal durumlar, örgütün içinde bulunduğu sektörün yapısı, tabi olduğu hukuki sistem, rakiplerin gücü ve etkisi yer almaktadır. Nitekim örgüt kültürü toplumsal kültürün alt kültürü niteliğindedir. Toplumsal kültürden etkilenir. Örgüt dışında yer alan bireyler örgüt üyesi olarak işe alındıklarında içinde yaşadıkları toplumun değerlerini, inançlarını, alışkanlıklarını taşıyarak örgüte gelmektedir. Böylece yeni üyeler toplumsal kültürü örgüte taşıyarak örgüt kültürünü şekillendirmektedir (Tutar, 2017:201). Ayrıca örgütün içinde yer aldığı sektör ve sektörün yapısı (rekabetçi veya dayanışmacı oluşu vb.) da örgüt kültürünün oluşumunu belirleyen diğer dış çevresel unsurlar arasında yer almaktadır (Doğan, 2007:113).

Örgüt kültürünün oluşumu kadar o örgüt kültürünün devamlılığının sağlanması önem taşır. Bu noktada çalışanların seçim süreci, performans değerlendirme kriterleri, terfi ve kariyer eğitim uygulamaları vb. çoğu personel yönetimi uygulamaları örgüt kültürünün geliştirmekte ve çalışanların örgüte uyumunu güvence altına almaktadır. Bu süreçte çalışanlar üzerinde beklentiler oluşturması ve bunların karşılanması, istenilen değer ve

inançları yayması, örgüt üyeleri arasında dayanışma, güven ve saygıyı geliştirmesi, örgüt üyelerine kılavuzluk etmesi ve örgüt üyelerinin düşünce becerisini geliştirerek onları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi örgüt kültüründen beklenen temel özelliklerdir (Meares, 1986:38). Örgütü ayakta tutan ve onu başarıya götürmede kilit rol oynayan örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürünün gelişmesini sağlamak için şu hususları göz önünde bulundurmak gerekir (Gross & Shichman, 1987:52-56):

- Örgüt üyelerinin bir geçmişe sahip olma duygusunu geliştirmek,
- Örgüt üyeleri arasında birlik duygusunu yaratmak,
- Örgüte ait olma duygusunu geliştirmek,
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri ve iletişimi arttırmak.

O'Reilly'e göre örgütün kültürünün geliştirilmesinde katılım, örgüt yönetiminin kültürel değerlerle desteklenmiş davranışları, geniş kapsamlı ödüllendirme sistemleri ile örgüt üyelerinden gelen mesajların değerlendirilmesi olmak üzere kullanılan dört mekanizma bulunmaktadır. Fakat örgütler arasındaki farkları gösteren hangi mekanizmaların kullanıldığı değil; bu mekanizmaların ne ölçüde kullanıldığı ile alakalıdır (O'Reilly, 1991:301). Robbins ve Jodge'ye gör örgüt kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesi için örgüt yönetiminin tutum ve davranışları, örgüt çalışanlarının seçimi ve örgütsel sosyalleşme önemli rol oynamaktadır (Robbins & Judge, 2007:582-584):

Örgüt çalışanlarının seçimi, örgütün yaşatılması ve geliştirilmesi için anahtar olan ilk unsurdur. Çoğu örgüt kendi örgüt kültürü ile uyum sağlayabilecek adayı, doğru zamanda ve doğru iş için işe almanın etkili yollarını aramaktadır. Bu görev, tüm bireylerin birbirinden farklı olduğu gerçeğine dayanmaktadır ki bu zordur (Wexley & Yuki, 1984:377). Burada amaç örgütün işlerini en iyi yapabilecek olan yetenekli ve bilgili adayların alınmasıdır. Ancak bu alım süreci gerçekleşirken aynı zamanda örgüt kültürüne en iyi uyum

sağlayacağına inanılan adaylar seçilmelidir. Aksi takdirde seçilen kişi uygun yeteneklere sahip olsa dahi örgüt kültürüne yatkın değilse örgüt içinde çatışmalar yaşanmasına neden olur. Bu da güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına engelleyebilir. Yöneticiler, örgüt içindeki çatışma ve uyuşmazlık vb. problemleri ortadan kaldırmak için örgütlerinin kültürel yapısını yakından bilmeli ve anlamalıdır (Beyer & Trice, 1993:391).

Örgüt yönetiminin tutum ve davranışları, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin eylemleri, tutum ve davranışları tüm çalışanlar için örgüt kültürünün korunması ve geliştirilmesi açısından rol model oluşturmaktadır. Üst yönetim yaptıklarıyla örneğin terfiler, ödüllendirme ve cezalandırmalar vb. yollarla örgüt kültürünü pekiştirir. Çünkü örgüt içinde çalışanlar, yönetimin yaptığı ve söylediği her şeyi gözlemler. Yönetimin eylemleri ve söylemleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur. Bu kurallar hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya kadar iletilir (Doğan, 2013:58).

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgüt kültürünü öğrendikleri ve öğrendiği bilgileri de özümseyerek diğer örgüt çalışanlarına aktardıkları süreçtir (Moorhead & Griffin, 1989:511). Örgüte yeni katılan kişiler örgüt kültürüne en yabancı kişilerdir. Onlar bilerek veya bilmeyerek örgütün temel değer ve inançlarını bozabilirler. Bu nedenle örgütler, yeni üyeleri örgüt kültürüne uyumlaştımayı isterler. Bu uyumlaştıma süreci örgütsel sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Sosyalleşme süreci üç evreden oluşmaktadır (Özkalp & Kırel, 2005:205): İlk evre ön sosyalleşmedir. Bu evrede kişinin örgüte girmeden önceki örgütle ilgili gözlemleri, beklentileri ve tutumları etkilidir. Bir nevi örgütle karşılaşmadan önceki öğrenim sürecini ifade etmektedir. İkinci evre karşılaşma evresidir. Bu evrede çalışan kendi değerleri ve örgütün değerlerini karşılaştırır ve örgütün değerlerine uyum sağlar. Eğer bu uyum sağlanmazsa sonuç çalışanın işten ayrılmasına kadar varabilir. İşten ayrılma örgüt değerlerini reddetmesi nedeniyle kendi istemiyle olabileceği gibi örgüt kültürünün devamlılığının korunması maksadıyla, özellikle örgüt yönetimi tarafından çalışanın

yönetimle olan ilişkisinin kesilmesiyle sonuçlanır. Son evre değişim evresidir. Bu evrede uzun vadeli değişmeler söz konusudur. Çalışan artık örgütün değerlerini, normlarını, inançlarını ve kendisinden beklenen tutum ve davranışları içselleştirmiş ve onlarla adeta bütünleşmiştir. Artık çalışan örgütte nasıl hareket etmesi gerektiğini bilmektedir. Örgüt tarafından da güvenilir bir kişi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu üç evreli süreç, bir taraftan yeni çalışanın örgüt amaçlarına bağlanmasını ve verimliliğinin artmasını sağlarken, diğer taraftan örgütün kültürünün korunmasına ve geliştirilmesine hizmet etmektedir (Sathe, 1988:245).

Örgüt kültürünün değişimi, örgütün misyonu, vizyonu, stratejisi, çevresi ve teknolojisiyle uyumlu olan ve örgütsel amaçların başarılı olmasını sağlayan önemli değişiklikleri beraberinde getirecek olan değer, tutum, inanç ve normların geliştirilmesidir (Armstrong, 1990:213). Örgüt içinde kültürel değişim çeşitli nedenlerle başlayabilir. Örgütün kullandığı teknolojide, iş yapma şekillerinde ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimin kültürel açık veya boşluk yaratmaması için örgütte kültür değişimi yapmak gerekebileceği gibi örgüt içinde değişim başlatmak isteyen aktörler belli bir güce ulaşmaları durumunda örgütsel değişime ön ayak olabilirler. Yine örgütün kurucuları, yöneticileri veya liderleri örgüt içinde yeni bir kültürel yapılanmayı gerekli görmeleri durumunda da değişim yapılabilir. Hangi amaçla olursa olsun örgüt kültürünün değiştirilmesinin altında yatan temel amaç, örgütün hayatta kalmasıdır. Çünkü hayatta kalan örgütler, en güçlü olanlar değil; değişime en iyi uyum sağlayabilenlerdir. Değişime olumlu bir şekilde yanıt veren ve buna en az sorunla uyum sağlayan kültüre sahip örgütler mevcudiyetini korur (Luthans, 2002:131).

Yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirerek örgütteki etkinliklerini arttırabilirler; ancak örgüt kültürünün değiştirilmesi son derece yavaş ve zor işleyen bir süreçtir. Buradaki zorluk sadece insan davranışlarını değiştirmek değil; aynı zamanda değişimin kısa bir sürede

gerçekleştirilmesi gerçeğidir (Scheider vd., 1994:25). Bu süreçte ne kadar çaba ve zaman harcansa da değişim sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle örgüt kültüründeki değişim süreci iyi tasarlanmalıdır. Mallak'a göre örgüt kültürünün değişim süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Mallak, 2001):

- Örgütün kültürel unsurlarının envanterinin çıkarılması,
- Örgüt kültürüne ilişkin temel değerlerin belirlenmesi,
- Örgütteki kültürel boşlukların tespit edilmesi,
- Gelenekleri koruyarak değerlerin adım adım değiştirilmesi,
- Değişimin gerçekleşmesine zaman tanınması.

Killman'da örgüt kültürünün değiştirilmesinin beş aşamalı bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre örgüt kültürünün değiştirilmesi için sırasıyla normların ortaya konulması, değişimden beklentilerin ne olduğunun iyi bir şekilde anlatılması, yeni kültür öğelerinin oluşturulması, kültür boşluklarının tespit edilmesi ve bu kültür boşluklarının tamamlanması gerekir (Killmann vd., 1996). Bu beş aşama yeterince uygulandığı takdirde örgütsel değişimde başarıya ulaşacağını ileri sürmektedirler.

Örgüt kültürünün değişiminde değişimin kendisi kadar değişim biçimi de önem taşımaktadır. Kono'ya göre örgüt kültürünün değişim süreci üç farklı biçimde gerçekleşmektedir: Saldırgan değişim, deneysel değişim ve insan merkezli değişim. Saldırgan değişim üst yönetimin tüm örgüt çapında başlattığı değişim sürecidir. Burada üst yönetim yeni değerleri benimsetmek için her türlü stratejiyi dener. Deneysel değişim görece daha yavaş gerçekleşen bir değişimdir. Değişim bir birimde başlar. Başarılı oldukça diğer birimlere nüfuz eder. İnsan merkezli değişimde belli bir çalışma grubu üzerinde uygulama yapılmakta ve olumlu sonuç alınması halinde sonuçlar örgüt geneline yayılmaktadır (Toyohiro & Stewart, 1998:183).

Barrios'a göre örgüt kültürünün değişinde iki farklı değişim modeli kullanılmaktadır.Bunlar fonksiyonel değişim modeli ve yorumsamacı değişim modelidir (Barrios, 2013:39-43): Fonksiyonel değişim modeli, en revaçta olan kültürel değişim modelidir.Bu modelde, örgütü dönüştürmek için örgütsel kültürde bir devrimin yaplması gerektiği düşüncesi üzerine kuruludur. Bu modelde Schein ve Demers, örgüt kültürünün değişimi ile dış çevresi arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymuşlardır. Bu düşünceden yola çıkılarak örgüt kültürünün değişimiyle ilgili birçok deneysel araştırma çalışması yapılmıştır. Bu araştırmacılar işlevselci bir bakış açısına sahiptirler.Schein örgüt kültürünün değişimini örgütsel yaşam döngüsü çerçevesiyle ele almış ve bu noktada değişimi örgütsel liderlik parametresiyle incelemiştir. Örgütte liderin sürekli ve istikraralı eylemleri sonucunda örgütsel değerlerinde değişime uğrayarak zamanla yeni örgüt kültürünün ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fonksiyonel modelde örgüt kültürü bağlamında çalışan ve bu çerçevede dış oluşumlara uyum sağlayan örgütsel liderlik süreci kilit bir role sahiptir. Bu modelde bir örgüt kültürü dış çevresiyle uyumlu değilse, kültürde değişiklik yapılmalıdır; aksi takdirde örgütün varlığı sona erebilir (Demers, 2007:84-85). Yorumsamacı değişim modeli, söylemsel modelin kapsamında yer alır. Örgüt kültürünün değişimde fonksiyonel bakış açısı analizinde temel olarak grup üzerinde odaklanırken, yorumlayıcı model, bir bireyin ortak varsayımların algılanması ve geliştirilmesi üzerindeki etkilerine odaklanır. Bu yönüyle yorumlayıcı bakış açısı, fonksiyonel bakış açısına göre örgüt kültüründeki değişimin daha farklı ve dinamik bir şekilde ele alınmasına imkân sunmaktadır. Bu modelde örgüt kültürü çevreye uyum zorunluluğundan dolayı sürekli devam eden bir süreç olarak ele alınmaktadır (Demers, 2007:86-87).

Dolayısıyla hangi örgütsel değişim modeli kullanılırsa kullanılsın örgüt kültüründe değişim kolay bir iş değildir. Bir yerde değişim varsa ona karşı da direnç söz konusudur. Nitekim değişim örgüt içindeki güç dengesini tehdit eder ve örgüt üyeleri kendileri için

önemli olan şeyleri (prestij, para, iş güvenliği vb.) yitireceklerini düşünürler ve değişime çok fazla direnç gösterebilirler (Bedeian & Zammuto, 1991:554). Değişim yapılırken karşılaşılan iletişim sorunları değişime karşı direnç oluşturabilmektedir (Wilson & Rosenfeld, 1990:243). Zira örgüt üyeleri mevcut örgüt kültürü ortamında kendilerini daha güvende görebilirler ve değişimin kendilerini bir belirsizlik sürecine sürüklemesinden korkarlar. Sebebi ne olursa olsun değişime karşı direncin ortaya çıkması doğaldır. Önemli olan değişimin neden yapıldığının ve örgütün amaçlarına nasıl hizmet edeceğinin örgüt üyelerine iyi bir şekilde açıklanması ile direncin en aza indirilmesidir. Aksi halde değişimin başarı şansı azalacaktır.

Zira yöneticilerin önem verdikleri yüksek teknolojili değerlere sahip olan bir kültür bilgisayar üreticisi olan örgüt için uygun olabilir; ancak bu kültür geleneksel halı dokumacılığı yapan bir örgüt için uygun olmayacaktır. İnsanların durağan ve dikey hiyerarşik yapılara değer verdiği bir kültür, olağan durumda iyi işleyebilir; ancak hızlı değişen ve rekabetçi bir sektörde bu durum geçersiz olacaktır (Deshpande & Parasuraman, 1986:37). Dolayısıyla örgüt kültüründe yapılacak değişim önemlidir. Nitekim bu süreç başarılı olduğu takdirde çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonları artar (Haasen & Shea, 2003:169). Böylece değişim süreci örgüte dinamizm katabilir. Ancak aksi durumda olasıdır ki bu da örgütün yıkılmasına giden fitili de ateşleyebilir. Bu nedenle değişim süreci iyi planlanmalı ve dikkatli uygulanmalıdır.

2.1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt kültürü örgüt yönetim sürecinin her aşamasında etkilidir. Ancak örgüt kültürünü de etkileyen faktörler bulunmaktadır. Örneğin Rizzo ve arkadaşları örgüt kültürünün üç temel faktörden etkilendiğini ileri sürmektedir. Bunlar dış etkiler, sosyal değerler ve ülke kültürü ile örgüte ilişkin elementlerdir (Rizzo, Tosi, & Carroll, 1994:70-

72). Bu etmenler onları ele alan akademisyenlerin bakış açısına göre değişebilmektedir. Örgüt kültürü literatüründe bu etmenler içsel(örgütsel) ve çevresel(dışsal) olarak veya kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınarak incelenmektedir.

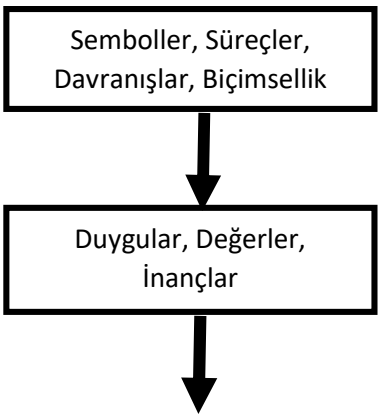
Bu noktada toparlayıcı olmak üzere birinci sınıflandırma çerçevesinde örgüt kültürünü etkileyen faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayırarak ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır. Örgütün tarihi, tasarımı ve büyüklüğü, örgütün kurucuları, yöneticileri ve liderleri, teknolojik yapısı, iletişim sistemi, ücret yapısı, insan kaynakları politikası ile örgüt çalışanlarının nitelikleri örgüt kültürünü etkileyen iç faktörler olarak yer alırken; toplumsal kültür (genel kültür), örgütün sosyal çerçevesi, örgütün içinde bulunduğu sektör ile ekonomik, siyasal ve sosyal olaylar örgüt kültürünü etkileyen dış faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

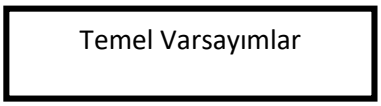
2.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün temel unsurları başka bir deyişle temel öğeleri konusunda literatürde farklı yaklaşımlar vardır. Her düşünür temel unsurları farklı bir şekilde ele almaktadır. Pettigrew örgüt kültürünün temel öğelerini inançlar, törenler, ideoloji, semboller, dil ve mit olarak (Pettigrew, 1979:573-574) ifade ederken, Hofstede örgüt kültürünün temel öğelerini değerler, törenler, semboller ve kahramanlar olarak ele almaktadır. Bu öğeler bir soğanın içindeki zara benzemektedir. Soğan halkasında bu öğeler en içten dışa doğru değerler, törenler, kahramanlar ve semboller şeklinde sıralanmaktadır. Bunları yatay kesense uygulamalardır. Bu öğeler uygulama ile örgütte hayat bulmaktadır (Hofstede, 2001:11). Schein'e göre örgüt kültürünün unsurlarını içeren üç temel düzey bulunmaktadır. İlk düzey görülebilen, duyulabilen, hissedilebilen; ancak deşifre edilemeyen sanat, teknoloji, görünür ve sesli davranış modellerinden (yapay olgular) oluşur. İkinci düzeyde doğrudan gözlemlenemeyen değerler yer alırken, üçüncü düzeyde temel

varsayımlar bulunmaktadır. İnançlarda temel varsayımlar kapsamında değerlendirilmektedir (Schein, 1984:3-4). Daft'da Schein ile benzer şekilde örgüt kültürünün temel öğelerini üç düzeyde ele almaktadır. Ona göre ilk düzeyde örgütün üyelerini izlerken görülebilecek, duyulabilecek ve gözlemlenebilecek olan giyim tarzı, davranış biçimleri, fiziksel semboller, örgütsel tören ve ritüeller ile ofis düzeni gibi görünür yapay olgular bulunur. İkinci düzeyde gözlemlenemeyen ancak örgüt üyelerinin yaptıkları işlere dair açıklamalardan anlaşılabilen ve ifade edilen inançlar ve değerler yer almaktadır. Son düzey ise en derinde yer alan temel varsayımlar ve inançlardır ki örgüt üyeleri bunların bilinçli olarak farkında değildirler (Daft., 2008:86).

Lewis ise aşağıda yer alan şekilde görüldüğü gibi örgüt kültürünün öğelerini üç katmanda ele almaktadır. En alt seviyede temel varsayımların oluşturduğu doğrudan gözlenemeyen çekirdek öğeler yer almaktadır. İkinci seviyede duygular, değerler ve inançlardan meydana gelen ve gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılabilen öğeler yer alır. En üst seviyede ise semboller, süreçler, biçimler ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlemlenebilen öğeler yer alır. Burada biçimlerden kasıt doğrudan gözlemlenebilen örgütün fiziki yerleşimi, resmi dokümanları, binaları, bültenleri, eşyaları, kurum içi yazışmalarıdır. Lewis'de davranışlar, semboller, süreçler ve biçimler duygular, inançlar ve değerlerin açığa çıkmış halleriyken; duygular, inançlar ve değerlerse çekirdekte yer alan temel varsayımların açığa çıkmış halidir (Lewis, 1998:254-255).





Şekil 2.1. Lewis'in Örgüt Kültürü Öğeleri Katman Modeli (Lewis, 1998: 254)

Dolayısıyla örgüt kültürünün unsurları bağlamında birbiriyle benzeşen ama belirli noktalarda da birbirinden farklılık gösteren açıklamalar bulunmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak örgüt kültürünü oluşturan unsurları iki kategori halinde ele almak örgüt kültürünün unsurlarının kavranması ve anlaşılmasında yararlı olacaktır. Örgüt kültürünün unsurları görünen ve görünmeyen unsurlar olarak ikiye ayrılabilir.

2.1.5.1. Görünmeyen Unsurlar

Örgüt kültürünün görünmeyen (manevi/ sübjektif/ doğrudan gözlemlenemeyen) unsurları; Temel Varsayımlar, Değerler, İnançlar ve Tutumlar ve Normlardır. Temel varsayımlar örgütün varoluşuyla ilgili olup; inançları, tutumları, değerleri ve duyguları vurgularlar ve örgüt kültürünün dış çekirdeği gibi doğrudan gözlemlenemezler. Temel varsayımlar "doğru" olarak kabul edilen yargı ve genellemelerdir. Örgütü oluşturan kişi ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, çevresel ve örgütsel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili yorumlar temel varsayımları oluşturmaktadır (Schein, 1988:21). En özet tanımıyla temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan genel kabullerdir. Temel varsayımlar, bir örgütün üyelerine hissetme, düşünme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluştururlar (Schein, 2004:87). Bu bağlamda örgüt içerisinde tutarlı bir şekilde bağlanılan ve önemsenen bir kültürel varsayımı hiçbir örgüt üyesi ihlal etmeyi göze alamaz (Sathe, 1988:239).

Temel varsayımlar değerler, inançlar, tutumlar ve normlar kadar açık değildirler; bunları tartışma konusu olmaları güçtür. Çünkü temel varsayımları tespit etmek zordur. Wilkins bu zorluğu üç ana nedenden kaynaklandığını belirtmektedir (Wilkins, 1983:26-29):

- Örgüt üyeleri, temel varsayımlar hakkında doğrudan konuşmak yerine onları somut örneklerle açıklamayı tercih etmektedir.
- Örgüt normlarını ihlal edeceği endişesiyle bazı varsayımların kabulü konusunda örgüt üyeleri isteksiz davranırlar.
- Çoğu zaman örgüt kültürünün denetim bulguları, örgütlerin çeşitliliği ve büyüklüğünün söz konusu kültürü ve varsayımlarını temsil etmede yeterli olmadığı yönündedir.

Hatta Schein'e göre temel varsayımlar, genel olarak tarihsel olarak değerler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bunlar zamanla oldukları gibi kabul görür ve süreç içerisinde hiç sorgulanmayan ve bilinçli olarak fark edilmeyen temel varsayımlara dönüşebilirler (Schein, 1990:112). Ona göre örgüt kültüründe dört temel varsayım vardır. Bunlar gerçekliğe, zamana, insan doğasına ve örgütsel faaliyetlere ilişkindir. Örgütü yönlendiren bu varsayımlar zamanla ortaya çıkan örgüt değerlerini oluşturmaktadır (Tutar, 2017: 212-213).

Değerler kültürün merkezinde yer almakla birlikte belli durum veya olayların diğerlerine göre tercih edilmesini sağlayan eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1998:478). Hatch ise değerleri gerçek anlam taşıdığına inanılan sosyal prensipler, felsefeler, amaçlar ve standartlar olarak tanımlamaktadır (Hatch, 1993:659). Değerlerin tespit edilmesi temel varsayımlara nazaran kolaydır. Çünkü değerler kendilerini alternatif davranışlar şeklinde göstermektedir. Değerler beş ana özelliğe sahiptir (Kreitner & Kinicki, 2002:69-70):

- Değerler, kavram ya da inançlardır.
- Değerler, arzu edilen amaç ya da davranışlara ilişkindir.
- Değerler, durumların ve olayların üstündedir.
- Değerler, nispi ya da göreceli önemlerine göre düzenlenirler.
- Değerler, örgüt içinde bir davranışın ve olayların seçimi veya değerlendirilmesi konusunda rehberdirler.

Değerler, örgüt çalışanları için başarılı olmanın ve yükselmenin standartlarını ortaya koyarlar ve bu bağlamda örgüt üyeleri için kilit bir rol üstlenirler. Örgüt kültürünün önemli

unsurlardan birisi de inançlardır. Örgütsel hedef ve amaçların benimsenmesi inançlar yoluyla gerçekleşir. Fakat inançların örgüt kültürünü nasıl etkilediğini belirlemek önemli ancak zor bir iştir. Örgüt üyelerinin inançları ne kadar birbirine bezerse, o örgütün inançları o derece güçlü ve sağlam olur. Böylece inançlar örgüt kültürünün ve dolayısıyla örgütün devamlılığına katkı sağlar. Beach örgüt kültüründe yer alan inançları başlıca üç kategoriye ayırmıştır (Beach, 1993:38-39):

- Çalışanlara nasıl davranılması gerektiğiyle ilgili inançlar: Dürüstlük, saygı, gelişme, ödüller ve haberleşme.
- Uzmanlıkla ilgili ve iyi iş başarmayı destekleyen inançlar: Verim, etkili olma, destek, yenilik ve zevk.
- Örgütün çevresiyle nasıl ilişkide bulunacağı ve amacını nasıl gerçekleştireceğine ilişkin inançlar: Rekabet, başarı, bütünlük, karar(yargı) ve kaynak sağlama.

İnsanlar çevrelerindeki çeşitli konu ve nesnelerle ilgili olarak tutum geliştirirler. Tutum, insanların çevresinde yer alan herhangi bir konuya karşı sahip olduğu ve davranışına yol gösterecek eğilimleri ifade etmektedir. Öte yandan çalışanların tutumları bir örgütün gelecekteki başarısının göstergesi niteliğindedir. Örgütün varlığını sürdürmesi, başarılı olması ve örgüt üyelerinin de örgüte bağlılığını arttırmak örgüt yöneticileri için önemlidir. Örgüt çalışanlarının enerjilerini bu amaçlar doğrultusunda yönlendirmede çalışanların tutumlarının analiz edilmesi kilit bir işleve sahiptir (Eagly and Chaiken, 1993:1).

Tutumların analizi ile örgüt üyelerinin davranışlarını önceden tahmin etmek mümkün olacak ve tutumların değişim süreçleri öğrenilerek örgüt üyelerinin davranışları, tutumların etkilenmesi yoluyla denetim altına alınabilecektir. Ancak burada inançlar önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi birikimi ve öğrenme ile oluşan inançlar, tutumları biçimlendirerek örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkili olurlar. Tutumlar ve inançlar, örgüt üyelerini ortak hedef, amaç, görüş, uygulama ve değerler şemsiyesi altında birleştirmekte ve örgüte bir

kimlik ve üyelere ortak davranış ve norm biçimlerini belirleyen örgüt kültürünün en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Schein, 2004:1-9).

Görünmeyen öğelerin sonuncusu normlardır. Belli durumlarda bireylerin nasıl davranması gerektiği konusunda beklentiler olarak tanımlanan normlar yazılı değildirler. Normlar neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu gösteren enformel ölçütlerdir. Normlar örgüt üyelerinin performansını geliştirmek, örgütün başarısı ve karlılığını arttırmak için üzerinde durulması gereken ilk unsurdur (Shahzad vd., 2012:977). Örgütsel normlar, örgütsel değerlere dayalıdır ve bir nevi bu değerlerin biçimlenmiş halidir. Bunlar tüm örgüt üyelerince paylaşılması halinde kolektif bir düzenleme aracına dönüşürler.

Toplumsal kültüre (genel kültür) benzer şekilde örgütlerinde kültürü, o örgüt içerisindeki davranış ve normları belirler ve değerler sistemi oluşturur. Bu değer ve normlar örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde etkili olur (Harris & Moran, 1996:209). Örgüt kültürünün görünmeyen unsurları arasında da bir bağ vardır. Lewis'e göre temel varsayımlar inanç ve tutumların oluşmasına, inanç ve tutumlarsa değerlerin ortaya çıkmasına neden olur. Tüm bunlar yazılı olmayan davranış kuralları olan normların ortaya çıkmasında etkilidir (Lewis, 1998:254-255). Ancak yazılı olmayan normlar bazı durumda üst yöneticiler tarafından yazılı hale getirilirler. Bu noktada normlar formel örgütsel kurallara dönüşebilmektedir (Martin, 2002:88-89). Dolayısıyla örgüt kültürünün görünmeyen unsurları her ne kadar örgüt kültürünün çekirdeğinde yer alsa da kimi durumlarda bunlar formel kurallar haline dönüşerek görünür hale gelebilmektedir.

2.1.5.2. Görünen Unsurlar

Görünen unsurlar (maddi/objektif/gözlemlenebilen) dışarıdan objektif olarak gözlemlenebilen ve maddi nitelikte örgüt kültürünün taşıcıyısı olan öğelerden meydana gelmektedir. Bu öğeler dil, tören ve ritüeller, alışkanlıklar, semboller, öykü ve efsaneler,

liderler ve kahramanlar ile çalışma ortamının niteliklerinden oluşmaktadır. Bunlar örgüt kültürünün dış dünyaya yansıyan ve gözlemlenebilen unsurlarıdır. Bu unsurlar görünmeyen unsurlara göre daha kolay ve objektif olarak gözlemlenebilir. Bu öğeler aynı zamanda örgüt kültürünün örgüt içerisinde yayılmasını ve pekişmesini sağlayan araçlardır. Bu unsurlar sayesinde, örgüt kültürü yeni katılan örgüt üyelerine zamanla benimsetilir ve örgüt kültürüne aykırı davranışların yapılması engellenir. Görünen unsurların ilki dildir. Dil, örgüt kültürünün kimliği ve aynı zamanda örgüt kültürünün taşıyıcısıdır. Dil bir kültürü bütünleştiren, yaşatan ve diğer kültürlerden farklı kılarak özgünleştiren en önemli kültür öğesidir. Toplumun meydana getirdiği bilgi ve düşünceler dil sayesinde yazıya dönüşmekte, önce toplumun ortak hafızasına kaydedilmekte ve sonrasında da gelecek kuşaklara aktarılmaktadır (Korkut, 2007:169).

Toplumlarda olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Her örgüt kendine özgü dil ile dünyayı kavramaktadır. Çince konuşan bir Çinli ile Türkçe konuşan bir Türk'ün dünyayı aynı algılamadığı gibi örgütlerde kendi çevrelerini farklı bir şekilde algılar (Plummer, 1998:34). Örgüt kültüründe paylaşılan değerleri örgüt üyelerine aktaran dil; deyimler, sloganlar, şarkılar, jargonlar , işaretler, söylentiler ve şarkılar gibi birçok kültürel öğeye sahiptir (Mallak, 2001:19). Bu dili öğrenmekle üyeler, örgüt kültürünü benimsediklerini ortaya koyarlar ve böylece örgüt kültürünün korunmasına yardım ederler (Robbins & Judge, 2007:538).

Dil kapsamında yer alan jargon ve sloganların örgüt kültüründe ayrı bir yeri vardır. Örgütsel dil kapsamında yer alan sloganlar, örgütlerin temel değerini ifade eden deyim ya da cümle olarak tanımlanmaktadır. Pek çok örgüt kendi örgüt kültürünü çalışanlarına iletmek amacıyla slogan kullanmaktadır (George & Jones, 2005:535). Sloganlar örgüt kültürünün benimsenmesinde önemli bir işlev yüklenirler. Örgüt üyelerini heyecanlandırır, duygulandırır ve onları harekete geçirirler. Bir cümle ile ifade edilmesi nedeniyle akılda

kalması ve hatırlanması kolay olan sloganlar, örgüt kültürünün taşıyıcısı olmakla birlikte örgütten hizmet alanların örgütü unutmamalarını da sağlar (Daft, 2008:88).

Örgütsel dil kapsamında yer alan jargon, belli bir mesleki grup veya örgüt üyelerine özgü kelime hazinesi ve dil olarak adlandırılmaktadır. Jargon anlamlı veya anlamsız konuşma ya da yazı olabilir. Bunlar alışılmamış kelimelerle ifade edilebilir. Özellikle bilginin katı olduğu ve aktarılmasının zor olduğu durumlarda örgüt çalışanları için ihtiyaç duyulan bilginin, deneyimlerin ve paylaşılan değerlerin aktarılmasını sağlarlar (Patoko and Yazdanifard, 2014:568). Martin'de dışarıdan bir kişinin herhangi bir kültüre giriş yaptığında ilk kültür belirleyicisinin jargon oluğunu ve iki tip jargonun bulunduğunu belirtmektedir. İlk tip jargon teknik jargondur. Teknik jargon tamamen iş odaklıdır ve duygulara yer yoktur. Bir örgütte işleri hızlandırmak için kullanılan harflerden oluşan kısaltmalar buna örnektir. İkinci tip jargon duygusal jargondur. Bu jargonda duygular ön plandadır. Örneğin takma isimler verilmesi gibi. Örgütlerde yapılan araştırmalara göre örgüt üyeleri 1-2 ay içinde öncelikli olarak teknik jargonu ardından duygusal jargonu öğrenmekte ve örgüt kültürüne uyum sağlamaktadır (Martin, 2002:77-78).

Görünen unsurların ikincisi tören ve ritüellerdir. Törenler örgütün temel değerlerini açıklayan ve pekiştiren bir dizi tekrarlanan eylemlerdir (Robbins & Judge, 2007:319). Örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını örgütsel kültürle uyumlaştırmak amacıyla gerçekleştirilen törenler, standart hale getirilmiş ve tekrarlanan eylemlerle örgüt kültürünün korunmasına ve geliştirilmesine hizmet ederler. Ödül törenleri, atama törenleri, emeklilik törenleri, örgüt piknikleri gibi törenler örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir. Bunlar örgüt üyeleri arasında ortak bir bağ kurar ve onları güçlendirir (George & Jones, 2005:535). Ritüellerse örgütsel sosyalizasyonu sağlayan ve örgüt üyelerini kolektif normlara bağlayan faaliyetlerdir (Hofstede, 2001:10). Ritüeller sosyal dramalar gibidir. Örgüt üyelerinin bu tiyatroda önemli rollleri vardır. Bu nedenle ritüellerin dikkatli planlanması ve uygulanması

gerekir (Tutar, 2017:203). Nelson ve Campbell örgütlerde altı tür ritüel olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar statü ritüelleri, teşvik ritüelleri, yenileme ritüelleri, uyumlaştırma ritüelleri, çatışma azaltıcı ritüeller ile derece indirme ritüelleridir (Nelson & Quick, 2013:554). Ritüeller tekrarlanır. Bu her gün yapılabileceği gibi haftalık ve aylık da olabilir. Törenlerse bir kez yapılan ritüellerdir. Örneğin kahvaltılı sabah toplantıları ve resmi bayramlarda kurum içi kutlama mersimleri ritüeldir. Ancak kapanmakta olan bir örgütün çalışanlarının kapanış yemeği yapması bir tören niteliğindedir (Martin, 2002:66).

Görünen unsurların üçüncüsü alışkanlıklardır. Alışkanlıklar kalıcı bir hava yaratmak, doğru düşünce ve değerleri açıklamak amacıyla dikkatlice düzenlenen ve uygulanan davranışlardır (Alvesson & Sveningsson, 2008:38). Anlamlı ve sembolik unsurları içeren sürekli tekrarlanan davranışlardan oluşan alışkanlıklar, örgüt kültüründeki değerleri güçlendiren, hangi hedeflerin kimler için daha önemli olup olmadığını ortaya koyan sürekli nitelikteki faaliyetlerdir (Wijk & Finchilescu, 2008:238). Personel toplantıları bu türden faaliyetlerdir. Toplantının zamanı, sayısı, konusu, oturulacak yerlerin düzenlenmesi, katılımcılar ve toplantının koşullarını alışkanlıklar belirlemektedir (Türk, 2007:22).

Örgüt kültürü, işlerin yapılış tarzını çeşitli yollarla örgüt çalışanlarına yayar. Bunu değerler, beklentiler, standartlar ve yöntemleri alışkanlıklar haline getirerek gerçekleştirir. Örneğin örgüt üyelerinin doğum günlerinin kutlanması, çocuğu olan üyelere altın hediye edilmesi, hasta üyeleri örgüt yönetici ve diğer üyelerin ziyaret etmeleri gibi faaliyetler örgütlerde alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerdir (Erkmen, 2010:70). Alışkanlıklar, örgüt kültürünün dışa yansıyan yüzüdür. Örgüt içinde birliği ve beraberliği arttırır; örgüt üyelerine değer verildiği hissini kazandırarak çalışanları motive eder. Görünen unsurların dördüncüsü sembollerdir. Semboller herhangi bir olgunun yerini almakta olup örgütsel kültürün en temel ve en küçük birimi niteliğindedir. Günümüzde pek çok örgüt sembol kullanmaktadır. Örgütlerin logoları, ofis düzenleri birer semboldür. Yeni logolar, olaylar, yapılar, anlaşmalar

örgütlerde sembol olarak kullanılabilmektedir (Cameron, 2008: 448). İyi seçilmiş semboller kolay farkedilebilir ve örgütün temel değerlerini karşı tarafa iletebilirler. Ancak kötü seçilen sembollerse örgüt kültürünü olumsuz etkiler (Mallak, 2001:19).

Bir örgüte yeni katılan üye, örgüt kültürüne hakim olan değerleri, çatışmaları, inançları büyük ölçüde bu semboller yoluyla öğrenme eğilimindedir. Semboller karmaşık mesajları basit bir biçimde iletmeyi ve kolayca söze dökülemeyen duygusal mesajların karşı tarafça alınmasını sağlar. Onlar olmadan, örgüt kültürünün pek çok esas norm ve değerleri, örgüt çalışanlarına iletilemez (Wagner & Hollenbeck, 1992:699-700).

Görünen unsurların beşincisi öykü ve efsanelerdir. Öykü ve efsaneler sıklıkla tekrar edilen, gerçek olaylara dayalı ve örgüt çalışanları arasında paylaşılan anlatılardır. Bunlar örgütün temel değer ve inançlarını örgüt üyelerine yerleştirmek için yeni çalışanlara anlatılırlar (Daft, 2008:87). Genel olarak bireyler için sembol niteliğindeki bu öyküler ve efsaneler, bir düşünce hakkında belirli bir kural veya tamamlanmış bir ifadeden öte, söz konusu düşüncenin örneğini temsil ederler (Wilkins, 1984:45). Öyküler, örgüt kültürünü örgüt üyelerine aktarmanın en belirgin biçimlerinden birisini oluşturmaktadır. Öyküler anlatıldıkça zamanla gerçeklikten uzaklaşarak değişikliğe uğrarlar. Bu noktadan itibaren efsanelere dönüşürler. Bu bağlamda örgüt kültüründen kaynaklanan öykü ve efsanelerin ne kadarının doğru olduğu ve ne kadarının hayali olduğunun önemi yoktur. Önemli olan, bunların örgüt kültünün özünü gelecek kuşaklara aktararak örgütsel kontrol için bir temel oluşturup oluşturmadığıdır (Rizzo vd., 1994:82). Dolayısıyla öyküler ve efsaneler, günümüzü geçmişe bağlarlar ve mevcut uygulamalar hakkında açıklama ve meşruiyet zemini sağlarlar (Robbins & Judge, 2007:535-356).

Görünen unsurların altıncısı liderler ve kahramanlardır. Liderler ve kahramanlar örgütsel değerleri kendi kişiliklerinde somutlaştırmış kişilerdir. Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, çevreye karşı örgütü ve onun kültürünü temsil

eden kişilerdir (Kozlu, 2013:92). Liderler örgüt çalışanlarına rol model olma, krizlerle mücadele etme şekli, çalışanlarla iletişim tarzı, sorunlarla baş edebilme becerisi, örgüt üyelerini motive etme yöntemleri vb. özellikleriyle örgüt üyelerince model olarak alınabilmektedir (Bakoğlu, 2016:27).

Kahramanlar, davranışları örnek olarak gösterilen ve kültür tarafından övülen hayali ya da gerçek, hayatta olan veya hayatta olmayan kişilerdir (Hofstede, 2001:10). Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış örnekleri ortaya koyarlar. Her örgüt için kahramanlar bulunur ve kahramanlar yönetimin her kademesinden çıkabilir (Erkmen, 2010:67). Kahramanlar örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai olarak iyi performans gösteren satış elemanları ve yaratıcı örgüt çalışanlarından herhangi birisi olabilir. Tüm bu kahramanların ortak noktası, hepsinin de yüksek düzeyde başarılı ve azimli kişiler olmasıdır (Harris & Moran, 1996:133).

Görünen unsurların sonuncusu çalışma ortamının nitelikleridir. Bu unsur örgüt kültürünün en belirgin olanıdır. Mimari yapı, ofis düzenlemeleri, kılık kıyafet uygulamları, resmi yazışmalar, resmi veya resmi olmayan yönetsel uygulamalar vb. nitelikler çalışma ortamının nitelikleri kapsamında yer almaktadır. Bunların ne biçimde olduğu o örgüt kültürü hakkında ipuçları vermektedir. Tüm bu nitelikler örgüt kültürünü görünür kılar. Örneğin resmi yazışmaların ve diğer uygulamaların görev ve teknoloji odaklı olup olmaması, kurallar ve prosedürler ile finansal kontrol ve denetimin nasıl gerçekleştiği yeni üyelere ve dış çevreye karşı örgütün kültürü hakkında bilgi sunar (Martin, 2002:86-87).

2.1.6. Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar

Örgüt kültürünün tanımı üzerinde yaşanan tartışmalar beraberinde yakın kullanılan kavramlarla nasıl ayırt edilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bu minvalde örgüt kültürü ile örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde en fazla tartışılan konulardan

birisidir. Bu kavramlar çoğu zaman birbiri yerine kullanılabilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili olan çalışmamızın birinci bölümünde zaman zaman örgüt kültürüyle yakın olan bu kavramlara değinilmiştir. Ayrıca yetenek yönetiminin örgüt kültürü ile olan ilişkisi de bu çalışmanın temel konusunu oluşturduğu göz önüne alındığında örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık kavramları ile birlikte bu kavramında örgüt kültürüyle ilişkisinin açıklığa kavuşması gerekir. Böylece kavramsal kargaşaya yol açan benzer kavramlar açıklanarak bu kavramların sınırları tespit edilecek ve örgüt kültürü kavramının daha net bir şekilde anlaşılması sağlanacaktır. Bu çalışma kapsamında, örgüt kültürü kavramı ile benzerlik gösteren veya aralarında sıkı ilişki bulunan kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü gibi pek çok tanımı olan örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının içinde bulunduğu durumu algılama ve yorumlamalarına bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Doğan, 2007:107). Reichers ve Schneider'e göre örgüt iklimi, örgütün resmi ve resmi olmayan politikaları, pratikleri ve işlemleri hakkında örgüt üyelerince paylaşılan algılardan oluşmaktadır (Reichers & Schneider, 1990:22). Örgüt iklimi, çalışanların düşüncelerine, duygularına ve davranışlarına bağlı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bu "durum" geçici, öznel ve yöneticilerin eylemlerinden kolaylıkla etkilenebilir (Nilsen, 2016:23). Dolayısıyla örgüt ikliminin genel olarak örgüte egemen olan psikolojik hava olarak tanımlandığı görülmektedir. Shadur ve Kienzle, örgüt ikliminin örgütün temel niteliğini oluşturmakla beraber örgüt üyelerinin örgüte bağlılıklarının artmasına veya azalmasına hizmet ettiğini vurgulamaktadır (Shadur vd., 1999:480).

