



T.C.  
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL  
GÜVEN VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ: BİLİŞİM  
ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ

OSMANIYE / 2023

**T.C.**  
**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN  
VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ: BİLİŞİM ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ**

**Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Musa ŞANAL**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ**

**OSMANİYE / 2023**

**Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış: Bilişim Şirketlerinde Bir Araştırma başlıklı çalışma, jürimiz tarafından Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**İMZA**

**Başkan:** Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

**(Danışman)**

**Üye:** Doç. Dr. Musa ŞANAL

**Üye:** Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2023.

Doç. Dr. Ebru GÜHER

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanay Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.



T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ETİK BEYANI FORMU

FORM DR-27

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Osmaniye

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış: Bilişim Şirketlerinde Bir Araştırma başlıklı Doktora Tez çalışmamda;

- Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını,
- Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu,
- Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini,
- Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini,
- Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini,
- Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

16 / 03 / 2023

Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ

ÖĞRENCİ NO	1822507303
ANABİLİM/ ANA SANAT DALI	Yönetim Bilişim Sistemleri
BİLİM/ SANAT DALI	Yönetim Bilişim Sistemleri
ENSTİTÜ KAYIT TARİHİ	30 / 01 / 2019

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
80000 Osmaniye / TÜRKİYE

<http://sbe.osmaniye.edu.tr/>

Tel: +90 328 827 10 00/4107-4108  
E-Posta: sbe@osmaniye.edu.tr

## ÖZET

# İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ: BİLİŞİM ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ

Doktora Tezi, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Mart 2023, 160 sayfa

Yetenek yönetimi, doğru iş için, doğru zamanda, doğru insanı bulmak ve elde tutmak için gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem yatay hem de dikey olarak örgüt içi bir değer zinciri yaratarak kişinin örgütüne ve liderine duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır. Girişimci davranış, fırsatları tanıyarak, yararlanılabilecek kaynakları doğru tespit ederek bu fırsatlara göre hareket edebilme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Tanımlanmış olan bu üç kavram üzerine gerçekleştirilen araştırma, literatüre katkı sağlayabilmek için belirli bir amaç çerçevesinde ele alınmış ve ortaya çıkan sonuçlar bilimsel veriler dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 bilişim firması çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı; yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış arasındaki ilişkiyi inceleyerek, etki ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Çalışmanın temel sonucunda; yetenek yönetiminin girişimci davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ve örgütsel güvenin girişimci davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Yetenek yönetimi, örgütsel güven, girişimci davranış.

**ABSTRACT****TALENT MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL TRUST AND  
ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN BUSINESS: A STUDY IN IT  
COMPANIES****Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ****Ph.D. Thesis, Department of Management Information Systems****Supervisor: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ****March 2023, 160 pages**

Talent management is defined as a set of human resource practices to find and retain the right people for the right job at the right time. Organizational trust is defined as trust in one's organization and leader by creating a value chain both horizontally and vertically within the organization to achieve organizational goals. Entrepreneurial behavior is defined as the behavior of recognizing opportunities, correctly identifying the resources that can be utilized, and acting according to these opportunities. The research on these three defined concepts has been handled within the framework of a specific purpose in order to contribute to the literature, and the results have been interpreted by taking into account scientific data. The quantitative research method was used in this study. The research was conducted on the employees of the top 500 IT companies operating in Turkey. The research data were analyzed using SPSS and AMOS statistical programs. The main purpose of this study is to examine the relationship between talent management, organizational trust, and entrepreneurial behavior and to reveal the effects and results. The main results of the study revealed that talent management has a statistically significant and positive effect on entrepreneurial behavior, and organizational trust has a statistically significant and positive effect on entrepreneurial behavior. It was also found that talent management has a statistically significant and positive effect on organizational trust.

**Keywords:** Talent management, organizational trust, entrepreneurial behavior.

## ÖN SÖZ

Öncelikli olarak doktora eğitimim süresince her daim yol gösterici olan, tüm sorularıma nezaketle yaklaşan, yoğun ve tempolu mesaisi içerisinde bilgi ve görüşlerini esirgemeyen değerli hocam, danışmanın Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a saygı, sevgi ve teşekkürlerimle...