Örgüt ikliminin tarihi örgüt kültürüne göre daha gerilere gitmekte birlikte örgüt kültürü çalışmaları literatürde giderek daha revaçta olan bir konu alanı haline gelmiştir. Örgüt iklimi köklerini Gestalt psikolojisinden almakla birlikte nicel yöntemleri kullanmakta ve teorik olarak Kurt Lewin'in "alan teorisi"ne dayanmaktadır (Verbeke vd., 1998:321-322). Kültür sembolik etkileşimle ortaya çıkmakta ve teorik olarak sosyal yapısalcılığa dayanmakla birlikte nitel yöntemleri kullanmaktadır (Denison, 1996:625; Verbeke vd., 1998:321). Ancak her ne kadar farklı köklerden gelselerde 1980'lerle birlikte kültür çalışmalarında nicel yöntemlerin kullanılması her ikisi arasındaki farkı bulanıklaştırmıştır (Parker vd., 2003:389). Genel perspektiften bakılacak olursa örgüt iklimi, bir olay veya duruma ilişkin olarak örgüt üyelerinin fikirleri, hisleri ve davranışlarına karşılık gelmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi subjektif, geçici ve değişime açıktır. Örgüt kültürü, örgüt ikliminin aksine, evrimsel bir bağlam içinde temellerini ortak bir yaşanmışlıktan almakta ve değişime direnç göstermektedir. Örgüt kültürünün değişimi, örgüt iklimine göre daha yavaştır. Örgütsel değişim ancak örgüt üyelerinin tecrübe ve deneyimlerinden meydana gelen örgüt ikliminin ve dolayısıyla örgüt değerlerinden ve inançlarından oluşan örgütsel kültürün birlikte değişmesiyle gerçekleşebilir. Başka bir ifadeyle örgütsel değişim örgütün günlük yaşamının somutlaştığı işlerin değişmesiyle olmaktadır ki bu birbiriyle bağlatılı olan örgüt iklimi ve örgüt kültürünün birlikte değişmesiyle mümkündür (Schneider vd., 1996:8-9; Denison, 1996:644-645). Örgüt kültürü teorisyenlerinin ortak bir düşüncesi, örgütsel davranışın güçlü bir kültür tarafından kontrol edildiğidir (McNeal, 2009:127). Oysa örgütsel iklim ise örgütlerdeki çalışanın davranışını anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün aksine örgüt ikliminde, çalışanların tüm tutum ve davranışlarını örgüt iklimi tarafından belirlenmez; ancak örgüt iklimi çalışanların tutum ve davranışlarını belli ölçüde etkiye sahiptir (Thompson, 2013:18).

Jung ve arkadaşlarına göre örgüt kültürü daha kapsayıcı ve global bir konsept iken; örgüt iklimi meteorolojik kökenleri ve psikolojik tarafıyla örgütün işleyişinde nedensel bir unsurdan öte bir gösterge olarak algılanabilir niteliğe sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları örtüşmekle birlikte bu yönüyle bu kavramlar farklı seviyelere tekabül etmektedir (Jung vd., 2009:1088-1089). Bu noktadan hareketle örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasında farklılıklar olmakla birlikte bu farklılıkların zamanla bulanıklaştığı ve örgüt kültürünün tanımının örgüt iklimini de kapsayan ve de kendisinin bir yansıması niteliğinde olan örgüt iklimine göre de daha kesin ve somut olan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir.

2.1.6.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin örgütün değerlerine inanmasını ve kendisinin işle bütünleşmesini sağlayan psikolojik bağdır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içeren bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade etmektedir (Vural, 2016:72). Örgütsel bağlılık üç etmen sonucunda ortaya çıkmaktadır (Greenberg & Baron, 1995:183):

- Örgütün hedef, amaç ve değerlerinin örgüt üyelerince kabul edilmesi hali,
- Örgüt üyelerinin örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yardım etme isteğinin ortaya çıkma hali,
- Örgüt üyelerinin örgütte kalma arzusu.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüte bağlılık seviyelerini koruma ve geliştirmede önemli bir role sahiptir. Başarılı örgütlerin önemli bir özelliği, örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmalarıdır. Bu güçlü bağlılık, örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgiler, tecrübe ve deneyimler ile motivasyonun yüksek olduğu dönemlerde örgütün başarılı olmasını sağlayan önemli bir faktör haline gelmektedir. Örgütsel bağlılığı anlamak örgüt

içinde nasıl bir sistem kurulması gerektiği hususunda örgüt yönetiminin ilgilendiği konulardan birisi olmuştur. Bu noktada güçlü kültüre sahip olan örgütler, örgütün kendisiyle bütünleşmiş çalışanlara sahiptirler. Artık örgütler çalışanlarına ihtiyaç duyduklarını hissettirmekte ve çalışanları için önemli olan değerleri desteklemektedir (O'Reilly, 1989:17).

Günümüzde örgüt çalışanlarının kurduğu yapılar, örgüt çalışanlarından etkilenen ve örgüt çalışanlarını etkileyen bir kültürün oluşumuna sebep olmaktadır. Bu nedenle kolektif olarak meydana getirilmiş olan kültürün öngördüğü kurallara birlikte uymak, örgütsel tercihlerin bireysel tercihlerle çeliştiği koşullarda fedakârlık yapılması durumlarında örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Örgüt çalışanları örgüt kültürünün kendileri için uygun olmayan yönlerine katlanabildikleri ölçüde örgüte bağlılıklarını sürdürmekte, aksi hale örgütsel bağlılıklarını kaybetmektedirler (Asunakutlu, 2007:255). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın arttırılması güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olma, yüksek performansı desteklediği ve zor zamanlarda çalışanların fedakârlık gösterebildiği örgütsel bağlılığı arttıran bir unsur olduğu düşünüldüğünde, bu durum örgütün rakipleri karşısında bir avantaj kazanmasını sağlamaktadır (Daft, 2008:85). Nitekim örgütsel bağlılık ve kültür üzerine yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmaların çoğu, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Yıldırım vd., 2016:69). Örneğin uluslararası düzeyde yapılan bir çalışmada bireyselliğin ön planda olduğu toplumlardaki örgütlerde örgütsel bağlılığın daha az olduğu, kolektif kültürün hâkim olduğu toplumlardaki örgütlerdeyse örgütle özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Gelade vd., 2006). Yine Nystrom yaptığı bir çalışmada örgüte hâkim olan kültürün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur: Çalışmanın sonucunda güçlü kültüre sahip olan örgütlerde örgüt çalışanlarının örgüte daha çok bağlılık gösterdikleri, daha çok çalışma gayreti ve isteği içinde bulundukları ve örgütle

kendilerini daha fazla özdeşleştirdikleri görülürken, zayıf örgütlerde tam aksi bulgulara ulaşılmıştır (Nystrom, 1993:48). Coyler'in 1996 ve 1997 yıllarında yaptığı araştırmada, örgüt kültürünün liderlikten daha güçlü bir şekilde performansla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sawner, 2000:50). Yapılan çalışmalar çalışanların örgüt kültürüne yüksek uyum sağlaması halinde güçlü bir örgüt kültürünün örgüte hâkim olduğu ve bunun da örgütsel bağlılığı gösteren parametrelere (işe devamsızlık, işgücü devri, motivasyon vb) olumlu yansıdığı ve örgütün performansına katkıda bulunduğu yönündedir (Odom vd., 1990:157-169).

Literatürde genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin açık bir şekilde ortaya konulduğu görülmektedir. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın detaylı bir şekilde ele alınacak olması nedeniyle son kertede örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir (Vural & Coşkun, 2007:158-159):

- Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı besleyen bir yapıdır. Örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları arasında bir köprü işlevi görmektedir.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında yeni bir benlik duygusunun gelişmesini sağlar. Böylelikle örgüt üyelerinin katılımını özendirerek örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri örgüt kültürlerini daha güçlü kılmaktadır.
- Hem örgüt kültürü hem de örgütsel bağlılık, örgütün misyon, vizyon, stratejilerin ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin arttırılmasında önemli bir role sahiptir.
- Örgüt çalışanlarının örgütle uyumuna katkı sağlayan örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bağlılık yaratarak onların bireysel olarak başarılı olmalarını destekler. Bireysel olarak artan başarı seviyesi örgütsel başarının da artmasını sağlar.
- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütler, varlıklarını daha uzun süre sürdürür. Her iki unsur örgütsel devamlılığın sağlanması bakımından kilit bir işleve sahiptir.
- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, örgütsel değişim sürecinin nasıl yapılacağı konusunda yöneticilere yardımcı olur. Yöneticiler örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık derecesini göz önünde bulundurarak yapacakları değişimi planlarlar.

- Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütler, örgüt içi iletişimi geliştirerek örgüt içi çatışma ve gerginlikleri azaltmaya katkıda bulunmaktadır.

2.1.6.3. Örgüt Kültürü ile Yetenek Yönetimi İlişkisi

Örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı diğer bir alan, yetenek yönetimi alanındadır. Günümüzde insan kaynaklarıyla ilgili yönetim kademelerinde sıkça görülen yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları yönetmek ve örgüt performansına katkısını artırmak için kapsamlı bir çerçeve olarak ele alınmaktadır (Sadeli, 2012:196).

Genel olarak örgüte personel alımında adayın örgüt kültürüne ne kadar uyumlu olduğu dikkate alınmaktadır. Çoğu örgüt yönetimi, "kültürel uygunluğun", bir adayın kurum içindeki başarısının en güvenilir göstergesi olduğunu kabul etmiştir. Ancak daha farklı perspektiften bakan bir kısım örgüt yöneticileri ise adaylardan neler öğrenebileceklerine ve öğrendikleriyle örgüt kültürünü nasıl değiştireceklerine odaklanmaktadır. Örgüt yöneticileri sadece bir adayın örgütlerine uygun olacağı konusunda katı sınırlamalar getirmesi halinde bu örgütün sabit ve durağan bir örgüt kültürüyle sınırlanması anlamına gelmektedir. Bu durum aynı zamanda, işe alımlarda adaylar arasında belirli davranış özellikleri veya eğilimler gösterenlere karşı sistemik önyargıların oluşmasına da neden olabilmektedir. Belli kültürel özelliklere sahip örgütlerin hayatta kalmak ve gelişmek için sorun yaşadığı yeni bir olgu değildir. Çoğu kurumun hedeflediği etkin bir yönetim sistemini hayata geçirmek ve daha dinamik bir örgüt kurmak için yöneticiler, adayın sahip olabileceği farklı yeteneklerden faydalanarak bunu örgüt lehine kullanabilmektdir (TMC Company, 2018).

Günümüzde her örgüt kendisi için uygun olan yetenek profiline sahip örgüt üyelerini bulmaya, seçmeye ve onları kendi yetenek profiline uygun yetiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadır. Örgüt kültürü ve iş yapısının temel unsurlarının derinlemesine ve özlü bir şekilde değerlendirilmesinin ardından, adayların belirlenen yetenek profillerine sahip olup olmadığının belirlenmesi olan yetenek tanımlaması sürecinde çok önemli hale gelmektedir.

Yetenek yönetiminde temel soru kimlerin yetenekli olarak kabul edildiğidir (Cutajar, 2012:13). Bu çerçevede yetenekli kişiler, ya doğrudan katkıları yoluyla ya da uzun vadede, potansiyelin en yüksek düzeylerini göstererek, örgütsel performansta farklılık yaratabilecek bireylerin kişisel niteliklere sahiptirler (CIPD, 2007:3).

Gagné, yetenekleri insan performansının bir veya daha fazla alanında ortalamanın üzerinde gösterdiği bir performans olarak tanımlamaktadır (Gagné, 1985:87). Buckingham ve Vosburgh'a göre yetenek her insanın doğasında vardır. Ancak önemli sorun, bir kişinin kendi performansını arttırmasına yardımcı olmaktır. Örgütlerin gelecekte başarılı olması için, her bir çalışanın benzersiz yeteneklerine ve bu yetenekleri kalıcı bir performansa dönüştürmenin doğru yoluna odaklanmasıdır (Buckingham & Vosburgh, 2001:17-18).

İlerleyen bölümde yetenek yönetiminin detaylı bir şekilde ele alınacak olması nedeniyle örgüt kültürü ve yetenek yönetimi ilişkisi şu şekilde özetlenebilir: Yetenek yönetiminde yeteneğe bakış, daha çok performansla ilişkilendirilerek yapılmaktadır. Oysa yeteneklere bütünsel bir bakış açısının performansın ötesine bakmanın ve çalışanın örgütün geleceğini geliştirmek için yapabileceği katkıyı da ifade edecek şekilde örgüt kültürü bağlamında düşünmek gerekir (Cutajar, 2012:15). Yetenek, örgüt çalışanlarının içinde bulunan bir potansiyeldir. Örgüt kültürü ise çalışanların işin nasıl yapılacağına dair kavrayışı kazandırarak örgüt çalışanlarının içinde saklı olan yetenekleri dışarıya çıkarmasına ve örgütün başarılı olmasına aracı olamakta ve örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgüt çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmasında teşvik edici olabileceği gibi onları baskı altında da tutan bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu nedenle yeteneklerin ortaya çıkmasında örgüt kültürü ile çalışanların yeteneklerinin analiz eden ve çalışanların yetenekleri ve ürettikleri işler aracılığıyla örgüte nasıl değer katabileceğini araştıran yetenek yönetiminin birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı, endüstriyel ve örgütsel psikoloji ile örgütsel davranış literatüründe üzerine yoğun çalışmalar yapılan kavramlardan biri olmuştur. Örgütsel bağlılığa bu denli yoğun ilginin üç temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak örgütsel bağlılık alanı teoriye dayalı yönetilebilir geniş bir konu alanına ve büyük ölçüde bütünleyici potansiyele sahiptir. İkincisi, örgütsel bağlılık iş tatmininden farklı olarak iş gücü devirlerini daha iyi açıklayabilme ve öngörebilme düzeyine sahiptir. Son olarak özellikle örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olduğu örgütlerdeki işe devamsızlıklar ile geç kalma seviyelerinin düşük, performans ve verimlilik düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalara ilginin artmasına yol açmıştır (Cohen, 2003:18).

Bağlılık kelime anlamıyla Latince kökenli birleştirmek sözcüğünden türemiştir. Türkçe sözlükte "*Birine veya bir şeye karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat"* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Bağlılığa sahip olan kişiler, kendilerini bir şeye ait hissetmekte ve bu bağı devam ettirmek için motivasyonlarını korumaktadır (O'Malley, 2000:27-28). Örgütsel bağlılıkkavram olarak ilk kez William Whyte'ın 1956 yılında yayınladığı "Örgüt İnsanı" adlı eserinde yer almıştır. Bu eserde, temel olarak, örgütte çalışan insanın örgüte aşırı bağlanmasının getireceği sorunlar ele alınmıştır. Başka bir deyişle eserde bağlılığın getirdiği olumsuz sonuçlar ön plandadır. Fakat daha sonra yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan örgütler için bağlılığın olumlu ve yararlı olduğu varsayımıyla hareket edilmiş ve bağlılığa olumlu bir anlam yüklenmiştir (Randall, 1987:460).

Örgütsel bağlılığın tanımı konusunda literatürde bir konsensüs bulunmamaktadır. Her disiplin ve araştırmacı kendi çalışma alanıyla sınırlı olarak bağlılığa farklı anlamlar yüklemektedir (Radosavljević vd., 2017:20). Örneğin, Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı üç unsurla tanımlamışlardır. Bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir

şekilde inanması ve bunları kabul etmesi; bunun için çalışanın önemli bir çaba göstermeye istekli olması ve son olarak çalışanın örgüt üyeliğinin sürdürülmesine yönelik güçlü bir arzuya sahip olması bağlılık olarak betimlenmiştir (Mowday vd., 1979:226). Wiener ve Vardi ise örgütsel bağlılığı *"bireyin normatif baskıyı algılamasıyla belirlenen davranışsal niyet veya tepki"* (Wiener and Vardi, 1980:90) olarak tanımlarken, Cohen bağlılığın bir kişiyi bir veya daha fazla hedefle ilgili eylem veya eylemler dizisine bağlayan bir güç olduğunu belirtmektedir (Cohen, 2003:11). Bu genel bağlılık tanımı, Arnold tarafından yapılan örgütsel bağlılığın tanımı ile yakından ilgilidir. Arnold'a göre bağlılık, bir bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve bir örgütte yer almasının göreceli gücüdür (Arnold vd., 2005:625). Bir tutum olarak örgütsel bağlılık, bir bağlılık nesnesi olarak örgüte bağlanma, özdeşleşme ve sadakat gibi duyguları yansıtmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullanılan diğer bir özellik davranışlardır. Reichers davranış olarak örgütsel bağlılık görünür olduğu zaman üyelerin örgüt içindeki gruplara da bağlı kaldıklarını ileri sürmüşlerdir (Reichers, 1985:468). O halde, örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütteki bir işe dahil olması ile örgütün değerlerine inanma hissini de içeren psikolojik bağı ifade etmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel hedefleri kabul etmesi ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilmektedir (Manetje, 2005:39-40).

Örgütsel bağlılık tanımlarındaki çeşitlilik bu kavrama nasıl yaklaşıldığıyla doğrudan alakalıdır. Literatürde tarihsel olarak örgütsel bağlılığa ilişkin olarak üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Her bir yaklaşım örgütsel bağlılığı farklı bir şekilde ele almış ve bu yaklaşım çerçevesinde ölçmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımlar, "Ek Kazanım/ Yan Bahis/ Maliyet Yaklaşımı", " Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı" ve " Çok Boyutlu Yaklaşım" olarak ifade edilebilir (Ghosh, 2014:5-7).

Becker'ın Ek Kazanım / Yan Bahis / Maliyet Yaklaşımına (The Side-Bet Approach/ Calculative Approach) göre, bir çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, ekonomik kazanımların bir "sözleşmesi" ile sınırlanmış davranışlar üzerine kurulmuştur. 1960'lı yıllarda geliştirilen bu bağlılık yaklaşımında örgüt çalışanları, bazen gizli bazen de açık olarak kazanmayı hak ettikleri getirileri veya ek kazançları olduğu için örgüte bağlıdırlar. Kumarda, bir yan bahis, oynanan ana bahis veya bahislerden ayrı olan bir bahistir. Örneğin, bir kart oyunundaki iki oyuncu elinin en yüksek olduğuna ilişkin olarak bahse girebilir. Becker, zaman içinde gelir, statü, kıdem ve dostluk gibi yan bahislerin ekonomik, sosyal ve diğer yatırımların önüne geçebileceğini vurgulamaktadır (Kessler, 2013:526). Bu yan kazançlar, ayrılmayı zorlaştıran belirli maliyetlerin yüksekliği nedeniyle örgüt çalışanı tarafından değerlendirilir. Esasında Becker'ın örgütsel bağlılık teorisi, bireyin işe devamını temel belirleyici olarak tanımlamaktadır. Ek kazançlar ya da maliyet teorisi örgütsel bağlılık kavramının önde gelenlerince terk edilmiş olmakla birlikte bu yaklaşım, etkisini Meyer ve Allen'ın ölçeğinde (1991), örgütsel bağlılığın bir türü olan devamlılık bağımlılığı olarak yer alarak devam ettirmiştir (Ghosh, 2014:5).

"Örgütsel davranış" veya "psikoloji" yaklaşımı (the psychological attachment approach) olarak da adlandırılan Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkilerindeki ekonomik kazanımların yanı sıra bir tutumu ve ilgilerinin bir kombinasyonu olarak tanımlamaya çalışmıştır. Bu yaklaşımda çalışanların bağlılığı sadece ekonomik kazanımlara dayalı görülmez; aynı zamanda çalışanların duygusal yakınlığı da örgüte bağlanmalarını sağlayabilir. Porter ve arkadaşları bağlılığı "bir bireyin belli bir örgütteki kimliğinin ve katılımının göreli gücü" olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, güçlü itaat/kabul, katılım ve sadakat olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu örgütsel bağlılık iş tatmini ve örgütü terk etmenin büyük maliyet getireceği ve örgüte bağlılığın devam ettirilmesini sağlayan yan kazanım bağlılığına göre daha iyi bir

alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Örgütün değerleri, normları ve hedefleri ile örgütün refahı için çalışmak ve bunlar için sadakatle büyük çaba gösterme isteğini ortaya koyarak örgüte hizmet etmek bu örgütsel bağlılığın karakteristik özellikleri arasında yer almaktadır. Ancak bu bağlılık yaklaşımı da temel olarak Becker'ın yan kazanım varsayımına dayandığı için eleştirilmiştir. Bu eleştiriler sonucunda bağlılığa ilişkin çok boyutlu yaklaşım ortaya çıkmıştır (Mowday vd., 1979:226; Kessler, 2013:527).

Çok Boyutlu Yaklaşımın (the multidimensional approach) ise başlıca savunucuları Meyer ve Allen (1984), O'Reilley ve Chatman (1986)'dır. Meyer ve Allen'ın *"Üç Boyutlu Bağlılık Teorisi (1984, 1990, 1997)",* yirmi yıldan fazla bir süredir örgütsel bağlılığa öncülük etmektedir. Becker'in ek kazanım teorisinin yanlış uygulanmasından kaynaklanan sakıncalar, Meyer ve Allen'ın (1984) bu alanda yaptığı araştırmanın temelini oluşturmuştur. Becker'in takipçileri tarafından geliştirilen ölçeklerin ek kazanımlardan ziyade tutumsal bağlılığı ölçtüğü iddia edilmiştir. Onlar, yan kazanımları ölçmenin en iyi yolunun, bir bireyin yaptığı ek kazanımların sayısı ve büyüklüğü ile ilgili algılarını analiz edebilecek göstergeler kullanmak olduğunu iddia etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı ölçen ortak ölçekler arasındaki ilişkiyi karşılaştırdıktan sonra, biri duygusal bağlılık ve diğeri devamlılık bağlılığını ölçen iki ölçek geliştirilmiştir. Daha sonra 1990 yılında, Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ölçeğinin üçüncü boyutunu, yani normatif bağlılığı ortaya koymuştur (Ghosh, 2014:5-6).

Çok boyutlu yaklaşımda birinci boyut, duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Duygusal bağlılık iş veya örgütle özdeşleşmenin, buna bağlı ve dâhil olmanın olumlu duyguları olarak tanımlanmıştır. İkinci boyut, devamlılık bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bu bağlılıkta çalışanların ayrılma ile ilişkili olduğunu düşündükleri maliyetler (örneğin cazip alternatiflerin yokluğu gibi) nedeniyle örgütlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade etmek için kullanılmıştır. Son olarak eklenen üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık ise çalışanların

bir örgütte kalma zorunluluğu hissi olarak tanımlanmıştır (Kessler, 2013:527). Çok boyutlu yaklaşım bugün örgütsel bağlılık konusunda hâkim yaklaşımdır.

Meyer ve Allen'ın teorisi yapılan çalışmalarda sıklıkla tercih edilmesine rağmen, örgütsel bağlılığın farklı boyutları arasındaki karmaşıklığı ve etkileşimleri açıklamada yetersiz kalmıştır. Nitekim ek kazanım teorisinin ürünü olan devam bağlılığının sadece tutumsal olarak ölçümünün gerçekleştirmesi, duygusal ve normatif bağlılığın ise kavramsal olarak çoğu zaman birbirleriyle örtüşmesi ve bunları ayıt etmenin zor olması nedeniyle çok boyutlu yaklaşım Ko ve arkadaşlarınca eleştirilmiştir (Ko, Price and Mueller, 1997:970-971). Bu nedenle, örgütsel bağlılık üzerinde kayda değer bir kavramsal çalışma gerekli hale gelmiş ve modelde yeni kavramsallaştırmaları içeren revizyonlar yapılmıştır. Yapılan değişiklikler, ölçeklerin bazı psikometrik özelliklerini iyileştirmiştir. Ancak araştırmacılar için ölçeklerin hangi versiyonunun kullanılacağı konusunda ikilem devam etmiştir (Cohen, 2007:336).

Tüm bu bulanıklığa karşın, örgütsel bağlılık günümüzde örgütler için başat maddi olmayan öğelerden birisi hale gelmiştir. Küreselleşme, esnek çalışma, yeni teknolojilerin kullanılması, rekabetçi koşullara hızlı uyum sağlayabilme yeteneği, maliyetlerin düşürülmesi gibi pek çok neden örgütlerin yeniden ve sürekli yapılandırılma süreci içinde olmasına yol açmaktadır. Ancak bu süreçte çalışanların işverenlerine ve de dolayısıyla örgütlerine fazla bağlı olmamaları ve işten çıkarılmaları halinde başka bir işe girebilecek durumda olmaları hususunda çalışanlara tavsiyelerde bulunulmaktadır. Hızlı değişen koşullarda ne çalışanların ne de işverenlerin birbirlerine fazla bağlılıkları bulunmamaktadır. Ancak bu durum günümüzde çalışanların örgütlerine bağlılığın azaldığı anlamına gelmemektedir (Doğan, 2013:68-70).

Meyer ve Allen da bağlılığın günümüzde önemini koruduğunu ve hatta bağlılığın örgütler için daha da kilit rol üstlendiğinin altını çizmektedir. Onlara göre örgütsel bağlılık

beş temel nedenle önem taşımaktadır (Meyer and Allen, 1997:4-5): İlk olarak örgütler her şeyden önce varlıklarını sürdürmek zorundadır. Örgütün varlığını sürdürmesinde insan kaynağı odak noktada yer alır. Çalışanların becerileri ve öz yetenekleri ile örgüte ilişkin görev ve sorumlulukları yerine getirilmektedir. Bunların doğru bir şekilde sürdürülebilmesi örgüt çalışanlarının yöneticilerine ve yöneticilerin de örgüt çalışanlarına güveni ile mümkündür. Bunu sağlayacak olan mekanizma bağlılıktır. Bu noktada güven örgütsel bağlılık aracığıyla gelişmektedir. İkincisi örgütün varlığını sağlayacak bireylerin örgüte bağlı olmaları şarttır. aksi halde bu kişiler sadece çalıştıkları sektöre veya mesleklerine bağlı olacaklardır. Bu olursa, çalışanlar kendi bilgi, tecrübe ve becerilerini örgütün şu anki veya gelecek işleri açısından değil; kendilerini örgüt dışında nasıl 'pazarlayabilecekleri' bakımından değerlendirmeye başlayabilirler. Bu nedenle bağlılığın nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve nasıl korunduğu önem taşır. Üçüncü olarak günümüz rekabet koşulları daha üretken ve talebe hızlı cevap verebilen bir yapı arz etmektedir. Bu yapıdan temel beklenti örgüt çalışanlarının da tüm maddi ve manevi yönüyle enerjilerini örgütün başarısı için sunmalarıdır. Artık günümüz dünyasında çoğu yönetici, çalışanlarının beklentileriyle ilgilenmekten öte, onlardan daha fazlasını beklemeye devam etmektedir. Bu beklentiler, bağlılığı yaratmak ve artırmak yerine stres ve gerginliğe yol açmakta ve çalışanların motivasyonlarında düşüşe neden olmaktadır. Bu durumun önlenmesi ancak bağlılık üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. Dördüncü olarak örgütler toplumun alt kümesi niteliğini taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı anlamak bir nevi toplumu anlamaktır. Son olarak örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde verimlilik ve kalite yüksektir. Günümüz örgütlerince verimlilik ve kalite artışı diğer örgütlere nazaran rekabet avantajı sağlamaktadır.

Özellikle bağlılık üzerine çalışmaların son dönemde hız kazanmasının nedenini Rocha ve arkadaşları, örgütlerin çalışanların bağlılık kazanmasına ve onları tutmaya öncelik vermelerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Çünkü çalışanların sahip olduğu bilgi,

örgütün verimlilik ve etkinliği açısından önemli bir kazanımdır. Bu çalışanların işten ayrılmaları hem maddi hem de maddi olmayan bilgilerin yanı sıra potansiyel rekabet avantajının da kaybı anlamına gelmektdir. Bu noktada bir çalışanın elde tutulması, örgütün uzun vadeli başarısı için gereklidir. Bu bağlamda örgütün çalışanını elde tutması, örgütün kısa vadeli faaliyet ve başarılarından daha önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılık düzeyleri onların bilgilerini örgüt için paylaşma istekliliğini veya isteksizliğini belirlemektedir. Bilginin yaratılması ve paylaşılması örgüt kültürünün gelişimini sağlamakta ve örgütsel iletişimi belirlemektedir. Bu sayede örgüt çalışanlarının motivasyonu ve verimliği artmaktadır (Rocha vd., 2008:219-220).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yukarıda açıklanan gelişim sürecinden de anlaşılacağı şekilde, örgütsel bağlılık hem örgütsel kararlardan hem de bireysel tercihlerden etkilenmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılığın oluşması için belirli bir zaman geçmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın zaman içinde farklılık göstermesi, bağlılığın bir sürece dayalı olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşumu bir çalışanın işe alınmasıyla başlamakta, çalışanın sosyalleşmesi ve örgüt kültürünün içselleştirilmesi ile devam etmektedir (Stumpf and Hartman, 1984:308-309).

Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütle ilişkilerine dair düşüncelerle yavaş yavaş ortaya çıkmakta ve sürekli olarak gelişmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılığa yol açan faktörler önem kazanmaktadır. Bu konuda araştırmacılar pek çok çalışma yapmıştır. Örneğin, Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri dört grupta toplamaktadır (Mowday vd., 1979:224-247): Bunlar kişisel nitelikler, işin özellikleri, çalışma tecrübeleri, örgütün yapısal özellikleridir. Mathieu ve Zajac ise örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri beş grupta toplamaktadır. Bunlar (Mathieu & Zajac, 1990:174):

- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek, iş ahlakı)

- İşe İlişkin tutumlar (İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı)
- İşin özellikleri (işin düzeyi, görev süresi, özerklik, işin gerektirdiği beceriler, işin zorluk düzeyi, iş stresi [belirsizlik, fikir ayrılığı, aşırı yükleme])
- Meslektaşlarla ve üst yöneticiler arasındaki ilişkiler(Grup dayanışması,liderlik [örgüte ilk girişte üye olma yapısı,liderin saygınlığı])

Dolayısıyla her araştırmacı kendi bakış açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ele almıştır. Bu çalışmaları göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana grupta toplayabiliriz.

Görüldüğü gibi her araştırmacı kendi bakış açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ele almıştır. Bu çalışmaları göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana grupta toplamanın mümkün olduğu söylenebilir.

Kişisel Faktörler: Örgütsel bağlılık, çalışanın yaş, hizmet yılı (kıdem) ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerinden etkilenebilmektedir. Yapılan bir araştırmada daha yaşlı ve kıdemli çalışanlar ile kendi iş performansı seviyesinden memnun çalışanların diğerlerinden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya konmuştur (Greenberg and Baron, 1990:174). Bu, yaşlıların örgüte diğer yaş gruplarından daha fazla bağlı oldukları anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve işten beklentiler şeklindedir. Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir diğer kişisel özellik *cinsiyettir*. Erkekler örgütlere kadınlar nazaran daha az bağlı olma eğilimindedir. Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ise ters yönlü bir ilişki vardır. Çünkü yüksek eğitim görmüş kişilerin beklentileri fazladır (Mowday vd., 1982:30). Örgüt genellikle bu beklentileri karşılayamamaktadır. Bununla birlikte kişinin yetenekleri ile işin gerçek değerine ve gerekliliğine inanarak çalışmayı ifade eden iş ahlakı da örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen diğer kişisel özellikler arasında yer almaktadır (Mathieu and Zajac, 1990:174). *Medeni durum* da örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli faktörlerden

birisidir. Özellikle ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için evli olan çalışanlar, örgüte yaptıkları yatırımlarını kaybetmeyi ve işsiz kalma tehlikesini göze alamazlar. Bu nedenle evli olan çalışanların bekar olanlara göre örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir (Mathieu and Zajac, 1990:177). Ayrıca evli veya özellikle de boşanmış kadınların, örgütten ayrılmayı bekârlara oranla daha maliyetli gördükleri için bağlılıkları bekar olan çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir (Hrebiniak and Alutto, 1972:557). Son olarak *işten beklentiler* de kişisel faktörler arasında yer almaktadır. Çalışan işe girmeden önce kendi bireysel amaç ve hedefleriyle uyumlu bir iş beklemektedir. Eğer bu beklenti çalışma hayatına başladıktan sonra örgütün sunduğu iş boyutuyla gerçekleşiyorsa o takdirde çalışan örgütün değerlerini kabul etmekte ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışarak örgütün üyesi olarak kalma yönünde çaba safetmektedir (Zaccaro and Dobbins, 1989:267).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörlerden ilki *iş tatminidir*. İş tatmini, çalışanın ne beklediklerine, istediklerine veya hak ettiklerini düşündüklerine göre çalışmaları sonucunda işlerini sevme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Spector, 1997:7; Klingner and Nalbandian, 1993:175). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkiye odaklanan birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların çoğu, bireylerin kuruma bağlı olmadan önce işlerinden memnun olmaları gerektiğini ortaya koyarken, diğer çalışmalar bununla tersi yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Özetle iş tatmini kişinin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir faktör olarak gören çalışmalar kadar örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gören çalışmalarda bulunmaktadır (Starnes and Truhon, 2006:6). *Sorumluluk ve özerklik düzeyi* de bu faktörler arasında yer almaktadır. Şaşırtıcı bir şekilde verilen işle ilgili sorumluluk ve özerklik ne kadar yüksek olursa, sorumluluk yüklenen ve özerkliğe sahip olan çalışanında örgütsel bağlılık derecesi o kadar artmaktadır (Greenberg and Baron, 1990:174). Bürokratik yapılar örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Zeffanne, bürokratik engellerin kaldırılması ve daha esnek bir yapının yaratılmasının, çalışan bağlılığının hem

sadakat hem de kuruma bağlılıkları bakımından artmasına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Zeffane, 1994:991). Yönetim, çalışanlara daha fazla özerklik ve inisiyatif sağlayacak bir organizasyon yapısıyla bağlılık seviyesini artırabilir (Storey, 1995:189). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlanma düzeylerinin yükseltilmesi; çalışanların kararlara katılımına, işteki engellerinin ortadan kaldırılmasına, etkin ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinin oluşturulmasına imkan sağlayan organizasyon yapısının kurulması ve geliştirilmesine bağlıdır (Holagh vd., 2014:215).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktör *örgütsel vatandaşlık davranışı*dır. Robinson ve Morrison örgütsel vatandaşlık davranışını "bir kuruluşun ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan ve örgütsel etkinliği destekleyen ekstra rolü olan çalışan davranışı" şeklinde tanımlamaktadır (Robinson and Morrison, 1995:289). Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bağlılığın ortaya çıkmasında katalizör bir işleve sahiptir. Yapılan çalışmalara göre araştırmacıların bir kısmı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek örgüte bağlı kalma istekliliğini sürdürmesi sayesinde örgütlerin hayatta kaldığını ortaya koymuştur (Starnes and Truhon, 2006:6). *İşin düzeyi ve görev süresi* de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalarda işin düzeyi arttıkça ve belli bir poziyon veya görevde kalma süresi uzadıkça çalışanların örgütsel bağlığı da yükselmektedir (Steers, 1977:51). Özellikle belli görev ve pozisyonda kalma süresi aynı zamanda çalışanın elde ettiği iş deneyimini ve tecrübesini arttırmaktadır. Bu bağlılığı olumlu etkilemektedir (Buchanan II, 1974:535-538). Ayrıca belirsiz olan iş rolü organizasyona bağlılık eksikliğine yol açabileceği gibi işte terfi ve yükselme fırsatları örgütsel bağlılığı artırabileceği gibi veya bunu azaltabilmektedir (Manetje, 2005:48-49).

Randall'a göre *yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki* de örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu ilişkinin olumlu veya olumsuz olması performans yönetimi gibi işle ilgili uygulamaların örgütte nasıl uygulandığına bağlıdır (Randall, 1990:370). Çalışanlar üst yönetimin yaptığı denetim uygulamalarını adil olarak algıladıkları ölçüde örgüte daha fazla bağlı olma eğilimi gösterirler (Manetje, 2005:50-51). Liderlik çalışmalarında da etkili liderlik için iki hususun önemli olduğu ortaya konmuştur. Buna göre liderlerin kendilerini ve astlarının rollerini ne ölçüde tanımladıkları ve astlarının refahıyla ne ölçüde ilgilendikleri örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkilidir (Starnes and Truhon, 2006:8). Öte yandan örgüt üyeleri, iş grubu içerisinde değer gördüklerinde örgüte bağlılık da gösterebilirler. Grup dayanışması bunun bir örneğini oluşturmaktadır. Grup dayanışması, bir grup iş arkadaşını bir arada tutan güçleri ifade etmektedir. Grup dayanışması için öncelikle grup bağlılığının oluşması gerekir. Grup bağlılığı ancak grubun üyelerinin örgütle birlikte tanımlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla, grup dayanışması örgütsel bağlılık için ön koşul olabilir (Starnes and Truhon, 2006:7). Gerçekten örgütün sosyal atmosferini iyileştirme çabaları ile çalışanlara saygı ile yaklaşılması çalışanların kendilerini örgütüne adama eğilimini pekiştirecektir (Brooke vd., 1988:141). Dolayısıyla çalışanların meslektaşlarıyla ve üst yönetimle olan ilişkilerinin niteliği örgütsel bağlılığı önemli ölçüde belirleyici bir role sahiptir. Karar alma sürecine katılma, işe alım ve seçme, performans değerlendirme, terfi ve yönetim tarzı ile ilgili iş uygulamalarındaki adalet (Metcalfe and Dick, 2001:412; Wiener, 1982:423), çalışanların katılımını teşvik eden bir yönetim tarzının (Gaertner, 1994:482; Zeffane, 1994:1001) örgütsel bağlılığı güçlü ve olumlu bir şekilde artırabileceğini bulunmuştur. Çalışma ortamıyla ilgili önemli bir husus da çalışma süresiyle ilgilidir. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bunun nedeni çalışanın elde ettiği kazancın artmasıdır. Ayrıca, çalışanın çalıştığı süre uzadıkça

çalışanlar örgüt normlarını içselleştirmekte ve psikolojik olarak örgüte daha yakın hale gelmektedir (Mathieu and Zajac, 1990:178).

Ancak örgütsel bağlılığı etkileyen belki de en önemli faktörün örgüt kültürü olduğuna ilişkin bulgular bilhassa önemlidir ve bu çalışma kapsamında örgüte bağlılığı yordayıcı değişken olarak seçilmesine de dayanak oluşturmaktadır. Hatırlanacağı gibi, başarılı örgütlerin önemli bir özelliği, örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmalarıdır. Bu güçlü bağlılık, örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgiler, tecrübe ve deneyimler ile motivasyonun yüksek olduğu dönemlerde örgütün başarılı olmasını sağlayan önemli bir faktör haline gelmektedir. O halde güçlü kültüre sahip olan örgütler, örgütün kendisiyle bütünleşmiş çalışanlara sahiptirler. Günümüzde artık örgütler çalışanlarına ihtiyaç duyduklarını hissettirmekte ve çalışanları için önemli olan değerleri desteklemektedir (O'Reilly, 1989:17). Örgütsel faktörlerden sonuncusu *ücret düzeyi*dir. Ücret gerek sosyal hayatta gerekse örgüt içindeki ilişkilerde statü ve prestiji belirleyen bir unsurdur. Örgüt çalışanları için ücret, örgütün tercih edilmesinde ve örgüte bağlılığın devam ettirilmesinde temel bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda ücret düzeylerinin adaletsiz olması ve düşük ücret politiklarının uygulanması, çalışanların bağlılık düzeyini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Hauser, 2015:11; Visanh and Xu, 2018:1-10).

Örgüt Dışı Faktörler: Meslekte uzmanlaşma ve istihdam fırsatlarının varlığı örgüt dışı faktörler olarak betimlenebilir. Meslekte uzmanlaşma, çalışanın mesleği ile özdeş hale gelmesi ve mesleki değerleri kabul ederek bu değerleri benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla meslekte uzmanlaşma örgütten öte meslekle ilgili bir kavramdır. Örgütsel bağlılıktan çok mesleki bağlılıkla ilişkilidir. Mesleki uzmanlaşma kimi durumlarda örgütsel bağlılıkla çatışmakta ve örgütsel perfomansı olumsuz etkileyebilmektedir (Gunz and Gunz, 1994:802). Diğer taraftan kimi durumlarda da mesleki uzmanlaşma mesleki bağlılığa yol açarak çalışanların devamsızlık ve örgütten ayrılma niyeti

vb. olumsuz davranışları önleyerek örgütsel bağlılığa olumlu etki yapmaktadır (Wallace, 1995:812).

İstihdam fırsatlarının varlığı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Başka bir iş bulma şansına sahip oldukları konusunda güçlü bir algıya sahip olan çalışanlar, arzu ettikleri alternatifler üzerinde durdukları için örgütlerine daha az bağlı olabilirler. Başka istihdam olanaklarının olmadığı yerlerde, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık eğilimi bulunmaktadır (Sager and Johnston, 1989:39-40). Sonuç olarak, örgüte çalışmanın sürdürülmesi, çalışanların sürekli kalma ve ayrılma risklerini hesapladıkları devamlılık bağlılığına dayanmaktadır (Meyer and Allen, 1991:62-63). Burada çalışan, örgütü bırakması halinde yeni iş imkanı olmamasını bir maliyet olarak değerlendirmekte ve mevcut işine örgütüne bağlı kalmanın avantaj sağlayacağını düşünmektedir (Mathieu and Zajac, 1990:174).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yukarıda anlatılan faktörlerin etki derecesi çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkilemekte ve çalışanların örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirmesi konusunda yön çizmektedir. Bu çerçevede Sonneberg, çalışanların örgütle kurdukları bağı altı düzeyde gruplandırmaktadır: Bunlar ilgisiz, memnuniyetsiz, itaatkar, motive edilmiş, sadakatli ve bağlıdır (Sonneberg, 1993:16).