Akademik hayatım süresince ders aldığım, bana yol gösteren tüm hocalarım ile birlikte, tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Musa ŞANAL, Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN, Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN hocalarıma kıymetli fikirleri ile tezime katkı sağladıkları için çok teşekkür ederim. Ayrıca doktoram süresince kendi bilgi ve deneyimlerini özveri ile paylaşan, sürekli motive eden, kıymetli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Yasemin KARATAŞ ELCİÇEK'e çok teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, akademik serüvenim süresince sonsuz desteklerini ve sevgilerini her an hissettiğim sevgili aileme teşekkürlerimi sunuyorum. Ve son olarak lisans eğitimimden doktora sürecimin sonuna kadar hep yanımda olan, akademik anlamda da bana değer katan, motivasyon kaynağım, hayat arkadaşım sevgili eşim Ali SÖYLEYİCİ'ye sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÖN SÖZ</b> .....	vii
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiii

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1 Problemin Tespiti .....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	7
1.4. Araştırmanın Yöntemi .....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	8
1.6. Araştırma Kavramlarının Tanıtılması.....	9
1.7. Tezin Bölümleri.....	9

### BÖLÜM II

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı .....	11
2.1.1. Yetenek Kavramı .....	11
2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	12
2.1.3. Yetenek Yönetimi Kavramının Tanımı ve İçeriği .....	13
2.1.4. Yetenek Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	15
2.1.5. Yetenek Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi ve Sağladığı Yararlar.....	16
2.1.6. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler ve Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler .....	18
2.1.7. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulama Aşamaları .....	25
2.1.8. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları .....	38
2.1.9. Bilişim Sektöründe Yetenek Yönetimi .....	43
2.1.10. Yetenek Yönetiminde Teknolojinin Kullanımı .....	45
2.2. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı .....	47
2.2.1. Güven Kavramı ve Tanımı .....	47
2.2.2. Güven Sınıflandırmaları .....	49
2.2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı.....	51

2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi .....	52
2.2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	55
2.2.6. Örgütsel Güven Modelleri .....	57
2.2.7. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler .....	61
2.2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	63
2.3. Girişimcilik ve Girişimci Davranış Kavramı .....	65
2.3.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	65
2.3.2. Girişimci Davranış Kavramı.....	66
2.3.3. Girişimci Davranış Boyutları.....	68
2.3.4. Girişimci Davranışın Belirleyicileri.....	75
2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler .....	77
2.4.1. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki .....	77
2.4.2. Yeyenek Yönetimi ve Girişimci Davranış Arasındaki İlişki .....	78
2.4.3. Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış Arasındaki İlişki.....	80

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	82
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	84
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci.....	84
3.4. Kullanılan Ölçekler .....	85
3.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği.....	85
3.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği .....	86
3.4.3. Girişimci Davranış Ölçeği .....	86

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR**

4.1. Ön Analizler .....	87
4.1.1. Veri Setinin Doğruluğu.....	87
4.2. Demografik Bilgiler .....	90
4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	93
4.4. Keşfedici Faktör Analizi .....	94
4.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine Yönelik Analizler.....	94
4.4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Yönelik Analizler.....	96
4.4.3. Girişimci Davranış Ölçeğine Yönelik Analizler.....	97
4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi .....	98

4.5.1. Girişimci Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	99
4.5.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
4.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	104
4.6. Hipotez Testleri .....	106
4.6.1. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	106
4.6.2. Yapısal Eşitlik Modellemeleri ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi.....	108
4.6.3. Bağımsız Örneklem T Testi.....	112
4.6.4. Tek Yönlü Varyans Analizi .....	113
4.7. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları .....	121

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Araştırma Sonuçları.....	122
5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı.....	127
5.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	127
5.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	129
<b>KAYNAKÇA</b> .....	130
<b>EKLER</b> .....	156
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	160

**KISALTMALAR**

- YY** : Yetenek Yönetimi  
**ÖG** : Örgütsel Güven  
**İK** : İnsan Kaynakları  
**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**KYY** : Küresel Yetenek Yönetimi  
**IBM** : International Business Machines  
**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi  
**YEM** : Yapısal Eşitlik Modellemesi  
**ANOVA** : Analysis of Variance / Varyans Analizi