Sonneberg'in ortaya koyduğu "bağlılık yelpazesi" ya da "bağlılık ekseni"nin en sağ ucunda "bağlı", sol ucunda "ilgisiz" bağı vardır. Örgüt çalışanlarının örgütle kurduğu ilk bağ "ilgisiz"dir. İlgisiz bağa sahip olan çalışanlar örgüt tarafından yararı olmayan kişiler olarak görülmektedir. Bu tür çalışanlar örgütte hiçbir konuda gönüllü çalışmazlar. Örgütün faaliyetlerini önemsemezler. Yapılan faaliyetlere ilişkin olarak da hoşnutsuzlukları vardır. Bu hoşnutsuzluğu yayma eğilimi gösterirler. Bağlılık yelpazesinde ilgisizlik bağından sonra "memnuniyetsizlik" bağı yer almaktadır. Memnuniyetsiz bağa sahip çalışanların örgütten

talep ve beklentileri karşılanmamıştır. Ancak bu durumu değiştirmek için hala çaba sarf etmektedirler. Bu çabaları boşa çıkması halinde "ilgisiz" bağına doğru geçiş gerçekleşir (Sonneberg, 1993:16-17). Bağlılık yelpazesinin orta noktasında "itaatkar" ve "motive edilmiş" bağları yer almaktadır. İtaatkar bağına sahip olan çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yaparlar; ancak örgütün daha başarılı olmasını sağlayacak fikirleri olsa dahi bunu hayata geçirmek için çaba harcamazlar. İtaatkar bağının bir sonraki adımında yer alan motive edilmiş bağa sahip olan çalışanlarsa mevcut durumdan memnundurlar. Yönetimin onları motive etmek için uyguladıkları yöntem ve yolları doğal görmektedirler. Ancak bu düzeydeki çalışanlar örgütün başarısından öte, kendi bireysel başarısını ön planda tutmakta ve bununla ilgilenmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak başka örgütlerden gelecek teklifler bu bağa sahip çalışanlar için caziptir. Bağlılık yelpazesinin sağ tarafında "sadakat" bağı ile "bağlılık" bağı yer almaktadır. Sadakat bağı ile örgüte bağlı olan çalışanlar, örgüte önemli katkılar yaptıklarına inanırlar ve işe gelmekten mutluluk duyarlar. Onlar örgüt tarafından fark edildiklerini ve adil olarak ödüllendirildiklerinin düşünürler. Bu düzeyde belli ölçüde yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi, aidiyet duygusunu ve kişisel inisiyatifleri destekler. Lakin bu süreklilik arz etmez. Bağlılık yelpazesinin sağ ucunda "Bağlılık" bağı yer alır. Bu bağa sahip olan çalışanlar örgütün değerlerini içten benimsemişlerdir. Onlar örgütün büyümesi ve gelişmesi için sürekli olarak yeni yollar bulma arayışı içindedirler. Bu bağa sahip olan çalışanlar, sürekli yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koyarlar ve bunları gerçekleştirmek için olağanüstü bir çaba gösterirler. Bu bağa sahip olan çalışanlarda aidiyet duygusu gelişmiştir ve çalışanların kişisel inisiyatif alma düzeyi yüksektir.

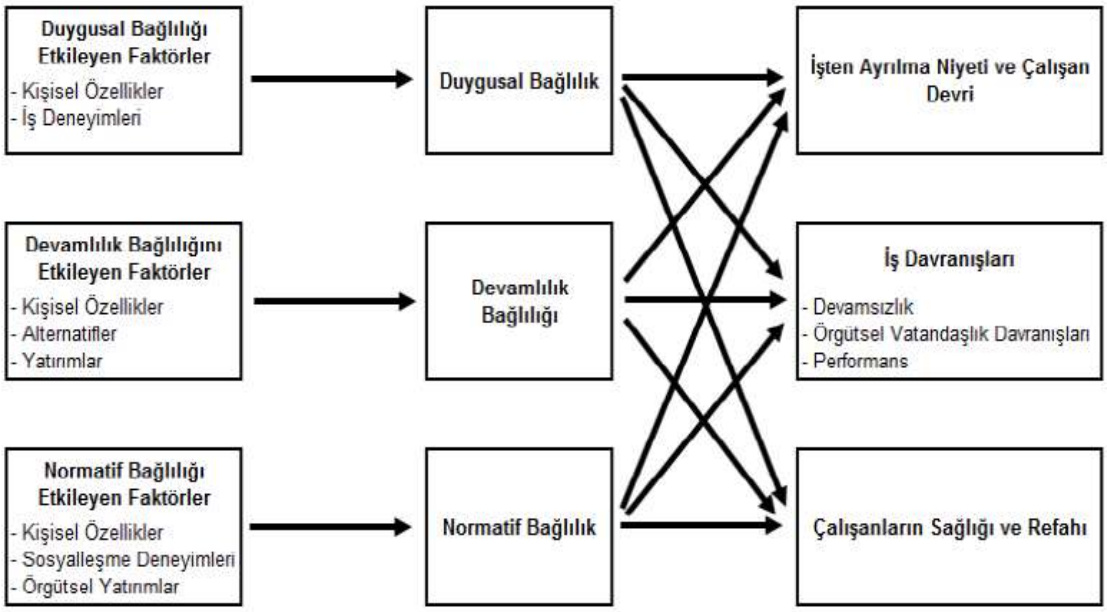
Dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bu faktörler sonucunda ortaya çıkan bağların derecesi örgütte değişim yapılacağı zaman nasıl bir strateji izleneceğine ve örgütü etkin ve verimli kılmak için çalışanlara yönelik hangi insan kaynakları politikalarının

uygulanacağını belirlemektedir. Ancak bunların tespiti için öncelikle örgütsel bağlılığın boyutlarının belirlenmesi ve bu çerçevede bir yolun izlenmesi gerekir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık literatüründe geçmişten bu yana yapılan çalışmalarda, bağlılık öncelikli olarak, duygusal ilgi ya da örgütten ayrılma halinde ortaya çıkan maliyetlerin yol açtığı devamlılık ilgisi şeklinde tek boyutlu bir teorik yapı olarak tanımlanmıştır. Bağlılığın duygusal boyutu, örgütle kurulan duygusal ilişkiyi; devamlılık boyutu ise örgütten ayrılmanın kendisine getireceğini düşündüğü algılanan maliyetleri ifade etmektedir. Bu iki boyuta Allen ve Meyer, örgütün desteklenmesi ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunun hissedilmesi olarak, normatif bağlılık boyutunu eklemiştir (Somers, 2009:75). Dolayısıyla aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütsel bağlığın devam bağımlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62-63).

Her boyutu etkileyen faktörler ile bu bağlılık nedeniyle ortaya çıkan örgütsel sonuçlar farklılık arz etmektedir. Bu nedenle her boyut kendine özgüdür. Bu boyutları daha yakından incelemek gerekir (Meyer ve Allen, 1991:62-63; Wasti, 2000:201-202):



Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Faktörler-Sonuçları) (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002:32)

Duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin örgüt değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini içselleştirdikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu bağlılıkta örgüt üyesi, örgüte karşı duygusal bir ilişkiyle bağ kurmakta ve kendisini bu bağ ile tanımlayarak örgütün sorunlarıyla ilgilenmektedir. Bu bağa sahip olan çalışanlar, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görürler ve örgütte kalmayı isterler. Bu bağlılık örgütçe en çok tercih edilen bağdır. Bu bağa sahip olan örgüt üyeleri, işlerine karşı olumlu bir tutum sergilerler ve gerektiğinde de ek çaba sarfetmeye hazırdırlar. Bu bağlılığa yol açan pek çok neden bulunmaktadır. Ancak bunlar arasından kişisel özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere iki temel faktör ön plana çıkmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için değil; bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67)

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, prestij ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında örgütte kalma örgüt üyesinin arzu etmesinden öte bir ihtiyaçtır. Bu bağlılığa yol açan pek çok neden olmakla

birlikte kişisel özellikler, yatırımlar ve alternatif istihdam olanakları olmak üzere üç temel faktör ön plana çıkmaktadır. Duyguların az etkili olduğu bu bağlılıkta kaybedilecek olanların maliyeti esastır. Bu nedenle bazı araştırmacılar bu bağlılığı rasyonel bağlılık olarak da adlandırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Son olarak **normatif bağlılık**, örgüt üyelerinin örgüt içinde çalışmaya devam etme konusunda zorunluluk hissine sahip olduğu bağlılıktır. Bu bağlılıkta bireyin çalıştığı örgüte karşı sorumlu ve yükümlü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu bir görev olarak görmesine dayanmaktadır. Bu bağlılığa yol açan pek çok neden olmakla birlikte kişisel özellikler, örgütsel yatırımlar ve sosyalleşme deneyimleri olmak üzere üç temel faktör ön plana çıkmaktadır. Bu bağlılıkla hareket eden çalışanlar, yaptıklarının olması gereken şekilde doğru ve ahlaki olduğuna inanırlar (Obeng ve Ugboro, 2003:83).

Devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve maddi olmayan kazanımlardan etkilenirken, normatif bağlılık özellikle örgüte üye olmadan önce sahip olunan veya kazanılmış değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005:43). Devamlılık bağlılığında örgütte kalma bir gereksinim, duygusal bağlılıkta isteklilik ve normatif bağlılıkta ise bir zorunluluk olarak algılama nedeniyle örgütte çalışmaya devam edilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:317). Nitekim Morrow (1993), aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi eş merkezli daire içinde bağlılık boyutları arasındaki ilişki olduğuna ilişkin bir model ileri sürmektedir. Morrow'a göre, iç daireler daha çok kişisel özellikler tarafından belirlenirken, dış daireler çevresel faktörlerce etkilenmenin sonucu gelişmektedir. Ona göre bağlılık temelinde iş ahlakı (ki bu Morrow'da Protestan iş ahlakıdır) yatmaktadır. İş ahlakı öncelikli olarak mesleki bağlılığa yol açmaktadır. Bunu örgütsel bağlılığın iki boyutu olan devam bağlılığı ve duygusal bağlılık izlemektedir. Böylece örgütsel bağlılık süreci tamamlanırlen, bağlılılığın bir sonucu olarak çalışan işe dahil

olmaktadır. Çalışanın gerçek anlamda işe katılım süreci bağlılığın sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Ancak bu model test edildiğine ortaya çıkan sonuçlar karışıktır ve net değildir (Starnes and Truhon, 2006:9).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar arzu edilir gibi görünebilir; ancak örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların örgütün durumunu nasıl etkilediği, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha iyi çalışıp çalışmadığı ve örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların örgütte daha uzun süre kaldığı gibi temel sorular örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine düşünmeyi gerektirmektedir. Nitekim O'Malley'e göre örgütsel bağlılık üç temel noktada örgüte avantaj sağlamaktadır. Bunlar çalışanların örgütte kalma yönündeki eğilimlerini güçlendiren örgütün üyesi olmayı sürdürmesi, aidiyet davranışını teşvik etmesi ve kurumsal performansı attırmasıdır. Örgütün üyesi olmayı sürdürme kapsamında ilk olarak çalışanın iş yerinde daha uzun süre çalışması yer almaktadır. Bu kapsamda çalışan devri, işten ayrılmaya yönelik tekliflerin kabulü, erken emeklilik gibi kaçış davranışlarının azalması söz konusudur. Örgütün üyesi olmayı sürdürme kapsamında ikincil olarak daha fazla süreyle çalışma yer almaktadır. Daha fazla süreyle çalışma kapsamında geç kalma, uzatılan öğlen yemeği veya çay ve kahve araları, erken çıkma ve işe gelmeme gibi kaçınma davranışları azalmaktadır. Aidiyet davranışının teşvik edilmesi kapsamında başkalarına yardım etme ve özel projelere gönüllü olma gibi daha sosyal davranışların sağlanması ile sahtekârlık, hırsızlık, sabotaj, işyerine ait bilgileri sızdırma gibi gayriahlaki davranışlar daha az olmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı son avantaj, performans bağlamındadır. Performans kapsamında daha fazla verimlilik, çıktı, kalite ve etkinlik yer almaktadır (O'Malley, 2000:44-45).

Dolayısıyla örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları bağlılık düzeyinin düşük olduğu durumlarda ortaya

çıkmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar işyerinde işe yaramaz görülmekle birlikte verimsizdir. Lowman örgütsel bağlılığın normal olarak kabul edilecek düzeyin çok üstünde veya altında olması halini işteki işlev bozukluğu olarak ifade etmektedir. Lowman'a göre örgütte aşırı bağlılık ve az bağlılığın karakteristik özellikleri şu şekildedir (Lowman, 1993:65):

Tablo 2.4. Örgütte Aşırı Bağlılık ve Az Bağlılığın Karakteristik Özellikleri

Düşük Örgütsel Bağlılık	Aşırı Örgütsel Bağlılık
- Başarısızlık korkusu - Kronik ve kalıcı erteleme - Olumsuz kültürel, ailevi ve kişisel faktörler - Kronik ve kalıcı düşük başarı	-Aşırı derecede sadık çalışanlar -İş ve meslekte tükenmişlik -İşyerinde zorlayıcı kişilik modelleri -Nevrotik bir şekilde başarıyı zorlama -Aşırı yüksek enerji seviyesi

Cohen'de örgütsel bağlılık veya sadakat eksikliğinin, çalışanların devamsızlığını artırdığı, çıktı ve verimliliğin düşük olmasına, örgüt için harcanan çalışma süresinin kısalmasına, sahtekârlık, hırsızlık gibi istenmeyen davranışlara, işten uzak durmaya, işte memnuniyetsizliğe ve rotasyon uygulamalarında isteksizliğe kadar pek çok olumsuzluğa yol açtığını belirtmektedir (Cohen, 2003:11). Bu noktada Cohen, O'Malley'in (O'Malley, 2000) çizdiği çerçevede olumlu sonuçlardan öte olumsuz sonuçların üzerinde düşünülmesi ve çalışılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Örgüte daha yüksek bağlılık gösteren örgüt üyeleri, daha düşük bağlılık gösteren üyelere oranla daha çok olumlu katkıda bulunmaktadır. Cohen'e göre üyelerin daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olduğu örgütlerde çalışanlar daha yüksek performans ve üretkenlik gösterirken, çalışanların işe devamsızlık ve gecikmeleri daha azdır (Cohen, 2003:18). Bu, üst düzey bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterme eğilimindedirler. Hatta çoğu zaman çok iyi örgütsel sistemler olmaksızın örgütsel bağlılık çalışanları verimli kılarak örgütün verimliliğini artırabilmektedir (Shahid and Azhar, 2013:253).

Örgütsel bağlılık istikrarlı ve üretken bir işgücüne neden olabilir. Örgütsel bağlılık özellikle iş ilişkilerinin iyileşmesini ve performansın artmasını sağlamaktadır (Rylander, 2003:142). Örneğin Wright ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada özellikle duygusal bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Wright vd., 2005:431). Örgütsel bağlılık, çalışanların yaratıcı fikirlerini serbest bırakmalarını ve örgütsel gelişim girişimlerine katkıda bulunmalarını sağlar. Örgütsel olarak yüksek bağlılığa sahip olan üyeler genellikle başarıya ulaşmak ve örgütün performansı arttırmak amacıyla yeniliklere açıktır. Onlar yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi çalışmalarının merkezine koymaktadır (Manetje, 2005:54).

Randall ise yaptığı çalışmada bağlılık seviyelerinin örgütler ve çalışanlar bakımından sonuçları noktasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Randall'ın bağlılık düzeyiyle ilgili ekseninde en sol uçta düşük örgütsel bağlılık, orta noktada ılımlı örgütsel bağlılık ve sağ uçta yüksek düzeyli örgütsel bağlılık düzeyi yer almaktadır. Randall, bu örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanlar ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını ele almıştır. Randall'ın tespit etmiş olduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Randall, 1987:462).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık çalışandan çalışana göre farklılık göstermekle birlikte bu bağlılığın ölçülmesinde belirli göstergeler belirlenmiştir. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için fedakârlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir arzu duyması, örgüt kimliği ile özdeşleşmesi ve çalışanın örgüt kültürü ile ilgili değer ve kurallarını içselleştirimesi örgütsel bağlılığın temel göstergeleri arasında yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005:9-11). Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalarda bu temel göstergeler göz önüne alınarak yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde bağlılığa

ilişkin sınıflandırmalar üç ana katagoride ele alındığı görülmektedir. Bunlar (Gül, 2002:40) şöyledir:

Tutumsal Bağlılık Sınıflandırmaları

- Allen ve Mayer Yaklaşımı
- Etzioni'nin Yaklaşımı
- O'Reilly ve hatman Yaklaşımı
- Kanter'ın Yaklaşımı
- Penley ve Gould Yaklaşımı

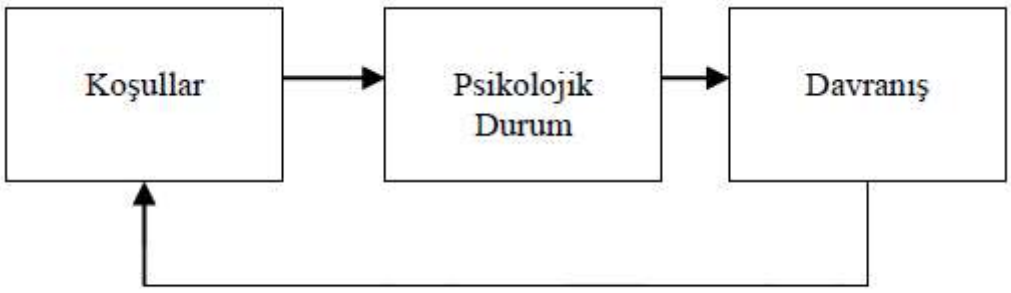
Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları

- Becker'ın Yaklaşımı
- Staw veSalancik'in Yaklaşımı

Çok Boyutlu Sınıflandırmaları

2.2.6.1. Tutumsal Bağlılık Sınıflandırmaları

Tutumsal bağlılık sınıflandırmaları, örgüt üyelerinin örgütle olan ilişkileri hakkında düşünmelerini sağlayan süreç üzerine odaklanmaktadır. Tutumsal sınıflandırmada bağlılık, örgüt üyelerinin ne ölçüde kendi değer ve hedeflerinin örgütünkiyle uyumlu olduğuna inandıklarını ifade eden bir düşünce yapısını yansıtmaktadır. Bu sınıflandırmada bağlılık, genel olarak, örgüt üyelerinin örgütle entegre olması ve örgüt katılımının bir gücü olarak tanımlanmaktadır (Porter vd., 1974).



Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Sınıflandırma Perspektifi (Meyer ve Allen, 1991: 63)

Bu bağlılık, örgüt üyelerinin kendi amaçları, hedefleri ve değerlerinin örgütün amaçları, hedefleri ve değerleriyle uyumlu hale gelmesine dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:63). Bu bağlılık üç temel unsura sahiptir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604):

- Örgütün değerlerine, hedeflerine ve amaçlarına yönelik güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha çok çaba harcamaya gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme isteği, örgütle bütünleşme, örgüt ile örgüt üyesinin amaç, hedef ve değerlerinin zaman içerisinde özdeşleşmesi ve uyuşması sürecidir.

Örgütsel bağlılık literatüründe tutumsal bağlılığa ilişkin çeşitli araştırmacıların yaklaşımları bulunmaktadır. Bu araştırmacılar, bağlılığı farklı şekillerde kategorize etmişlerdir. Tutumsal bağlılık sınıflandırması çerçevesinde bu çalışmada Allen ve Meyer'in, Etzioni'nin, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould'un, Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınacaktır.

2.2.5.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımında bağlılık, örgüt üyelerinin örgütle aralarındaki ilişkiyi gösteren psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilen tutumsal bir bağlılıkla kendini göstermektedir. Bu bağlılığın temel belirleyici tutumu, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (İnce ve Gül, 2005:38). Meyer ve Allen ilk yaptığı çalışmalarda bağlılığı, çalışanın bir örgütle olan duygusal ilgisi ya da örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetlerle ilgili olarak tek boyutlu bir teorik yapı olarak tanımlamıştır. Ancak Meyer ve Allen daha sonra yaptığı çalışmalar neticesinde üç tür olarak normatif örgütsel bağlılığı eklemiş ve çok boyutlu örgütsel bağlılık modeline geçişi sağlamıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif

bağlılıktır. Meyer ve Allen bu bağlılıkları şu şekilde ele almaktadır (Meyer and Allen, 1991:67):

> *"Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle olan duygusal bağına, kimliğine ve katılımına atıfta bulunur. Duygusal olarak güçlü bir bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte çalışmaya devam eder; çünkü bunu yapmak isterler. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret eder. Örgütle temel bağlantısı devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, devam etmeleri gerektiği için kalmaktadır. Son olarak, normatif bağlılık, çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler."*

Bu tanımları ele alırken, Meyer ve Allen, diğer araştırmacılardan gelen tanımların farklılıklarını ve benzerliklerini incelemişlerdir. Üç ayrı bağlılık türünü tartışırken, Allen ve Meyer bağlılıklarla ilgili olarak şunu ortaya koymuştur (Meyer and Allen, 1997:4):

> *"Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, tutumsal bağlılık türlerindeki diğer gizlenebilir unsurlardan daha iyi bir şekilde gözlemlenebilir; yani çalışanlar bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilir. Örneğin bazı çalışanlar hem güçlü bir ihtiyaç hem de devam zorunluluğu hissedebilir ve örgütsel bağlılıklarını sürdürebilir. Ancak bunun tersi de mümkündür; bazıları da ne bir ihtiyaç ne de zorunluluk hissetmez; ancak güçlü bir arzu ile örgütsel bağlılıklarını da sürdürebilirler. Bu nedenle, bir kişinin kuruma olan bağlılığının "net toplamı", bu ayrılabilir psikolojik durumların her birini yansıtmaktadır."*

Meyer ve Allen (1997), ziyade güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların daha yüksek performans seviyelerine ulaştığını ve çalışanların motive olarak, devamlılık veya normatif bağlılığa sahip olan çalışanlardan daha önemli katkılar yaptıklarını açıklamış ve duygusal bağlılığın önemini vurgulamıştır. Dunham, Grube ve Castaneda'nın (1994) yapmış olduğu bir çalışmada ve Cohen'in (1996) yaptığı araştırmada çalışanların bir zorunluluk veya ihtiyaç için değil; daha çok istedikleri için örgütte kaldıklarını ortaya koymuş ve duygusal bağlılık

konusunda Allen ve Meyer'in bulgularını desteklemiştir. Yine benzer bir sonuç Irving, Coleman ve Cooper'ın (1997) yaptığı araştırma ile doğrulanmıştır (Brown, 2003:31-32).

Günümüzde üzerinde en çok çalışılan bağlılık duygusal bağlılık iken normatif bağlılık üzerine çok az çalışma bulunmaktadır. Ancak bu model revaçta ve çok destek görmesine rağmen, normatif bağlılığın duygusal bağlılıktan ayırt edilip edilmeyeceği konusunda literatürde büyük bir tartışma sürmektedir (Bergman, 2006:647-659).

2.2.5.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1975, 1997) örgütlerin yapısına yönelik uyum teorisi olarak adlandırılan yenilikçi bir yaklaşım geliştirmiştir. Örgütleri, üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için kullandıkları gücün türüne ve üyelerinin katılım tipine göre sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda Etzioni zorlayıcı, faydacı ve normatif üç tür örgütsel iktidar tanımlamaktadır. Bunları aynı zamanda örgütsel bağlılığı da ifade eden yabancılaştırıcı, hesaplamacı (çıkarcı) ve ahlaki olmak üzere üç tür katılımla ilişkilendirmektedir.

Tablo 2.5. Örgütsel İktidar Tiplerine Göre Örgütsel Bağlılık/ Katılım Tipleri

Örgütsel Bağlılık/ Katılım Tipleri	**Örgütsel İktidar/Otorite Tipleri**		
	Zorlayıcı	Faydacı	Normatif
Ahlaki			X
Hesaplamacı (Çıkarcı)		X	
Yabancılaştırıcı	X		

Etzioni bu bağlılık türlerini şu şekilde açıklamaktadır (Lunenburg, 2012:1-4; Sürücü ve Maslakçı, 2018:54; Bayram, 2005:129-130):

Ahlaki bağlılıkta örgüt üyesi örgütün amaçları, hedefleri, normları ve değerleriyle bütünleşmesine dayalıdır. Bu bağlılık örgütü pozitif ve yüksek yoğunluklu bir şekilde etkiler. Örgüt üyeleri örgütün topluma yönelik hedef ve amaçlarını olduğunu bildiklerinden örgütsel faaliyetlerle ilgilenirler. Bu bilinçle tıpkı bir kilise cemaatindeki gibi örgütsel faaliyetlere gönüllü katılırlar. Bu tür örgütlerin örnekleri kiliseler, siyasi kuruluşlar, hastaneler, üniversiteler ve meslek örgütleridir. Normatif iktidar ile bağlantılı olan bu bağlılıkta örgüt içi otorite içsel ödüllerin yönlendirilmesiyle kontrol edilmektedir.

Hesaplamacı (çıkarcı) bağlılıkta, negatif veya düşük yoğunluklu bir pozitif etkileme söz konusudur. Hesaplamacı bağlılıklar, çeşitli iş birliklerinde kalıcı müşterileri olan ticari ilişkilerde baskın olan bağlılık türüdür. Yine cezaevi makamlarıyla temas kuran mahkûmlar da genellikle otoriteye sahip olanlara karşı çıkarcı tutumlara sahiptir. Faydacı örgütsel iktidar ile bağlantılı olan bu bağlılıkta örgüt içi otorite ücretlendirme veya dışsal ödüller yoluyla sağlanmaktadır. Bu ödüller maaş, liyakat ücreti, yan haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliğini içermektedir. Bu tür örgütlerin örnekleri olarak birçok ticari firmanın yanı sıra sendikalar, çiftçi kooperatifleri ve çeşitli devlet kurumları yer almaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışanlar, örgütün kendilerine zarar vermemesi için örgüt değerlerini kabul etmeyi ve örgüte güvenmeyi öğrenirler. Bu bağlılıkta çalışanlar gerçek anlamda örgüte bağlı değildirler. Çalışanlar ceza alabilecekleri endişesiyle örgüte

bağlılıklarını sürdürürler. Bu bağlılık örgütü negatif ve yüksek bir yoğunluk derecesinde etkilemektedir. Zorlayıcı iktidar ile bağlantılı olan bu bağlılıkta örgüt içi otorite özellikle alt düzey çalışanları kontrol etmek amacıyla güç ve korku kullanılarak sağlanmaktadır. Zorlayıcı güce dayanan örgütlerin örnekleri arasında hapishaneler, akıl hastaneleri ve ordu yer almaktadır. Bu kurumlarda çalışan örgüt üyeleri kendi örgütlerine yabancılaşma eğilimi içerisindedirler.

Etzioni'ye göre, bir örgüt zorlayıcı bir güç kullandığında, genellikle çalışanlar sanki bir yabancı onlara müdahalede bulunuyormuş gibi algılarlar ve düşmanlıkla tepki verirler. Faydacı güç kullanıldığında genellikle hesaplamacı (çıkarcı) katılım ile sonuçlanmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanlar kendi kişisel kazancını yani faydasını en üst düzeye çıkarmak istemektedir. Son olarak, normatif gücün kullanılması halinde sıklıkla ahlaki bir bağlılık yaratılmakta ve örgüt çalışanları, örgütün sosyal açıdan faydalı özelliklerine bağlı hale gelmektedirler. Bazı örgütlerse üç tür örgütsel iktidarı da kullanır, ancak çoğu zaman bunlardan birisi öne çıkmaktadır.

2.2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bir çalışanın örgüte psikolojik bağlanması olarak görmektedir. Ruokolainen'e göre bu model çalışanın örgütün özelliklerini veya bakış açısını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtmaktadır (Ruokolainen, 2011:15).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, birbirinden farklı üç mekanizma ile oluşturulabilir: Bunlar uyum, tanımlama (özdeşleşme) ve içselleştirme. Bu üç bağlılık türü arasında yer alan uyumluluk bağlılığı bağlılıkların en dış katmanında yer alanıdır. Bu bağlılık genellikle ödüllere bağlıdır. Belirli ödüller kazanmak için örgüt üyesi belirli tutum ve davranışları benimsemektedir. Tanımlama ya da özdeşleşme bağlılığı ise gerçek anlamda bağlılığa giden ikinci aşamayı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışan bu örgütün bir parçası

olmaktan gurur duymaktadır. Çalışan örgüt içindeki belirli bir grupla iyi ilişkiler kurmak veya sürdürmek ister. Bu nedenle örgütün değerlerini ve başarılarını kabul etmekte ve bunlara saygı göstermektedir. Ancak bu aşamada henüz içselleştirme bağlılığına geçiş olmamıştır. Bunu içselleştirmeden ayıran şey, bu değerleri kendisininki gibi benimsememesidir. İçselleştirme bağlılığı ise nihayetinde birey ile örgüt arasında değer uyumu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada çalışan, örgütün değerlerini kabul eder, çünkü bunlar kendisine çok benzemektedir (O'Reilly and Chatman, 1986:493).

2.2.5.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen bağlılık modeli Meyer ve Allen modelinden farklılık arz etmektedir. Etzioni'nin modeli esas alınarak oluşturulan Penley ve Gould'un modeli bir çalışanın bir örgüte bağlılığının hem duygusal hem de araçsal biçimde olabileceğine dayanmaktadır. Başka bir deyişle bir çalışan bir örgüte ahlaki açıdan, hesaplamacı (çıkarcı) ya da yabancılaştırıcı bağlılıkla bağlı olabilir. Bu örgütsel bağlılık modelinin temel özellikleri şunlardır (Penley and Gould, 1988:44-45; Büssing, 2002:37; Jernigan and Beggs, 2010:3):

Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlanmasıyla karakterize edilen büyük ölçüde olumlu duygusal bir bağlanma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Hesaplamacı (çıkarcı) bağlılık, esas olarak, çalışanın değişim ilişkisinden ne ölçüde memnun olduğu üzerine odaklanan araçsal bir bağlılık formudur. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılık için örgütün içyapısındaki kontrol eksikliğinin ve algılanan alternatiflerin yokluğunun bir sonucu olarak karakterize edilen olumsuz bir duygusal bağlanma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta da çalışanlar, düşünülenin aksine örgütteki üyeliğini sürdürme isteğini gösteren iş davranışlarında bulunmaya devam etmektedir. Bu bağlılığa sahip olanlar, en azından iş performanslarının gerektirdiği asgari

standartları karşılarlar. Böylece yöneticilerle ve meslektaşlarıyla etkileşimi bırakmak istemediklerini gösterirler.

Kavramsal olarak, Penley ve Gould'un ahlaki ve hesaplayıcı bağlılığı, Meyer ve Allen tarafından tanımlanan duygusal ve devamlılık bağlılığına benzemektedir. Ancak yabancılaştırıcı bağlılık, kavramsal olarak Meyer ve Allen tarafından tanımlanan herhangi bir bağlılık türüne benzememektedir. Penley ve Gould tarafından tanımlandığı gibi, dışsal bir kontrolün varlığı, çalışan tarafından algılanan güçsüzlük duygusu ve işe daha düşük bir katılım düzeyi yabancılaştırıcı bağlılığın göstergeleri olarak ön plana çıkmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkla örgüte bağlı olan üyeler örgüt için herhangi bir yükümlülük duygusu hissetmeleri nedeniyle değil; buna mecbur oldukları için örgütte kalan kişilerdir. Etzioni tarafından ortaya konan yabancılaştırıcı bağlılık, temelde bireylerin batık maliyet algılarını yansıtan bir tutumu yansıtmaktadır. Bu nedenle yabancılaştırıcı bağlılık, Meyer ve Allen tarafından tanımlandığı gibi normatif bağlılıktan farklıdır.

Penley ve Gould modeli, kamu sektörü çalışanlarının incelenmesi için uygun görünmektedir. Kamu sektörü örgütleri genellikle terfi ve ücret artışlarının yavaşça geliştiği ve kıdemin esas olduğu bürokratik organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek bürokratik örgüt iklimi, bireysel olarak çalışanlar arasında güçsüzlük hissi yaratmaktadır. Güçsüzlük algısı önemlidir; çünkü işte memnuniyetsizliğe, tükenmişliğe ve daha az bağlılığa yol açar. Netice itibariyle bu durum çalışanlarda daha düşük bir bağlılık duygusuna neden olmaktadır. Penley ve Gould, çalışanların batık maliyetlerinin yabancılaştırıcı bağlılığın temel göstergesi olan güçsüzlük algısıyla diğer bağlılık modellerine göre daha iyi ölçülebileceğini savunmuşlardır.

2.2.5.1.5. Kanter‘in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Duygusal bağlılığı farklı bir yapı olarak ele alan ilk araştırmalardan birisi de Kanter'in (1968) deneysel olmayan bir yöntemle ütopik toplulukların karşılaştırmalı bir incelemesi olmuştur. Kanter, 91 ütopik topluluk seçmiş ve uzun ömürlü olmasını başarı göstergesi olarak kullanmıştır. 25 yıldan uzun olanları başarılı, bu süreden az olanları ise başarısız olarak kabul etmiştir. Kanter, varsayımsal bağlılık değişkenleriyle tasarlanan 260 soruluk bir anket aracılığıyla, ütopik toplulukların başarılı olanların tasarladıkları stratejinin temelinde istekliliğe dayalı bağlılık geliştirdiğini ortaya koymuştur (Kanter, 1968:509). Kanter, başarılı bir ütopik topluluğun kilit değişkenlerinden birinin “duygu ortaklığı” olduğunu tespit etmiştir ve bu değişkeni “bir bütünün parçası olmak, kişiliğin grupla birleşmesi” olarak tanımlamıştır. Bugün bu tanım hala duygusal bağlılık araştırmalarındaki etkisi devam ettirmektedir (Mercurio, 2015:398).

Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin kendini ifade edebildiği sosyal sistemlerle benliklerini birleştirerek, örgüte sadakat ve enerjilerini verme isteği olarak tanımlamaktadır. Kanter yaptığı çalışmasında, üç çeşit bağlılığı içeren bir bağlılık sınıflandırması ortaya koymuştur. Bunlar süreklilik, birleşme(kenetlenme) ve kontroldür. Kanter'in teorik çerçevesine göre, üç bağlılık, bireyin kişilik sistemini bir örgütün sosyal sistemine (ilişkiler, roller ve normlara) bağlamaktadır. Böylece birey örgüt tarafından belirtilen davranışı izlemeye hazırdır (Kanter, 1968:499).

Süreklilik bağlılığı, Meyer ve Allen’ın devam bağlılığına benzemekle birlikte, bu bağlılıkta, çalışanlar örgütün varlığını sürdürmesi amacıyla örgütte kalması gerektiğini düşünmektedir. Bu amaçla birey örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaktadır. Örgütten kalmanın getirisi örgütten ayrılmanın getirisine oranla yüksektir. Birleşme (kenetlenme) bağlılığında ise örgütün varlığını sürdürülmesinden öte örgütteki diğer çalışanlara bağlılık söz konusudur. Burada diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler önem taşımaktadır. Hatta Kanter

birleşme(kenetlenme) bağlılığını çalışanın duygu kaynağını ve enerjisini emen sosyal ilişkilere bağlanma türü olarak tanımlamaktadır. Diğer çalışanlarla etkileşim ve iletişim içerisinde olma, aidiyet hissini ortaya çıkarmakta bu da bağlılığı beraberinde getirmektedir. Kontrol bağlılığı, çalışanın, örgüt norm ve kurallarına bağlı olmasıyla meydana gelen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışan örgütün kuralları, normları, amaç ve değerlerini kendisi için bir kılavuz olarak kabul eder. Bu nedenle birey örgüte yönelik olumlu davranışlar sergilemektedir (Kanter, 1968:500-502).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar burada açıklanan beş yaklaşımla sınırlı değildir. Bu alanda pek çok araştırmacının sınıflandırması mevcuttur. Ancak yukarıda açıklanan bu beş sınıflandırma tutumsal bağlılık alanındaki temel sınıflandırmalar olarak yer almaktadır.

2.2.5.2. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları

Davranışsal bağlılık, örgüt üyelerinin belirli bir örgütle nasıl bütünleştiği ve sorunları nasıl ele aldığını gösteren süreçle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, örgüt üyelerinin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları süreciyle alakalı bir kavramdır. Davranışsal bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda örgüt üyelerinin bağlanma sebebi olarak örgütün amaç, hedef, etkinliği veya çalışanların davranışlarından öte, bağlılığın nedeni örgüt üyelerinin geçmişteki davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Mowday vd., 1982:25).

Davranışsal bağlılık, bireylerin bir örgüte bağlanma süreci ve problemle nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir. Davranışsal yaklaşım yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi o davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenlerle ilgilenmektedir (Meyer ve Allen, 1991:25). Bu bağlılıkla ilgili olarak literatürde iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bunlar Becker (1960) ve Salancik'in (1977) yaklaşımıdır.

2.2.5.2.1. Becker'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker, genel olarak, bağlılığı bir faaliyetin devam etmemesi durumunda kaybedilecek "yan bahisler (ek kazançlar)" olarak adlandırmaktadır. Örgütsel bağlılıkla, bir örgüt üyesinin tutarlı faaliyet alanında örgüt üyeliğinin (yani istihdamının) devam etmesini anlatmak ister (Becker, 1960:33). Becker bireyin "belirli bir eylem çizgisine ilişkin kararının, bununla mutlaka ilgili olmayan diğer çıkarlar veya faaliyetler için sonuçları olduğu" zaman, bir "yan bahis" yapıldığını kabul etmektedir (Becker, 1960:35). Yan bahis kavramını Becker bu bağlamda oldukça gevşek bir şekilde ele almıştır. Genel olarak, bireyin, örgütü terk etmesi durumunda, bireyce algılanan bir bedel olarak kaybedilmesi veya değersiz sayılmayan (örneğin, zaman, çaba, para) herhangi bir şeye atıfta bulunmak amacıyla "yan bahis" kavramını kullanılmıştır. Bunlar aynı zamanda bireyce örgüte yapılan yatırımlar olarak görülmektedir. Algılanan ayrılma maliyeti, öngörülen yatırımların yerine konması veya telafi edilmesi için algılanan alternatif seçeneklerin eksikliği ile daha da artış gösterebilir (Meyer and Allen, 1984:372-373).

Bu bağlılık, sonraki yıllarda bireyin belirli bir eylem çizgisinde devam etmesini ifade edecek şekilde "süreklilik bağlılığı" veya "devamlılık bağlılığı" olarak adlandırılmıştır. Bu bağlılıkta her halükârda, bireyi örgüte bağlayan zarar tehdididir. Bu yan kazançlar, ayrılmayı zorlaştıran belirli maliyetlerin yüksekliği nedeniyle örgüt çalışanı tarafından değerlendirilir. Devamlılık bağlılığının genellikle "ekonomik bir gerekçeye" dayanarak geliştiğine inanılmaktadır (Stevens vd., 1978:381).

Bu tür bağlılığın en önemli unsurunu örgüt üyesinin çıkarları oluşturmakta ve örgüt üyesi kurumdan ayrıldığında maddi, sosyal ve psikolojik yönden kayıplara uğrayacağı algısı nedeniyle örgütte kalmayı zorunluluk olarak düşünmektedir. Zarar ya da maliyet ne kadar artarsa bağlılık oranı doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle tehlikeleri ve bunun yol

açacağı maliyetleri dikkate alan çalışan örgütte kalmasını riske atacak davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer and Schoorman, 1992:671).

2.2.5.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımında, bağlılık bireyin davranışlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Salancik'e göre, birey normlara bağlı kalmaya ve bağlı olduğu kişilerin değerlerine ve beklentilerine uyma eğilimindedir. Ona göre bir birey ne kadar uzun süre bir örgütte olursa o kişi o kadar çok o örgütte kalmak ister. Çünkü örgütte kalmanın mevcut pozisyon, emeklilik maaşı, sağlık sigortası gibi getirileri vardır (Amernic and Aranya, 1983:319-321). Birey bunları kaybetmemek için davranış sergiler. Bu nedenle birey, önceki davranışlarına bağlanmakta ve gelecekte de bu davranışlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar yoluyla birey örgütüne bağlılık ilişkisi gelişmektedir (Oliver, 1990:20).

Temel olarak Salancik'in yaklaşımı, bireyin sergilediği davranışlar ile takındığı tutum arasındaki uyuma dayalıdır. Eğer bu uyum sağlanmazsa bireyin gerilimi ve stresi artmakta ve örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir. Uyum gerçekleştiği takdirde örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Salancik'e göre bağlılık düzeyinin yüksek veya düşük olarak tespitinde dört temel faktör etkilidir. Bunlar davranışın net ve belirgin olması, davranışın geri dönüşünün mümkün olmaması, davranışın başkalarının önünde meydana gelmesi ve davranışın istemli yani gönüllü olarak yapılmasıdır. Bu dört temel faktör bağlılığın derecesinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (O'Reilly and Cadwell, 1981:599-560).

2.2.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık Sınıflandırmaları

Çok boyutlu veya çoklu bağlılık sınıflandırması, örgütsel bağlılığın davranışsal veya tutumsal yaklaşımda olduğu gibi tek bir varlığa bağlılık göstermeyeceğine, örgüt dışında

çalışanların mesleklerine, meslektaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine ve genel anlamda topluma bağlılık gösterebileceği varsayımına dayanmaktadır. Reichers'e göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılıkların bir toplamıdır. Örgüt, farklı gruplardan oluşan bir koalisyonu simgelemektedir. Bu gruplarla olan ilişkileri nedeniyle örgüt üyeleri, birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbirleriyle dahi çelişebilmektedir. Bireyin örgütün içindeki ve dışındaki birden fazla grupla kendini tanımlıyor hale gelmesi çoklu/çok boyutlu bağlılığı ifade etmektedir (Reichers, 1985:469-470).

Meyer ve Allen'in yaklaşımından yola çıkılarak oluşturulan çok boyutlu yaklaşımda birinci boyut, duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Duygusal bağlılık ve iş veya örgütle özdeşleşmenin, buna bağlı olmanın ve buna dâhil olmanın olumlu duyguları olarak tanımlanmıştır. İkinci boyut, devamlılık bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bu bağlılıkta çalışanların ayrılma ile ilişkili olduğunu düşündükleri maliyetler (örneğin cazip alternatiflerin yokluğu gibi) nedeniyle örgütlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade etmek için kullanılmıştır. Son olarak eklenen üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık ise çalışanların bir örgütte kalmadaki "zorunluluk" hissi olarak tanımlanmıştır (Kessler, 2013:527). Çok boyutlu yaklaşım bugün örgütsel bağlılık konusunda hâkim yaklaşımdır. Ancak araştırmacılar için Riechers'ın vurguladığı gibi örgüt dışındaki diğer gruplara ve bağlılığın her boyutunu ölçmek için geliştirilen ölçeklerin hangi versiyonunun kullanılacağı konusunda ikilem sürmektedir (Cohen, 2007:336). Bu yaklaşımda her araştırmacı belirlediği model ve ölçeğe göre sınıflandırma yapmaktadır.

2.2.6. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde yaşanan tartışmalar beraberinde yakın kullanılan kavramlarla nasıl ayırt edilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bu konuda, örgüt

kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde en fazla tartışılan konulardan birisidir. Bu kavramlar çoğu zaman birbiri yerine kullanılabilmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiye birinci bölümde yer verildiği için burada tekrar ele alınmayacaktır.

Diğer taraftan örgütsel bağlılıkla ilgili olan ve çalışmamızın ikinci bölümünde zaman zaman örgütsel bağlılıkla yakın olan mesleki bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık ile sadakat ve itaat kavramlarına değinilmiştir. Bu bölümde kavramsal kargaşaya yol açan benzer kavramlar açıklanarak örgütsel bağlılığın sınırları tespit edilecek ve örgüt bağlılık kavramının daha net bir şekilde anlaşılması sağlanacaktır.

Ayrıca yetenek yönetiminin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi de bu çalışmanın temel konusunu oluşturduğu göz önüne alındığında örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi ilişkisi açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamında örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren veya aralarında sıkı ilişki bulunan kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ile Mesleki Bağlılık İlişkisi

Mesleki bağlılık kavramı, psikolojiden alınmıştır ve büyük ölçüde örgütsel bağlılık kavramından geliştirilmiştir. Dolayısıyla mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık yörüngesinde yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Hall, Smith and Langfield-Smith, 2005:90). Mesleki bağlılıkla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu bağlılık kişinin belirli işleri yapabilme yeteneğine ve işin kişinin hayatında oynadığı role göre farklılık göstermektedir (Somech and Bogler, 2002:557). Mesleki bağlılık, bireyin çalışma davranışını belirleyen en önemli faktörler biri olarak kabul edilmektedir (Kanan and Pillai, 2008:218). Mesleki bağlılığa sahip olan kişiler, kendilerini sürekli meşgul kişiler olarak görürler. Çünkü onlar kariyerlerinin değerli olduğuna inanırlar ve bu nedenle tüm zamanlarını kariyer ve işlerine koşulsız olarak adarlar. Örgütten öte mesleğe bağlıdırlar (Emami and Nazari, 2012:10662).

Kişinin kendisine yönelik tutumu olarak mesleki bağlılık profesyonel veya kariyer bağlılığı olarak da tanımlanmaktadır (Fjortoft and Lee, 1994:370). Mesleki bağlılık, insanların kariyerlerine olan bağlılıklarını referans almaktadır. Nitekim mesleki bağlılık, kariyerin hedeflerine ve değerlerine inanmak ve kariyer için önemli çaba gösterme eğiliminde olmak ve mesleği için örgüt üyeliği sürdürmeyi içerir (Elias, 2006:84).

Arniya, Pollack ve Ermnick yaptıkları çalışmada mesleki bağlılığı örgütsel bağlılığın bir boyutu olan maliyet bağlılığı olarak tanımlamışlar ve mesleki bağlılığın özgün yanlarını ifade etmişlerdir (Akt. Giffords, 2003:8). Buna göre, mesleki bağlılık kariyerin amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve bunlara inanmayı gerektirmektedir. Öte yandan kariyer için önemli çabalar gösterme eğilimini içermekte ve örgüte üyeliği devam ettirme ve bunu sürdürme eğilimini temsil etmektedir.

Dolayısıyla mesleklerine bağlılığı yüksek olan insanlar, tüm çabalarını işlerine harcamakta ve bu da örgütte işlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. Ancak bu durumun aksi de mümkündür. Mesleki bağlılıkla ilgili çalışmalara duyulan ilgi Gouldner'in mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığı ayrımıyla başlamış ve daha sonraki araştırmacılarla mesleki bağlılıkla ilgili çalışmalar hız kazanmıştır (Hall, Smith and Langfield-Smith, 2005: 90). Lee ve arkadaşları mesleki bağlılığın dört nedenle incelenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Emami and Nazari, 2012:10662):

1- Bir bireyin neden çalışmak için bu kadar çok zaman harcadığının belirlenmesi,
2- Mesleki bağlılığın insan kaynakları yönetimi için önemli etkilerinin ne olduğunun belirlenmesi,
3- İş performansı ile mesleki bağlılık ilişkisinin tespit edilmesi,
4- İş yeri dışında insanların bu bağlılıkla nasıl bir araya gelebildiğinin araştırılması.

Görüldüğü gibi, mesleki bağlılık örgütler için iş performansını artırmak, çalışanların hareketliliği azaltmak gibi önemli çıktılarla ilgilidir. Yapılan çalışmalar, yüksek mesleki

bağlılık seviyesinin daha fazla motivasyon ve memnuniyet sağladığını ve örgütten ayrılma olasılığını azalttığını göstermiştir. Mesleki bağlılık büyük ölçüde çalışanların iş yerindeki gözlemlenebilir tutumları vasıtayıla belirlenebilir. Mesleki bağlılık çalışma davranışları üzerinde, kendi meslekleriyle ilgili konularda karar alma süreçlerine ve meslek gruplarına katılım düzeyine etkiye sahiptir (Elias, 2006:85).

Mesleki bağlılık, örgüt için yararlı olan olumlu davranışlarla ilgilidir. Mesleki bağlılığı yüksek olan insanlar, daha sonra örgüt için zararlı olan faaliyetlere daha az dahil olurlar (Greenfield, 2008:422). Mesleki bağlılığa sahip olan çalışanlar örgüt üyeliğini devam etme eğilimindedir. Ancak bunu örgüt üyesi olduğu için değil, mesleki olarak böyle bir davranışa sahip olması gerektiğine inandığı ve bunu doğru bulduğu için gerçekleştirmektedir (Raju and Srivastava, 1994:7). Ancak mesleki bağlılık iş tatmini sağlamadığı takdirde örgütsel bağlılık zayıflatmakta ve bu da çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Lachman and Aranya, 1986:281).

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ile İşe Bağlılık İlişkisi

İşe bağlılık göreve bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılıktan farklıdır. Burada örgütten öte yapılan işe bağlanma söz konusudur. Göreve bağlanan çalışanlar stresli iş ortamından uzaklaşmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığa olumlu yönde yansımaktadır. Dermerouti ve arkadaşları örgüt üyelerinin iyilik hallerini ve işe bağlanma sürecini dinçlik, adanmışlık ve bütün ilginin işe verilmesi olarak üç grupta toplamışlardır (Dermerouti vd., 2001:280). Dinçlik durumu örgüt üyesinin yaptığı işe özen göstererek zorluklar karşısında yılmadan olağanüstü çaba sarfetme istekliliğini sağlayan düşünsel esneklik ve enerjik olma durumunu ifade etmektedir. Adanmışlık hali ise işinde yüksek düzeyde performans göstermek ve bunu coşku, yaratıcılık ve gurur duygularını yaşadığı anlamlı davranışlarla göstermektir. Bütün ilginin işe verilmesi düzeyinde çalışanın tamamen

işe odaklanması ve bu işin dışında hiçbir şey düşünmemesi ve işini yaparken kendini mutlu hissetmesini ifade etmektedir (Simpson, 2000:47).

Ancak işleri ile aralarında bağ kuramayan çalışanlar gerek düşünce ve duygularıyla gerçek kimliklerini ortaya koymada gerekse de örgütsel rollerini gerçekleştirmede sıkıntı yaşarlar (Olivier and Rothman, 2007:49). İşe bağlanmanın odağında iş ve görev yer alırken, örgütsel bağlılığın odak noktasında örgüt üyesi olarak birey yer alır. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgüt üyesi olarak bireyin örgüte ilişkin tutum ve davranışlarını ifade ederken, işe bağlanma örgüt üyesi olarak değil birey olarak kişinin işine yönelik edinmiş olduğu duygusal bağ ve inancını ifade etmektedir (Keser ve Gözde, 2012:119).

2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ile Meslektaşlara ve Yönetime Bağlılık Arasındaki İlişki

Meslektaşlara ve yönetime bağlılık örgütsel bağlılıkla yakın ilişkili olan kavramlardır. Meslektaşlara yani iş arkadaşlarına bağlılık, bireyin içinde bulunduğu meslektaşlarıyla kendisini özdeşleştirmesi ve onlara karşı bağlılık geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Meslektaşları içerisinde birey kendi gereksinimlerini karşılayabilmekte ve onların rehberliğinden yararlanmaktadır (Randall and Cote, 1991:195). Meslektaşlarına bağlı olan çalışanlar, olmayanlara göre daha fazla dayanışma içerisindedir. Meslektaşlarına karşı bağlılık, çalışanı örgütsel bağlılığa yönlendirirken aynı zamanda örgütsel bağlılığın alt yapısını oluşturmaktadır (Reichers, 1985:421).

Meslektaşlara bağlılık, çoğu zaman bir araç olabileceği gibi bazı durumlarda da amaç haline gelebilmektedir. Nitekim bazı bireyler için geleceğe dönük planlar yapmaktan öte insanlarla bir arada bulunmak, sorun çözmek, dayanışma içerisinde bulunmak başka bir deyişle insani ilişkiler ön planda yer almaktadır. Bireyler bu ilişkilerinin sonlanmasından

çekindikleri için örgütten ayrılmak istemeyebilir. Burada örgütsel bağlılıktan öte iş arkadaşlarına bağlılık önem taşımaktadır (Wallace, 1995:236).

Yönetime bağlılık ise örgütsel bağlılıktan çok farklıdır. Yönetime bağlılık, her konuyu ayrıntılı olarak düzenleyen mevzuata, bunları uygulayan, kontrol eden ve denetleyen güce bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta özellikle çalışanın karar sürecinde katılımı arttıkça, çalışan örgütün başarısını kendi başarısı olarak kabul etmekte, bu nedenle de üst kademelere çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık düzeyi artmaktadır. Örgüt üyesi olan çalışanların yazılı olan kurallara uyması ve kendisinden beklenen biçimde bu kuralları uygulaması bu bağlılığın göstergesidir (Pekiner, 1968:92; Gündoğan, 2009:16).

Ancak çalışanın yönetime bağlı olması örgüte bağlı olduğu anlamına gelmemektedir. Nitekim örgüt üyesi olarak çalışanlar yönetime bağlılık gösterme eğiliminde olabilir. Bu bağlamda örgüte bağlılık sergileyebilir. Fakat bu bağlılık çalışanın üst yönetimden beklentileri devam ettiği sürece devam edecektir (Biggart and Hamilton, 1984). Çalışanın üst yönetimden beklentilerinin son bulması veya üst yönetimde bulunanların örgütten ayrılmaları halinde örgüte bağlılıkları ortadan kalkabilir. Yönetime bağlılık özellikle siyasetçilerle dirsek teması olan kamu örgütlerinde yaygın olarak görülmektedir. Kamu örgütlerinde siyasal güce yakın olarak çalışan personelin yönetsel bağlılığı daha yüksek düzeydedir (Luthans vd., 1987:221)

2.2.6.4. Örgütsel Bağlılığın Sadakat ve İtaat Kavramıyla İlişkisi

Örgütsel bağlılıkla çoğu zaman birbiri yerine kullanılan kavramlarda sadakat ve itaat kavramlarıdır. Her ne kadar bu kavramlar örgütsel bağlılık yerine kullanılsa da ondan farklıdır. Sadakat, daha çok güvenirliliğin ve dürüstlüğün bir türüdür. Örgütsel bağlılık ise örgütsel davranış alanına ilişkindir. Genel bir terim olarak sadakat, bir bireyin belirli bir nesneye veya başka bir kişi ya da bir grup insana bir ideal, görev veya bir sebeple bağlılık

hissini ifade etmektedir. Sadakat kendisini hem düşünce hem de eylemde göstermektedir. Bu anlamıyla sadık bireyin çıkarları nesnenin/kişinin çıkarlarıyla özdeşleşmekte ve bu nedenle birey sadakatin gerektirdiği çabayı göstermektedir (Iqbal vd., 2015:1). Örgütsel bağlılık ise çok boyutlu olarak tanımlanmıştır ve bir çalışanın örgüte bağlılığını içerir. Örgütsel bağlılık çalışanların tutumlarını ve davranışlarını da belirler. Çalışanın sadakati, doğrudan sorgulama yoluyla belirlenemez, hiç kimse çalışanların bugün verimli bir bir şekilde çalışıp çalışmadığını varsaymaz (Iqbal vd., 2015:2). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın işteki başarı ve performansına dayanırken, sadakat büyük ölçüde kültürel değerlere dayanmaktadır (Roehling vd., 2000:310). Örgütsel bağlılık, kapsam açısından sadakata göre daha geniş bir kavramdır. Sadakat ise örgütsel bağlılığın bir alt düzeyi olarak görülmektedir (Sonneberg, 1993:16-17). Ancak her ikisinin de uzun süre varlığını koruması örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesini olumlu etkilemektedir (Gündoğan, 2009:13).

İtaat, genellikle yukarıdan aşağıya doğru uzanan emir komuta zincirindeki üst ast ilişkisinin getirdiği bir zorunluluktur. Burada üst yetkiyi elinde bulundurmanın bir sonucu olarak asta emir vermektedir. Ast ise bu ilişkinin doğası gereği bu emri yerine getirmektedir. Çünkü çalışan emirlere uymama sonucu karşılaşacağı yaptırımlardan çekindiği için itaat etmektedir (Lang, 1983:273).

İtaat kaynağını dışarıdan alan tek taraflı görevsel bir ilişkiye dayanır. Örgütsel bağlılıksa daha çok içsel bir görev duygusuna dayanmaktadır. İtaatin kaynağı bir otorite tarafından verilen emirler oluşturuken, örgütsel bağlılığın kaynağını çalışanın inançları, tutumları, değerleri ve yargıları oluşturmaktadır (Çöl, 2004). İtaat örgütsel bağlılığın en alt düzeylerinden biri olarak kabul edilmektedir. Tek başına itaat örgütsel bağlılık için yeterli değildir. Nitekim itaatkar bir çalışan tüm emirleri yerine getirir; ancak örgütün daha başarılı olmasını sağlayacak fikirleri olsa dahi bunu hayata geçirmek için çaba harcamaz (Sonneberg, 1993:16-17).

2.2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Örgütsel bağlılığın önemli bir rol oynadığı diğer bir alan, yetenek yönetimi alanıdır. Yetenek yönetimi, doğru insanların doğru işlere yerleştirilmesini içermektedir. Örgütün dengeli bir şekilde büyümesi çalışanların yeteneklerinin en üst düzeye çıkarmasını sağlayan yetenek yönetimi ile gerçekleşir. Yetenek yönetimi hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için nispeten yeni bir alan olmakla birlikte çoğu örgüt yetenek yönetiminde doğru personeli bulmaya öncelik vermektedir. Yetenek yönetimi, çalışanların yeteneklerini başarılı bir şekilde tanımlamakta, geliştirmekte ve onları elde tutmakla bağlantılıdır (Mwanzi vd., 2017:2).

Günümüzde insan kaynaklarıyla ilgili yönetim kademelerinde sıkça görülen yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları yönetmek ve örgüt performansına katkısını artırmak için kapsamlı bir çerçeve olarak ele alınmaktadır (Sadeli, 2012:196). Örgütsel bağlılığa sahip bireyleri istihdam eden örgütler, uygun yetenek stratejisi ile diğer örgütlerin kolay kopyalamayacağı işleri başarılar kazanırlar. Bu durum örgüte açık bir rekabet avantajı sağlar (Shahid and Azhar, 2013: 262). Ancak bu tür bir avantajın her zaman elde edilmesi güçtür. Günümüz koşullarında örgütler yaşanan ekonomik kriz, küreselleşme ve teknolojik yenilikler vb. şartlar altında dış kaynak kullanımına ve örgütün küçültülmesi yoluna gidebilmektedir. Bu da çalışanların işten çıkarılmasına yol açabilmektedir (Meyer, 2009:37). Bu şartlar çalışanların örgütlerine bağlı kalmasının kolay olmadığı gerçeğini gün yüzüne çıkmaktadır (Ruokolainen, 2011:11-12).

İşte bu noktada örgütsel bağlılık ile yetenek yönetimi ilişkisi kendini göstermektedir. Örgütler varlığını sürdürmek için özellikle kriz ve iflasın gündeme geldiği zor dönemleri atlatmak için çalışanların özverili çabalarına ihtiyaç duyarlar. Bu da ancak örgüt kültürüyle uyumlu örgütsel bağlılığa sahip yetenekli kişilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Aynı şekilde yapılan araştırmalarda yetenek yönetiminin geliştirildiği örgütlerde de örgütsel bağlılığında yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Malkawi, 2017:81-82). Bu bağlamda örgütsel bağlılık insan kaynakları uygulamalarından birisi olan yetenek yönetimini destekleyici bir işlev görmektedir. Örgütler başarılı olmak ve varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa yetenekli çalışanları elde etmek, onların yeteneklerini geliştirip dönüştürebilecek bağlılık ilişkisini oluşturmaları gerekmektedir. Bu noktada bağlılık O'Malley yetenek yönetimiyle de doğrudan ilişkili üç unsuru yerine getirilmesi gerekir (O'Malley, 2000:6-13):

İlk unsur yeteneği elde etme unsurudur. Örgütler varlıklarının devamı için yetenek birikimi sağlamaya gereksinim duyarlar. Bu birikimin kalitesi ve yoğunluğu, en iyi çalışanları örgüte çekme ve onları elde tutma kabiliyetine dayanmaktadır. En beğenilen yahut en iyi olarak görülen örgütler insana değer verenlerdir. Bu örgütlerde hâkim olan düşünce anlayışı, çalışanlarına saygılı ve iyi davranılması halinde, çalışanlarında gerek fiziksel gerekse zihinsel olarak örgüt için daha çok çaba sarf ederek karşılık vereceklerine dayanır. Çalışanlarına karşı saygı göstermek, onların gelişmelerine imkân sağlamak ve onlara yeni seçenekler sunabilmekten geçmektedir. Bu örgütler, bağlılığın bireysel olduğunun farkına varmışlardır. Bunun için örgütler çalışan seçiminde yetenekli bireyleri elde etmeli, örgüt içinde geri bildirim mekanizmasının iyi işlediği iyi bir iletişim sistemi oluşturmalı ve çalışanlarına yatırım yapmalıdır.

İkinci unsur, yetenek geliştirmedir. Her örgüt değişen şartlar dolayısıyla zaman içinde çalışanlarının kapasite ve yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgütler değiştiğinde çalışanlar aynı kalamazlar; çalışanlar da değişime ayak uydurup kendilerini geliştirmek zorundadır. Aksi halde uyum olmadığında bu çalışanın örgütle olan ilişkisinin kesilmesiyle sonuçlanacaktır. Bu nedenle çoğu örgüt, çalışanlarına informel ya da formel eğitimler sağlar. Bu yolla kazanılan bilginin örgüt içinde kullanılması ve yayılması amaçlanır. Örgüt içinde sosyal iletişim ağları kurulur. Böylece bu ağlar vasıtasıyla

çalışanların birbirleriyle ve örgütle sıkı bir bağ kurulmaktadır. Bu bağ sosyal bir tutkal gibi örgüt üyelerini örgüte bağlanmasına hizmet etmektedir.

Son unsur yeteneği dönüştürmedir. Örgüt elinde bulunan yetenekli bireylerin yeteneklerini daha üst seviyeye taşımalıdır. Bu da yeteneğin dönüştürülmesiyle gerçekleşir. Bu amaca ulaşmak için çalışanların kapasitelerinin nasıl kullanıldığı önem taşımaktadır. Çalışanın kapasitesinin arttırılması çalışanı örgüte bağladığı kadar örgütsel performansta da artış sağlar.

Şekil 2.4. Yetenek Yönetiminde Bağlılığın Rolü (O'Malley, 2000:6)

Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi yetenek yönetiminde bağlılık önemli bir işleve sahiptir. Yetenek, örgüt çalışanlarının içinde bulunan bir potansiyeldir. Örgütsel bağlılık çalışanların işle bütünleşmesini sağlayarak onların içinde saklı olan yetenekleri dışarıya çıkarılmasına ve örgütün başarılı olmasına aracı olmakta ve örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık özellikle duygusal ve

normatif bağlılık, örgüt çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmasında teşvik ederken, devam bağlılığı ise onları baskı altında da tutan bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu nedenle yeteneklerin ortaya çıkmasında örgütsel bağlılığın örgüt kültürü ile çalışanların yeteneklerinin analiz eden ve çalışanların yetenekleri ve ürettikleri işler aracılığıyla örgüte nasıl değer katabileceğini araştıran yetenek yönetiminin birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

2.3. YETENEK YÖNETİMİ

2.3.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramının İngilizce karşılığı olan "talent" sözcüğünün kavranması yetenek yönetimi olarak ifade edilen olgunun ve uygulamaların anlaşılması bakımından anlamlı olacaktır. Yetenek yönetimi ifadesi bilindiği üzere İngilizcedeki "talent management" denilen yönetim uygulamasını karşılamak üzere kullanılmaktadır. Nitekim yetenek sözcüğü de dolayısıyla talent sözcüğünü karşılamaktadır. Yönetim ve örgüt alanında çalışanlarca da genel kabul görmektedir. İngilizcedeki talent sözcüğünün etimolojisi ve ilk olarak nasıl kullanıldığı değerlendirildiğinde, 12 nci yüzyıla kadar eski İngilizcede talente şeklinde kullanıldığı ve bu sözcüğün Latince, Yunanca ve Babil dilindeki benzer kullanımlardan evrilerek geldiği görülmektedir. Eski İngilizce, Latince, Yunanca ve Babil dilindeki kullanımlarında ise ilginç bir şekilde bir para birimi ve ücret gibi anlamlara gönderme yapıldığı görülmektedir. İlginç bir kullanıma da Matta İncilinde talanton olarak rastlanıldığı ve söz konusu bölümde aktarılan kıssada "zengin bir kişinin çalışanına ödediği maddi karşılık" olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Bu ödemenin çalışanın yeteneğinin bedeli olarak vurgulanması da günümüzdeki kullanımına güzel bir öncül ve Weberian bir analiz için de çarpıcı bir imkân olarak değerlendirilebilir (Tansley, 2011).

İngilizcede talent sözcüğünün eşanlamlısı olarak birçok bulunmaktadır. Kuşkusuz "talent management" kavramsallaştırmasını ifade etmek için bu kelimelerden biri de tercih edilebilirdi. Gerçekten "talent" bir sözcük olarak ne kadar kapsamlı bir değerlendirmenin sonucunda seçilmiştir sorusuna cevap vermek çok da kolay görülmemektedir. Bilindiği üzere ilk olarak McKinsey için yapılan bir araştırmada bu kavram yönetim ve örgüt çalışmaları literatürüne giriş yapmıştır. Söz konusu çalışmada doğru dürüst bir "yetenek" (talent) sözcüğü tanımlanması yapılmadığı, bunun yerine genel olarak sözcüğün anlaşılır olduğu kabulü söz konusudur.

Türkçe'de ise yetenek sözcüğü ve eşanlamlı sözcüklerin kullanılmaya başlanması oldukça yeni sayılabilir. Genel olarak yetenek sözcüğünün, 1940'lı yıllardaki Türk dilindeki Arapça kökenli sözcüklerin tasfiyesi hareketi sırasında en başta "kabiliyet "olmak üzere bir takım Arapça kökenli sözcüklerin yerine ikame amacı ile geliştirildiği ve benimsendiği bilinmektedir. Bununla birlikte yerini alması hedeflenen sözcüklerin de dilimizde yaşamaya devam etmiştir ve birtakım nüanslar kazanarak hâlâ Türkçede kullanılmaktadır. Yetenek kelimesinin genellikle kabiliyet kelimesi ile eş anlamlı olduğu beceri, hüner, istidat ve ustalık gibi sözcüklerle de benzeştiği düşünülegelmiştir. Aynı şekilde İngilizce'de de "talent" sözcüğünün "ability" sözcüğü ile eşanlamlı olduğu; bunun yanısıra "aptitude", "giftedness" (endowment), "competence", "proficiency", "potential" ve benzeri çok sayıda eş anlamlısı bulunduğu da bir kez daha vurgulanmalıdır.

Bu tür karşılaştırmalarda genellikle ihmal edilen bir sözcük olan "liyakatin" (merit) burada vurgulanması gerekmektedir; çünkü yetenek yönetimi olarak ifade edilen yönetim yaklaşımı ve/veya sürecinin özünde bu kavramın olduğu anlaşılmaktadır. Yetenek veya talent çok esnek sözcükler olarak bu bağlamda ilk düşünülebilecek sözcükler oldukları için liyakat (veya merit) sözcüğünün tercih edilmemiş olması anlaşılabilir bir durumdur. Bununla birlikte, özellikle yetenek sözcüğünün doğuştan gelen bir güce işaret ettiği düşünüldüğünde

yeterince kapsayıcı olmayabileceği ileri sürülebilir. Doğuştan gelen bir güç anlamında İngilizce'de "giftedness "(veya endowment), Türkçe'de ise "istidat" kelimeleri ön plana çıkmaktadır, ancak birçok sözlükte yetenek (aynı şekilde talent) sözcüğünün de doğuştan gelen bir özellik olduğuna işaret edilmektedir.

Öte yandan yöneticiler açısından yetenek, tekrarlanan ve üretkenliğin yolunu açan duygular, düşünceler veya davranışlardır. Bu duygu, düşünce ve davranış kalıbının "tekrar ediyor" olması özellikle önemlidir (Buckingham ve Coffmann, 2007:75). Günlük hayat içerisinde de sık sık kullandığımız bir kavram olarak yetenek; özellikle aldığı işi zamanında ve istenilen şekilde yapan bireylerden bahsedilirken kullanılan bir kavramdır ve bu tür kişilerin yetenekli insanlar oldukları vurgulanır. Yetenek, özünde hem bedensel hem de zihinsel bir özellik olarak kişilerin belirli ilişkileri çözümleyebilmesi, kurgulayabilmesi, analiz edebilmesi ve sonuca ulaşabilmesi ve yeteneği olmayanlara göre yapılması gereken bir şeyi daha kolaylıkla gerçekleştirebilmesidir (Erdoğan, 1999:87). Bu yaklaşımlar göz önüne alındığında zihinlerdeki olgunun daha çok bir kimsenin kendisine görev verilmesini hak etmesi anlamına gelen liyakat kavramına uyduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak yetenek kelimesi yerine kullanıla gelen bazı kavramlara değinmekte de yarar olduğu açıktır.

2.3.1.1. Yetenek-Beceri İlişkisi

Yetenek kavramıyla ilişkili kavramlardan özellikle önemli olanların başında beceri kavramı gelmektedir. Beceri kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (www.tdk.gov.tr); elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet; Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet; Vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Beceri ve maharet kavramı aynı anlama gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Buckingham ve Coffman, bunu açıklamak için "nasıl" sorusundan yola çıkarak becerinin bir işin yapılmasında bu

soruya cevap verdiğine ve dolayısıyla bireyler arasında aktarılabilir olduğuna dikkat çekmişlerdir (Buckingham ve Coffmann, 2007:89).

Bazı yeteneklerin doğuştan geldiğini ifade etmek mümkün iken zaman içinde eğitimle geliştirilmiş yapısal olarak ifade edilebilecek yeteneklerin varlığı da bir gerçektir. Ancak, doğuştan da gelse, eğitimle sonradan geliştirilmiş de olsa, bireysel yetenekler üzerinde oynama yapabilmek ve ilerletmek çok zordur ve uzun zaman almaktadır (Kaynak, 1996:167). Beceri sözcüğü ile aslında yetenekler üzerinde yapılan bu oynamalar ve eklemeler ifade edilmek istenmektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007:248). Sonuç olarak önce belirli bir alanda bireysel bir yetenek olduğunda beceriden bahsetmek mümkün olabilecektir. Aslında, yeteneğin oldukça geniş bir kapsama alanı olduğu düşünüldüğünde becerinin öncülü olan yetenekleri de istidat sözcüğü ile ifade etmek daha doğru olabilir.

Yetenek ve beceri sözcüklerini birbirinin yerine kullanmak genellikle doğru olmayacaktır, çünkü beceri sözcüğü ile aktarılması mümkün olan ve bir usta ile çırağı arasında gözlemlenebilecek alışverişe benzer süreçlerle öğretilmesi nispeten kolay olgu kastedilmektedir. Ancak, çırak örneğinde olduğu gibi uygulamanın öğretildiği kişi bu uygulamayı yeteneği ölçüsünde etkin olarak hayata yansıtabilecektir (Ceylan, 2007:6).

Yetenekler veya daha doğru bir ifade ile istidatlar ve beceriler bir araya geldiğinde bireyin diğer çalışanlardan üstünlüğü veya zayıflığı ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte yetenekler, becerilerle karşılaştırıldığında öğretilmesi ve iletilmesi çok daha meşakkatli olduğundan ve hatta mümkün olamayacağından dolayı daha önemli görülmelidir.

2.3.1.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi

Yetenek kavramı ile iç içe geçmiş anlamlara sahip olan bir başka sözcük de yetkinliktir (competency). Yetkinlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet gibi anlamlara gelmektedir ve bazen liyakat ile

eşanlamlı olarak da kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr). Yönetim açısından yetkinlik ile bir işletmede üstün performansın elde edilmesinde ayrıt edici olan bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlara gönderme yapılmaktadır (Ünsar, 2009:44). Bir başka tanıma göre ise: yetkinlik, bireylerin çalışırken ortaya koydukları performansları ile ilişkili, önceden belirlenmiş standartlarla ölçülmesi olanaklı, eğitim yoluyla geliştirilebilir olan ve işyerinde üstüne düşen rolleri ve sorumluluklarını önemli ölçüde belirleyen bilgi, beceri ve özellik kategorileridir. Ayrıca yetkinlikler, bireylerin becerilerini örgüt tarafından kullanılabilecek değerlere dönüştürecek veya söz konusu değerlere katkı oluşturacak yetenekler şeklinde de ifade edilebilir (Biçer ve Düztepe, 2003:14). Yetenek Ulrich ve arkadaşlarınca, çalışma hayatında, "yetkinlik, bağlılık ve katkı" faktörlerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2009:119). Bu çerçevede yetenek yetkinlikle hem iç içe geçmiş ve hem de yetkinliği de kapsayan sınırları belirsiz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetkinlik olgusunu kapsamlı bir şekilde ele alan Ünsar, bireyin görevinin gereğini yerine getirebilmesini sağlayacak nitelikteki kişiye ait özellikleri ve hedefe yönelik olarak sergilenen davranışları yetkinlik olarak değerlendirmektedir. Buda, yetkinliğin, hedeflere ulaşılıp ulaşılmaması ile ilgili değilde, bireyin davranışlarının hedeflere yönelik olarak etkili ve anlamlı davranışlar olup olmaması ile ilişkilendirilebilecek bir olgu olduğunu göstermektedir (Ünsar, 2009:45).

Yetkinlik, bir işletmenin uzmanlaştığı temel yetenek olarak da ifade ve rekabet avantajı sağlamak noktasında özel bir işlevi olan bilgi ve beşerî sermaye birikimine de gönderme yapmak için kullanılabilecek bir kavramdır. Bu nedenle iş dünyasında temel yetkinlik (core competency) dendiğinde özel ve kritik bir önemi ve işlevi olan; bir şirketin vizyonu ile doğrudan ilişkili ve diğer şirketlerden ayrışmasını sağlayan bir kavrama gönderme yapıldığını belirtmek gerekir (Gülden, 2007:4). İşletmeler açısından temel

yetkinlik çok iyi korunması gereken rakiplerin elde etmesi durumunda bir dezavantaja dönüşecek olan bir değerdir ve temel yetkinlik kapsamında işletmenin en iyi olmak için özel çaba sarf etmesinin temel mantığını bu bağlamda açıklamak mümkündür.

Temel yetkinlik kavramının teorik bir temele oturmasını hedeflediği çalışmasında Kawshala, işletmeler için sektör içinde özel bir güç kaynağı ve katma değer sağlayacak zemin işlevine sahip olan olgunun, örgütün kollektif öğrenme sürecinin bir yansıması olduğunu ve çeşitli üretim becerilerinin koordinasyonunu ve çok sayıdaki teknolojik uygulamaların bütünleştirilmesini kapsadığını ifade etmiştir. Ayrıca, iletişimin, katılımcılığın ve adanmışlığın yetkinlik kavramsallaştırması çerçevesinde düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Kawshala, 2017:253).

2.3.1.3. Yetenek ve Performans İlişkisi

Yetenek kavramı ile ilişkili bir başka kelime de performanstır. Performans, bu çalışmada ele alınan diğer kavramlara nazaran yetenekle ayrımı daha belirgin ve açıklanabilir bir kavramdır. Performans yönetim ve örgüt çalışmalarında, bir kurumda önceden belirlenmiş bir dönem içinde sonuçlandırılan tüm faaliyetler veya bu faaliyetler sonucunda ulaşılan çıktıların hedeflenen çıktılarla uyumu şeklinde anlaşılmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2004:16). Özer, performansın mutlak veya izafi olabileceğine dikkat çekmiş, bir hedefe yönelik eylemlerin çıktısını sayısal olarak veya niteliksel olarak saptayan bir değer olarak tanımlamıştır. Hizmetin etkin, üretimin verimli ve ekonomik olması genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Bu kavramla anlatılmak istenen çalışanların etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde işletmenin amacını gerçekleştirme derecesinin nitelik ve nicelik değerlerle ortaya konulmasıdır. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse performans, başarı derecesidir (Özer, 2008:393). Özgen ve Yalçın ise performansı "yetenek, eğitim ve

motivasyonun" bir fonksiyonu ve bunların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir değer olarak formülleştirmişlerdir (Özgen ve Yalçın, 2006: 172).

Günlük dilde sıklıkla icra sözcüğü ile eşanlamlı olarak kullanılan performans kavramı bir görevi veya bir faaliyeti gerçekleştirmek, yerine getirmek şeklinde anlaşılmaktadır. Yaygın bir şekilde çeşitli sanat alanlarında yapılan faaliyetleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin bir tiyatro oyununun sahneye konulması veya bir müzisyenin kullandığı enstrümanı veya sesi ile bir müzik parçasını yorumlaması durumları performans sözcüğü ile ifade edilmektedir. Bu sözcüğün sanatsal bağlamı değerlendirildiğinde rutin bir durumun söz konusu olmadığı; kayda değer bir birikim, eğitim, maharet, ciddiyet gerektiren yüksek kalitede bir etkinlik çerçevesinde cereyan eden ve hem uygulamacılarını ve hem de tanıklık edenleri etkisi altına alan ve takdirlerini kazanan bir süreci ifade ettiği anlaşılmalıdır (Özmutaf, 2007:42).

Bir faaliyetin başarı derecesi olarak performansı yetenekten soyutlamak mümkün değildir. Örgütlerde performans değerleme olarak nitelenen bir uygulama söz konusudur. Bunun amacı ise, bireylerin güçlü ve yetersiz noktaları ile yüzleşerek yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlamaktır. Bu amaçla yöneticiler çalışanların performansını düzenli aralıklarla değerlendirirler ve çalışanın bilgilendirilmesi ve sonuçların tartışılması için bir mülakat uygularlar. Bu sayede, performans artırmak gerektiğinde bu görüşmelerde ve değerlendirmelerde elde edilen veriler çerçevesinde eğitim uygulanarak çalışanın yeteneğinde bir ilerleme sağlamak mümkün olabilir (Özer, 2008:393). Performansın çok çeşitli anlamları olabilir, ancak örgütler için yetenekle bütünleşmiş ve içiçe geçmiş bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Örgütler, personel tercihlerinde etkili performans sergileyebilecek, kuruma yeni şeyler katabilecek ve örgütün değerini yükseltecek bireylere yönelirler. Ancak, işletmelerde yetenekli personelin örgüt içinde kalmayı tercih etmesi ve geliştirilmeleri bağlamında performans kavramının doğru bir şekilde anlaşılmasının ve performansın

ölçülmesi adına kullanılan yöntemlerin kritik önemi olduğunun da farkında olmak gerekir (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012:612).

2.3.1.4. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Yetenek kavramı ile bağlantılı olarak değerlendirildiğinde potansiyel ve istidat sözcükleri büyük ölçüde eşanlamlı bir şekilde anlaşılabilir. Her ikisi de bireyin içindeki saklı kalmış bir güce gönderme yapmaktadır. Potansiyel sözcüğü aynı zamanda bir olanak (bir şeyin gelecekte ortaya çıkması imkânı gibi) anlamı da taşımaktadır. Bir bireyin gelecekte belirli bir alanda iyi bir noktaya geleceği ama konuşmanın geçtiği anda çok da bir şey beklenmemesi gerektiği düşünülüyorsa onun potansiyeli olduğundan bahsedilecektir.

Yetenek yönetimi açısından örgütlerin yetenekli personel arayışında-gerek eleman istihdam ederken gerekse de örgüt içi terfilerde-adayların performansı ile yetinmemeleri, aynı zamanda potansiyellerini de göz önüne almaları önemlidir (Aker, 2008:18). Performanstan bahsedildiğinde bireyin çalıştığı kurumdaki görevlerini ne ölçüde başardığı kastedilirken, potansiyel onun için düşünülen bir görevde daha sonra ortaya koyacağı olası performansa gönderme yapmaktadır. Potansiyel; kişinin içindeki gizil bir gücün ve yönelimin mevcudiyetini ifade etmek için kullanılan bir sözcüktür. Bu bağlamda yeni bir durumla karşılaştığında o alanda mücadele edebilmesini sağlayabilecek yetenekleri içinde taşıyan ve bunları ortaya koyabilecek bir bireyin potansiyeli olduğu ifade edilebilir. Bu kullanım göz önüne alındığında potansiyel ve yetenek kavramlarının anlamları birbirine çok yaklaşmaktadır. Nitekim yetenek yönetimi konusunu en eski çalışanlardan biri olan, Yazıcıoğlu "yüksek potansiyelli çalışan" ve "yetenekli çalışan" ifadelerinin eşanlamlı olduğunu vurgulamıştır (Yazıcıoğlu, 2006:5).

2.3.1.5. Yetenek-Tecrübe İlişkisi

Tecrübe de yetenek ve özellikle de liyakat dendiğinde akla gelen bir kavramdır. Bir iş için başvuru yapan hemen hemen herkesten özgeçmiş istenmesinin arka planında öğrenilmek istenilen bilgilerin başında başvuran kişinin tecrübesi gelmektedir. Adaylara mülakatlarda da genellikle ne kadar zamandır o işle uğraştıkları sorusu yöneltilmektedir ve bu bilgi işe alımda belirleyici olmaktadır. Michaels ve arkadaşları tecrübeyi yeteneği oluşturan unsurlardan biri olarak saymaktadırlar (2001:83). Ancak, bu konuda peşin hükümlü olmamayı gerektiren birtakım veriler de ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar işini çok uzun süredir icra eden birçok insanın, beklendiği üzere çok yüksek seviyede iyi olamadığı, hatta işe başladığı seviyenin ötesine bile geçemediğini ortaya koymuştur. Temel yetenekler çerçevesinde son derece tecrübeli bireylerin (bir işi uzun süredir icra etmek anlamında) işlerinde çok fazla tecrübesi olmayanlardan daha iyi olmadıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. "Deneyim Tuzağı" olarak ifade edilen bu durum, işletmelerin deneyimli yöneticileri normal olarak önemsemesi, ancak deneyimli yöneticilerin ve çalışanların performanslarının bu beklentiyi karşılamamasıdır. Hatta, bazen tecrübe kazandıkları gözlemlenen çalışanların performanslarının daha da kötüye gittiği durumlarla da karşılaşılmıştır. Hesap denetçilerinde bu durumun görüldüğü, zaman içinde özellikli denetlemelerde sorun yaşamaya başladıkları gözlemlenmiştir. Benzer şekilde hekimlik bilgisinin test edildiği sınavlarda tecrübesiz hekimlerin sıklıkla tecrübeli hekimlerden yüksek skor elde ettiklerine rastlanılmaktadır (Colvin, 2011:10-11).

Tecrübesiz çalışanların tecrübelilere göre bilgilerini ölçen sınavlarda daha iyi sonuçlar almaları, tecrübe ve yeteneğin muhakkak doğru orantılı olmayabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, sınav başarısının da iş başarısı ile aynı şeyler olmadığını bilmek gerekir. Bu bakımdan, genel olarak iş dünyasındaki deneyimin her zaman için avantaj olduğu şeklindeki bakış açısının tamamen değersiz olduğu söylenemez. İşe yeni

başlayanlara görev verilirken başarılı olabilecekleri alanları belirlemek ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân oluşturmak ve böylece bu çalışanların tecrübeli hale gelmesi örgütü güçlendirecektir. Böylelikle geniş ve derin bir tecrübe elde edilmesi için yetenekler doğru bir şekilde geliştirilmiş olacaktır. Küresel oyuncular için tecrübenin kilit öneme sahip bir yetenek ölçütü olduğunu iddia eden Blass ve arkadaşları Birleşik Krallıkta yaşayan yöneticilerin çok yer değiştirme eğiliminde olmamalarının bunları aslında geniş bir tecrübeden mahrum bıraktığına dikkat çekmişlerdir (Blass, 2009:35).

2.3.2. Yetenek Perspektifi ve Yetenek Savaşları Olgusu

2.3.2.1. Yetenek Perspektifi

Taylorist (veya Fordist olarak ifade edebileceğimiz) yaklaşımların iş dünyasında ve yönetim ve örgüt bilimleri alanında özel bir önemi haiz olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Taylor sayesinde örgütler üretkenlik bakımından ne kadar çok şey kaçırdıklarını keşfetmiş ve çok büyük atılımlar hayata geçirilmiştir. Kantitatif olarak büyük bir sıçramanın temelini teşkil eden Taylorist bakış açısı, aynı zamanda beraberinde birtakım bedeller ve maliyetler de getirmiştir. Bu maliyetlerin en önemlilerinin başında insan faktörüne ahlaken verilmesi gereken değerin çok uzağında kalınması ve çalışanlara insan bireyler olarak değil de herhangi bir üretim faktörü ve hatta sarf malzemesi olarak bakılması gelmektedir. Bu duruma alanyazında birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından dikkat çekilmekle birlikte sonuçlar pek de söz konusu maliyetleri telafi edici bir noktaya ulaşamamıştır. Taylorist yönetim anlayışına yönelik teorik eleştirilerin uygulamada pek de karşılığı olmadığını, bazı sektörler dışında açık veya örtük bir biçimde son derece canlı bir şekilde Taylorizmin uygulanmaya devam ettiği görülmektedir. Bu iddiayı destekleyen birtakım araştırmalar da yayınlanmıştır.

Taylorist yönetim anlayışının uygulamada terkedildiği sektörlerin başında ise bilgi teknolojilerinin merkezi konumda olduğu ve Drucker'in bilgi işçisi olarak isimlendirdiği çalışanların belirleyici olduğu alanlar olduğu görülebilir. Bu tür çalışma alanlarında örgütler, çalışanlarına büyük ölçüde teslim olmaktadır, çünkü bilgi işçilerinin birtakım özelikleri onları feda edilemez kılmaktadır. Benzer şekilde sanat olarak ifade edilebilecek olan faaliyet alanlarında çalışanların diğer çalışanlarla karşılaştırılamayacak ölçüde bir özgürlük alanına sahip oldukları da inkâr edilmez bir durumdur. Bu tür alanlarda Taylorist/Fordist bakış açısının sağladığı yöntemlerden neden vazgeçildiği sorusuna cevap arandığında ise yetenek kavramı çerçevesinde bir takım açıklamalara başvurmak gerekecektir.