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Verilere İlişkin Z Değerleri.....	88
<b>Tablo 2.</b> Verilere İlişkin Normallik Testi ve Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları.....	90
<b>Tablo 3.</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	92
<b>Tablo 4.</b> Ölçeğe ve Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 5.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 6.</b> Çeşitli Gözlem Sayılarında Anlamlı Faktör Yükleri.....	96
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 8.</b> Girişimci Davranış Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 9.</b> Girişimci Davranış Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar .....	100
<b>Tablo 10.</b> Girişimci Davranış Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	101
<b>Tablo 11.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar .....	102
<b>Tablo 12.</b> Yetenek Yönetimi Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	103
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar .....	105
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Güven Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	106
<b>Tablo 15.</b> Korelasyon Analizi .....	107
<b>Tablo 16.</b> Yetenek Yönetiminin Girişimci Davranış Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar.....	109
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Güvenin Girişimci Davranış Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar.....	110
<b>Tablo 18.</b> Yetenek Yönetiminin Örgütsel Güven Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar.....	112
<b>Tablo 19.</b> T-testi Sonuçları - Cinsiyet .....	113
<b>Tablo 20.</b> Test of Homogeneity of Variances .....	113
<b>Tablo 21.</b> ANOVA Testi Bulguları - Yaş.....	114
<b>Tablo 22.</b> Test of Homogeneity of Variances .....	115
<b>Tablo 23.</b> ANOVA Testi Bulguları - Eğitim.....	115
<b>Tablo 24.</b> Robust Tests of Equality of Means (Brown-Forsythe ) .....	115
<b>Tablo 25.</b> Post Hoc Test Tukey – Yetenek Yönetimi.....	116
<b>Tablo 26.</b> Post Hoc Test Tukey – Örgütsel Güven.....	117
<b>Tablo 27.</b> Post Hoc Test Dunnett T3 – Girişimci Davranış .....	118
<b>Tablo 28.</b> Test of Homogeneity of Variances .....	119
<b>Tablo 29.</b> ANOVA Testi Bulguları – Çalışma Süresi .....	119
<b>Tablo 30.</b> Test of Homogeneity of Variances .....	120
<b>Tablo 31.</b> ANOVA Testi Bulguları – Gelir Düzeyi .....	120
<b>Tablo 32.</b> Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları .....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın Modeli.....	82
<b>Şekil 2.</b> Girişimci Davranış Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü DFA Modeli .....	100
<b>Şekil 3.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli.....	102
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli.....	104
<b>Şekil 5.</b> Yetenek Yönetimi ve Girişimci Davranış Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	108
<b>Şekil 6.</b> Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	110
<b>Şekil 7.</b> Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güven Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	111



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Hızla gelişen teknolojiler, şiddetli küresel rekabet, enerji kısıtlamaları, iklim değişikliği, siyasi belirsizlikler ve ekonomik istikrarsızlık, mevcut iş ortamının belirleyici özellikleri haline gelmektedir (Sahai ve Srivastava, 2012, s. 241). Son yıllarda giderek artan iş dünyasındaki gelişim ve değişim süreci bugün yadsınamaz bir boyuta ulaşmıştır. Artan rekabet ortamı iletişim, küreselleşme ve bilgisayar teknolojilerinde yer alan yeni gelişmeler ve bilgi ekonomisine olan ihtiyacın önemini ön plana çıkarmış ve uluslararası işletmelerin farkındalığını arttırmıştır (Bahadınlı, 2013, s.1). Örneğin veri analitiği ile Netflix tavsiyelerinden kullandığımız sosyal medya hesaplarında görünen reklamlara kadar günlük hayatımızın birçok yönünde bilgi akışı sağlanmaktadır (Saling ve Do, 2020, s. 105). Dolayısıyla yetenekli işgörenleri bünyesinde barındıran işletmeler, küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamında sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlanması noktasında rakiplerine oranla ön plana çıkmaktadır (Bahadınlı, 2013, s. 1). İşletmelerin varlığının devamı için fark yaratan yetenekli çalışanları doğru tespit etmek, bu çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak, yöneticilik pozisyonları için gelişimlerine destek olmak ve bu yetenekli kişilerin işletme içerisinde sürekli bulunabilmesi için bir yetenek havuzu oluşturmak artan rekabet ortamında oldukça önemli hale gelmektedir (Yalçın, 2019, s. 17). Eğitimli, yetenekli, motive olmuş ve hepsinden önemlisi proaktif olarak yetenekli işgücü ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Sahai ve Srivastava, 2012, s. 241). Küreselleşme, artan rekabet ortamı, örgüt içi değişimler, bilgi teknolojilerindeki değişim, yönetim anlayışının değişmesi, çalışanların kişisel özelliklerinin değişime uğraması, kariyer yaklaşımlarında ortaya çıkan yeni bakış açıları, örgütsel insan davranışı öneminin artması, değişen işgücü profili ve hareketliliği gibi etkenler yetenek yönetiminin gelişim sürecine katkı sağlamaktadır (Yalçın, 2019, s.17).