Yetenek, daha önce de vurgulandığı gibi, tanımlanması çok da kolay olmayan ve çok yakın hatta eşanlamlı birçok sözcükle de ifade edilebilecek bir kavramdır. Öte yandan kimin "yetenekli" olduğuna karar vermek de kolay değildir. İnsanlar ve hatta kurumlar özel yeteneklere sahip bir bireyle ve/veya çalışanla karşılaştıkları zaman genellikle bunu anlamakta zorlanmamaktadırlar. Hatta yöneticiler bunu anladıkları için bu tür çalışanlara karşı tüm çalışanları tek bir standart üzerinden değerlendiren Taylorizmin getirdiği indirgeyici yaklaşımı terk etmektedirler. Özellikle, bilgi teknolojileri ve sanat gibi alanlarda varlığı çok derin bir şekilde hissedildiği için, çalışanları basit bir üretim faktörüne indirgeyen yaklaşımlardan kolayca vazgeçilmektedir. Bu tür alanlar için yeteneğin kristalize olarak ortaya çıktığı alanlardır denilebilir. Buna mukabil, yetenek aslında her alanda söz konusu olan, hatta basit bir montaj hattı çalışanının bile üretimin kalitesine etkisi olabileceği bir nitelikle ilişkilendirilebilecek bir faktördür. Böyle bir çalışanın etkisi belki minimal düzeyde olacaktır, ama birçok vasıfsız çalışanın yeteneğinin toplam değeri söz konusu olduğunda anlamlı sonuçlar ortaya çıkması o kadar da şaşırtıcı olmayacaktır.

İlginç bir şekilde birçok ülkede ve birçok sektörde iş dünyası hala Taylorist bir bakış açısı ile insan kaynakları bölümlerini yönetmektedir ve yetenek kavramının önemi çok dar

bir alanda fark edilmiş durumdadır. Green'in, yaptığı araştırmanın bulgularına dayanarak ifade ettiği üzere iş dünyasının yetenek yönetimini oluşturan unsurları ciddi ve etkin bir şekilde değerlendirdiğini gösteren kanıtlar çok kısıtlıdır (Green, 2011:58-59). 2012 yılında Price Waterhouse Cooper için tepe yöneticiler (CEO'lar) üzerinde yapılan bir anketin sonuçları da tepe yöneticilerinin çok azının önemli kararlar almadan önce çalışanların yetenek durumları ile ilgili raporlar aldıklarını göstermiştir. Bu durum uygulamacıların akademik dünyadaki gelişmelerden kopuk olduğu şeklinde açıklanabileceği gibi, daha olumsuz bir bakış açısı ile iş dünyasının akademik dünyanın gayretlerini pek de önemsemediği, hatta ciddiye almadığı gibi bir anlam çıkarmaya da götürebilecektir.

Genel olarak işsizlik şeklinde ifade edilebilecek olan işgücü arzının işgücü talebinin çok üzerinde seyretmekte olduğu gerçeğinin, işletmelerin ilgisizliğini güçlendiren bir rol oynuyor olabileceği ihtimalini de göz ardı etmemek gerekir. İşverenler ve yöneticiler yüksek iş gücü devrinin birtakım maliyetleri olduğunun farkında olmakla birlikte, büyük olasılıkla çalışanların işlerini kaybetme korkusunun işgücü devrini baskıladığını düşünmekte ve geleneksel yöntemlere bağlı kalmaktadırlar. Çalışanlar da işten ayrılmaları durumunda işverenlerin yaşayacağı kayıplardan çok kendi yaşayacakları kayıpları basit bir şekilde öncelemekte ve hatta ayrılmaları durumunda iş gücü arzı ve talebi arasındaki asimetri nedeniyle yerlerinin kolayca doldurulacağını telakki ederek işverenlerin ve yöneticilerin beklentilerini haklı çıkarmaktadırlar. Oyun teorisi çerçevesinde düşünüldüğünde sıfır toplamlı bu ilişkinin kaybeden tarafının çalışanlar olacağı daha olası görünmektedir, ancak işverenler ve yöneticiler bu oyunda kazanan taraf olduklarını düşünmekte acele etmemelidirler. İlk safhada işten ayrılan çalışanın katlandığı marjinal maliyet işletmenin katlanmak zorunda olacağı marjinal maliyete göre çok yüksekse de işletme açısından hesaba dâhil edilmesi gereken, ancak genellikle göz ardı edilen bir takım maliyetlerden kaynaklanacak sarsıntıların olasılığı giderek yükselmektedir. Taylorist yöntemlerin ortaya

çıktığı dönemde sağladığı verimliliğin günümüz koşullarında geçerli olacağını beklemenin riskli olacağını gösteren gelişmeler artık ciddi anlamda yaygınlaşmış durumdadır. Bu risklerin başında rekabet avantajını kaybetmek gelmektedir ki bunun özel sektör işletmeleri için ne kadar yıkıcı etkileri olacağını öngörebilmek için özel bir uzmanlık gerekmeyecektir.

Bu bağlamda anlamlı olabilecek birçok araştırmadan biri de 1994'te Collins ve Porras tarafından yapılan ve New York borsasındaki şirketlerin 1926'dan itibaren kümülatif performanslarının karşılaştırıldığı çalışmadır. Bu çalışmada küresel çapta rol model olabilecek ve vizyonerlikleri ile ön plana çıkan şirketlerin ortalamasının diğer şirketlerin on beş katı olduğu saptanmıştır. Aynı yıl Pfefer tarafından yapılan ve "Rekabet Avantajı" (Competitive Advantage) başlığı ile yayınladığı bir araştırma da bu bakımdan önemlidir. Bu çalışmasında Pfefer önce hissedarları için en yüksek toplam hasılaya sahip olan işletmeleri belirlemiş ve bu işletmelerin diğerlerinden nasıl farklılaşmış olabileceğini araştırmıştır. Pfeffer bu işletmelerde çalışanların seçimi, yetiştirilmesi, çalışma ilişkileri ve işe yerleştirme uygulamalarında, daha basit bir ifade ile insanların yönetilmesinde ciddi bir farklılığa sahip olduklarını belirlemiştir. Bu çalışmalar özellikle çalışanlara klasik yönetim anlayışı doğrultusunda yaklaşmanın çok da yerinde olmadığını göstermeleri bakımından önemlidir.

Yukarıda değinilen ve Green (2011) tarafından yapılan araştırmada da değerlendirmeye alınan işletmelerden daha yüksek performans gösterenlerin diğerlerine göre yetenek yönetimini oluşturan öğeleri daha etkin bir şekilde kullandığı görülmüştür. 2001 yılında Mc Kinsey araştırma şirketi tarafından yapılan çalışma daha da dikkat çekicidir. Bu çalışmada 56 Amerikan şirketinden 4500 kıdemli yönetici üzerinde bir anket uygulaması yapılmış ve bu yöneticilerden kendi birimlerindeki en iyi çalışanların etkisini değerlendirmeleri istenmiştir. En iyi çalışanlar olarak yüzde yirmilik bir dilim üzerinden değerlendirme yapılmış ve operasyonel işlerdeki en iyi çalışanların diğer çalışanlara göre verimliliğe yüzde 40 daha fazla katkıda bulundukları, genel yönetim işlerinde çalışan en iyi

yüzde yirminin karlılığa yüzde 49 oranında katkıda bulundukları ve satış işlerinde çalışan elemanların en iyilerinin satış düzeylerinin ortalama satış elemanlarına göre yüzde 67 oranında daha yüksek gerçekleştiği yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Vizyoner olarak nitelenen işletmelerin örgüt kültürünü inceleyen Silzer ve Dowell (2010:5) ise bunların yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında düşünülebilecek özelliklerinin onları diğerlerinden ayrıştırdığını belirlemiştir. Genel olarak yetenek yönetimini değerlendiren Ashton ve Morton da (2005) bu yazarlara koşut bir şekilde örgütsel etkinliğin özünde yetenek yönetiminin bir çıktısı olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Bütün bunlar göz önüne alındığında yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışını teorik yönden gecikmiş ve iş dünyası açısından da önemi hala anlaşılamamış bir gelişme olarak görmek mümkündür. 1997 yılında McKinsey şirketi için hazırlanan "Yetenek Savaşları" çalışması ile gündeme gelmiş ve özellikle 21. yüzyılda gelişim kaydetmiş bir çalışma alanı olan yetenek yönetimi hızlı bir gelişim göstermişse de üzerinde yeterince çalışma yapıldığını söylemek için henüz erken gözükmektedir.

2.3.2.2. Yetenek Savaşları Olgusu

Erdemir'e (2006:31) göre yetenek savaşlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır, çünkü işletmelerin sayıca çoğalması ve işlerini tamamlama anlayışlarında yaşanan dönüşümler sonucu nitelikli personel gereksinimleri artmakta ve ayrıca bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin çalışmaya bakış açılarını değiştirmesi sonucu olarak bireylerin çalıştıkları kuruluşlara bağlılıkları da azalmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin getirdiği en önemli sonuçlardan biri ekonomik kaynak, pazar payı ve teknoloji alanındaki rekabetin yetenekli personel için yaşanan rekabetin git gide gerisinde kalıyor oluşudur. Özellikle, hizmet sektöründe bilginin ön plana çıktığı alanlarda, yetenekli personele sahip ve onları muhafaza edebilen işletmelerin önemli bir avantaja sahip oldukları söylenebilir. İşletmeler yetenekli

bireyleri çekebilse de bu bireylerin örgütte kalmaya devam etmeleri noktasında o kadar da başarılı olamamaktadırlar, çünkü çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkilerin formu yaşanan dönüşümlerle farklılaşmaktadır. Bu değişimleri takip edebilmek ve ayak uydurabilmek kritik öneme sahiptir (Ceylan, 2007:11).

Berger tarafından aktarıldığına göre Bill Gates "Microsoft 20 en iyi çalışanını kaybettiğinde, değersiz bir şirket haline gelecektir" ifadesi ile yetenekli insan kaynaklarının önemine işaret etmiştir (2004:4). Çelik endüstrisinin lider isimlerinden Andrew Carnegie'ye her şeyini kaybetmesi durumunda tekrar mevcut haline ne kadar zamanda dönebileceği şeklinde bir soru sorulduğunda: "Eğer imkân ve tesislerden maksadınız, fabrikaların fiziki kısmı, makine ve tezgahlar ise üç seneye kalmadan, şimdikinden daha mükemmel bir şekilde sanayimi kurarım. Fakat bütün elemanlarımı, uzmanlarımı, mühendislerimi ve işçilerimi yani insanlarımı kaybetmişsem, o zaman bu sanayii kurmak için artık benim ömrüm yetmez" şeklinde bir yanıt verdiği bilinmektedir. (Gümüş, 1999:277). Bununla birlikte, 21. yüzyılın küreselleşen iş dünyasında insan kaynaklarına yüksek düzeyde önem vermek özellikle gerekmektedir.

Günümüzde benzer fonksiyonlara ve gereksinimlere yönelmiş çok sayıda işletme mevcuttur. Pazarda bunların ürünleri arasında bir seçim söz konusu olduğunda tüketicilerin ağırlıklı olarak kalite ve fiyat odaklı bir gözle bakmaları beklenen tutumdur. Ürünün hem kaliteli olması ve hem de fiyat olarak cazip olabilmesi için üretim sürecinde çalışanların özeni, uzmanlığı ve yeteneği kritik rol oynayacaktır. Verimli bir çalışma ortamı, savurganlığın minimum olması ve doğru hammadde ve malzeme kullanılması için çalışanların özeni ve uzmanlığı bir zorunluluktur. Bu özelliklere sahip yetenekli çalışanların sayı olarak çok da fazla olmaması ve aynı zamanda bunların seviyelerindeki farklılıklar, böyle insan kaynaklarına ulaşmak, elde etmek ve elde tutmak için işletmeler üzerinde bir baskı oluşturmakta ve bu amaçla çeşitli stratejilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin istihdam politikaları ve yetenekli çalışanlar için verilen mücadele arasında bir ilişki olduğu gözden kaçmamalıdır. Örgütün strateji, yapı ve büyüklük gibi özelliklerinin insan kaynakları faaliyetleri üzerinde belirleyici olabileceğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Olian ve Rynes, 1984:170). Ancak, yalnızca büyüklük, yapı ve genel iş gereksinimlerine odaklanılırsa beklentiler karşılanmayacak; işletmede zamanında tamamlanamayan işler ve bir çalışanın yapabileceği bir görevde birden çok çalışanın istihdam edilmesi gibi problemler ortaya çıkacaktır. Özellikle, dikkat edilmesi gereken husus örgütün stratejisinin ve uzun dönemli hedeflerinin ihtiyaç duyulan çalışan özellikleri ve yeteneklerinin belirlenmesinde öncelikli olarak göz önüne alınmasıdır (Schneider, 1983:1-31). Çalışanlar işe alınırken stratejik yaklaşılmalı ve örgütün kısa dönemli operasyonel hedeflerinden çok, uzun dönemli stratejik hedefler ile uyumlu bireylerin örgütte bir araya getirilmesine çalışılmalıdır (Miller, 1984:57-68). Örneğin, tecrübesine bakılarak kısa süre sonra emekli olacak birindense, uzun süre örgüte hizmet edebilecek, bir miktar iş tecrübesi olan ve göreli olarak genç birisinin istihdam edilmesi stratejik olarak daha doğru olacaktır.

Bir başka gelişme de işletmelerin transfer yoluyla birbirlerinin çalışanlarını istihdam etmeye çalışma eğilimlerindeki yaygınlaşmadır. Bunun yaygınlaştığını gösteren en önemli durum transferler nedeniyle yargı kurumlarına müracaatların çoğalmasıdır. Ayrıca, kelle avcısı adı verilen kategorideki çalışan tedarikini çalışma alanı olarak benimsemiş şirketlerin sayısında da artış görülmektedir. Şirketlerin, eğitimini yeni tamamlamış olan bireyleri çalışan olarak kazanmakla uğraşmaktansa, hazır yetişmiş ve belirli bir tecrübesi olan çalışanlara yöneldiklerini gösteren araştırmalar mevcuttur (Gardner, 2002:225-237). Tecrübesiz bir çalışan genellikle bir maliyet olarak görülmekte; görevini yeterli bir şekilde yerine getiremeyeceği ve aynı zamanda diğer çalışanlardan bilgi edinmeye çalışarak onları da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle şirketler tecrübeli ve yeteneğini göstermiş çalışanları kendilerine çekme yollarını aramaktadırlar.

Yetenek yönetimi olgusunu başlatan metin olarak kabul edilen ünlü Mckinsey raporunda başlık olarak yetenek savaşları ifadesi tercih edilmiştir. Bu raporla, bütün sektörlerde yetenekli bireyler için çekici olmak, bu çalışanları geliştirmek ve örgütte tutmak gereği, işletmelerin büyüyebilmesi ve rekabet edebilmesi için temel ihtiyaç olarak ifade edilmiştir (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Bu durum için savaş sözcüğünü kullanmaları abartılı olarak görülmemelidir. Yetenekli bireylerin çok da kolay ele geçmeyen ve ele geçince de çok kolay elde tutulamayan son derece değerli bir varlık olması ve işletmelerin tazminat imkânları, gelir düzenlemeleri ve cazip primler şeklinde vaatlerle sektördeki en yeteneklileri kendilerine kazanmak için her şeyi yapmalarını vurgulamak bakımından yerinde bir sözcük seçimi yaptıklarını kabul etmek gerekmektedir. Yetenekli çalışanları yönetmek ve örgütte tutmak da işletmelerin karşı karşıya oldukları bir başka kaygı nedenidir. İşletmelerin bu yetenekleri yönetmeyi başaramamaları durumunda çalışanlar ciddi bir tatminsizlik yaşayacaklar ve motivasyonları bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenecektir (Jindal ve Shaikh, 2015).

2.3.2.3. Yetenekli Çalışanlar

Yetenek Yönetimi Elkitabı isimli çalışmasında Berger, superkeeper olarak ifade ettiği yetenekli çalışanların niteliklerini sıralarken fevkalade başarılar elde etmelerini, diğer çalışanların da aynı başarıları elde etmeleri için esin kaynağı olmalarını, örgütün öz gücünün ve değerlerinin temsilcisi olmalarını ve örgüt içinde az sayıda olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, örgütün şu andaki ve gelecekteki performansını orantısız bir şekilde belirleme kapasitesine sahip olan bu küçük grubun kaybedilmesi halinde örgütün gelişmesinin ciddi bir sekteye uğrayacağını ifade etmişlerdir (Berger, 2004:4). Benzer bir bakış açısına göre, bu çalışanlar işletmelerin mevcut durumu ve gelecekteki başarısı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde yüksek düzeyde olumlu etkileri olacak yaklaşımları ve eylemleri uygulamaya koyan bireylerdir (Polat, 2011). Altınöz ve arkadaşları da yüksek performansa vurgu yapmış,

ek olarak kendini sürekli geliştiren, çalışma hayatı ile çalışma dışında kalan hayatı arasında dengeyi tutturmuş ve gerektiğinde değişebilen ve uyum sağlayabilen bireylere gönderme yapmışlardır (Altınöz, Çöp & Çakıroğlu, 2014:103).

Bergeri'n de dikkat çektiği üzere, işletmeler, ortalama çalışanlarının dışında bir de kurumlarına etkileri ile farklılaşan ve yetenekli nitelemesine layık görülen sayıca sınırlı bir çalışan grubuna sahiptir (2004:3-21). Örgütlerin bu sayıyı büyütmeye çalışmaları kendi gelecekleri açısından sağduyunun bir gereğidir. Bilhassa, yetenekli yöneticiler grubunun büyüklüğü ölçüsünde işletmenin performansının yükselmesi olasılığı da artacaktır. Bu konuda çalışmaları olan Bradford Smart, yetenekli yöneticilerle ortalama yöneticilerin üretkenliğini karşılaştırmış ve yetenekli yöneticilerin %94 oranında yüksek üretkenlik gösterdiklerini saptamıştır. Yatırım bankacılığı yöneticilerinin daha yetenekli olmaları durumunda, ortalama yöneticilere göre iki kat daha üretken olduklarını; en üstteki %3'lük dilim içerisinde yer alan pazarlamacıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu; bilgisayar programcıları söz konusu olduğunda ise en üstteki %3'ük dilimde bulunanların, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini tespit etmiştir (Smart, 2014:24). Yetenekli çalışanların değerini takdir etmeyen bir yönetici problem çıktığında durumu çalışan sayısına veya başka mazeretlere bağlayabilir. Öte yandan, yetenekli çalışanların öneminin farkında olan bir yönetici yeteneksiz çalışanların yapamayacağı işleri yetenekli bir bireyin kolaylıkla yapabileceğinin farkındadır.

Bir çalışanı yeteneklerine uygun ve yetenekleri ile faydalı olabileceği bir alanda çalıştırmak, kendisini geliştirebilmesi için son derece işlevsel olacaktır. Böyle işlerde çalışan bireylerin çalışma hayatında ayrı bir yeri vardır. Bunların geçimlerini sağlamak için yaptıkları iş, onlar için bir iş olmaktan çok doğallıkla yaptıkları herhangi bir faaliyettir. Böyle bireylerin doğuştan "yetenekli" oldukları ifade edilir (Buckingham ve Coffman, 2007:101).

Bir bakımdan, yetenekli çalışanların yeteneklerine uygun işlerde görevlendirilmesine özen gösterilmelidir. Bir bireyin çok çeşitli sahalarda yetenekli olması ve uzmanlaşmasına münferit örnekler verilebilir. Bu tür çalışanlar yöneticilerinin gözünde joker elemanlardır ve problemle karşılaştıkları bir faaliyet olduğunda bunlara yönelirler. Görevlendirildiği her konuda başarılı olan ve farklılığını gösteren çalışanlar işletmeler açısından büyük bir avantajdır, ancak bunlar ender görülür. Normal olanın, çalışanların uzmanlıklarının ve yeteneklerinin çok dar kapsamlı olduğudur ve bunun göz önüne alınarak, çalışanların doğru yerde değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Psikiyatri kökenli bir yönetim danışmanı olan Berglas yetenekli bireylere özenli yaklaşılması gerektiğine dikkat çekmekte ve özellikle rastgele övgülerin olumsuz sonuçları olacağına vurgu yapmaktadır. Yetenekli çalışanların gereksinimlerinin özenli bir şekilde yönetilememesi durumunda, onlar için yıkıcı ve örgütler için de verimsiz sonuçlara yol açabileceğini ve bu yeteneklerin kaybolup gideceğini ileriye sürmektedir. Seçkin çalışanların nasıl motive olduklarını ve onlar için tatmin kaynağı olabilecek faktörleri doğru bir şekilde saptamak özel öneme sahiptir (Berglas, 2008:94). Üst yönetimin, yetenekli çalışanlarla ilgili yerinde çözümlemeler yapamamaları durumunda onlardan azami düzeyde fayda elde etme imkânı elden kaçırılacaktır.

İşletmelerin kendilerinden yüksek performans beklentisi içinde olduğu çalışanlar, ortalama çalışanlardan farklı olarak genellikle kendilerini işletme için bir insan kaynağı olmaktan çok işletmenin bir paydaşı olarak veya bir yatırımcı olarak görme eğilimindedirler. Bu nedenle, örgütlerin onların geçimlerini sağlayacak şekilde yaklaşması beklentilerini karşılamayabilir. Örgüt yönetimi onların kendilerini görmek istedikleri yerde ve şekilde görmelerini sağlamak durumundadır, aksi takdirde başka işletmelerden gelen teklifleri değerlendirmeleri veya kapasitelerinin altında bir performansla çalışarak kurumları için değerli bir kaynak olmaktan çok bir sorun haline dönüşmeleri olasılığı gerçeğe

dönüşebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008:156). Böyle maliyetli sonuçlara katlanmak zorunda kalmamak bakımından, yöneticilerin bu tür çalışanları iyi değerlendirerek, onların beklentilerini hesaba katmaları doğru bir tutum olacaktır.

2.3.3. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Önceki bölümde özetlenen "yetenekli" bireylerin istihdam edilmesi, içinde bulunulan rekabet koşulları göz önüne alındığında tek başına yetersiz kalacaktır. Ayrıca, yetenekli çalışanların örgütün taktik ve stratejik hedeflerine adapte edilmelerini ve örgüt için azami düzeyde yararlı olmalarını sağlayacak destekleyici sistemler gerekmektedir. "Yetenek yönetimi" kavramı özünde bu amaca hizmet eden uygulamaları nitelemektedir.

Kapsayıcı ve açık bir tanımının yapılması çok da kolay olmayan bir olgu olarak Yetenek Yönetimi kavramı ile ilgili olarak alanyazında oldukça farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür (Ashton ve Morton, 2005:30). Yetenek yönetiminin yanı sıra, "insan kaynakları planlaması", "yedekleme" ve "yetenek stratejisi" gibi ifadelerin benzer amaçla kullanılabildiği de göze çarpmaktadır. Lewis ve Heckman kavramın tanımı ve kapsamı ile ilgili olarak başlıca yaklaşımları başlıca üç grupta özetlemişlerdir (2006:140). Buna göre çıktı odaklı tanımlar, doğru çalışanın, doğru zamanda ve doğru görevde olmasını sağlamayı vurgulamaktadırlar. Süreç odaklı tanımlar, temel görevlerde liderlik sorunu oluşmamasını garanti altına almaya ve kişisel gelişimi teşvik etmeye yönelik, tasarlanmış ve sistemli çabalar nitelemesini ön plana çıkarmaktadırlar. Girdi odaklı tanımlarda da insan kaynakları sistemi içinde yeteneğin arzını, talebini ve geçtiği yolları yönetmek boyutları dile getirilmektedir.

Her ne kadar McKinsey danışmanlık şirketi tarafından yayınlanan "Yetenek Savaşları" başlıklı raporun bu alandaki çalışmaları tetikleyici bir işlevi olmuşsa da Altınöz'ün de işaret ettiği üzere teknolojide öncü olan batılı ülkelerde 1950 ve 1960'lı

yıllarda bu konudan bahsedilmeye başlanmıştır. Özellikle "Bilgi Çağı" ibâresinin 1980'lerden itibaren yaygın bir şekilde kullanılmasına koşut olarak daha da önemli hale geldiği söylenebilir. Bilgi teknolojilerinin sirayet etmediği bir alanın neredeyse kalmaması ve rekabet ortamının keskinleşmesi iş dünyasında çalışanların konumunun farklı bir noktaya taşınmasında belirleyici bir rol oynamıştır. İnsan unsuru, örgütlerin hayatta ve ayakta kalabilmesinin asla hafife alınmaması gereken bir faktörü haline gelmiştir (Altınöz, 2009:15).

Günümüzde, insan kaynakları alanındaki çalışmalar, işletmelern hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve sektörlerinde başarılı olabilmeleri amacı ile özel önem verdikleri konuların en önemlilerinden biri olmuştur. Yetenek yönetimi olarak adlandırılan çalışmalar ve çabalarla, potansiyeli olan, yetkin, gerekli beceri ve tecrübeye sahip ve performans gösterebilen bireylerden maksimum düzeyde fayda elde etmek amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009:7). Çalışanlara bir çarklının dişlileri gibi yaklaşan ve onların sosyal ve psikolojik boyutlarını ihmal eden yönetim anlayışının artık karşılığı olmadığı görülmektedir.

Bu bakımdan insan kaynakları uygulamaları, yetenek yönetimini içermektedir ve içermediğini düşünmek söz konusu olamaz. Yetenek yönetimi ile ilişkisi ve bağlantısı düşünülemeyecek hiçbir insan kaynakları faaliyeti, uygulaması, aracı ve işlevi bulunmadığını iddia etmek abartılı bir tutum olmayacaktır. Yetenekli bireyleri örgüte çekmek, işe almak, örgütte kalmalarını sağlamak ve onların kalitelerini yükseltmeyi hedefleyen örgüt stratejileri ile bütünleştirilmiş ve belirli çalışan kategorileri ile ilişkilendirilmiş ve şahsa özel insan kaynakları faaliyetleri olarak açıkladığı yetenek yönetimini tez konusu olarak seçen Ceylan'a göre bu kavram "insan kaynaklarının yeni bir vizyonudur" (2007:47). Bununla birlikte bu açıklamalardan, örgütün diğer birimlerinin yetenek yönetimi adına üzerine hiçbir şey düşmemektedir şeklinde bir anlam çıkarılmamalıdır. Michaels ve arkadaşlarının 2001'de kaleme aldıkları "Yetenek Savaşları"

çalışmasında da ifade edildiği üzere yetenek yönetimi örgütün tamamına yayılmalı ve insan kaynakları dışında kalan birimler ve yöneticilerince de sahiplenilmelidir.

Kurumun stratejik yönetiminin bir bileşeni olarak kabul edilmesi gereken yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin rekabet gücünü yükseltecek çalışanlara yönelik olarak kısa dönemli değerlendirmeler olanaksız hale gelecektir. Yetenek yönetimi ile doğru çalışan, doğru zamanda ve doğru görevde konumlandırılarak uzun vadede yetenekli çalışan ihtiyacı bağlamında söz konusu olabilecek problemlerden kurtulmak ve stratejik hedeflere ulaşmanın mümkün kılınması amaçlanmaktadır. Şirketlerin yetenekli bireylere sahip olmasından daha da önemlisi, bunların kendilerine uygun alanlarda görevlendirilmesidir. Tasarım yeteneği ile ön plana çıkan birine yöneticilik görevi vermenin veya ilişki kurma yeteneği yüksek birine bireysel çalışacağı görevler vermenin doğru olmayacağı açıktır. Bu örnekleri çoğaltmak ve çeşitlendirmek mümkündür.

Kavramla ilgili yapılmış en kapsamlı tanımlama çabalarından birinde, yetenek yönetimi, bir bütün olarak örgüte diğer birimlerden daha yüksek düzeyde katkısı olacak kilit birimlerin sistemli bir şekilde tespit edilmesini, bu konumlar için gerek potansiyel ve gerekse performans yönüyle özel bireylere yer verilecek bir yetenek havuzu derlemeyi, bu birimlerde yetkin bireylerin görevlendirmesini mümkün kılacak ve bu bireylerin örgüte bağlılıklarını güçlendirecek bir insan kaynakları sisteminin geliştirilmesini içeren işlemler ve süreçler toplamı şeklinde tanımlanmıştır (Collings ve Mellahi, 2009:304). Örnek olarak, bir imalat işletmesi düşünülecek olursa, hammadde temininden nihai ürün aşamasına kadar çok sayıda birim faaliyet halinde olacaktır. Bu birimlerin her birinde ürünün kalitesini olumlu veya olumsuz etkilemek mümkündür. Olumsuz durumlarla karşılaşılmaması için işletmenin bütün bölümlerde yeterince yetenekli çalışanlara yer vermesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Ancak bir de ürünün kalitesini orantısız bir şekilde etkileyecek bölümler her örgütte bulunmaktadır. Bu birimlerde görevlendirilecek çalışanların yeteneklerine ise farklı bir

yaklaşım sergilemek gereklidir. Bu birimlerde çalışanların üst düzeyde yetenekli olmasının ötesinde ayrıca örgüte bağlılıklarının güvence altına almak için yapılması gereken sistemli çabalar vardır. Bütün bunların dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve üretimin sorunsuz bir şekilde sürdürülebilmesi için yetenek yönetimine önem vermek gerekmektedir.

Hartmann ve arkadaşları tarafından ihtiyaç duyulacak işgücüne dair öngörülerin ve planlamaların sonucunda, çalışanların istihdamı, yetiştirilmesi, örgüt içinde tutulması ve performanslarının değerlendirilmesi aşamalarını ve aynı zamanda yedekleme planlamasını içeren bir uygulamalar zinciri olarak ifade edilen (2010:171) yetenek yönetiminin hiçbir safhası önemsiz değildir. Bu aşamaların her birine özen gösterilmesi kurumun stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir zorunluluktur. Etkin bir yetenek yönetiminin örgüte sağlayacağı örgütün varlığını sürdürebilmesi, faaliyet gösterdiği alanda lider kuruluş olabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, çalışan beklentilerini karşılayabilmesi, demografik değişimlerden korunabilmesi ve işletme değerinin artırması gibi (Yerlikaya, 2017:17-19) birçok avantaj olacaktır. Ancak, insan unsurunun işin içine girdiği her türlü faaliyette olduğu yetenek yönetiminde de ciddi zorluklarla ve/veya zorlanmalarla karşılaşılacağı beklenmelidir. Bu sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için uygulamaya geçerken hazırlık aşamasında ihmale düşülmemesi ve tüm çalışanlarla bunun örgüt için öneminin paylaşılması faydalı ve kolaylaştırıcı olacaktır.

2.3.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi

Collings ve Mellahi (2009) stratejik yetenek yönetimini, öncelikli olarak işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi üzerinde kritik etkisi olacak görevlerin ve konumların sistemli bir şekilde saptanması ve potansiyelleri ve performansları ile gelecek vadeden heterojen özelliklere sahip yetenekli bireyler havuzunun büyütülmesi olarak nitelemişlerdir. Bu bağlamda, bu tür konumlar ve görevler için yetenekli bireyler bulunması ve yerleştirilmesi

daha pürüzsüz bir şekilde mümkün olacaktır. Ayrıca, Collings ve Mellahi'ye (2009) göre stratejik yetenek yönetimi uygulamaları nitelikli personelin sadakatini teminat altına alma gibi bir rol de oynayacaktır.

Lewis ve Heckman (2006:149) ise Collins ve Mellahi'den bir süre önce stratejik yetenek yönetimi için bu bakış açısına benzeyen hiyerarşik bir süreç yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu hiyerarşinin başlangıç noktasında sürdürülebilir bir rekabet avantajı bakımından ne tür fırsatların mevcut olduğuna ve örgütün elindeki kaynaklara ilişkin bir analiz yapılması, bir sonraki aşamada ise stratejik kazanımların elde edilmesi ve sürdürülebilmesi açısında kritik örgütsel birimlerin ve işlerin saptanması öngörülmektedir. Sürecin üçüncü aşamasında ise çeşitli (farklı, heterojen) yetenek havuzlarının nasıl konumlandırılacağını analiz etmek amacıyla birtakım sorulara cevap aranmaktadır. Bu sorulardan bazıları şöyledir: "yüksek performanslı çalışanlar nasıl bir kombinasyonla yerleştirilecektir?", "hangi ücret politikaları benimsenmelidir?", "kariyer basamaklarında hangi yetenek havuzları ile bağlantı yapılmalıdır?", "belirlenmiş (kritik önemi olan) işlerle ilgili bilgilendirme/bilgiye erişim sağlanmalı mıdır?" Bu son soruda Zuboff tarafından 1988'de türetilen "informate"[1] fiilinin kullanılmakta oluşu dikkat çekicidir ve bir bakıma örgüt içinde şeffaflığın sınırsız olmadığı hatırlatılmaktadır. Dördüncü aşamada ise, yetenek yönetimi sistemlerinin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken özellikle yetkinlik mimarisi ve örgüt içi veri sistemlerine dikkat çekilmekte; son olarak da hangi yetenek uygulamalarının (aday seçimi, işe alma, performans yönetimi, ücret yönetimi gibi) yetenek yönetiminin hedeflerine ulaşmada etkin olduğu ve bunlarla ilgili olarak neler yapılabileceği üzerinde durulmaktadır. Lewis ve Heckman'ın bu hiyerarşiyi bir çerçeve olarak önerdiğini ve mutlak bir zorunluluk olmadığını da ifade etmek gerekir.

[1] Bu sözcük basit bir şekilde Türkçeye bilgi dağıtmak olarak aktarılabilir, ancak Zuboff özellikle örgüt içindeki her eylemle ilgili bilginin otomatik olarak üretimini ve dağıtımını vurgulamak üzere bu sözcüğü türetmiştir.

Yetenek yönetimi bir örgütün tepe yöneticileri için sağladığı bilginin değeri ve doğruluğu ölçüsünde bir anlam ifade edecek ve değerli olacaktır. Bu bakımdan, bir "yetenek yönetimi bilgi stratejisi" oluşturulması da örgütler için bir ihtiyaçtır ve işletmeler örgüt içinde yapılanları tolerans göstermeksizin tekrar tekrar değerlendirmeli, teftişe tabi tutmalı, soruşturmalı ve tartışmalıdır (Berger, 2004:431). Stratejik yetenek yönetiminin tahminlere dayalı bir şekilde değil somut bilgilere ve sayılara dayalı olarak sürdürülebileceğinin farkında olunmalıdır.

İşletmelerde stratejik yönetimin hedeflerine yüksek düzeyde ulaşabilmesi, o işletmedeki işgücü ihtiyacının sorunsuz bir şekilde karşılanabilmesi ve sürdürülebilirliği ile yakından ilişkilidir ve yetenek yönetimi de işgücü planlamasından ayrı bir şekilde düşünülemez (Schutz ve Carpenter, 2010:19). Örgüt tercihleri ve buna göre takip edilmesi gereken evreler üzerinde duruma bağlı olarak oynamalar yapmak da stratejik bir gerekliliktir. Bununla birlikte, stratejik olmak aynı zamanda örgütte kritik konumlarda görev verilen nitelikli bireylerin yaptıkları işi nasıl gördüklerini, önceliklerini nasıl belirlediklerini ve bu önceliklerin neler olduğunu sağlıklı bir şekilde anlamayı da gerektirmektedir. Bunu değerlendirmeden örgütün hedefe ulaşması çok zor olacaktır, çünkü arabayı çekmesi gereken atların arabanın arkasında konumlandırılması metaforunda anlatılmak istenen durum söz konusu olacaktır (Huselid, Beatty ve Becker, 2008:34-47).

Stratejik yetenek yönetiminin örgüte sağlayacağı birçok avantajdan bahsetmek mümkündür. Yukarıdaki açıklamalar ışığında bunlar arasında performansları ile ve potansiyelleri ile özel bireylerin sayılarının artırılması ve yetkinliklerinin geliştirilmesi, yetersiz çalışanların daha iyi duruma getirilmesi ve hatta üst düzey performans sergileyenlerle yarışabilecek noktaya gelebilmeleri, görevlerden ayrılanlar olduğunda yerlerinin hızlı ve yetenek açığı yaşanmayacak şekilde doldurulabilmesi gibi avantajlar sayılabilir.

2.3.3.2. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenekli bireylerin örgüte kazanılmasının, yeteneklerinin geliştirilmesinin ve örgütten ayrılmamalarının sağlanmasının-bunların tamamını içeren yetenek yönetimi uygulamalarının ihmal edilemeyeceğine dair farkındalık oluşmuştur. Bu duruma uygun bir şekilde örgütlerde yetenek yönetimi birimlerine alan açılmıştır. Artık bu da yetersiz görülmekte ve insan kaynakları ile yetenek yönetimi birimlerinin bütünleştiği farklı örgütlenme formları gündeme gelmiştir. Artık, yetenek yönetimi uygulamalarının stratejik insan kaynakları yönetimi içine konumlandırıldığı, çalışanlara yönelik eski yaklaşımların terkedildiği yeni bir bakış açısı gitgide güçlenmektedir (Atlı, 2010:29). "Avrupa'da insan kaynaklarının geleceği" başlığıyla yayınlanan bir çalışmada her on işletmeden yedisinde tepe yönetiminin vakitlerinin beşte birinden daha fazlasını yetenek yönetimiyle ilgili faaliyetlere tahsis ettiğinin belirtilmesine dikkat çeken Collings ve arkadaşları üst yöneticilerin (CEO) yetenek yönetiminin önemine dair farkındalıklarının yükseldiğinin ve artık basit bir şekilde yalnızca insan kaynakları ile yetinmediklerinin anlaşılması gerektiğini iddia etmişlerdir (Collings, Mcdonnell ve Scullion, 2009:6).

Bilgi çağında bulunuyor olmamız ve artık beceri den çok zihinsel aktivite ve kabiliyetlerin ön plana çıkmış olması, yetenek ve bunun yönetimini diğer zamanların çok ötesinde önemli bir konu ve alan haline getirmiştir. Dolayısıyla yetenek yönetimi rekabet üstünlüğü sağlamının en önemli araçlarından biri haline gelmiştir.

İnsan kaynakları bakış açısı dönüşürken bir taraftan da bilginin bir yetenek olarak önemi artmış ve yeteneğin kazandırdığı bir iş dünyasında çeşitli kökenlere ve özelliklere sahip bireylerin örgüte bağlılıkları ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu nedenle yeteneğin ön plana çıktığı bir işgücü piyasasında pazarlama mantığına dayanan stratejiler geliştirmek büyük ölçüde bir zorunluluk haline gelmiştir (Çayan, 2011:16). Artık, rekabetin keskinleşmesine paralel olarak diğer işletmelere karşı avantaj sağlamanın müşterilerin

karşısına nitelikli ve/veya farklı ürünlerle çıkabilmekle mümkün olabileceği, bunun içinde, yetenekli çalışanların sahip oldukları becerilerin ve yetkinliklerin bütün örgüt faaliyetlerinde ve her aşamada sağlıklı bir değerlendirmesinin gerekliliği yaygın bir kanaat haline gelmiştir. Bu nedenle örgütlerin "insanların yönetimi" perspektifine karşı "yeteneklerin yönetimine" ağırlık vermeleri gerektiği iddia edilmiştir (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetiminin temel hedeflerinden biri de pozitif bir örgüt iklimi gerçekleştirerek, yetenekli bireylerin çalıştıkları bünye dışında arayışlara girmemeleri ve üstlerine düşen görevleri daha yüksek bir motivasyonla yapmalarıdır.

Yetenekli çalışanların işlerindeki yetkinliklerinin ve bilgilerinin artması onları örgüt için daha değerli kılacaktır ancak bu yetkinlikler ve bilgiler, örgüte değil bireye ait olacaktır. Bunu göz önüne alınca, bir çalışanın yeteneklerini bilmek ve belirlemek onun işletme içinde konumlandırılması bakımından kritik bir öneme sahip olacaktır. Çalışanlar vakitlerinin oldukça uzun bir bölümünü işyerinde harcamaktadırlar, ancak yeteneklerinden genellikle kısıtlı bir ölçüde faydalanılmaktadır. Bu noktada örgüt iklimi ve çalışma şartları üzerinde bireylerin kendilerini daha açık ifade edebilmelerine yeteneklerini sergileyebilmelerine imkân sağlayacak düzenlemeler yapılması gerekmektedir (Şetbetçi, 2003:8). Açıkçası örgütlerde sürdürülebilir ve uzun dönemli rekabet avantajı hedefleniyorsa yetenek yönetimi uygulanmalıdır (Yavan, 2012:78); çünkü yetenek arzı kıt bir kaynaktır ve bu da kıt kaynağın etkin yönetilmesini gerektirmektedir (Hongal &Kinange, 2020).

2.3.4. Yetenek Yönetimi Sistemleri

Alayoğlu'nun (2010:86) da ifade ettiği üzere, yetenek yönetimi sistemleri, "seçme, yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin özel ve genel fonksiyonlarının yetenekleri cezbedecek şekilde yönetimini" içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Alanyazında bu sürecin aşamaları ile ilgili olarak oldukça

birbirine benzer yaklaşımlara rastlanmaktadır. Ancak, bu aşamaların daha önce stratejik yetenek yönetimi bölümünde Lewis ve Heckman tarafından vurgulanan çerçeve niteliği göz ardı edilmemelidir. Örgütlerin bu uygulamaları benimserken kendi özel durumlarına uyarlamadan yola çıkmaları sağlıklı olmayacaktır. Bununla birlikte her örgütte yetenek yönetimi sistemi tasarımında muhakkak dikkat edilmesi gereken birtakım ilkeler de mevcuttur. Bu bölümde öncelikle bu ilkeler vurgulanacak, uygulamalarla ilgili açıklamalara ardından değinilecektir.

İlgili alan yazınyetenek yönetimi sisteminin tasarım aşamasında üç temel noktaya dikkat etmek gereğine işaret etmektedir. Bunlar izleyen bölümde kısaca belirtilmektedir.

a) Yetenek Perspektifinin Benimsenmesi: Taylorist yaklaşımların etkisinin fark edilmemesi halinde yöneticiler, sistem oluşturma çabasında zayıf kalabilmektedirler. Yetenek yaklaşımını benimsemeden, yani örgütün başarısı ve rekabet üstünlüğü elde etmesi için yeteneğin kilit bir rolü olduğuna ve bir ihtiyacı karşılayacağına güvenmeyi başarmadan, bu dönüşümü gerçekleştirmeye kalkışmak sadece zaman ve kaynak israfı yaratabilir. Sadece tepe yöneticilerinin bu yaklaşımı benimsemesi de yeterli değildir; örgüt içindeki bütün birimlerin yöneticilerinin ve özellikle de insan kaynakları biriminin yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacağı inancını paylaşması ve uygulamaları desteklemesi bir ön zorunluluktur (Alp & Çevik, 2019:178; Aydınöz, 2009:111).

b) Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsam Alanının Belirlenmesi: Yetenek yönetimi sisteminin tasarımının bütüncül mü yoksa sınırlı bir yaklaşımla gerçekleştirileceği de bir diğer önemli noktadır. Sadece örgütün başarısında özel yeri olan işler üzerinden sınırlı bir yaklaşım benimsemenin de bütün örgütü kapsayacak bir uygulamanın da birtakım avantajları ve dezavantajlar olabilir. Bazı örgütler içinde bulundukları koşullar nedeniyle yetenek yönetimini sadece yöneticilerle veya kritik birtakım işlerle sınırlı tutmayı tercih

edebilirler (Alp & Çevik, 2019:178). Bu noktada tepe yöneticilerinin ayrıntılı bir analiz yapmaları ve net olmaları gerekmektedir. Genel olarak, tüm örgüt birimlerinin yetenek yönetimi uygulamalarının kapsama alanı içinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağına dair bir kanaat olabilir, ancak bunun her örgütte mümkün olmayabileceği de düşünülmelidir. Kapsam konusunda karar verirken, örgütün büyüklüğü, mali imkanları, kullanılan teknoloji, iş gücü devir hızı, çevredeki tehdit ve fırsatlar gibi faktörlerin göz önüne alınması belirleyici olacaktır.

c) Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi, Genel Örgüt Stratejisine Uyumlaştırılması: Kapsamlı ve bütünleştirilmiş bir süreç olan yetenek yönetimi örgütün kültürü ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Bu bakımdan örgütte performans temelli ve amaçlara yönelik bir örgüt kültürü için çaba gösterilmelidir (Altıntaş, 2003). Yetenek yönetiminin nihai hedefi bütün çalışanların yüksek bir performans düzeyine ulaşmasıdır. Ancak Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) için hazırlanan bir rapora göre işletmeye özel bir şekilde tasarlanmış ve işletme stratejileri ile uyumlu yetenek yönetimi sistemlerinin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Örgütlerin bu uyumu sağlaması başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması için kritik bir öneme sahiptir. Bunun için örgütün rekabete yönelik stratejik yaklaşımlarının ayrıntılı bir analizi ile yetenek yönetimine başlanması ve yetenek stratejisinin bu tarza uygun bir şekilde tasarlanması gerekir (PMI, 2013:6). Birçok araştırmacı yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesini sürecin bir aşaması olarak değerlendirme eğilimindedir. Hâlbuki bu bir aşama olmaktan çok aşamaların üzerine inşa edileceği bir zemindir.

2.3.5. Yetenek Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar

Bu bölümü tamamlamadan önce, çalışmanın temel değişkenleri bağlamında mevcut alan yazında var olan çalışmalara değinmek yerinde olacaktır. Böylece sunulan tez çalışmasının modeli için dayanaklar ve araştırma sorunsalının önemi daha iyi anlaşılabilir.

Kaya (2008) çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Şengül de (2009) çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonuç olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Durmaz (2010) ise, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda adhokrasi ve klan örgüt kültürünün duygusal bağlılığı yüksek düzeyde, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ise düşük düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Gülova ve Demirsoy (2012) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda görevsel kültür ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki; örgütsel kültür ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışma sonucunda cinsiyete, eğitime ve kıdeme göre farklılık arz ettiği belirlenmiştir.

Vural vd. (2012) çalışmalarında performans değerlendirme sistemi ile uyumlu yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışma sonucunda çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Acar (2013) çalışmasında lojistik sektöründeki işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde liderlik tarzları ve örgüt kültürünün etkisini araştırmışlar ve çalışma

sonucunda liderlik tarzları ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yücel ve Koçak (2014) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarından klan ve adhorasi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarundan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, örgüt kültürünün alt boyutlarından pazar ve hiyerarşi kültürleri ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile örgüt kültürünün alt boyutlarından hiyerarşi ve pazar kültürleri arasında pozitif yönlü, klan ve adhokrasi kültürleri ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hakim (2015) çalışmasında örgütsel kültürün, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve çalışma sonucunda pozitif ve anlamlı bir etki olduğunu belirlemiştir.

Aytaç (2015) çalışmasında Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin yetenek yönetimi liderliği ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi liderliğinin örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Türkkan (2017) çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca demografik özelliklere göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık incelenmiş ve medeni durum ve mesleki deneyim faktörlerinin örgüt kültüründe farklılık göstermediği; cinsiyet, yaş, eğitim, kadro türü ve çalışma süresine göre ise farlılık arz ettiği belirlenmiştir. Diğer taraftan cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki deneyime göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermezken; eğitim, kadro türü ve mesleki deneyime göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Mert (2018) çalışmasında, örgüt kültürünün iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmış ve çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın kısmi aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

Manyas (2018) çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışma sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tatlı ve Üstün (2018) çalışmasında yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü incelemişler ve çalışma sonucunda örgüt kültürünün düzenleyici role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Tarakçı ve Öneren (2018) çalışmasında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığın alt boyutları ve iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Köprülü ve Çetinsöz (2019) otel işletmelerindeki çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Saç (2019) çalışmasında liderlik tarzları ile çalışanların örgütlerine olan bağlılık duyguları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini belirlemeye çalışmış ve çalışma sonucunda örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünü; örgüt kültürünün ise örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Aslan ve Kurşun (2020) çalışmasında hastanelerde çalışan sağlık ve idari personelin örgüt kültürü ve yetenek yönetimi davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışma

sonucunda bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Rastegar ve Aghayan (2012) çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda destekleyici ve yenilikçi örgütsel kültürün örgütsel bağlılıkla pozitif yönde güçlü bir ilişkisinin olduğu, ancak bürokratik örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise düşük olduğu belirlenmiştir.

Agwu (2013) çalışmasında Bayelsa Eyaleti kamu hizmeti çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışma sonucunda örgütsel kültür ile çalışan bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş ve hizmet süresine göre farklılık arz ettiğide tespit edilmiştir.

Kontoghiorghes (2015) çalışmasında yüksek performanslı örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda stratejik olarak uyumlu ve etik açıdan yüksek performanslı örgüt kültürünün, yeteneklerin çekiciliği ve elde tutulması üzerinde güçlü etkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Kheirkhah vd. (2016) İran Tıp Bilimleri Üniversitesi'ne bağlı hastanelerde çalışan ebelerde yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Mitıć (2016) çalışmasında örgüt kültürünün (Geleceğe Yönelme, Güç Mesafesi, İnsan Yönelim ve Performans Yönelimi) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, örgüt kültürünün özellikle gelecek yönelimi ve performans yöneliminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu belirlenmiştir.

Aregu (2017) çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve alt boyutlar arasında olumlu ve olumsuz ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Yanti ve Dahlan (2017) Tangerang Regency Eğitim Ofisi Teknik Uygulama Birimindeki çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada örgüt kültürü, liderlik davranışı ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda örgüt kültürü, liderlik davranışı ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir.

Inanlou ve Ahn (2017) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde insan kaynakları geliştirmenin aracılık rolünün araştırmışlardır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve insan kaynakları geliştirmenin aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Malkawi (2017) çalışmasında yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ile yetenek kazanımı, yetenek gelişimi ve yeteneği elde tutma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Abazeed (2018) çalışmasında Ürdün'deki telekomünikasyon şirketlerine yönelik yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Wambui ve Gichanga (2018) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Baridula vd. (2018) mevduat bankaları çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda desteklenen yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki ampirik kanıtlar, üç değişkennin birbiriyle olası bir nedensel bağlantı içinde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre; Örgüt kültürü hem örgütsel bağlılığı hem de performansı etkilemektedir. Diğer taraftan, yetenek yönetimi, örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Aytaç, 2015; Hakim, 2015; Manyas, 2018; Tarakçı ve Öneren, 2018; Türkkan, 2017). Literatürde örgüt kültürü ile çalışanların performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğu ve hangi mekanizmanın üzerinde etkili olduğu tam olarak bilinmeyen bir durumdadır. Mevcut bulgulardan hareketle bu çalışma, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensel bağlantıyı açıklayan temel mekanizmanın yetenek yönetimi olduğunu kuramlaştırmaktadır. Bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişki yetenek yönetiminin aracı rolünü önermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

Alan yazınında ulaşılan kaynaklar derlenerek çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgilere yer verildikten sonra bu bölümde, araştırma soruları ve bu sorulara cevap bulmak için geliştirilen hipotezler ile araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

Araştırmanın dört önemli sorusu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, algılanan yetenek yönetim uygulamalarını etkilemekte midir? Araştırmanın ikinci sorusu ise çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, algılanan örgütsel bağlılığı etkilemekte midir? Araştırmanın üçüncü sorusu ise çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetim uygulamaları, algılanan örgütsel bağlılığı etkilemekte midir? Araştırmanın dördüncü sorusu ise çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan yetenek yönetiminin herhangi bir aracı etkisi bulunmakta mıdır? Bilindiği gibi, birimlerde meydana gelen evrenle ilgili bir çıkarımda veya öngörüde bulunmak için evrenin tümü ya da evrenden seçilen bir örneklemin incelenmesine "genel tarama" denirken (Karasar, 2017), iki veya daha fazla unsurun aralarındaki ilişki veya beraber değişimlerini ya da bu unsurlar arasındaki değişimin seviyesini incelemek için yapılan taramaya ise "ilişkisel tarama" denilmektedir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2014:97). Bu çalışmada da algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde yetenek yönetiminin etkisini incelemek için değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmalar ışığında araştırma modeli Şekil 1 de gösterildiği gibi oluşturulmuştur. Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel

bağlılık ilişkisi üzerinde aracı (mediatör) etkisini araştırmak üzere tasarlanan araştırma modelinin sınanması amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda ifade edildiği şekildedir:

Hipotez 1: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki

H1:0- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut, somut) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H1:1- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut, somut) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

H2:0- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H2:1- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 3: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

H3:0- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetimi uygulamaları (soyut, somut), ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H3:1- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetimi uygulamaları (soyut, somut), ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 4: Yetenek yönetiminin aracı (mediatör) rolü

H4:0- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık ilişkisi arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rolü yoktur.

H4:1- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık ilişkisi arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rolü vardır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Yulu ve Doldur (2018) tarafından yürütülen araştırmada, Türkiye'nin en büyük otomotiv sektörüne ev sahipliği yapan firmaların bölgesel dağılımı incelendiğinde: Marmara bölgesi (Bursa, Kocaeli, Sakarya, İstanbul ve Tekirdağ'dır). Marmara Bölgesi'ni takip eden İç Anadolu Bölgesinde (Ankara, Konya, Eskişehir ve Aksaray'da konumlanmıştır), Akdeniz Bölgesi'nde (Adana) ve Ege Bölgesi'nde (İzmir). Bölgesel olarak ev sahipliği yapan firmalar, zaman, firmaya erişim, finansal kaynağa ve diğer kısıtları göz önünde bulundurarak, aşağıdaki şehirlerden veri toplanmıştır: Bursa, Konya, Adana ve Kırşehir. Çalışmada veriler, Türkiye'de otomotiv yan sanayi üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan toplanmıştır. Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bazı üretim işletmelerinden kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 715 çalışandan toplanan veriler anzlize tabi turulmuştur. Kolayda örneklem yöntemi tesadüfi örnekleme yöntemlerinin evren tam sayımının yapılma zorluğu, bütçe ve zaman gibi kısıtlar sebebi ile (İslamoğlu & Alnıaçık, 2014:193-194; Karagöz, 2017:65-66) gerçekleştirilemediği durumlarda tercih edilen tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyleriyle ilgili demografik özelliklerine ilişkin bilgiler elde edinmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI-ÖLÇEKLER

Araştırma modelinde yer alan eksojen (bağımsız) değişken örgüt kültürü, aracı (mediator) değişken yetenek yönetimi ve endojen (bağımlı) değişken ise örgütsel bağlılık

değişkenidir. Buna göre katılımcıların örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümü, demografik özelliklere yönelik sorulardan oluşmuş, ikinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerine ait ölçeklere yer verilmiştir. Demografik bilgi formunda yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışma hayat süresi, işyerindeki çalışma süresi ve hizmet sınıfına ait sorular bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan, "Örgüt Kültürü Ölçeği (Organizational Culture)" kullanılmıştır. Bu ölçek üst düzey değişkendir ve dört alt-boyuttan oluşmaktadır. Katılım boyutu 9 soru, Uzlaşma boyutu 9 soru, Uyum yeteneği boyutu 9 soru ve Vizyon boyutu 9 soru ile ölçülmektedir. Örgüt Kültürü ölçeğinde toplam 36 ifade bulunmaktadır. Cevaplar ise 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Denison ve Mishra (1995:35) tarafından yürütülen çalışmada bu ölçeğin Alpha değeri verilmemiştir. Ancak alt boyutların Alpha değeri şu şekilde listelenmiştir: Katılım (α=0,76), Uzlaşma (α=0,79), Uyum (α=0,63) ve Vizyon (α=0,81). Türkiye'de Yahyagil (2004:17) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Alpha değeri (α = 0,89) olarak verilmiştir. Alt boyutların Alpha değeri şu şekilde listelenmiştir: Katılım (α = 0,67), Uzlaşma (α = 0,76), Uyum (α = 0,61) ve Vizyon (α = 0,82).

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği: Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2012) tarafından doktora tezinde Türkçeleştirilerek kullanılan "Yetenek Yönetim Uygulamaları Algısı Ölçeği (Talent Management)" kullanılmıştır. Bu ölçek üst düzey değişkendir ve iki alt-boyuttan oluşmaktadır. Soyut boyutu 8 soru ve Somut boyutu 8 soru ile ölçülmektedir. Yetenek Yönetim ölçeğinde toplam 16 ifade bulunmaktadır. Cevaplar ise 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Fegley (2006) tarafından yürütülen çalışmada bu ölçeğin Alpha değeri

verilmemiştir. Türkiye'de Bahadınlı (2012:211) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Alpha değeri (α = 0,94) olarak verilmiştir. Alt boyutların Alpha değeri şu şekilde listelenmiştir: Soyut (α = 0,89) ve Somut *(α=0,88).*

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından 18 madde olarak geliştirilen, Watsi (2000) tarafında kültürel ifadeler eklenerek geliştirilen 3 alt boyut ve 24 sorudan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment)" kullanılmıştır. Duygusal bağlılık boyutu 8 soru, Devam bağlılığı boyutu 8 soru ve Normatif bağlılık boyutu ise 8 soru ile ölçülmüştür. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde toplam 24 ifade bulunmaktadır. Cevaplar ise 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Meyer, Allen ve Smith (1993:45) tarafından yürütülen çalışmada bu ölçeğin Alpha değeri verilmemiştir. Çalışma iki örneklem ile yapılmıştır ve alt boyutların Alpha değeri şu şekilde listelenmiştir: Duygusal bağlılık (α = 0,87 ve 0,85), Devam bağlığı (α = 0,79 ve 0,83) ve Normatif bağlılık (α = 0,73 ve 0,77). Watsi (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Alpha değeri şu şekilde listelenmiştir: Kamu sektörü örnekleminde, Duygusal bağlılık (α=0,79), Devam bağlılığı (α=0,75) ve Normatif bağlılık (α=0,58). Öze sektör örnekleminde ise, Duygusal bağlılık (α= 0,78), Devam bağlılığı (α = 0,80) ve Normatif bağlılık (α = 0,60).

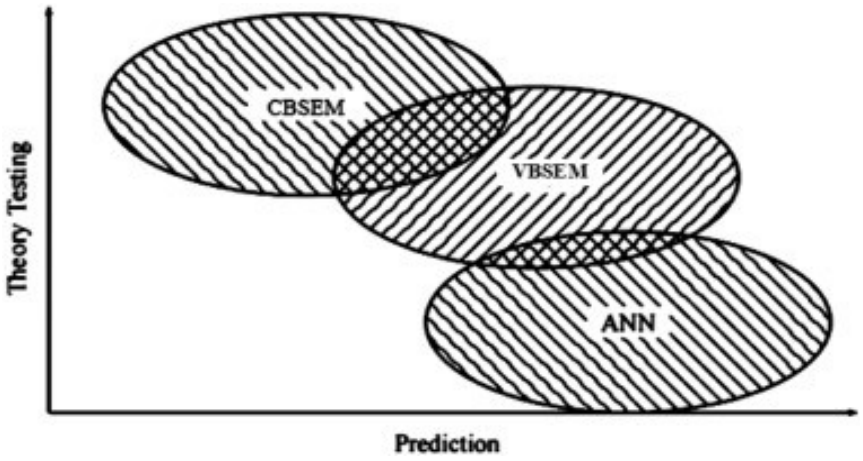
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu çalışmada veriler, Aralık 2019-Eylül 2020 döneminde toplanmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik SPSS paket programı kullanılarak frekans analizleri ile tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra analitik ve istatistiki yöntem seçilmiştir. Analitik ve istatistiksel yöntemler 3 kritere göre yapılmaktadır. Bu kriterler şunlardır (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2009);

I) Çalışmanın amacı teori oluşturmak veya hipotez testleri yapmak ise, parametrik istatistiksel hesaplama yöntemi ile verilerin iyi olup olmadığını ölçebilme kabiliyeti ile daha iyi bir seçenek olarak Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi-KTYEM (CB-SEM) tercih edilmektedir,

II) Çalışma amacı hipotez testi, keşifsel araştırmalar veya yapılar arasındaki ilişkiyi araştırmak ise, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi-KEKKYEM (PLS-SEM) tercih edilmektedir,

III) İlişkisel tahmin ve/veya gelecek tahmini için ise Yapay Zekâ Tekniği (YSA) tercih edilmektedir. Aşağıda yer verilen şekilde, analitik ve istatistiksel yöntemlerin ilişki düzeyi gösterilmektedir.



Şekil 3.1. CB-SEM, PLS-SEM ve ANN (Henseler ve diğ., 2009).

Sosyal bilimler araştırmalarında, klasik regresyon modellerinin aksine özellikle karmaşık ilişkilerin incelendiği modellerde her zaman hangi değişkenin bağımlı hangisinin bağımsız olduğunu ifade edebilmek güç olabilmektedir (Karasar, 2017). Bu yüzden bağımlı ve bağımsız değişkenlerden kaynaklı ölçüm yanlışlıklarını da göz önünde bulundurarak bu hatalardan arındıran Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) kullanılmaktadır (Bayram, 2016:2; Civelek, 2018:2). YEM modellerinde bağımsız veya bağımlı değişkenler yerine eksojen ve

endojen kavramları kullanılır. Eksojen, değeri modele dışarıdan verilen değişkendir. Endojen ise değeri modelin içerisinde belirlenerek verilen değişkenlerdir (Bayram, 2016:4).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve araştırma sorularına cevap bulmak için varyans tabanlı Kısmi En Küçük Kareler – Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) analizlerine imkân veren SmartPLS3 programı ile yol (path) analizi ve ön yükleme (bootstrapping) prosedürü analizleri gerçekleştirilmiştir.

KEKK-YEM yapısal eşitlik modellerinde iki tür analiz yapılmaktadır. Birincisi ölçüm modeli veya dışsal (outer) model analizi diğeri ise yapısal model veya içsel (inner) model analizidir. Gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkiler dışsal modeli veya diğer bir ifade ile ölçüm modelini oluştururken, örtük değişkenler arasındaki ilişkiler ise yapısal modeli veya diğer bir ifade ile içsel modeli oluşturmaktadır (Civelek, 2018:112). KEKK-YEM modelleri için analiz imkânı sunan SmartPLS3 programı ile ilk olarak dışsal model değerlendirilmiştir.

Araştırma sorularına cevap aramak ve geliştirilen hipotezleri test etmek için SmartPLS3 ile yol (path) analizi ile yol katsayıları ve ön yükleme (bootstrapping) prosedürü ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapıların tahmin güçlerini ve birbirilerini temsil edebilme güçleri için yapısal model analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacına Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli-KEKK-YEM (PLS-SEM) uygun olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmada verileri ve ilişkileri analiz etmek için KEKK-YEM kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), karmaşık araştırma problemlerinin ele alınmasında tüm faktör ve ilişkileri dikkate alıp, sistematik bir yaklaşım sağlayan ikinci nesil bir veri analiz tekniğidir. Temel avantajı eksojen, endojen, aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) gibi çeşitli rollerle değişkenler arasındaki ilişkileri modelleme imkânı

sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). YEM özellikle sosyal bilimler alanında yürütülen çalışmalarda hangi değişkenin bağımlı, hangisinin bağımsız olacağının seçiminden kaynaklanan ölçüm hatalarının etkisini ortadan kaldıran bir model olarak geliştirilmiştir. YEM sadece istatistiksel bir teknik değil, model kavramsallaştırma, parametre tanımlama ve tahmin, veri-model uyum değerlendirmesi ve potansiyel model yeniden düzenlemesini içeren analitik bir süreçtir (Bayram, 2016:2).

YEM, Kovaryans Tabanlı YEM (CB-SEM/En Büyük Olabilirlik Yaklaşımı) ve Varyans Tabanlı YEM (KEKK-YEM /Komposit Yaklaşımı) olarak ikiye ayrılır. Kısmi En Küçük Kareler Tabanlı, varyans tabanlı bir yapısal eşitlik modellemesidir (Civelek, 2018:112).

KEKK-YEM tahminlemesi, veri üzerinde normal dağılımı şart koşmayan tekrarlı bir tekniktir (Hair vd., 2016). KEKK-YEM yaklaşımı, çoklu doğrusal regresyon analizine benzemekte, modeli ve ilişkiyi yorumlamak için açıklanan varyansın (R^2) ve t istatistiklerinin değerleri dikkate alınmaktadır (Hair vd., 2016). Kovaryans Tabanlı YEM ve regresyon gibi geleneksel yöntemler varyansı genellikle iki kategoriye ayırır: Ortak varyans (bir yapının ölçüm modelindeki diğer göstergelerle paylaşılan varyanstan tahmin edilen varyanstır), ve Özgün varyans (hem spesifik hem de hata varyansından oluşmaktadır). Spesifik varyansın sistematik ve güvenilir olduğu, fakat hata varyansının rastgele ve güvenilir olmadığı (ölçüm, örnekleme ve düzenleme hatası) belirtilmekte, Kovaryans Tabanlı YEM modellemesi türetilmiş çözümde yalnızca ortak varyansı kullanır (Sarstedt vd., 2016).

KEKK-YEM, kovaryans Tabanlı YEM'den farklı olarak, varyansı ortak ve özgün varyansa bölmez, gözlenen göstergelerdeki toplam varyansı açıklar. Yani, KEKK-YEM ölçüm modelindeki ilişkileri tahmin ederken, eksojen değişkenlerin endojen değişkenlerle ortak olduğu tüm varyanslar (ortak, özgün ve hata varyansları) dikkate alınır (Hair, Risher,

Sarstedt ve Ringle, 2019; Sarstedt vd., 2016). KEKK tabanlı YEM Smart PLS, ADANCO, PLS-PC, PLS Graph, WarpPLS, gibi paket programlar ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada, Smart PLS 3.0 programından yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

Çalışmanın bu kısımında demografik bilgilere, güvenirlik ve geçerlilik analizlerine, ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma modelini sınamak üzere kullanılan ölçekler ve psikometrik özelliklere ilişkin bilgiler sunulmaktadır. KEKK-YEM kullanılırken özellikle üst-düzey değişkenlerden oluşsan modellerde uyum iyiliği indekslerine gerek duyulmamaktadır (Henseler, 2018; Henseler et al., 2014), Araştırmada NFI (Normed Fit Index), d_ULS ve d_G değerlerinin üst-düzey değişkenlerden dolayı hesaplanmamaktadır. PLS-SEM'de SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değeri <0,080 veya <0,10'den küçük ise iyi uyum olarak yorumlanabilir. Bu çalışmada SRMR değeri (0,096) olarak bulunmuştur. Bu değer de referans değeri olan 0.10'den küçük çıkmıştır (Henseler et al., 2014; Uslu & İnanır, 2020:1766). RMS_theta değeri 0.120'den küçük ise iyi uyum olarak yorumlanabilir. Bu çalışmada RMS_theta değeri (0.117) olarak bulunmuştur bu değer de referans değeri olan 0.12'den küçük çıkmıştır. Yukarda bahsedilen indeksler çalışmanın indekslerin referans değeri sağlanıyor olmasının model-veri uyumunun yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2014).

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyleriyle ilgili demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1. de verilmektedir. Yaş değişkenine göre; Araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı (%50) 35 yaşın altındadır. Katılımcıların diğer kısmının yaşı 35 yaşından fazladır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde; homojen bir örnekleme ulaşıldığı söylenebilir. En çok katılım gösteren yaş grupları ise sırasıyla %22,1 ile 31-35 yaş arası ve %22 ile 41-45 yaş arası çalışanlardır. Cinsiyet değişkenine göre; Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%73,8) erkeklerden oluşmaktadır. Medeni

durumlarına göre; Araştırmaya katılım sağlayanların çoğu (%70) evlidir. Eğitim düzeylerine göre; Katılımcıların büyük çoğunluğu (%35) lise ve daha üst seviyede okullardan mezun olmuştur. En az katılımcı ise %0,7 ile doktora mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalışma hayatında geçirdiği süreler, şu anki çalıştığı işletmedeki çalışma süreleri ve işletmedeki pozisyonları ile ilgili veriler incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %30'u 5 yıldan daha az çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların sadece %5,2'si 20 yıldan uzun süredir çalışma yaşamında bulunduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların nerdeyse %50'ye yakını şu anki çalıştıkları iş yerinde 5 yıldan daha az süredir çalıştıklarını ifade etmiştir. Mevcut işyerindeki çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcılardan sadece %6,7'sinin 16 yıldan daha uzun süredir aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların pozisyonları incelendiğinde katılımcıların %90,6 gibi büyük çoğunluğu teknik ve idari personelden oluşmakta olup %8,4 ise orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.1. Demografik Bilgiler

Özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
25'ten az	73	10.2
25-30	135	18.9
31-35	158	22.1
36-40	138	19.3
41-45	157	22.0
45'ten fazla	54	7.6
Cinsiyet		
Kadın	187	26.2
Erkek	528	73.8
Medeni Hal		
Bekar	215	30.1
Evli	500	69.9
Eğitim		
İlköğretim	147	20.6
Lise/dengi	250	35.0
Ön lisans	123	17.2
Lisans	158	22.1
Yüksek Lisans	32	4.5
Doktora	5	0.7
Çalışma hayat Süresi		
5 yıldan az	210	29.4
6-9 yıl	200	28.0
10-15 yıl	162	22.7
16-20 yıl	106	14.8
20 yıldan fazla	37	5.2
Mevcut işyerindeki görev suresi		
5 yıldan az	353	49.4
6-9 yıl	189	26.4
10-15 yıl	125	17.5
16-20 yıl	36	5.0
20 yıldan fazla	12	1.7
Hizmet sınıf		
Üst yönetici	12	1.7
Bölüm Yöneticisi	55	7.7
Teknik Personel	147	20.6
İdari Personel	144	20.1
Diğer….	357	49.9

4.2. NORMAL DAĞILIM TESTİ

Çok değişkenli analizlerde verilerin normallik testi ile iki değişkenin karşılıklı etkisinin normal olduğu varsayımı tahmin edilmektedir (Hair vd., 2017). Bununla birlikte KEKK-YEM hem normal hem de normal dağılım göstermeyen verileri analiz etmek için tasarlanmıştır. Bu çalışmada PLS programı ile normallik testleri yapmak için mevcut istatistiksel yöntemlerden yararlanmıştır: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) testinde normallikten bahsedebilmek için ±2.00 değeri ve anlamlılık düzeyi kullanılmaktadır (George & Mallery, 2010; Hair vd., 2017:61).

Bu çalışmada, yapılan test sonucunda çarpıklık değerlerinin (-1,008) ile (0,073) aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin ise (-0,1071) ile (1,623) değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çarpıklık katsayılarının 0'dan daha düşük olması nedeniyle serinin sola çarpık olduğu, basıklık katsayılarının ise 3'ten küçük olması nedeniyle genel itibariyle eğrinin normal dağılım eğrisine kıyasla daha basık olduğu ifade edilebilir (Karagöz, 2017:106). Dolaysıyla, verilerin kısmen sola çarpık ve kısmen basık olmakla birlikte sosyal bilimler araştırmaları için normal dağılım eşik değerleri içinde olduğu söylenebilir. Bulgular Tablo 4.2. de özetlenmiştir:

Tablo 4.2. Normal Dağılım Testi

İfadeler	Ortalama	S.Sapma	Basıklık	Çarpıklık	Örneklem sayısı
Örgüt Kültürü					
OK1	3.614	0.851	0.547	-0.687	715
OK2	3.72	0.766	1.623	-1.008	715
OK3	3.674	0.921	-0.01	-0.428	715
OK4	3.178	1.033	-0.787	-0.223	715
OK5	3.701	0.854	0.21	-0.504	715
OK6	3.75	0.866	0.366	-0.671	715
OK7	3.687	0.916	0.545	-0.763	715
OK8	3.764	0.865	0.488	-0.654	715
OK9	3.724	0.897	0.011	-0.48	715
OK10	3.238	1.149	-0.927	-0.208	715
OK11	3.641	0.945	-0.136	-0.483	715
OK12	3.189	1.077	-0.795	-0.199	715
OK13	3.723	0.889	-0.162	-0.481	715
OK14	3.73	0.912	0.287	-0.693	715
OK15	3.751	0.891	0.505	-0.691	715
OK16	3.652	0.879	0.47	-0.586	715
OK17	3.723	0.873	0.523	-0.619	715
OK18	3.54	0.944	-0.14	-0.515	715
OK19	3.685	0.853	-0.026	-0.46	715
OK20	3.705	0.882	0.462	-0.648	715
OK21	3.752	0.837	0.366	-0.626	715
OK22	3.761	0.845	0.244	-0.556	715
OK23	3.716	0.895	0.314	-0.629	715
OK24	3.122	1.199	-0.983	-0.25	715
OK25	3.653	0.931	0.235	-0.634	715
OK26	3.663	0.851	0.953	-0.823	715
OK27	3.757	0.807	0.294	-0.538	715
OK28	3.694	0.88	0.525	-0.657	715
OK29	3.702	0.899	0.265	-0.618	715
OK30	3.294	1.123	-0.742	-0.424	715
OK31	3.702	0.88	0.582	-0.702	715
OK32	3.75	0.848	0.628	-0.684	715
OK33	3.729	0.821	1.034	-0.756	715
OK34	3.429	1.044	-0.332	-0.588	715
OK35	3.747	0.815	0.913	-0.777	715
. OK36	3.653	0.911	0.476	-0.715	715
Yetenek yönetimi					
YYM1	3.663	0.784	0.845	-0.758	715
YYM2	3.674	0.847	0.836	-0.762	715
YYM3	3.761	0.89	0.527	-0.647	715
YYM4	3.769	0.868	0.224	-0.551	715
YYM5	3.765	0.926	0.126	-0.631	715
YYM6	3.673	0.916	0.234	-0.578	715
YYM7	3.655	1.009	-0.129	-0.578	715
YYM8	3.69	0.944	0.071	-0.575	715
YYM9	3.755	0.916	0.238	-0.645	715
YYM10	3.709	0.935	0.063	-0.583	715

YYM11	3.74	0.905	0.157	-0.61	715
YYM12	3.771	0.892	-0.086	-0.542	715
YYM13	3.712	0.981	0.087	-0.652	715
YYM14	3.758	0.891	0.346	-0.637	715
YYM15	3.484	1.059	-0.237	-0.601	715
YYM16	3.55	1.058	-0.229	-0.57	715
Örgütsel Bağlılık					
OB1	3.723	0.929	0.223	-0.65	715
OB2	3.632	0.999	0.214	-0.729	715
OB3	3.751	0.95	0.141	-0.671	715
OB4	3.484	0.964	-0.36	-0.372	715
OB5	2.897	1.159	-1.042	0.073	715
OB6	2.915	1.184	-1.071	0.008	715
OB7	3.568	0.965	0.233	-0.694	715
OB8	2.940	1.13	-0.933	-0.01	715
OB9	3.055	1.16	-0.923	-0.209	715
OB10	3.586	0.988	0.101	-0.659	715
OB11	3.466	0.989	-0.122	-0.526	715
OB12	3.021	1.12	-0.841	-0.071	715
OB13	3.631	0.995	-0.077	-0.522	715
OB14	3.776	0.895	-0.05	-0.497	715
OB15	3.653	1.024	-0.247	-0.527	715
OB16	3.660	0.896	0.622	-0.738	715
OB17	3.838	0.937	0.227	-0.696	715
OB18	3.103	1.173	-0.943	-0.144	715
OB19	3.088	1.123	-0.868	-0.156	715
OB20	3.604	0.911	0.209	-0.573	715
OB21	3.529	0.912	0.511	-0.74	715
OB22	3.734	0.857	0.704	-0.662	715
OB23	3.670	0.866	0.319	-0.538	715
OB24	3.175	1.11	-0.794	-0.257	715

4.3. ÇOKLU DOĞRUSALLIK SORUNU (MULTI-COLLINEARITY PROBLEM)

KEKK-YEM modellerinde çoklu doğrusallık sorunu; modeldeki eksojen değişkenlerin aralarında doğrusal ilişki olması sorunudur. Bu ilişkinin tahmini model parametreleri, özellikle beta katsayıları ve standart hataları, dolaylı olarak ilişkili oldukları değişkenin üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. SmartPLS programı ile çoklu doğrusallık sorununu teşhis etmenin bir yolu Varyans Enflasyon Faktörlerini (VIF) incelemektir. VIF, beta katsayılarının tahmini varyanslarındaki artış miktarını, bağımsız değişkenlerin birbiri ile ilişkisiz olduğu zamanki değerler ile aralarındaki farkı kıyaslayarak ölçer. 5'in altındaki VIF değerleri, çoklu doğrusallık sorunu olmadığını gösterir (Bowerman

& O'connell, 1990). Yapılan test sonucunda VIF değerlerinin 1.00 ile 2,817 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olmadığı kanaatine varılmıştır. Bulgular Tablo 4.2.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.2.1. Çoklu Doğrusallık Testi

Değişkenler	**VIF değeri**
Örgüt Kültürü	2,817
Katılım	1.000
Uyum yeteneği	1.000
Uzlaşma	1.000
Vizyon	1.000
Yetenek yönetimi	2,817
Örgütsel Bağlılık	(-)
Devam bağlılık	1.000
Duygusal bağlılık	1.000
Normatif bağlılık	1.000

***Not**: (-) = Bağımlı değişkenin VIF değeri yoktur*

4.4. ÖLÇÜM MODELİ

Smart PLS ile gerçekleştirilen analizlerde genellikle dışsal (ölçüm) modeli ve içsel (yapısal) model değerlendirilmektedir. Dışsal veya ölçüm modeli araştırma modelinde bulunan gözlenen değişkenler ve bağlı bulundukları gizli değişkenler ile olan ilişkileri gösteren yapılardır. İçsel (yapısal) model ise sadece gizli değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren yapılardır. Ölçüm modelinin analizinde modelin güvenirlik ve geçerliliği yorumlanmaktadır. Bunun için gizli değişkenler ile bağlı maddeler arasındaki korelasyonlar üzerinden değişkenlerin güvenirliği yorumlanırken; gözlenen ve gizli değişkenlerin diğer değişkenler ile olan ilişkileri incelenerek yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri sorgulanmaktadır (Çark & Marşap, 2019:1001; Garson, 2016:61).

İçsel Tutarlılık: "Bir araç içindeki öğelerin aynı özelliğin veya yapının çeşitli yönlerini ne ölçüde ölçtüğünü yansıtır" (Revicki, 2014:1). Başka bir deyişle, içsel tutarlılık, bir anketin amaçlanan kavramı gerçekte ölçebilme düzeyini inceler. İçsel tutarlılık, herhangi bir ankette kaydedilen puanlar ile gerçek puan, rastgele hata ve sistematik hatayı engellemesi açısından bir güvenilirlik ölçüsüdür (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bir araştırmada içsel

tutarlık ölçüsü; bir anket formu veya aracı, diğer tüm şartlar sabitken her uygulandığında aynı sonuç ve değerleri verirse güvenilir kabul edilir (Revicki, 2014). Bu çalışmada, içsel tutarlılık, yaygın olarak kabul edilen Cronbach's alfa (α) ve bileşik güvenilirlik indeksi (CR) kullanılarak ölçülecektir.

Yapısal Geçerlilik: Yapı geçerliliği, araştırma model yapısının araştırma amaç ve yapısını doğru bir şekilde yansıttığı sonucunun yaklaşık gerçeğidir. Bu görüşe göre, yapı geçerliliği diğer geçerlilik ölçütlerini de içine alan kapsayıcı bir ölçümü ifade eder veya kalite değerlendirmesini ölçeklendirir. Chin ve Yao'ya (2014) göre yakınsak ve ıraksak geçerlilik, yapı geçerliliğinin iki temel analizidir.

Chin ve Yao (2014:2) yakınsak geçerliliği "teorik olarak birbiriyle ilişkilendirilmesi gereken yapıların gözlemlendiğinde de birbiriyle ilişkili olma ölçüsü" olarak tanımlamıştır.

Yakınsak geçerlilik, yapı öğelerinin aynı yapıdaki diğer benzer yapılar ile birbirine yakınlık veya benzerlik oranını gösterir. Yakınsak geçerlilik, gerçek hayatta birbiri ile ilişkili olan maddelerin ölçüldüğünde de bağlı oldukları yapılar ile ilişkili olması durumunda kurulabilir. Bu çalışmada, yakınsak geçerlilik, yaygın olarak kabul edilen endeksler olan, standartlaştırılmış faktör yükleri, ölçek maddelerinin t-değerleri ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri kullanılarak ölçülecektir.

Ayırt edici geçerlilik bazen ıraksak geçerlilik olarak da adlandırılır. "Teorik olarak birbiriyle ilişkili olmaması gereken yapı ölçülerinin, gözlemlendiğinde de birbiriyle ilişkili olmaması" anlamına gelmektedir (Hubley, 2014:3). Iraksak geçerliliği sağlayabilmek için gerçekte birbiri ile ilişkilendirilmemesi gereken yapıların ölçüm sonucunda da birbiriyle ilişkili olmadığını göstermek gerekmektedir. Bu çalışmada, ayırt edici geçerlilik, yaygın olarak kabul edilen yaklaşımlardan biri olan geleneksel Fornell ve Larcker kriteri ve yeni

kullanılmaya başlanan korelasyonların Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) yardımıyla ölçülecektir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için bir takım metodolojik ve analitik stratejiler kullanılmıştır. İzlenen bu analitik stratejiler üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak; içsel tutarlılık ve güvenilirlik için, değişkenlerin Cronbach's alfa (Cα) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) katsayıları incelenmiştir. Tablo 4.4. de görüleceği üzere, değişkenlerin çoğu Cα ve CR katsayılarının, yaygın olarak kabul edilen 0,60 eşik değeri üzerinde olduğu görülmektedir (Hair vd., 2017; Nunnally ve Bernstein, 1994). Bazı bilim adamları 0,70 değerini kabul edilebilir eşik değer olarak ifade etse de 0,60'ın da kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2017; Hair ve diğ., 2016; Sarstedt vd., 2017:16).

İkinci olarak; yakınsak geçerlilik için, Tablo 4.3. ve 4.4. de her bir maddenin standartlaştırılmış faktör yükleri (>.500) ve t-istatistikleri (>±1.960) incelenmiştir (Bagozzi & Heatherton, 1994; Bagozzi & Yi, 1988). Smart-PLS programında yakınsak geçerliliğin kontrolü için Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) katsayısı değerlendirilmektedir. AVE, reflektif yapılarda her bir örtük değişkenin ortalama varyansını verir. Uygun kabul edilen bir modelde, AVE değeri 0,5'ten ve çapraz yüklerden daha büyük değerler almalıdır. Bu durum gözlenen maddelerin bağlı bulundukları örtük değişkenlerin varyansının en az %50'sini açıkladığını gösterir. Aksi durumda, yani AVE 0,50'nin altında ise hata varyansının açıklanan varyansı aştığı şeklinde yorumlanır (Sarstedt vd., 2017:17). Tablo 4.4. de AVE değerleri incelendiğinde, değişkenlerin çoğu 0,500 eşik değeri altında olduğu anlaşılmış olmakla birlikte Fornell ve Larcker (1981), AVE değerinin .500'den küçük olduğu durumlarda eğer CR değeri .700'ün üzerinde ise yakınsak geçerliliğin sağlanabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle sonuçlar incelendiğinde yakınsamanın çok büyük bir sorun olmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 4.3. Ölçüm Modelin Örtük Değerler

Değişkenler ve ifadeler	Faktör Yükü	T Değerleri
Çalışanların Örgüt Kültürü		
Katılım		
OK1 <- Katılım	0.672	26.363
OK2 <- Katılım	0.736	34.057
OK3 <- Katılım	0.706	34.577
OK4 <- Katılım [R]	0.042	0.759
OK5 <- Katılım	0.594	17.034
OK6 <- Katılım	0.704	30.514
OK7 <- Katılım	0.703	31.857
OK8 <- Katılım	0.68	27.202
OK9 <- Katılım	0.636	22.671
Uzlaşma		
OK10 <- Uzlaşma	0.011	0.185
OK11 <- Uzlaşma	0.661	23.994
OK12 <- Uzlaşma [R]	0.112	1.974
OK13 <- Uzlaşma	0.681	27.968
OK14 <- Uzlaşma	0.707	32.478
OK15 <- Uzlaşma	0.723	28.155
OK16 <- Uzlaşma	0.701	27.796
OK17 <- Uzlaşma	0.706	32.118
OK18 <- Uzlaşma	0.458	11.094
Uyum yeteneği		
OK19 <- Uyum yeteneği [R]	0.606	19.471
OK20 <- Uyum yeteneği	0.65	24.064
OK21 <- Uyum yeteneği	0.691	31.543
OK22 <- Uyum yeteneği	0.569	15.745
OK23 <- Uyum yeteneği	0.57	16.332
OK24 <- Uyum yeteneği [R]	0.074	1.366
OK25 <- Uyum yeteneği	0.703	34.59
OK26 <- Uyum yeteneği	0.647	23.098
OK27 <- Uyum yeteneği	0.617	20.381
Vizyon		
OK28 <- Vizyon	0.679	24.167
OK29 <- Vizyon	0.659	23.87
OK30 <- Vizyon [R]	0.159	2.707
OK31 <- Vizyon	0.718	32.771
OK32 <- Vizyon	0.726	28.436
OK33 <- Vizyon	0.62	17.16
OK34 <- Vizyon [R]	0.286	4.992
OK35 <- Vizyon	0.741	30.385
OK36 <- Vizyon	0.666	23.803
	***Not**: R = ters kodlamış sorular*	
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal bağlılık		
OB1 <- Duygusal bağlılık	0.781	37.697
OB2 <- Duygusal bağlılık	0.667	15.536

OB3 <- Duygusal bağlılık	0.763	28.962
OB4 <- Duygusal bağlılık [R]	0.55	10.699
OB5 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.244	1.612
OB6 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.202	1.32
OB7 <- Duygusal bağlılık	0.638	15.128
OB8 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.339	2.399
Devam bağlılık		
OB9 <- Devam bağlılık [R]	-0.15	1.201
OB10 <- Devam bağlılık	0.629	21.207
OB11 <- Devam bağlılık	0.584	14.246
OB12 <- Devam bağlılık [R]	-0.088	0.709
OB13 <- Devam bağlılık	0.647	18.928
OB14 <- Devam bağlılık	0.698	28.889
OB15 <- Devam bağlılık	0.611	13.924
OB16 <- Devam bağlılık	0.656	20.135
Normatif bağlılık		
OB17 <- Normatif bağlılık	0.599	15.217
OB18 <- Normatif bağlılık	-0.026	0.154
OB19 <- Normatif bağlılık	-0.045	0.283
OB20 <- Normatif bağlılık	0.594	11.669
OB21 <- Normatif bağlılık	0.612	13.609
OB22 <- Normatif bağlılık	0.736	22.359
OB23 <- Normatif bağlılık	0.684	13.848
OB24 <- Normatif bağlılık	-0.019	0.119

***Not**: R = ters kodlamış sorular*

Yetenek Yönetimi

Soyut		
YYM1 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.675	23.318
YYM2 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.681	25.115
YYM3 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.755	39.88
YYM4 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.695	29.306
YYM5 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.75	41.661
YYM6 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.705	32.559
YYM7 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.719	35.968
YYM8 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.701	32.169
Somut		
YYM9 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.704	33.967
YYM10 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.702	32.826
YYM11 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.687	29.365
YYM12 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.665	27.547
YYM13 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.722	37.393
YYM14 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.683	30.318
YYM15 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.751	43.271
YYM16 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.732	38.423

***Not**: R = ters kodlamış sorular*

Tablo 4.4. İç Tutarlılık, Yakınsak Geçerlilik

Değişkenler	Cα	CR	AOV
Örgüt Kültürü	.920	.929	.386
Katılım	.797	.850	.412
Uyum yeteneği	.753	.820	.357
Uzlaşma	.728	.794	.357
Vizyon	.782	.832	.380
Yetenek Yönetimi	.860	.891	.440
Soyut	.860	.891	.505
Somut	.856	.888	.499
Örgütsel Bağlılık	.811	.758	.204
Devam bağlılık	.616	.700	.310
Duygusal bağlılık	.577	.557	.320
Normatif bağlılık	.616	.625	.262

Not: *Cα = Cronbach's Alpha; CR = Birleşik Güvenilirlik; AOV = Açıklanan Ortalama Varyans*

Üçüncü olarak; ölçüm modelinde güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik yapısı sağlandıktan sonra Ayırt edici veya Iraksak geçerlilik test edilmektedir (Sarstedt vd., 2017:17). Bu çalışmada, ıraksak geçerlilik için Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) değerleri incelenmiştir. Fornell–Larcker kriteri ile elde edilen bulguları bazı değişkenlerin korelasyon katsayıları AVE karekökünden büyük olduğu ve dolaysıyla bu değişkenlerin ıraksak geçerliliklerinin düşük olduğu görülmektedir (Çark & Marşap, 2019:1002; Wong, 2013:21). Elde edilen bulguları bazı değişkenlerin HTMT 0,900 referans değeri üzerinde değer almıştır (Henseler vd., 2015). Ayrıca, geçmiş araştırmalar incelendiğinde üst-düzey değişkenle oluşturan modeller bu tur sonuçlar karşılanmıştır (Franke & Sarstedt, 2019; Gaskin, Godfrey & Vance, 2018; Voorhees vd., 2016).