Bu doğrultuda araştırmanın birinci bölümünde problem tespiti, araştırmanın önem ve amacı, araştırmanın yöntemi ve sınırlılıkları, araştırma kavramının tanıtılması ve tezin bölümlerinden bahsedilecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi, güven ve örgütsel güven, girişimci ve girişimci davranış kavramları tüm boyut ve modelleriyle ele alınıp ilgili olduğu benzer kavramlar ile arasındaki ilişkiler irdelenecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kurulan hipotezler, oluşturulan model, araştırma evren ve örnekleme, veri toplama süreç ve yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasındaki ilişki istatistiki olarak incelenecek ve gerçekleştirilen tüm analizler ve ortaya çıkan bulgular hakkında bilgi verilecektir.

Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç, literatüre katkı, uygulayıcılara yönelik öneri ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik bilgiler yer almaktadır.

### **1.1 Problemin Tespiti**

Sürekli güncellenen ve gelişmekte olan yeni dünya düzeni, kişilerin öz benliklerinin farkına varmasını, yaşadıkları hayata ait hedeflerini ortaya koymalarını ve buldukları topluma ait beklentilerini doğru ifade edebilmelerini giderek önemli hale getirmektedir. Bu doğrultuda kişilerin kurmuş oldukları güçlü sosyal bağ, karşılıklı katkıları ve hem kişisel hayatları hem de iş hayatlarına tüm bu değerleri entegre ederek sahip oldukları kendi karakteristik özelliklerinden kopmadan hayatlarına devam edebilme durumunu gösteren yani araştırmada esas alınan yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış ilkeleri ya da değerleri günümüz dünyasının en önemli temel taşları arasında yer almaktadır. Literatürde henüz yoğun çalışmaya yer verilmeyen bu kavramların araştırılması ve sonuçlarının ortaya konulması giderek önemini arttırmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetimi ve çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları, liderlik tarzı ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar ışığında ise ulusal ve uluslararası literatürde yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış başlıklarını esas konu olarak tanımlayan ve bu değerlerin birbirleri ile ilişkilerini inceleyen bilimsel herhangi bir araştırmanın bulunmadığı tespit edilerek ortaya konulmuştur. Bu durum araştırmanın önemini arttırmak ile birlikte literatürde yer alan bu boşluğun doldurulması için bu araştırmanın yapılması kararlaştırılmıştır.

Bu çerçevede yapılan araştırmada bağımsız değişken olarak ‐yetenek yönetimi‐ ve ‐örgütsel güven‐, bağımlı değişken olarak ise ‐girişimci davranış‐ seçilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda belirlenen üç temel soruya cevap aranmış; literatür taramaları sonucunda hipotezler geliştirilerek model oluşturulmuş ve bu hipotezlerin doğrulukları istatistiki analizlerle test edilmiştir. Yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış arasındaki ilişkiye yönelik olarak literatür bulguları dikkate alınarak üç ana soru üzerinde durulmuştur. Bu sorular ‐Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisi nedir? Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının girişimci davranış üzerindeki etkisi nedir? Çalışanların örgüte duydukları güvenin girişimci davranışları üzerindeki etkisi nedir?‐ şeklinde dir.

## 1.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda yaşanan teknolojik, demografik ve küreselleşmedeki hızlı değişimlerin işletme ve çalışan için önemli küresel etkileri vardır (Claus, 2019, s. 207). Yeteneklerin küresel ölçekte etkin yönetimi, günümüz örgütleri için kritik bir zorluğu temsil etmektedir (Vaiman vd., 2015, s. 280). Dolayısıyla günümüz dünyasında rekabet avantajı elde etmek için geleneksel yaklaşımların kullanılması yeterli değildir. Proje tabanlı şirketler, rekabet avantajını elde etmek ve korumak için insan kapasitelerine giderek daha fazla odaklanmaktadır. Çoğu kişi, yetenek yönetiminin artık dünya çapındaki kuruluşlar için hayati bir rekabet aracı olduğuna inanmaktadır. Yetenek yönetimi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve personeli kurum içi atamalara hazırlamak için kritik bir araçtır (Mahjoub vd., 2018, s. 765).