Sonuç olarak, bazı değişkenlerin Cα ve CR katsayılarının 0,60 altında olduğu ortaya çıkmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar AVE kareköklerinden yüksek olduğunu, HTMT değerler 0,900 referans değeri üzerinde olsa da ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarında örgüt kültürü ve alt boyutları (Denison ve Mishra, 1995:35; Yahyagil, 2004:17); örgütsel bağlılık ve alt boyutları (Meyer et al., 1993:45; Watsi, 2001); yetenek yönetim ve alt boyutlarının (Fegley, 2006; Bahadınlı, 2012:211) değerlerinin yüksek olduğu

görülmektedir. Kısacası yakınsak ve ıraksak geçerliliği ciddi manada tehdit edecek seviyede olmadığı değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgularla beraber ölçüm modelinin yüksek seviyede iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

4.5. YAPISAL MODEL

Önceki bölümde, güvenilirlik, yakınsak geçerlilik ve ıraksak geçerlilik testi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ise, yapısal model analizleri gerçekleştirilecektir. KEKK-YEM ile gerçekleştirilen yapısal modelin değerlendirilmesinde, örtük değişkenler ve örtük değişken yapıları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Smart PLS ile yapısal model testinde değerlendirilen analizler; örtük değişkenler arasındaki yol katsayıları, determinasyon (R^2) katsayısı ve Stone – Geisser's Q^2 çaprazlanmış fazlalık/artıklık ölçümleri ile endojen değişkenlerin açıklama (tahmin) gücü, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki boyutu (f^2) katsayılarıdır (Çark, 2019:159-160). Bunu nedenle, varsayılan yol katsayılarını ve anlamlılık düzeyini değerlendirmek için %95 bias-corrected (önyargı düzeltmeli) güven aralığında yeniden örneklemeli (n= 5,000) önyükleme (boostrapping analysis) yönteminden faydalanılmıştır. Bootstrapping yöntemi, aracı etkilerini test etmek için de yararlı ve sağlam bir yaklaşımdır (Chin, 1998).

KEKK-YEM 'de anlamlılığı veya önemliliği test etmek için parametrik olmayan bir önyükleme prosedürü (bootstrapping) kullanılır. Önyükleme işleminde, asıl örneklemeden çok sayıda alt örneklem (yani önyükleme örneklemleri) türetilir. Türetme işlemi; orijinal veri setinden rast gele alınan ve değiştirilen gözlemlerle gerçekleştirilir. Bu işlem, çok sayıda alt örneklem oluşturulana kadar devam eder. Yaygın olarak kabul edilen örnek sayısı 5000' dir (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

KEKK-YEM tekniği ile yapılan veri analizi sonucunda, örgüt kültürünün yetenek yönetimi (β= 0.803, t = 42.060, p<.01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu

anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültüründe 1 birimlik bir artış, yetenek yönetiminde 0,803 birimlik artışa yol açmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı= 0,761 ve Yüksek Güven Aralığı= 0,836 olup; güven aralığı kabul edilen referans aralığı dahilindedir. Böylece, **H1:0 hipotezi reddedilmiştir ve H1:1 hipotezi kabul edilmiştir**.

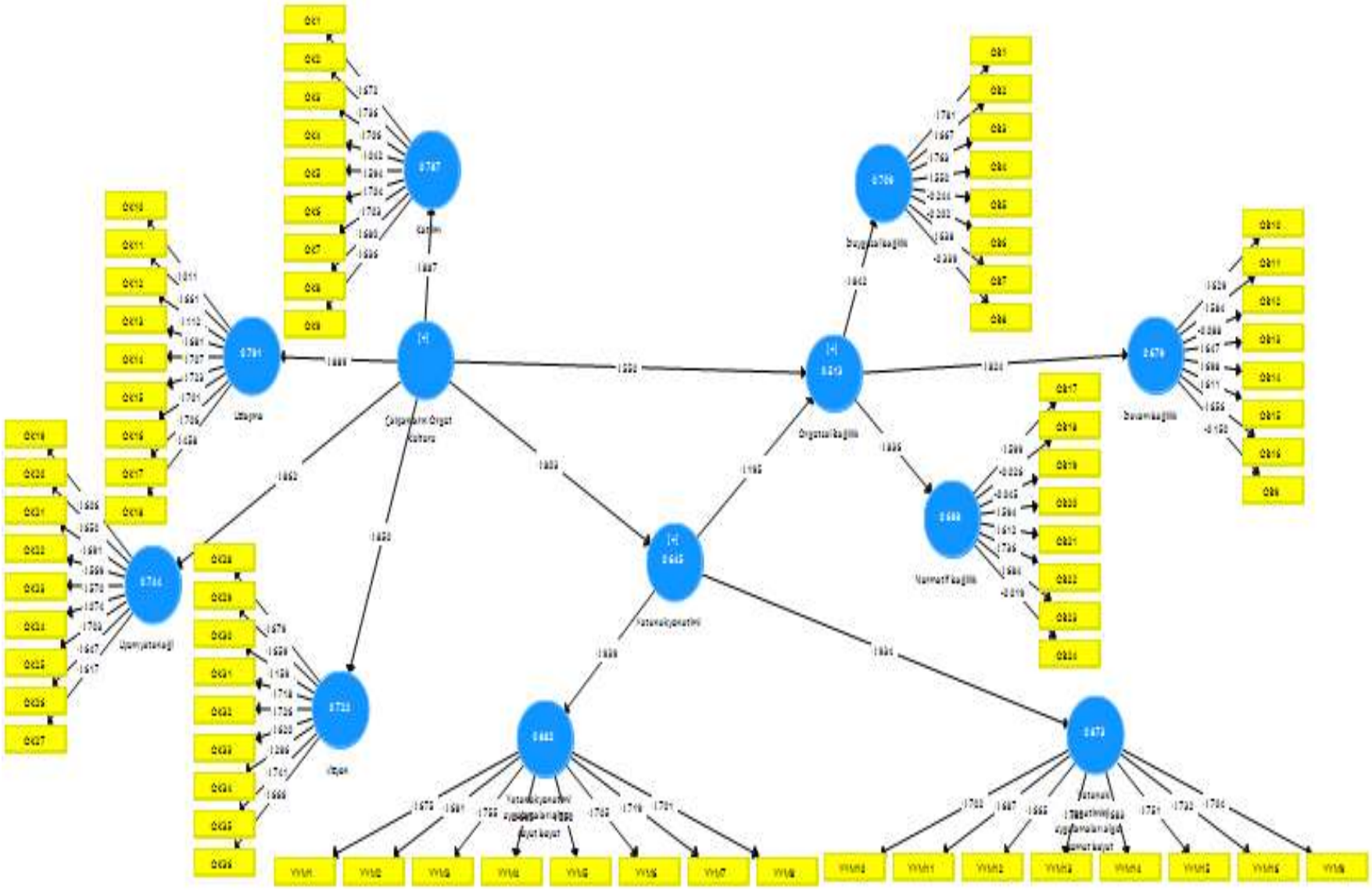
Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ($\beta = 0,550$, $t = 10.143$, $p<.01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yani, örgüt kültüründe 1 birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,550 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı=0,442 ve Yüksek Güven Aralığı =0,658 olup; güven aralığı kabul edilen aralık dahilindedir. Böylece, **H2:0 hipotezi reddedilmiştir ve H2:1 hipotezi kabul edilmiştir**.

Yetenek yönetimin örgütsel bağlılık ($\beta =0,195$, $t = 3.183$, $p<.01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yani, yetenek yönetiminde 1 birimlik bir artış, örgütsel bağlılıkta 0,195 birimlik artışa yol açmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı=0,083 ve Yüksek Güven Aralığı=0,303 olup; güven aralığı kabul edilen aralık dahilindedir. Böylece, **H3:0 hipotezi reddedilmiştir ve H3:1 hipotezi kabul edilmiştir**. Analiz sonuçları Tablo 4.5. ile Şekil 4.1, 4.2. ve Şekil 4.3. da sunulmuştur.

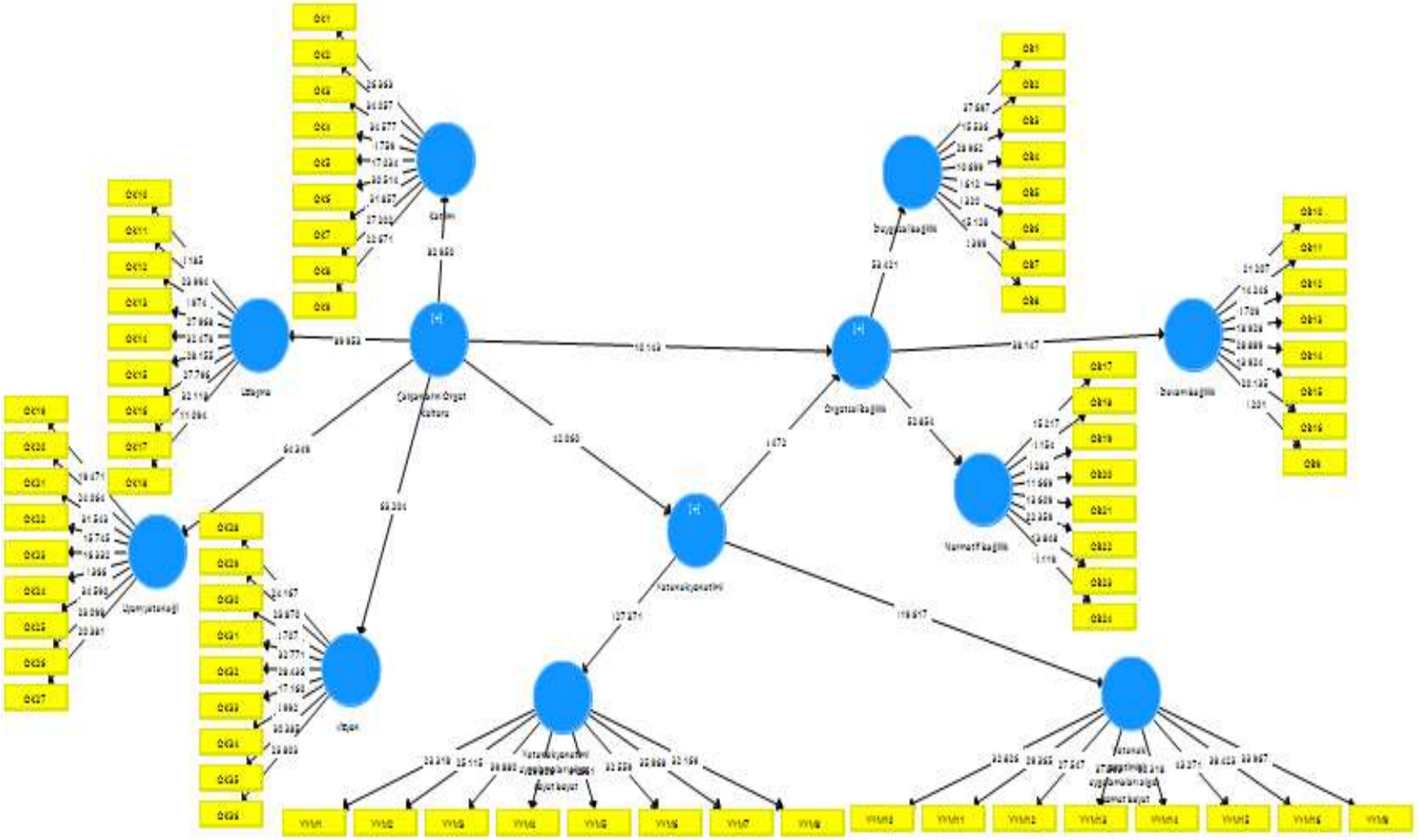
Tablo 4.5. Yapısal Modelin Sonuçları

Değişkenler	β	Sh.	T-değeri	p-değeri	LCI-2.5%	UCI-97.5%
Doğrudan etki						
Örgüt Kültürü -> Yetenek yönetimi	.803	.019	42.060	**.000**	.761	.836
Örgüt Kültürü -> Örgütsel Bağlılık	.550	.054	10.143	**.000**	.442	.658
Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	.195	.056	3.472	**.001**	.083	.303
Aracı etkisi						
Örgüt Kültürü-> Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	.156	.045	3.478	**.001**	.068	.243

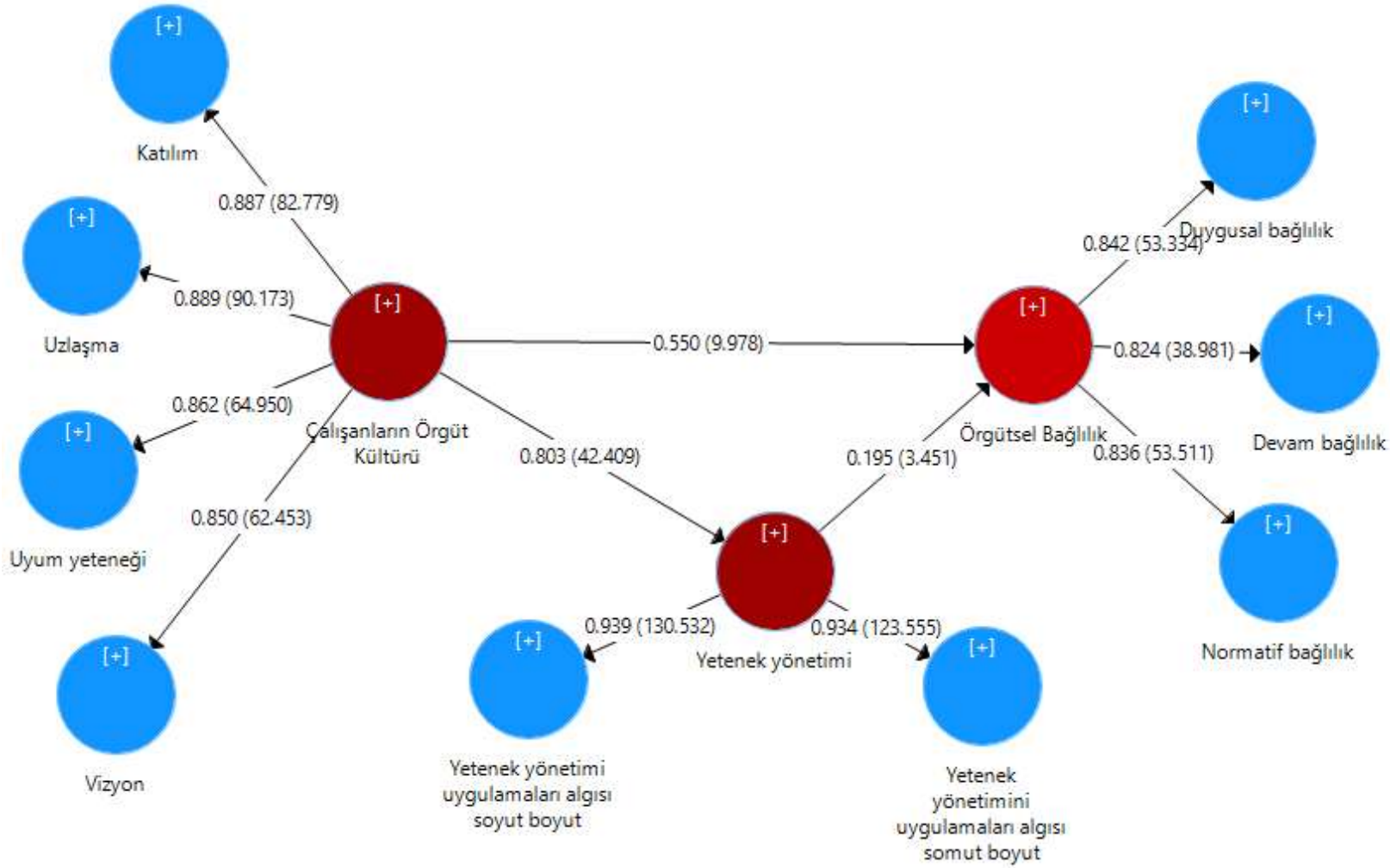
***Not**: β = beta katsayısı; Sh. = standart hata; LCI = Düşük Güven Aralığı; UCI = Yüksek Güven Aralığı*



Şekil 4.1. Ölçüm (Outer) Modeli Yol (Path) Analizi

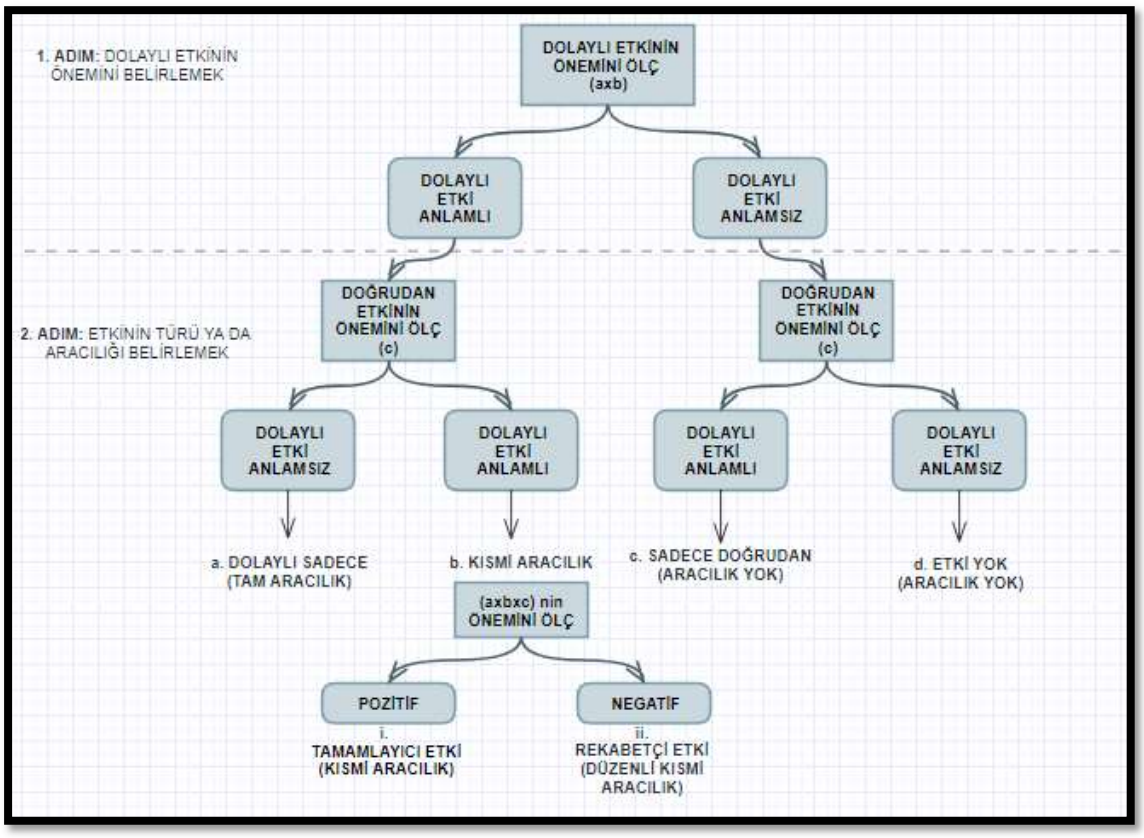


Şekil 4.2. Ölçüm (Outer) Modeli Önyükleme (Bootstrapping) Prosedürü



Şekil 4.3. Yapısal (Outer) Modeli Önyükleme (Bootstrapping) Prosedürü

Yapısal modeldeki aracı etkisini yorumlamak için Zhao, Lynch Jr ve Chen (2010) tarafından geliştirilen adımlardan yararlanılmıştır. Bu adımlar Şekil 10'da sunulmuştur. Bu adımlar göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmeler neticesinde, modelde kısmi bir aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yetenek yönetiminin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi üzerinde yetenek yönetimi kısmi aracı rolü üstlenmektedir (β=0,156, t = 3.478, p<.01). Ek olarak, (Düşük Güven Aralığı = 0,068) ve (Yüksek Güven Aralığı = 0,243) güven aralığı kabul edilen aralık dahilindedir. Böylece, **H4:0 hipotezi reddedilmiştir ve H4:1 hipotezi kabul edilmiştir**. Sonuçlar Tablo 4.5. te sunulmuştur.



Şekil 4.4. PLS'de Aracılık Analiz Prosedürü (Kaynak: Zhao vd., 2010:201)

4.6. DETERMİNASYON KATSAYISI (R^2) VE ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ (F^2)

Smart PLS programı ile içsel (yapısal) modele ilişkin yapılan analizlerden bir diğeri yapısal modeldeki endojen faktörlerin determinasyon/kararlılık (R^2) katsayıları analizidir. Diğer ifadeyle, KEKK-YEM analizinde determinasyon katsayısı (R^2), X 'in Y'de açıkladığı değişme oranını gösterir (Hair vd., 2017). Bu analiz araştırma modelinin tahmin gücünü tespit edebilmek amacıyla uygulanan bir analiz olup, determinasyon katsayısı yorumlanırken $R^2 \geq 0,75 \Rightarrow$ *güçlü tahmin,* $R^2 \geq 0,50 \Rightarrow$ *orta tahmin,* $R^2 \geq 0,25 \Rightarrow$ *zayıf tahmin* şeklinde yorumlanmaktadır (Çark, 2019:164). R^2 değeri 0 ile 1 arasındadır ve R^2 değeri 1 olduğunda deneysel verilerin kusursuz bir doğrusal eğri sağladığı anlamına gelmektedir. Tablo 15 incelendiğinde, çalışanların örgüt kültürünün, yetenek yönetimi üzerindeki determinasyon katsayısı 0,513; ikinci olarak çalışanların örgüt kültürünün ile yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki determinasyon katsayısı 0,489'dur. Yani çalışanların örgüt kültürü, yetenek yönetimi varyansının %51,3'ü açıklarken, örgüt kültürü ve yetenek yönetimi örgütsel bağlılık varyansının %64,5' açıklamaktadır. Dolayısıyla yaklaşık olarak orta düzeyde bir tahmin doğruluğundan bahsedilebilir.

Etki büyüklüğü (f^2), etkinin önemlilik açısından pratik anlamlılık ölçüsüdür ve örneklem büyüklüğünden bağımsız olması nedeniyle, hipotezlerin anlamlılık testinin (ör. p-değerleri veya t-değerleri) önemli bir tamamlayıcısıdır. Farklı bir ifade ile her bir örtük eksojen faktörün, örtük endojen faktöre olan istatistiksel etkisinin boyutu ve büyüklüğünü değerlendirebilmek için Smart PLS programında yol katsayılarının etki boyutları (effect size-f^2) incelenmektedir (Sarstedt vd., 2017:21). Daha yalın ifadeyle, etki büyüklüğü, istatistiksel iddiaların gücünü değerlendiren önemli bir bileşendir. Cohen'in (1988) f^2 değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ $f^2 \geq 0,35$ ise büyük bir etki büyüklüğü,
- ✓ $0,35 \geq f^2 \geq 0,15$ ise orta etki büyüklüğü,

- ✓ $0{,}15 \geq f^2 \geq 0{,}02$ ise küçük etki büyüklüğüne işaret eder.

SmartPLS hesaplamaları sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 14.'de verilmiştir. Sonuçlara dayanarak, örgüt kültürünün yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki büyük etki düzeyindedir (f^2 = 1.817). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki orta etki düzeyindedir (f^2 = .220). Son olarak, yetenek yönetimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki küçük etki düzeydedir (f^2 = .028). Genellikle etki büyüklüğü yeterli olup, mevcut literatür ve bulgularla tutarlıdır.

Tablo 4.6. Determinasyon Katsayısı (R^2) ve Etki Büyüklüğü (f^2)

Etkiler	R^2	f^2
Örgüt Kültürü -> Yetenek yönetimi	.513	1.817
Örgüt Kültürü -> Örgütsel Bağlılık	-	.220
Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	.645	.028

4.7. STONE-GEISSER Q^2TESTİ

Araştırmacılar tahmin doğruluğunu kontrol etmek için R^2 ve f^2 değerlerinin büyüklüğünü değerlendirmenin yanı sıra, çapraz – doğrulanmış artıklık ölçümleri (cross-validated redundancy measures) Stone Geisser's Q^2 değeri de kontrol edilebilir. Yapısal modelin öngörücü uygunluğunu ve öngörücü gücünü test etmek için bu çalışmada iki yöntem kullanılmıştır; kör katlama (Blindfolding) ve PLS tahmin algoritması (PLS predict). Kör katlama (Blindfolding) prosedürü ile elde edilen Q^2 değeri, veri matrisinde tek kalan noktaları atlayan, ihmal edilen elemanları silen ve model parametrelerini tahmin eden bir prosedürdür (Stone, 1974; Geisser, 1974). Genellikle bir örtük endojen değişkenin 0'dan büyük Q^2 değerleri, yol modelinin tahmin gücü veya doğruluğunun bu yapı için kabul edilebilir seviyede olduğu anlamına gelmektedir (Henseler vd., 2009; Sarstedt, 2017:21).

Hair vd. (2017)'in tavsiyelerine dayanarak bu çalışma, blindfolding prosedürü ile Q^2 istatistiği oluşturmak için önceden belirlenmiş bir atlama/ihmal mesafesi 7 (omission distance-7) ve maksimum yineleme sayısı 300 (300 maximum iteration) olarak seçilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde çalışanların örgüt kültürünün yetenek yönetimi arasındaki etkileşimin Q^2=0.280 olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü ve yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileşimin ise Q^2=0.102 olduğu görülmektedir. Bu haliyle Q^2 değerleri sıfırdan büyük olduğu için eksojen değişkenlerin endojen değişkenleri yordama veya tahmin etme düzeyi iyi seviyededir. Yani model hatasız bir şekilde gerçeği yansıtmaktadır.

Tablo 4.7. Blindfolding prosedürü ile Q^2 analizi

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Çalışanların örgüt kültürü	15015,000	15015,000	-
Yetenek yönetimi	11440,000	8231.832	0.28
Örgütsel bağlılık	17160,000	15404.732	0.102

4.8. HİPOTEZ SONUÇLARI

Tablo 4.8. de önerilen hipotezlerin ve önermelerin nihai analiz sonuçlarının bir özeti sunulmaktadır. Araştırmada önerilen hipotezlerin tümü kabul edilmiştir.

Tablo 4.8. Hipotez Sonuçları

Hipotezler		**Karar**
Doğrudan etki		
H1:0- Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Yetenek yönetimi	**Red**
H1:1-Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Yetenek yönetimi	**Kabul**
H2:0- Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Örgütsel Bağlılık	**Red**
H2:1- Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Örgütsel Bağlılık	**Kabul**
H3:0- Yetenek yönetimi	-> Örgütsel Bağlılık	**Red**
H3:1- Yetenek yönetimi	-> Örgütsel Bağlılık	**Kabul**
Aracı etkisi		
H4:0- Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	**Red**
H4:1- Çalışanların Örgüt Kültürü	-> Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	**Kabul**

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA

Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık konularına odaklanmış literatür incelendiğinde; daha çok örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ya da yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ve yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası ise, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin ne gibi bir etkisinin olduğu ve bu etkinin hangi boyut ve düzeyde olduğudur. Dolayısıyla, çalışmanın temel sorunsalı; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracı bir etkiye sahip olup olmadığıdır.

Esas olarak, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracılık etkisini analiz etmenin amaçlandığı bu çalışmada, öncelikle araştırma deseninde yer alan değişkenlere ilişkin literatür incelenerek, konuyla ilişkili çalışmalara göre soru formu oluşturulmuş ve saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Literatürden yola çıkarak, çalışanların algılarına dayalı olarak örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve bu ilişki üzerinde yetenek yönetiminin aracı etkisinin varlığını araştırmak için ilişkisel taramaya yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu araştırma modeli doğrultusunda araştırma sorularına cevap aramak ve bu doğrultuda geliştirilen önerileri test edebilmek için oluşturulan soru formu ile Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren ve otomotiv yan sanayi sektöründe üretim yapan çeşitli işletmelerde uygulanmıştır. Bu işletmelerde istihdam edilmiş olan ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 715 çalışandan demografik faktörler, örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık değişkenlerine dair veriler toplanmıştır.

Yapılan analiz neticesinde ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde, araştırmanın ilk önermesi olan H1:1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece çalışanların örgüt kültürünün, yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç alan yazınında örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Aslan ve Kurşun, 2020; Kontoghiorghes, 2015) ile örtüşmekte olup birbirlerini destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci önermesi olan H2:1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre alan yazında örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Acar, 2013; Agwu, 2013; Aregu, 2017; Durmaz, 2010; Gülova ve Demirsoy, 2012; Hakim, 2015; Inanlou ve Ahn, 2017; Kaya, 2008; Manyas, 2018; Mıtıć, 2016; Rastegar ve Aghayan, 2012; Saç, 2019; Şengül, 2009; Türkkan, 2017; Wambui ve Gichanga, 2018; Yanti ve Dahlan, 2017; Yücel ve Koçak, 2014) ile desteklenmekte ve örtüşmektedir.

Araştırmanın üçüncü önermesi olan H3:1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç alan yazınında yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Abazeed, 2018; Aytaç, 2015; Baridula vd.,2018; Kheirkhah vd., 2016; Köprülü ve Çetinsöz, 2019; Malkawi, 2017; Tarakçı ve Öneren, 2018; Vural vd., 2012) ile desteklenmekte ve örtüşmektedir.

Araştırmanın dördüncü önermesi olan H4:1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece yetenek yönetiminin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle, çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi üzerinde, yetenek yönetimi kısmi aracı rolünü üstlenmektedir. Bu sonuç alan yazınında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki

ilişkiler ile yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaları bütünleyen bir sonuç arz etmiş olup bu bakımdan diğer benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu ve tutarlıdır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde insan kaynakları geliştirmenin aracılık rolünü araştıran Inanlou ve Ahn (2017), yürüttükleri araştırmada insan kaynakları geliştirmenin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde aracılık rolüne sahip olduğunu belirlemişlerdir. Yetenek yönetimi de bir insan kaynakları geliştirme faaliyeti olarak değerlendirildiğinde araştırma sonuçlarının benzer olduğu ifade edilebilir.

Yapılan analizler sonucunda, bu çalışmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca bu sonuçlar literatürde diğer benzer araştırmaların sonuçları birbirilerini destekler niteliktedir. Sonuç olarak gerçekleştirilen bu çalışma neticesinde, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğu ve yetenek yönetiminin ise bu ilişki üzerinde kısmi aracı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, diğer benzer çalışmalarda olduğu gibi örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Pek çok çalışma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bu yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olmaktadır. Bu sayede artan örgütsel performans ile birlikte hem örgütün devamlılığı sağlanmakta hem de rakipler ile mücadelede önemli kazanımlar elde edilmektedir.

Bu nedenle günümüzün sürekli değişen iş dünyasında işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için örgütsel kültürü geliştiren ve sağlamlaştıran politikalar üretmeleri önerilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın örgütün değerlerine inanması, onun kültürünü içselleştirebilmesi ve yaptığı işle bütünleşmesini sağlayan ruhsal durumunu ifade eden örgütsel bağlılık, örgütsel kültürle yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda çalışanların kendisini değerli ve önemli hissedebildiği, fikirlerinin ve

görüşlerinin alındığı örgüt kültüründe, örgütün amaç, hedef ve değerleri o çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmekte olup, örgüt başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler örgüt üyeleri tarafından kabul görecek, inanılacak ve içselleştirilecek örgüt kültürünün tesisi için gerekli politikalar geliştirmelidirler.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, bireyselliğin ve ben merkezciliğin öne çıktığı örgütlerin aksine, örgüte olan bağlılığın daha yüksek olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakatlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Örgüt kültürü, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarını örtüştüren bir köprü olması nedeniyle, kolektif şuura sahip örgütlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde bireysellikten ziyade kolektif bir şuur oluşturulması örgüt kültürünün güçlenmesine dolayısıyla örgütsel bağlılığında artmasında yardımcı olacaktır. Bu sayede devamsızlık oranları, iş gücü devir oranı gibi işletmenin işleyişini olumsuz olarak etkileyen unsurlar elimine edilirken performans seviyesinde ise artış yaşanacaktır.

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı artırdığı gibi örgütsel bağlılık da örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Buna göre işletme yöneticileri, örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini özendirmeli ve örgüt kültürünün güçlenmesine katkıda bulunan örgüt üyelerini ödüllendirmelidir. Bu durumda örgütsel bağlılığı artıran örgüt kültürü daha da güçlenecektir. Böylece, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt kültürü daha da güçlenecek ve performansı artacaktır.

Örgüt kültürü, üyelerinin yeteneklerini geliştirmeye yardım etmekte ve bu gelişmenin örgütün amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletme yöneticilerine, örgüt üyelerinin yeteneklerini örgüt kültürünün gelişmesi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için doğru yönlendirebilecek ve yönetecek politikalar geliştirmeleri önerilmektedir.

Yetenek yönetimi sadece çalışanın performansına dayalı olarak değerlendirilmemelidir. Sadece performansa dayalı bir bakıştan ziyade çalışan yeteneği, örgüt kültürüne gelecek katkısını da içine alan bütünsel bir bakışla ele alınmalıdır. Yeteneğin bireyin içindeki potansiyelin bir yansıması olması nedeniyle, bu potansiyeli örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanabilmeleri için çalışanları yüreklendiren ve teşvik eden, bu potansiyeli açığa çıkarıp sergileyebilmelerine ortam sağlayan bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Böyle bir kültürün oluşturulması hem örgütte sahip olunan mevcut yetenekleri örgüt içinde tutmaya hem de yeni yeteneklerin örgüte kazandırılmasına yardımcı olacaktır.

Örgütler varlığını sürdürmek için özellikle kriz ve iflas gibi içsel ve çevresel şartlardan kaynaklı krizleri yönetmek için örgüt üyelerinin özverili çabalarına ihtiyaç duyarlar. Bu da ancak örgüt kültürüyle uyumlu yetenek yönetimi sistemiyle başarıya ulaşabilir ki örgüte bağlılık da ancak bu yaklaşımla güçlenebilir. Açıkçası, yetenek yönetimi gittikçe çok daha önem kazanacak bir örgüt bileşeni olarak kabul edildiğinde hem örgüt hem de çalışanlar bundan fayda elde edecektir. Zira yetkinliklerine önem verilmesi ve öz gelişim fırsatları sunulması tüm çalışanlar için güdüleyicidir. Etkili bir yetenek yönetimiyle beslenen örgüt kültürü, örgüte bağlılığın güçlenmesine yansıyan bir etki yaratıyor gibi görünmektedir.

Sunulan bu çalışmanın, gelecekteki stratejik planlamalar için öncül bir modelleme sunmakla hem alanyazına hem de uygulamacılara katkı sunması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abazeed, R.A.M. (2018). "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.

Acar, A. Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/2, 5-31.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H: (2012) "Using Performance Management to Win the Talent War", Business Horizons, 55(6), p.609-616.

Agwu, M. O. (2013). "Organizational Culture and Employees Commitment in Bayelsa State Civil Service", Journal of Management Policies and Practices, 1(1); June 2013, pp. 35-45.

Aker, S. (2008). "Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?" İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, (Ed.) Tarık Solmul. İstanbul: Epsilon Yayınevi, S. 15–24.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (1), 68-97.

Alp, G. & Çevik, B. (2019). "Yetenek Yönetiminin Bibliyometrik Haritalama ile İncelenmesi". Journal of Recreation and Tourism Research. 6(3). s. 176-190.

Altınöz, M., Çöp S. & Çakıroğlu, D. (2014). "Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Bürokon Özel Sayısı, Ağustos, s. 101-111.

Altıntaş, N. (2003) "Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi", http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp adresinden alınmıştır.

Alvesson, M. (1993). Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge: Cambridge University Press.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Process. New York: Routledge.

Amernic, J. H., & Aranya, N. (1983). "Organizational Commitment: Testing Two Theories", Industrial Relations, *38*(2), 319-343.

Anderson, J. C., ve Gerbing D., W. (1988)."Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.

Aregu, R. (2017). The Relationship Between Organızatıonal Culture and Employees Comittment: The Case of Equatorıal Business Group, Master Thesis, ST. Mary's Unıversıty School of Graduate Studies, Ethiopia.

Armstrong, M. (1990). Management Processes and Functions. London: Institude of Personnel Management.

Arnold, J. Et al., (2005). Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace (4. Edition b.). London: Prentice Hall Financial Times.

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systematic Approach of Talent Management. Strategic Human Resource Review, 4(5), ss. 28–31.

Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). "Yetenek Yönetimi İle Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin Ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 23(1), 165-190.

Asunakutlu, T. (2007). Güven,Kültür ve Örgütsel Yansımaları. C. Ş. Ramazan erdem içinde, Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış (1. Basım b., s. 231-265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Athos, A., & Pascale, R. (2000). Japon Yönetim Sanatı. (Ü. Çağlar, Çev.) İstanbul: İz yayıncılık.

Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., İstanbul.

Aydınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aytaç, T. (2015). "The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment", Eurasian Journal of Educational Research, Issue 59, 165-180.

Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). "A General Approach To Representing Multifaceted Personality Constructs: Application To State Self-Esteem. Structural Equation Model": A Multidisciplinary Journal, 1(1), 35–67.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). "On The Evaluation Of Structural Equation Models". Journal of Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94.

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.

Bakoğlu, R., Yıldırım, H., & Aşkun, O. B. (2016). Türkiye'de Kamu Kurum Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.

Baridula, V., Alagala, M. B. and Naakuu, K. J. (2018). "Talent Management as Predictor of Employee Commitment of Deposit Money Banks in Port Harcourt", International Journal of Social Sciences and Management Research, Vol. 4, No. 5, 50-66.

Barnard, C. (1945). "Education for Executives", Journal of Business, *18*(4), 175-182.

Barrios, J. A. (2013). The Impact of Mandated Change on a Hierarchical Subculture: a Mixed-Methods Study Using The Competing Values Framework, Minneapolis: Capella University.

Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi(59), 125-139.

Bayram, N. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları. 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.194.

Beach, L. R. (1993). Makeing The Right Decision:Organizational Culture,Vision and Planning. Englewood Cliff New Jersey: Prentice Hall.

Becker, H. S. (1960). "Notes On The Concept of Commitment". Journal of Sociology, *66*(1), 32-42.

Bedeian, A. G., & Zammuto, R. F. (1991). Organizations:Theory and Design. Chicago: The Dryden Press.

Berger, C. M. (2004) Developing a Talent Management Information Strategy. In Berger, L. A. & Berger, D. R. (ed.) The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People, New York: McGraw Hill, p. 428-437.

Berger, L. A. (2004) Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. In Berger, L. A. & Berger, D. R. (ed.) The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People, New York: McGraw Hill, p.3-21.

Berglas, S. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur, Harvard Business Review: Yetenek Yönetimi içinde (İ. Gülfidan. Çev.), İstanbul: Mess Yayınları s. 93-114.

Bergman, M. E. (2006). "The Relationship Between Affective and Normative Commitment:Review and Research Agenda", Journal of Organizational Behavior, *27*(5), 645–663.

Beyer, M., & Trice, M. (1993). The Cultures of Work Organizations. New Jersey: Brentice Hall Englandwood Cliffs.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi.* 1(2): 13-20.

Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1984). "The Power of Obedience", Administrative Science Quarterly, *29*(4), s. 540-549.

Blass, E. (2009). Talent Management: Cases and Commentary, New York: Palgrave-MacMillan.

Bowerman, B. L., & O'connell, R. T. (1990). Linear statistical models: An applied approach. Brooks/Cole.

Bozkurt, V. (2005). Değişen Dünyada Sosyoloji (3. Baskı b.). İstanbul: Aktüel Yayınları.

Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology(73), 139-145.

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Virginia : Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.

Buchanan II, B. (1974). "Building Organizational Commitment:The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, *19*(4), 533-546.

Buckingham M. & Coffman, C. (2007). Önce Bütün Kuralları Yıkın, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!" *Human Resource Planning, 24*(4), 17-23.

Büssing, A. (2002). "Trust and Its Relations to Commitment And Involvement in Work and Organisations", Journal of Industrial Psychology*, 28*(4), 36-42.

Cameron, K. S. (2008). "A Process for Chaning Organizational Culture". M. Driver içinde, Handbook of Organizational Development s. 429-445. Thousand Oaks CA: Sage Publishers.

Ceylan, N. (2007). "İnsan Kaynaklarında Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Champitt, P. G. (1991). Communicating For Managerial Effectiveness. New Delhi: Sage Publications.

CIPD. (2007). *Talent management: Research Insight.* London: CIPD.

Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling", Modern Methods For Business Research, *295*(2), 295-336.

Chin, C. L., & Yao, G. (2014). "Convergent validity", Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, 1,1.

Civelek, M., E. (2018). Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolijisi. Beta Yayın, ss. 124. İstanbul.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cohen, A. (2003). Multiple Commitments in the Workplace. New Jersey: Psychology Press.

Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Re-Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review (17), 336-354.

Collings, D.G., Mcdonnell, A. & Scullion, H. (2009) "Global Talent Management: The Law of the Few", Poznań University of Economics Review, 9(2), p. 5-17.

Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", Human Resource Management Review, 19(4), s. 304–313.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last. New York: Harper Business.

Colvin, G. (2011). Yetenek Dediğin Nedir ki?, (Çev. Kemal Atakay), İstanbul: Elma Yayınevi.

Cutajar, B. (2012). "The Impact Of Organisational Culture On The Management Of Employees' Talents:The Case Of Maltese Ict Organisations", Thesis submitted for the degree of Doctor of Social Sciences at the University of Leicester. Malta: The University of Leicester.

Çark, Ö. (2019). Kurumsal Kaynak Planlama Uygulama ve Sonrasında Sistem Başarısını ve Kullanıcı Değerini Etkileyen Faktörler: Borsa İstanbul 100 Araştırması Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Çark, Ö., & Marşap, A. (2019). "Kurumsal Kaynak Planlama Kullanıcıları Açısından Sistemin Faydalarını Etkileyen Faktörler", 3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, *54*(2), 992-1013. https://Doi.Org/10.15659/3.Sektor-Sosyal-Ekonomi.19.05.1127

Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, SBE, Niğde.

Çöl, G. (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6*(2). https://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004 adresinden alınmıştır.

Daft, R. L. (2004). Organization Theory And Design. Ohio: South Western.

Daft, R. L. (2008). The New Era of Management. China: South Western Publishing.

Deem, J. W. Et al., (2010). "The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness", Advanced Management Journal*, 75*(4), 31-39.

Demers, C. (2007). Organizational Change Theories: A Synthesis. Los Angeles: SAGE Publications.

Denison, D. (1996). "What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Ponit of View of Decade of Paradigm Wars", Academy of Management Review*, 21*(3), s. 619-654.

Denison, D. R. (1997). Corporate Culture and Organizational Effectiveness (2. Edition b.). New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science*, 6*(2), s. 204-223.

Dermerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. D., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control", Scandinavian Journal Work Environment Health, *27*(4), s. 279-286.

Deshpande, R., & Parasuraman, A. (1986). "Linking Corporate Culture to Strategic Planning", Business Horizons, *s:* 23-37.

Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım.

Doğan, E. Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.

Drucker, P. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, Belkıs Çorakçı, (Çev.) İstanbul: İnkilap Kitabevi.

Durmaz, O. (2010). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes. Michigan University: Harcourt College Publishers.

Earl-Lewis, M. (1999). A Framework for Developing A Culture of Learning in Organizations:A 360-Degree Feedback Model for Diagnosis and Intervention. Los Angeles: California School Of Professional Psychology.

Elias, R. Z. (2006). "The Impact of Professional Commitment and Anticipatory Socialization on Accounting Students' Ethical Orientation", Journal of Business Ethics, *68*(1), s. 83-90.

Emami, M., & Nazari, K. (2012). "Relationship Between Organizational Commitment and Professional Commitment", Human Resource Management(51), s. 10661-10664.

Erdemir, E. (2006) "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları", içinde (İ. G. Yumuşak, der.) 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, Kocaeli, s. 29-38.

Erdoğan İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 5.Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basın Dağıtım.

Erkmen, T. (2010). İşletmelerin Başarısında En Temel Paradigma Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım.

Etzioni, A. (1964). Modern Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Farnham, D. (1990). The Corporate Environment. London: Institude Of Personnel Management.

Fegley, S. (2006) "Talent Management Survey Report", Society For Human Resource Management Research, January, s. 1-30.

Fichter, J. (2002). Sosyoloji Nedir? (N. Çelebi, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.

Fjortoft, N., & Lee, M. W. (1994). "Professional Commitment: An Analysis of Students and Alumni. The 1Q94 Annual Meeting of the American Educational Research Association" New Orleans: The Educational Resources Information Center, s.370-378.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", Journal Of Marketing Research, *18*(1), 39-50.

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics Versus Statistics In Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures. Internet Research, 29(3), 430-447. https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515

Gaertner, S. (1994). "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", Human Resource Management Review, *9*, 479–493.

Gagné, F. (1985). "Giftedness and Talent: Reexamining a Reexamination of the Definitions", Gifted Child Quarterly, *29*(3), 103-112.

Gallagher, K. Et al., (1997). People in Organizations. Cambridge: Blackwell Business.

Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TM, (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? Human Resource Management Review, 23 (4), 290-300.

Gardner, T. M. (2002). "In theTrenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources," Human Resource Management, 41(2), 225-237.

Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models, School of Public & International Affairs, North Carolina State University. Statistical Associates Blue Book Series. ss.262.

Gaskin, J., Godfrey, S., & Vance, A. (2018). "Successful System Use: It's Not Just Who You Are, But What You Do", AIS Transactions on Human-Computer Interaction, *10*(2), 57-81.

Geisser, S. (1974). "A Predictive Approach to the Random Effects Model", Biometrika, 61(1),101-107.

Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert, P. (2006). "National Differences in Organizational Commitment:Effect of Economy,Product of Personality or Consequence of Culture", Journal of Cross-Cultural Psychology, *37*(5), s. 542-556.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

George, J. M., and Jones, G. R. (2005). Understanding and Managinig Organizational Behavior. New Jersey: Upper Saddle River Pearson/Prentice Hall.

Ghosh, S. (2014). "A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary", International Journal of Engineering Research and Applications, *4*(12), 4-14.

Giffords, E. D. (2003). "An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-for-Profit, and Proprietary Social Service Employees", Administration in Social Work, *27*(3), 5-23.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). The Character of Corparation. (K. Kutmandu, Çev.) Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Graves, D. (1986). Corporate Culture: Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations . London: Palgrave Macmillan.

Green, M. (2011). "Learning's Role in Integrated Talent Management". Talent Development 65. p. 58-60.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). Bahavior in Organizations:Understanding & Managing The Human Side of Work (5. Edition b.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Greenberg, v. J., & Baron, R. A. (1990). Behaviour in Organisations (3. Edition b.). London: Ally and Bacon.

Greenfield, A. C. (2008). "The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior", Journal of Business Ethics, *83*(3), 419–434.

Grindle, M. S. (1997). "Divergent Cultures?When Public Organizations Perform Well in Developing Countries", World Development, *25*(4), 481-495.

Gross, W., & Shichman, S. (1987). "How to Grow An Organizational Culture?", Personnel, *9*(64), s. 52-56.

Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(6), s. 147-159.

Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Academic Review (2), 37-56.

Gülden, D. B. (2007). "İşletmelerde Temel Yetenekler", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E, Ankara.

Gümüş, M. (1999). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, Volume 3, Number 3, pp. 49-76.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması(Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güvenç, B. (1974). İnsan ve Kültür (2. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Güvenç, B. (1979). Insan Ve Kültür. Istanbul: Remzi Kitapevi.

Güvenç, B. (2007). Kültürün ABC'si (4. Baskı b.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Haasen, A., & Shea, G. F. (2003). New Corporate Cultures That Motivate. London: Praeger Publishers.

Hair Jr, J. F. Et al., (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SagePublications.

Hair, J. F. Et al., (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F. Et al., (2017). "Mirror on The Wall: A Comparative Evaluation Of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods", Journal of the Academy of Marketing Science, 45(5), 616-632.

Hair, J. F. Et al., (2019). "When to use and how to report the results of PLS-SEM", European Business Review.

Hakim, A. (2015). "Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi", The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume 4, Issue 5, pp.33-41.

Hall, M., Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2005). "Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research", Behavioral Research in Accounting*, 17*(1), s. 89-109.

Hampden-Turner, C. (1990). Corparete Cultures:From Vicious Circles to Virtuous Circles. London: Butter& Tanner.

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). Managing Culturel Differences. Houston: Gulf Publications.

Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). "Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness". Journal of World Business 45: p.169-178.

Hatch, M. J. (1993). "The Dynmics of Organizational Culture", Academy of Management Review, *18*(4), s. 657-693.

Hause, O. R. (2000). Relationships Between Organizatıonal Culture Strength and Organizatıonal Effectiveness In An Electrical Utility Company. Athens, Georgıa: Georgia The University.

Hauser, C. (2015). Effects Of Employee Social Capital On Wage Satisfaction, Job Satisfaction And Organizational Commitment(Working Papers In Economics And Statistics). Innsbruck: University of Innsbruck.

Henseler, J. (2018), "Partial least squares path modeling: Quo vadis?" *Quality & Quantity*, *52*(1), 1-8.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. (2014), "Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013)", *Organizational Research Methods*, *17*(2), 182-209.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". İçinde Advances in International Marketing (C. 20). Bingley: Emerald Group Publishing.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling", Journal of The Academy of Marketing Science*, 43*(1), 115-135.

Hofstede, G. (1998). "Attitudes,Values and Organizational Culture:Disentangling The Concepts", Organization Studies*, 19*(3), s. 477–493.

Hofstede, G. (2001). Cultures Consequences (Second Edition b.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Hofstede, G. Et al., (1990). "Measuring Organizational Cultures:A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty", Administrative Science Quarterly, s. 286-316.

Holagh, S. R., Noubar, H. B., & Bahador, B. V. (2014). "The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within The Iranian Municipalities", 19th International Scientific Conference; Economics and Management s. 213-215. Riga, Latvia: Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Hongal, P., & Kinange, U. (2020). "A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance" International Journal of Engineering and Management Research. 10(1) p.64-71.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly*, 17*(4), s. 555-573.

Hubley, A.M. (2014). "Discriminant Validity", In: Michalos A.C. (ed.) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrech.

Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?, Harvard Business Review: Yetenek Yönetimi içinde (İ. Gülfidan. Çev.), İstanbul: Mess Yayınları s. 31-49.

Hvcynski, A., & Buchanan, D. (1991). Organizational Behavior. London: Prentice Hall International.

Inanlou, Z. ve Ahn, J. Y. (2017). "The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms", The Journal of Applied Business Research, Volume 33, Number 1, 87-94.

İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi Yayınları : Ankara.

İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Beta Yayıncılık, 4. Baskı, ss.495. İstanbul.

Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). "Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistan Organizations", Global Journal Of Human Resource Management*, 3*(1), 1-11.

Jernigan, E., & Beggs, J. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public Sector. North Carolina: The Belk College of Business, UNC Charlotte.

Jindal P, Shaikh M. (2015). "A Study of Behavioral Training as Talent Management Strategy in Organisations". Universal Journal of Management, 3(1), 1-6.

Jung, T., Scott, T., Davies, H., & Bower, P. (2009). "Instruments for Exploring Organizational Culture:A Review of The Literature", Public Administration Review, s. 1087-1096.

Kanan, R., & Pillai, S. (2008). "An Examination On The Professional Commitment of Engineering College Teacher", International Business Management*, 2*(6), s. 218-224.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". American Sociological Review*, 33*(4), 499-517.

Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.649.

Karasar, N. (2017). Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler. Nobel Yayıncılık, 2. Yazım, 32. Basım, ss.343. Ankara.

Kawshala, H. (2017). "Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrating Model beyond Identification". International Journal of Scientific and Research Publications.7(2), pp. 253-256.

Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", Maliye Dergisi, Sayı 155, s:119-143.

Kaynak T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Keser, A., & Gözde, Y. (2012). İşe Bağlanma Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar İçinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kessler, E. H. (2013). Encyclopedia of Management Theory (Cilt Volume Two). London: Sage Publications.

Kets, M. V., & Miller, D. (1988). Unstable at the Top-Inside the Troubled Organization. New York: Nal Books.

Kheirkhah, M., Akbarpouran V. & 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), pp. 145-152.

Killman, R. H., Saxton, M. j., & Serpa, R. (1988). Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Killmann, R. H., Saxton, M., & Serpa, R. (1996). "Issues In Understanding and Changing Culture", California Management Review*, 28*(2), 87-94.

Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (1993). Public Personnel Management: Contexts and Strategies (3. Edition b.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Ko, J. W., Price, J. l., & Mueller, C. W. (1997). "Assessment of Meyer And Allen's Three-Component Model Of Organizational Commitment In South Korea", Journal of Applied Psychology(82), 961−973.

Kontoghiorghes, C. (2015). "Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators", *27*(16), 1833–1853. The International Journal of Human Resource Management.

Korkut, T. (2007). "Dil ve Kimlik", K. Alver, & N. Doğan içinde, Kültür Sosyolojisi, s. 169-174). Ankara: Hece Yayınları.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Pres.

Kozlu, C. (2013). Kurumsal Kültür (5. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

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.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). Organizational Begavior (2. Edition b.). New York: McGraw Hill.

Lachman, R., & Aranya, N. (1986). "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings", Organization Studies*, 7*(3), s. 279-293.

Lang, D. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium. Victoria: Royal Roads Military College.

Lewis, D. (1998). “How useful a Concept is Organizational Culture?”, Strategic Change(7), 251-260.

Lewis, R. E. & Heckman R. J. (2006) “Talent management: A Critical Review”, Human Resource Management Review, 16, s.139-154.

Li, B., Zhang, J., & Zhang, X. (2013). “Knowledge Management and Organızatıonal Culture: An Exploratory Study”, Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal, *3*(1), 65-77.

Lowman, R. L. (1993). Counseling And Psychotherapy Work Dysfunctions. Washington : American Psychological Association.

Lunenburg, F. C. (2012). “Compliance Theory and Organizational Effectiveness”, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14*(1), 1-4.

Luthans, F. (2002). Organizational Behavior (2. Edition b.). New Jersey: Prentice Hall.

Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). “Organizational Commitment:Analysis of Antecedents”, Human Relations*, 40*(4), 219-236.

Malkawi, E. (2017). “The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan”, International Business and Management, Vol. 14, No. 1, pp. 80-84.

Mallak, L. (2001). “Understanding and Changing Your Organization's Culture”, Industrrial Management, *43*(2).

Manetje, O. M. (2005). The Impact Of Organisational Culture on Organisational CommitmenT. Pretoria: University of South Africa.

Mano, O. (1994). “The Differences between Barnared's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium:Simon's Misunderstanding”, Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers*, 23*, 13-28.

Manyas, S. (2018). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”*,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York : John Wiley & Sons Inc.

Marshall, G. (1999). Sosyoloji Sözlüğü. (D. K. Osman Akınbay, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Martin, J. (2002). Organizational Culture, Mapping The Terrain. London: Sage Publications.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). “A Review and Meta Analysis of The Antecedents,Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin*, 108*(2), 171-194.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", Academy of Management Journal, *35*(3), 671-684.

Mayo, A. (1994). Managing Careers:Strateies for Organizations. London: Institude of Personnel Management.

McNeal, G. S. (2009). "Organizational Culture, Professional Ethics and Guantánamo", Case Western Reserve Journal of International Law(42), 125-149.

Meares, L. B. (1986). "A Model For Changing Organizational Culture", Personnel, s. 38-42.

Mercurio, Z. A. (2015). "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review", Human Resource Development Review, *14*(4), 389–414.

Mert, G. (2018). "Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi", Busıness & Management Studies: An Internatıonal Journal, Vol.: 6 Issue: 3, pp. 420-436.

Metcalfe, B., & Dick, G. (2001). "Exploring organizational commitment in the police", An International Journal of Policing Strategies and Management, *24*(3), 339 – 419.

Meyer, J. P. (2009). "Commitment in a Changing World of Work", T. E. Howard J. Klein içinde, Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions (s. 37–68.). New York: Routledge.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment:Some Methodological Considerations", Journal of Applied Psychology, *69*(3), 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in The Workplace Theory Research and Application. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). "Commitment In The Workplace Toward A General Model", Human Resource Management Review, *11*(3), s. 299-326.

Meyer, J. P. Et al., (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, *61*(1), s. 20-52.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). "A Three Component of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, *1*(1), 61-89.

Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B. & Zoric, K. (2016), "Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case", Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), VOL. 6, NO. 1, 21-27.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001) The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press.

Miller, E. (1984) Strategic Staffing. C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), Strategic Human Resource Management, (New York: Wiley).

Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., & Khojasteh, Y. (2015). "Organizational Culture and Its Relationship With Knowledge Management Strategy:A Case Study", Knowledge Management Research & Practice(13), 281–288.

Moles, A. A. (1983). Kültürün Toplumsal Dinamiği (Cilt No:21). (N. Bilgin, Çev.) İzmir:

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). Organizational Behaviour. Boston: Houghton Mifflin Co.

Morrow, P. C. (1993). The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: JAI Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). Employee-Organizational Linkage. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, *14*(2), 224-247.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press Inc.

Mwanzi, J., Wamitu, S., & Kiama, M. (2017), "Influence of Talent Management on Organizational Growth", IOSR Journal of Business and Management, *19*(8), s.1-36.

Mwaura, G., John Sutton, & Roberts, D. (1998). "Corporate and National Culture-An Irreconcilable Dilemma For the Hospitality Manager", International Jorunal of Contemporary, 212-220.

Naranjo-Valencia, J. C., Jime´nez-Jime´nez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation or Imitation? The role of organizational culture", Management Decision, *49*(1), 55-72.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). Organizational Behaviour (Eighth Edition b.). Ohio: South-Western Publishing Company.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). Organizational Behavior at Work (9. Edition b.). New York: McGraw-Hill Inc.

Nilsen, J. L. (2016). A Grounded Theory Study:Can A New CEO Proactively Evolve and Manage Organizational Culture? Illinois: Benedictine University.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. C. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nystrom, P. C. (1993). "Organizational Cultures,Strategies and Commitments in Health Care Organizations", Health Care Management Review, *18*(1), s. 43-49.

Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public transit Employees:an Assesment Study", Jorunal of The Transportation Reseach Forum, *87*(2), s. 83-98.

Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990), "Organizational Cultures, Commitmnet,Satification and Cohesion", Public Productivity & Management Review, *14*(2), 157-169.

Olian J.D. ve Rynes S.L. (1984). "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", Industrial Relations, 23(2), 170-180.

Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", Journal of Occupation Psychology, *63*(1), 19-31.

Olivier, A., & Rothman, S. (2007). "Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company", South African Journal of Industrial Psychology, *33*(3), s. 49-56.

O'Malley, M. (2000). Creating Commitment:How to Attract and Retain Talented Employees By Building Retaionships That Last, New York: John Wiley & Sons.

O'Reilly, C. (1989). "Corparations, Culture and Commitment:Motivation and Social Control in Organizations", Managing Human Resources, *31*(4), 9-25.

O'Reilly, C. (1991). "Socialization and Culture", B. M. Staw içinde, Psychological Dimension of Organizational Behavior s. 300-320. New York: McMillan Publishing Co.

O'Reilly, C. A., & Cadwell, D. F. (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", Administrative Science Quarterly, *26*(4), 597-616.

O'Reilly, C. A., & 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.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture:A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal, *34*(3), s. 487-516.

Ouchi, W. (1989). Teori Z:Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? (Y. Güneri, Çev.) İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Oudenhoven, J. P. (2001). "Do Organizations reflect National Cultures? A 10-Nation Study", International Journal of Intercultural Relations, *25*(1), s. 89-107.

Özer, A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgen, H. & Yalçın, A. (2006) Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Güven YayıncılıkÖzmutaf, N. M. (2007), "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2); 41-61.

Özmutaf, N., M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2007/2, sayı 6, s.1-16.

Parker, C., Et al., (2003). "Relationship Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes:A Meta-Analytic Review", Journal of Organizational Behaviour(24), p.389-416.

Patoko, N., & Yazdanifard, R. (2014). "The Impact of Using Many Jargon Words,while Communicating with the Organization Employees", American Journal of Industrial and Business Management(4), s.567-572.

Pekiner, V. (1968). "Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık", Amme İdaresi Dergisi*, 1*(1), s. 91-94.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). "Etzioni'S Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, *9*(1), s.43-59.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1987). Yönetme ve Yükseltme Sanatı (1. Baskı b.). İstanbul: Altın Kitaplar.

Pettigrew, A. (1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly*, 24*(4), s.570-581.

Pfeffer, J. (1981). Power in Organization. Marshfield Mass: Pitman Pub.

Plummer, M. (1998). Sociology:A Global Introduction. New York: Prentice Hall.

PMI, (2013). The Competitive Advantage of Effective Talent Management. http://www.pmi.org/~/media/PDF/Business Solutions/PMExecutiveSummaryTalentMgmt.ashx adresinden alınmıştır.

Polat, S. (2011) Yetenek Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Mayıs, s. 26-38.

Porter, L. W., et al., (1974). "Organizational Commitment , Job Satisfication and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology*, 59*(5), s. 603-609.

Porter, M. E. (2004). Competitive Advantage;Creating and Sustaining Superior Performance (1. Edition b.) New York: First Free Press.

PricewaterhouseCoopers, 15th Annual Global CEO Survey 2012.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research, 42*(1), 185-227.

Radosavljević, Ž., Ćilerdžić, V., & Dragić, M. (2017). "Employee Organizational Commitment", Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review(N0:1-2), p.18-26.

Raju, P., & Srivastava, R. (1994). "Factors Contributing to Commitment to the Teaching Profession", International Journal of Educational Management*, 8*(5), p.7-13.

Randall, D. M. (1987), "Commitment and The Organization:The Organization Man Revisited", Academy of Management Review*, 12*(3), s. 460-471.

Randall, D. M. (1990). "The consequences of organizational commitment: methodological investigation", Journal of Organizational Behaviour(11), p.361-378.

Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). "Interrelationships of Work Commitment Constructs", Work and Occupations*, 18*(2), p.194-211.

Rastegar, A. A. and Aghayan, S. (2012). "Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment", Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD), Vol.2, Issue 2, p.1-13.

Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review*, 10*(3), p.421-445.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An Evolution of Constructs", B. Schneider içinde, Organizational Climate and Culture (s. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Revicki D. (2014). "Internal Consistency Reliability. In: Michalos A.C. (ed.) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht.

Rizzo, J. R., Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1994). Managing Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Business.

Robbins, S. (2001). Organizational Behaviour. New Jersey: San Diego State University.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). Organizational Behavior (20. Edition b.). New Jersey: Prentice Hall.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", Journal of Organizational Behavior(16), p.289-298.

Rocha, F. d., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). "The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management", Comportamento Organizacional E Gestão, *14*(2), p.211-232.

Roehling, M. V. Et al., (2000). "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures", Human Resource Management*, 39*(4), p.305-320.

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(6), 359-371.

Ruokolainen, M. (2011). "Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Methodology Study of the Associations", Jyväskylä Studies In Education, Psychology and Social Research.

Rylander, D. (2003). "Changes in organizational commitment for sales force newcomers: an exploratory look at early employment influences", Advances in Marketing,

140-146. Advances in Marketing – The Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators. adresinden alınmıştır.

Saç, Ö. (2019). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Sadeli, J. (2012). "The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement", International Research Journal of Business Studies*, 5*(3), p.195-215.

Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", Journal of Personal Selling&Sales Management*, 9*(1), p.30-41.

Salancik, G. R. (1977). "Commitment and the control of organizational behavior and belief" InB. M. Staw & GR Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior:1 54. Chicago: St.

Sargut, A. S. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*.* Ankara: İmge Kitabevi.

Sarstedt, M., Hair, J., Ringle, C., Thiele, K. & Gudergan, S. (2016). "Estimation Issues With PLS and CBSEM: Where The Bias Lies!", Journal of Business Research, *69*(10), p.3998-4010.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling", Içinde C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Ed.), Handbook of Market Research s:1-40. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Sathe, V. (1988). "How to Decipher and Change Corporate Culture?", R. H. Kilmann içinde, Gaining Control of Corporate Culture s. 245. San Francisco: Bass Publishers.

Sawner, T. E. (2000). An Empirical Investigation o f the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization. Washington: The George Washington University.

Scheider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). "Creating the Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics*, 23*(Issue 1), s. 17-29.

Schein, E. H. (1983). "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, p.13-28.

Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review*, 25*(2), p.3-16.

Schein, E. H. (1988a). Process Consultation*.* M.A.: Addison-Wesley Publishing Inc.

Schein, E. H. (1990b). "Organizational Culture", American Psychologist*, 45*(2), p.109-119.

Schein, E. H. (2004c). Organizational Culture anda Leadership (3. Edition b.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Schemel, R. (1997). Yönetim Eğitimi Araştırmaları-Kuramdan Uygulamaya. (U. Ç. Nedret Öztan, Çev.) Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Schneider, B. (1983) "Interactional Psychology and Organizational Behavior". L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, (Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press), s.1-31.

Schneider, B., Brief, P., & Guzzo, A. R. (1996). "Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change". Organizational Dynmics, *24*(4), p.7-19.

Schultz, M.(1995). On Studying Organizational Cultures:Diagnosis and Understanding. New York: Walter de Gruyter.

Schutz, P. F., and Carpenter, D. A. (2010). Critical Considerations of Talent Management and Knowledge Management for Effective HR Planning. In Vaiman, V. & Vance, C. (Ed.) Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK. p.19-32.

Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement". Group and Organization Management, *24*(4), s. 479-503.

Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). "Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness". Journal of Management Research, *5*(1), s. 250–268.

Shahzad, F., Luqman, A., Khan, A. & Shabbir, L. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performanca:An Overview". Interdiciplinary Jorunal of Contemporary Research in Business, *3*, p.975-985.

Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). "Strategic Talent Management Matters" In Silzer, R.F. & Dowell, B (ed.) Strategy – Driven Talent Management – A Leadership Imperative, San Francisco: Jossey Bass, a Wiley Imprint, s. 3-72.

Simpson, M. R. (2000). "Predictors of Work Engagement". Western Journal of Nursing Research, *31*(1), s. 44-65.

Smart, B. (2012) Topgrading: The proven hiring and promoting method That Turbocharges company performance, penguin, New York.

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis". Admininistrative Scinece Quarterly, *28*, s. 339-358.

Smircich, L. (1985). "Is The Concept of Culture a Paradigm For Understanding Organizations and Ourselves". P. J. Frost içinde, Organizational Culture s. 55-72. California: Sage Publications.

Smith, P. (2001). Cultural Theory:An Introduction. Blackwell: Oxford University Press.

Somech, A., & Bogler, R. (2002). "Antecedents and Concequences of Teacher Organizational and Professional Commitment". Educational Administration Quarterly*, 38*(4), s. 555-577.

Somers, M. J. (2009). "The Combined Influence of Affective,Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal". Jorunal of Vocational Behavior*, 74*(1), s. 75-81.

Sonneberg, F. K. (1993). Managing with Conscience:How to Improve Performance Through Intergrity, Trust and Commitment. New York: McGraw-Hill.

Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Thousand Oaks,California: Sage Publications.

Standford, N. (2014). Organizasyon Kültürü. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Starnes, B. J., & Truhon, S. A. (2006). "A Priemier on Organizational Commitment". Human Development and Leadership. American Society for Quality. Human Development and Leadership. adresinden alınmıştır.

Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". Administrative Science Quarterly*, 22*(1), p.46-56.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). "Assessing Personal, Role And Organizational Predictors of Managerial Commitment". Academy of Management Journal(21), p.380-396.

Stone, M. (1974). "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions", Journal of the Royal Statistical Society, *36*(2), p.111-147.

Storey, J. (1995). Human Resource Management: A Critical Text. London: Routledge.

Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). "Bootstrapping and PLS-SEM: A Step-By-Step Guide To Get More Out Of Your Bootstrap Results". European Management Journal, *34*(6), p.618-632.

Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal". Academy of Management Journal*, 27*(2), s. 308-329.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". International Journal of Management and Administration*, 2*(3), s.49-65.

Şengül, E. (2009). "Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şetbetçi, D. (2003). "21.Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (8). https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4750/65250 adresinden alınmıştır.

Şimşek, Muhittin. 2004. İş Hayatında Mükemmellik, Birinci Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s. 187.

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): s.233-266.

Tannenbaum, A. S. (1966). Social Psychology of The Work Organization. California: Wadsworth Publishing Co.,Inc. Belmont.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term"talent"in talent management?Industrial and Commercial Training,43(5), 266–274).

Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", İstanbul Journal of Social Sciences 20, s.71-86.

Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research 10/3, s.892-918.

Thompson, K., & Luthans, F. (1985). "Organizational Culture: A Behavioral Perspective". B. Schneider içinde, Organizational Climate and Culture (s.328-336). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Thompson, L. M. (2013). A Quantitative Comparative Study Of Organizational Culture and Leadershıp Accountability Within Public and Private Organizations. Arizona: University of Phoenix.

TMC Company. (2018). *TMC Company*. TMC Company: http://www.tmcorp.com/Perspectives/Global-Advice/Global-Advice/80/month--201601/pg--9/vobid--701/ adresinden alınmıştır.

Toyohiro, K., & Stewart, C. (1998). Transformations of Corporate Culture:Experiences of Japanese Enterprises. New York: De Gruyter.

Tutar, H. (2017). Örgüt Kültürü. Ankara: Detay Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. (2018, 10 31). *Türk Dil Kurumu*. Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bd99817069067.24331022 adresinden alınmıştır.

Türk, M. S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türkkan, E. (2017). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tylor, E. B. (1958). The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture. New York: Harper&Brothers.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2009). Liderlik Markası, Çev. Fadime Kâhya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul*: Türkmen Kitapevi.

Ünsar, S. (2009). "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi". Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 10(1):43-56.

Uslu, A. & İnanır, A. (2020), "Destinasyon İmajının Destinasyon Memnuniyetine Etkisi ve Destinasyonun Algılanan Kalitesinin Aracı Rolü: Manavgat Örneği", *BMIJ, 8*(2), 1753-1776. http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1494

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). "Exploring The Conceptual Expansion within The Field of Organizational Climate and Organizational Culture". Journal of Management Studies*, 35*(3), s. 303-329.

Visanh, P., & Xu, H. (2018). "Factors Affecting Organizational Commitment of Employee's of Lao Development Bank". Open Access Journal of Business Economics*, 1*(1), s. 1-10.

Voorhees, C. M. Et al., (2016). "Discriminant Validity Testing In Marketing: an Analysis, Causes For Concern, and Proposed Remedie"s. Journal of the Academy of Marketing Science, *44(*1), p.119-134.

Vural, Z. B. (2016). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Vural, Z. B., & Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü İletişim,Liderlik,Motivasyon, Bağlılık,Performans Açısından Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Vural, Y., Vardarlıer, P. and Aykır, A. (2012). "The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, p.340 – 349.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1992). Management of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Wallace, J. E. (1995a). "Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms". Social Forces*, 7*(3), s. 811-839.

Wallace, J. E. (1995b). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". Administrative Science Quarterly*,, 40*(2), p.228-255.

Wambui, L. N., and Gichanga, L. (2018). "Impact of Organizational Culture on Organızational Commitment", The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. 5, Iss. 2, p. 2076-2088.

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

Wasti, A. S. (2000). Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (1984). Organizational Behavior and Personnel Psychology. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2004) Strategic Management and Business Policy, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". Academy of Management Review, *7*(3), s. 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). "Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach". Organizational Behaviour and Human Performance, *26*(1), 81-96.

Wijk, C. V., & Finchilescu, G. (2008). "Symbols of Organizational Culture:Describing and prescribing Gender Integretion of Navy Ships". Journal of Gender Studies, *17*(3), 237-249.

Wilkins, A. L. (1983a). "The Culture Audit:A Tool for Understanding Organizations". Organizational Dynamics, *12*(2), s.24-38.

Wilkins, A. L. (1984b). "The Creation of Company Cultures:The Role of Stories and Human Resource Systems". Human Resources Management, *23*(1), 41-60.

Wilson, D. C., & Rosenfeld, R. H. (1990). Managing Organizations. London: McGraw Hill Company.

Wong, K. K.-K. (2013). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS". Marketing Bulletin, *24*(1), p.1-32.

Wright, P. M., Et al., (2005). "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order". Personnel Psychology , *58*(2), 409-446.

Yahyagil, M. Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması:Ampirik Bir Uygulama". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, *15*(47), s.53-76.

Yanti, S. and Dahlan, J. A. (2017). "The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment", Journal of Positive Management, 8(4), pp. 80-96.

Yavan, Ö. (2012). "Hüner Yönetimi" Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 12(2), s.75-100.

Yazıcıoğlu, S. (2006). "Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yerlikaya, S. (2017). "Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri", Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Yıldırım, S., Acaray, A., & Candan, B. (2016). "The Relationship Between Marketing Culture and Organizational Commitment: An Empirical Study in Turkey". World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, *12*(1), 66-80.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER), VII – II, 45-64.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Tarama Sistemi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp adresinden alınmıştır.

Yulu, A. & Doldur, H. (2018), "Spatial distribution of the automotive industry in Turkey", *International Journal of Geography and Geography Education, 38*, 218-233.

Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments". Journal of Organizational Behavior, *10*(3), s.267- 273.

Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organisational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees". Human Relations, *47*, 977 – 1010.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis". Journal of Consumer Research, *37*(2), 197-206.

EKLER

EK-1. DOKTORA TEZİ SORU FORMU

Değerli Katılımcı,

Ankara Üniversitesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Doktora Programı tez çalışması kapsamında yapılan çalışmanın başlığı, "Çalışanların Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" dir. 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 ederim.

Evren DİNÇER
Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Doktor Adayı

Yaşınız: 1( )25'den az 2( )25-30 3( )31-35 4( )36-40 5( )41-45 6( )45'den fazla
Cinsiyetiniz: 1( )Kadın ( )Erkek **Medeni durumunuz:** 1( )Bekar 2( )Evli
Eğitiminiz: 1( )İlköğretim 2( )Lise/dengi 3( )Önlisans 4( )Lisans 5( )Yüksek Lisans 6( )Doktora
Çalışma yaşamında geçirdiğiniz süre: 1( )5 yıldan az 2( )6-9 yıl 3( )10-15 yıl 4( )16-20 yıl
Bu işyerindeki çalışma süreniz 1( )5 yıldan az 2( )6-9 yıl 3( )10-15 yıl 4( )16-20 yıl 5( )20 yıldan fazla
Hizmet sınıfınız 1( )Üst yönetici 2( )Bölüm Yöneticisi 3( )Teknik Personel 4( )İdari Personel 5( )Diğer….. **Unvanınız**: ……..…… **Mesleğiniz**:……..……

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe "X" işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum **2**= Katılmıyorum **3=** Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4=Katılıyorum **5=**Tamamen Katılıyorum

Çalıştığım İşletme;

Yetenek Yönetimi					
1. çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir	1	2	3	4	5
2. her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedek havuzu oluşturur	1	2	3	4	5
3. çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
4. çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
5. çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
6. çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
7. çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam oluşturur	1	2	3	4	5
8. çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam oluşturur	1	2	3	4	5
9. kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir	1	2	3	4	5
10. çalışanların ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	1	2	3	4	5
11. işletme büyüyüp geliştikçe oluşacak boş pozisyonları belirler	1	2	3	4	5
12. çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları için yetkilendirir	1	2	3	4	5
13. doğru işe doğru insanı yerleştirir	1	2	3	4	5
14. çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir	1	2	3	4	5
15. çalışanlarına işin gerektirdiği becerilere hâkim olduklarında maaş artışı yapar	1	2	3	4	5
16. en yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir	1	2	3	4	5

İşletmeniz kıdemsiz veya orta düzey çalışanlarını üst düzey liderlik pozisyonlarına ilerleyebilmeleri için yeteri derecede hazırlamakta mıdır? $_1$( )Evet $_2$( )Hayır
Kariyeriniz hakkındaki önerileriniz işletmenizde dikkate alınıyor mu? $_1$( )Evet $_2$( )Hayır

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe "X" işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum **2**= Katılmıyorum **3=** Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum **4=**Katılıyorum **5=**Tamamen Katılıyorum

Çalışanların Örgüt Kültürü					
Katılım					
1. Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilir	1	2	3	4	5
4. Farklı bölümler arasında iş birliği yapılamamaktadır [R]	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavrar	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendiişlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir	1	2	3	4	5
8. Çalışanların iş kapasiteleri sürekli gelişim göstermektedir	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş görme becerilerin artırmak için gerekenler yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Uzlaşma					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamamaktadır	1	2	3	4	5
11. İş görme yöntemlerimize yol gösteren tutarlı bir değerler sistemimiz vardır	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendirecek doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan değerler yoktur [R]	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır	1	2	3	4	5
15. Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler	1	2	3	4	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen faaliyetler kolayca koordine edilir	1	2	3	4	5
18. Başka bölümden biriyle çalışmak, farklı bir işletmeden biriyle çalışmak gibidir	1	2	3	4	5
Uyum yeteneği					
19. Esnek iş görme tarzımız değişime açıktır [R]	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir	1	2	3	4	5
21. Yöneticilerimiz tarafından izlenen gelişmeler işletmemizde uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
22. Müşteri talepleri, iş faaliyetlerinde değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşteri taleplerini anlamaya özen göstermektedir	1	2	3	4	5
24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır [R]	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durum, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir	1	2	3	4	5
26. Çalışanların inisiyatif alması yönetim tarafından teşvik edilmektedir	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmesi önemli bir amaçtır	1	2	3	4	5

Vizyon					
28. Uzun dönemli bir iş programına dayalı belirli bir gelişim planımız mevcuttur	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek açık bir işletme misyonumuz vardır	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planı yoktur [R]	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşı vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket eder	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarı için yapılması gerekenleri bilirler	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaz [R]	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler	1	2	3	4	5
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe "X" işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum **2**= Katılmıyorum **3=** Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4=Katılıyorum **5=**Tamamen Katılıyorum

Örgütsel Bağlılık					
Duygusal bağlılık					
1. İş hayatımın bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum	1	2	3	4	5
2. İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
3. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	1	2	3	4	5
4. Bu işyerinde duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum [R]	1	2	3	4	5
5. İşyerimde kendimi "alenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. [R]	1	2	3	4	5
6. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum [R]	1	2	3	4	5
7. Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var	1	2	3	4	5
8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum [R]	1	2	3	4	5
Devam bağlılık					
9. Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz [R]	1	2	3	4	5
10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	1	2	3	4	5
11. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar	1	2	3	4	5
12. Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz [R]	1	2	3	4	5
13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum hem de buna mecburum	1	2	3	4	5
14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
15. Bu işyerinden ayrılmayı göze almamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır	1	2	3	4	5
16. Başka bir iş yeri burada sahip olduğum olanakların tamamını sağlamayacağından buradan ayrılmak önemli fedakârlıkları gerektirecektir	1	2	3	4	5
Normatif bağlılık					
17. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	1	2	3	4	5
18. Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum [R]	1	2	3	4	5
19. Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor [R]	1	2	3	4	5
20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatim ve ahlaki bir sorumluluk duymamdır	1	2	3	4	5
21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
22. Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	1	2	3	4	5
23. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	1	2	3	4	5
24. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum [R]	1	2	3	4	5

Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

ÖZET

İnsan kaynakları, diğer üretim faktörlerine göre açıkça daha stratejik bir nitelik taşımaktadır. Özellikle günümüz iş dünyasında, teknoloji/bilgi kaynakları, doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ve girişimciliğin etkinliği, insan kaynaklarının yetkinliğine yüksek düzeyde bağlıdır. Öte yandan, işletmenin nesilden nesile aktarılan ve paylaşılan ortak değerleri olan örgüt kültürü de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmelerinin temel unsuru niteliğindedir. Köklü ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmeler, çalışanlar tarafından benimsenmekte ve içselleştirilmektedir. Alanyazında çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerine odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve örgüt kültürünü güçlendirecek politikaların geliştirilmesi açısından yetenek yönetimi konusu, insan kaynakları yönetimi alanında özel bir ilgiyi haketmektedir. Yetenekli çalışanlar istihdam eden, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan ve onların sahip oldukları yetenekleri kullanmalarına fırsat veren işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları öngörülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeline uygun olarak geliştirilen araştırma sorularını ve hipotezlerini test etmek üzere Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi üretim işletmelerinden kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır (n=715). Veri toplama araçları olarak, örgüt kültürü eksojen değişkeni için örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmek için Denison ve Mishra (1995) tarafından önerilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, yetenek yönetimi aracı değişkeni için, yetenek yönetimi uygulamaları algılarını ölçümlemek üzere Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2012) tarafından Türkçeye kazandırılan ölçek,

örgütsel bağlılık endojen değişkeni için de Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulan ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye adapte edilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları SPSS programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri ile hipotez testleri için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) tercih edilmiş ve bunun için SmartPLS3 yazılımı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı artırdığı ve bu ilişki üzerinde ise yetenek yönetiminin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY, Örgütsel Davranış, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Yetenek Yönetimi.

ABSTRACT

Compared to the other factors of production, human resources are definitely more strategically relevant. Particularly in today's business world, the efficiency of other factors including technology/information resources, natural resources, financial resources and entrepreneurship is highly dependent upon the competencies of human resources. Correspondingly, the organizational culture, which is to be defined as the common values of a corporation passed down and shared through generations, is viewed as the fundamental constituent for the survival and competitiveness of an organization. Corporations with a deep-rooted and robust organizational culture are adopted and embraced by employees. There exist numerous studies focusing on the relationship between organizational commitment of employees and organizational culture in the related literature. Talent management as a topic in the field of human resources management deserves special attention naturally, as it is projected to contribute developing policies that will strengthen the organizational commitment of employees and the organizational culture. Companies that recruit talented employees and allow them to develop and make use of their talents are predicted to acquire competitive advantage.

The key objective of this study can be stated as examining the mediating role of talent management over the effect of organizational culture on organizational commitment. To test the research questions and hypotheses developed in accordance with the research model formed in this framework, data were collected through convenience sampling method from production enterprises located in the provinces of Adana, Osmaniye, Konya, Kırşehir and Bursa (n = 715). As the data gathering instruments, the scale suggested by Denison and Mishra (1995) to assess the organizational culture traits and accommodated into Turkish by Yahyagil (2004) for the exogenous variable organizational culture, the scale developed to measure the perceptions of talent

management practices by Fegley (2006) and adapted to Turkish by Bahadınlı (2012) for the mediating variable of talent management, and “Organizational Commitment Scale” constructed by Meyer, Allen ve Smith (1993) and adjusted into Turkish by Wasti (2000) for the endogenous variable organizational commitment were employed. The frequency and percentage distributions of demographic data were analyzed using the SPSS statistical program. For scale reliability, validity and hypothesis testing, partial least squares structural equation model (PLS-SEM) was utilized and SmartPLS3 software tool was utilized for this purpose. The results of the analyses exposed that the scales used was valid and reliable. It was also determined that organizational culture enhances the organizational commitment and talent management has a mediating effect on this relationship.

KeyWords: HRM, Organizational Behaviour, Organizational Culture, Organizational Commitment, Talent Management.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Aksaray'da doğan Evren DİNÇER, ilk, orta ve yükseköğrenimini Aksaray'da tamamladı. Lisans eğitimini Niğde Üniversitesi Aksaray İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde, Yüksek Lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi alanında tamamladı. Doktora çalışmalarını Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütmektedir.

Meslek hayatına 2006 yılında Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığında Devlet Personel Uzman Yardımcısı olarak başladı, 2009 yılında Devlet Personel Uzmanı kadrosuna atandı, akabinde Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nda Personel Dairesi Başkanlığı görevlerini yürüttü. Ankara ve Nevşehir Tabiat Varlıkları Koruma Bölge Kurul üyeliklerinde bulundu. Halen Aksaray Belediye Başkanlığı görevini sürdürmektedir. Akademik alanda yayımlanan çeşitli makale ile tebliğleri bulunmakta, evli ve bir çocuk babasıdır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.