İşletmelerin güncellenmiş ve gelişmiş kilit pozisyonlarının doğru tespitine ve rakipleri karşısında sürdürülebilir bir fark yaratmasına yetenek yönetimi katkı sağlamaktadır (Boz, 2019, s. 290). İşletmeler bu doğrultuda başarılı yetenek yönetimi sonuçları ile birlikte sürdürülebilirlik ilkelerini desteklemektedir (Gündüzalp ve Özan, 2019, s. 2). İşletmeler çeşitli politika, strateji ve eylemlerin oluşturulması ve uygulanması yoluyla çalışanların performansını geliştirme eğilimindedir. Böylelikle kararlı çalışanların elde tutulması sağlanmış olur (Salau vd., 2018, s. 1041). Yetenek ve performans, ayırt edici bir marka imajı sağlamaktadır (Hofmann vd., 2021, s. 748). Yetenek yönetimi, 90'lı yılların başından beri hem işletmeler hem de akademi için popüler bir kavram olmuştur. Yetenek yönetimi uygulamalarının önemi, yetenekli çalışanların

tüm sektörlerdeki organizasyonlarda üretkenliği, yüksek performansı ve rakipleri karşısında avantaj sağlayabilecek stratejik yetenekleri barındırmasıdır (Sabuncu ve Karacay, 2016, s. 443). Günümüzde işletmelerin küresel olarak entegre edilmesi gerektiğinden yetenek, güçlü bir rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet etmektedir (Tajuddin, Ali ve Kamaruddin, 2015, s. 81). Bilgi toplumuna doğru ilerleyen kuruluşlar artık işin fiziksel özelliklerinden çok bilgiye dayalı, zihinsel ve yaratıcı kriterler açısından değerlendirilmektedir (Altınöz, Çakıroğlu ve Çöp, 2013, s. 843). Yetenek yönetimi, organizasyon tasarımı, işlerin bilgi paylaşımı ile uyumlu hale getirilmesi ile bu işleri yapan bireylerle doğrudan ilişkilidir (Sparrow, 2019, s. 168). Genel olarak, insan kaynakları planlamasında ve organizasyonlarda herhangi bir yeteneğe sahip olan çalışanların tespit edilmesi, seçilmesi, gelişimi için uygun ortam hazırlanması ve elde tutulması süreci yetenek yönetimi ile ilgilidir (Tajuddin, Ali ve Kamaruddin, 2015, s. 81). Yetenek yönetimi, insan odaklı bakış açısı, işletme için ortaya çıkabilecek sorunlar ile baş edebilmesi ve başarıya ulaşmak için strateji geliştirebilecek yetenekleri ile sahip oldukları yetenekler arasındaki ilişkinin dengelenmesini sağlamaktadır (Yalçın, 2019, s. 10). Kilit pozisyonları doldurmak için organizasyonel yeteneğin geliştirilmesi, yönetimin ana sorumluluklarından biridir. Yetenek yönetimi sistemi, iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı etkileyerek kurumsal performansı artırabilmektedir (Mahjoub vd., 2018, s. 765). Aynı zamanda örgütsel bağlılığın, örgütsel performans ve yetenek yönetimi ilişkisinde etkin bir rol oynadığı savunulmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılığın etkili yetenek yönetimi ile örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği düşünülmektedir (Collings ve Mellahi, 2009, s. 310).

Etkili yetenek yönetimi, bilgi ekonomisinin potansiyelini gerçekleştirme yeteneğinin bir sonucu olarak başarılı küresel firmaları ayırt edecek kritik yeteneklerden biri olarak önerilmekte ve izlenmektedir (Farndale, Morley ve Valverde, 2019, s. 155). Ayrıca yetenek yönetimi, firma için önemli bir potansiyel değer kaynağı sunmaktadır (King ve Vaiman, 2019, s. 195). Gelişmekte olan ülkelerdeki çoğu işletme, kuruluşlarını daha çekici hale getirerek çalışanlarını elde tutmanın uygun yollarını aramaktadır. Çok uluslu şirketler, yeteneklerin tanımlanmasına ve geliştirilmesine yardımcı olan küresel sistemler geliştirmektedir (Oludayo vd, 2018, s. 699). İşletmeler yetenek yönetimi stratejilerini benimseyerek, şirket içi eğitimler sunarak, pratik iş geliştirme faaliyetlerini destekleyerek, mevcut ve gelecekteki liderleri kariyer hedeflerini gerçekleştirecek kaynaklarla donatarak çalışanlarını hazırlamakta ve yönetmektedir (Martin, 2015, s. 115).

Bilişim teknolojilerindeki hızlı iş akışı, işin uygulanması noktasında oluşan değişimler, yoğun rekabet karşısında sürdürülebilirlik ortaya koyma mecburiyeti, denetim ve kalite zorunlulukları, ürün ve hizmetlerin uluslararası boyutta hareketliliği ve uluslararasılaşma işletmeleri yetenek yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmeye sürükleyen etkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akar, 2019, s. 516).

Bilgi yaratma ve yenilik söyleminde giderek daha fazla vurgulanan bir diğer konu da örgütsel güven ihtiyacıdır (Pucetaite, 2014, s. 232). Araştırmacılar güveni tarihten bugüne siyaset, tarih, sosyoloji, iletişim, psikoloji, antropoloji ve ekonomi gibi birçok farklı bilim dalı altında incelemiştir. Bu bilim dallarının hepsi kendi çatısı altında kendi bakış açısı doğrultusunda güven kavramını incelemiş ve farklı bilim dalları tarafından gerçekleştirilecek olan araştırmalara katkı sağlamıştır (Koçak, 2019, s. 53). Güven, kökenlerini yöneticiler arasındaki birebir ilişkilerden alırken, zamanla bir organizasyon içinde yayılabilmektedir. Bireysel yöneticiler birbirine güvendiğinde, ilişkilerinin gücü kuruluşlar arası güvene yol açabilmektedir. Çünkü bu yöneticiler, diğer yöneticileri olduğu kadar kuruluşlar arası dinamikleri de etkilemekte ve sonuç olarak etkiyi organizasyonel düzeye kaydırabilmektedir (Ashnai vd., 2015, s. 130).

Teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu ve dolayısıyla kültürel, sosyal ve politik değişikliklerin kaçınılmaz olduğu bir çağda yaşamaktayız. Günümüzde kuruluşlar büyümek ve her zamankinden daha yüksek seviyelere ulaşmak için değişimin yönünü belirlemelidir. Bu amaçla, mevcut yöntemlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli sorgulamaları ve yeniliklere öncülük etmeleri gerekmektedir. Kuruluşların kârlı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruyarak büyümeleri için yenilikçi ve yaratıcı projeler üreten insan kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir (Altınöz, Çakıroğlu ve Çöp, 2013, s. 843). Örgütsel güven, yalnızca örgütte algılanan güveni değil, aynı zamanda liderlere güveni de içeren iki katmanlı bir yapıdır. Örgütsel güven, kuruluşlarda görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran sosyal bir süreçtir. Bu süreci başlatmak için en önemli yükümlülük lidere aittir. Liderler, örgütsel güven oluşturmada hayati bir rol oynamaktadır (Ilyas, Abid ve Ashfaq, 2020 197).

Örgütsel güven, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem yatay hem de dikey olarak organizasyon içi bir değer zinciri oluşturarak kendi organizasyonuna ve liderlerine güven duymayı sağlamaktadır (Jena, Pradhan ve Panigrahy, 2018, s. 228). Örgütsel güven, hizmet verdiği örgütün her yönüyle faydalı olacağına dair duyguları içermektedir (Ilyas, Abid ve Ashfaq, 2020, s. 197).

Çalışanların yöneticilerinin kendilerine karşı dürüst ve adil olacaklarına, verilen görevler doğrultusunda faaliyete geçeceklerine olan inanç ve pozitif yaklaşımları, oluşabilecek riskler karşısında dahi bağlı oldukları örgütün kendilerini ilgilendiren uygulamalar ve kararlara güven duyması ile bunu desteklemesi örgütsel güvenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Sökmen, 2019, s. 919). İşletmelere ve yöneticilere güvenmek, çalışanların güvenlik prosedürlerinde mevcut olan hataları dürüst bir şekilde rapor etmesine olanak tanımaktadır (Avram, Ionescu ve Mincu, 2015, s. 680-681).

Girişimcilik, kasıtlı olarak planlanmış bir davranış olarak görülmektedir. Bu nedenle, girişimci niyetlerin oluşturulması genellikle yeni bir iş kurma sürecinde önemli bir adım olarak kabul edilmektedir (Neneh, 2019, s. 311). Girişimci davranış, girişimcilik süreci sırasında belirlenen davranışı ifade etmektedir. Girişimcilik araştırması, fırsat geliştirme ve kaynak geliştirme etrafında yayılır. Fırsat, girişimcilik sürecinin özüdür ve kaynaklar onun temel güvenliğini kanıtlamaktadır (Cai, Peng ve Wang, 2018, s. 113). Girişimcilik, bireylerin motivasyonları ve eylemlerinin bir sonucu olarak görülmektedir (Metallo vd., 2020, s. 2). Girişimci davranış, yeni bir girişim başlatmayı ve yürütmeyi içerir. Birey ve girişim ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır (Holley ve Watson, 2017, s. 50).

İş yaşam döngüsünde küreselleşmeyle birlikte örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bağlı buldukları çevrelerde proaktif, yenilikçi ve risk üstlenen davranış ya da eylemler ortaya koymak zorundadır. Bu davranış ya da eylemler karşılaşılabilecek fırsatların doğru belirlenmesi ve izlenmesinde mevcut örgütlere avantaj sağlamak ve gelişimlerine katkı sunmaktadır. Artan rekabet ve hızlı değişim örgütlerin kendi öz yeteneklerini oluşturması zorunluluğunu doğurmaktadır. Sürdürülebilir rekabet ve rakiplerle etkin mücadele ederek başarıya ulaşmak için örgütlerin benimsemesi ve doğru uygulaması gereken yetenek girişimci davranış olarak ifade edilmektedir. Rekabetin devamlılığının sağlanmasında oluşturulacak inovasyonların izlenilmesi ve bu inovasyonların girişimcilik ile birlikte faaliyete dönüştürülmesi bugün örgütlerin oldukça önem verdiği, mücadele ettiği ve hassasiyetle üzerinde durduğu konular arasında ilk sırada bulunmaktadır. Kritik noktalarda işletmeler girişimcilik yetenekleriyle ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda girişimciliğin benimsenmesi işgörenlerin girişimci davranış sergilemelerinin teşvik edilmesi işletmelerin rekabet stratejilerini geliştirebilmeleri için oldukça önemlidir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2019, s. 1). Yeni firmaların yükselen ekonomilerinin girişimci davranışlarının özelliklerini ve etkileyen faktörlerini araştırmak

önemlidir (Cai, Peng ve Wang, 2018, s. 112). Genç firmaların daha yaşlı firmalara göre girişimcilik davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir (Nikiforou, Lioukas ve Voudouris, 2020, s. 133). Girişimcilik faaliyetlerinde bulunan işletmeler incelendiğinde sadece belirli yöneticilerin girişimci davranışta bulunmaları, doğru fırsatları belirleme veya ortaya çıkarabilme yetenekleri ile başarılı iş fikirlerinin nasıl girişim eylemine dönüştürüldüğü ve girişimci davranış sonucunda işletme kazançlarının sektör ortalamasının üzerine çıkarılarak sürdürülebilir olmasını nasıl sağladıkları gibi konular ön plana çıkmaktadır (Aksoy, 2015, s. 57). Zira girişimci davranışı ile bir örgütte yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunan, doğrudan kar ya da zarar riskini üstlenmeyen çalışanlar, değişimi yaratma, yenilik yapma ve mevcut durumu kabul etmeme olgularını içermektedir (Basım, Meydan ve Harun, 2009, s. 83). Gelecekteki çalışanlardan girişimci davranışlar hem genç girişim şirketlerinden hem de eski kuruluşlardan giderek daha fazla talep edilmektedir (Neto, Rodrigues ve Panzer, 2017, s. 255).

Ulusal ve uluslararası yazında, geçmişten günümüze kadar araştırma kapsamında yer alan kavramlar arasındaki ikili ilişkileri inceleyen farklı birçok çalışmaya rastlanılmış olup (Bahadınlı, 2013; Mahjoub vd., 2018; Metallo vd, 2020; Avram, Ionescu, & Mincu, 2015), üç kavramı birlikte inceleyen herhangi bir araştırma ile karşılaşılmamıştır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel güven ve girişimci davranış ile ilişkilerini incelemektir.

Araştırmaya konu olan üç kavramın beraber incelendiği bir araştırma bulunmamak ile birlikte literatür taraması sonucunda araştırma kavramları arasındaki ikili ilişkileri konu alan araştırmalar ile karşılaşmıştır. Bu veriler ışığında gerçekleştirilen çalışma ile ortaya çıkan değerlerin literatürde yer alan boşluğu doldurmaya katkı sağlaması hedeflenmekte ve firmalardaki yöneticilere kılavuzluk etmesi amaçlanmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada, araştırmanın modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla ihtiyaç duyulan verilerin araştırma evreninden elde edilmesi için birinci elden veri toplama tekniklerinden gözetim (survey) yöntemi ve anket formu kullanılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 Bilişim firmalarında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel güven ve girişimci davranış ile ilişkileri incelenmiştir.

Veri analizi gerçekleştirilirken araştırmacıların sıklıkla kullandığı bir istatistik paket programı olan SPSS Statistics ve SPSS Amos programı tercih edilmiştir. Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin etkisini belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden” faydalanılmıştır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada yer alan katılımcıların kullanılmış olan ölçeklere içten ve doğru cevaplar verdiği farz edilmiştir. Aynı zamanda cevaplayıcıların bilinçli ve kendi iradeleri ile noksan veya doğru olmayan bilgi vermedikleri kabul edilmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren bilişim şirketleri üzerinde yürütülen bu araştırma, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel güven ve girişimci davranış ile ilişkilerini irdelerken bazı kısıtları da içinde barındırmaktadır.

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 Bilişim Şirketlerindeki çalışanlardan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma, Covid-19 pandemi süreci, anketleri cevaplayanların çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması sebebiyle zaman kısıtlılığı söz konusu olmuştur. Ayrıca maliyet kısıtlılığı nedeniyle dünya genelinde faaliyet gösteren firmalarda uygulanamamıştır.

Gerçekleştirilen literatür çalışması neticesinde, araştırma modelinde bulunan kavramlar arasındaki ikili ilişkileri karşılıklı araştıran çalışmalara rastlanılmakla birlikte araştırmaya ait üç değişkeni beraber işleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın konusu esas alınarak gerçekleştirilen çalışmaların kısıtlı olması nedeni ile çalışma verilerinin başka araştırma verileri ile karşılaştırılması ve aynı ya da farklı taraflarının incelenmesi zor olabilir. Buna bağlı olarak bu durum bir yandan çalışmanın kısıtlılıkları içerisinde değerlendirilmekte ve aynı zamanda da araştırmanın özgün yapısına pozitif katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Kullanılmış olan anketin detayları hakkında fikir sunmak katkı verecektir. Çalışmada anket formu ile sağlanan birey algısına bağlı değerler istatistikî analiz ile ortaya konulmuştur. Bu veriler ışığında ortaya çıkan sonuçların örgüt bireylerinin

algılarına dayandığını göstermektedir. Sayısal araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma metodolojik olarak farklı araştırma teknikleri ile de objektif nicel veriler kullanılarak yapılabilir.

### 1.6. Araştırma Kavramlarının Tanıtılması

*Yetenek Yönetimi:* Collings David ve Kamel (2009)'e göre yetenek yönetimi, işletmelerin kritik pozisyonlarına katkı sağlayacak, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak yüksek potansiyelli ve yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesidir.

*Örgütsel Güven:* Jones ve George (1998)'a göre örgütsel güven, örgütün başka örgütler tarafından taklit edilemeyen kendine has olan bilgisi, sosyal bir sermaye biçimi olarak ifade edilmektedir.

*Girişimci Davranış:* Dam (2010)'a göre girişimci davranış, fırsatları tanımayı, yararlanılacak kaynakları sıralamayı ve bu fırsatlara göre hareket etmeyi içeren davranış ifade etmektedir.

### 1.7. Tezin Bölümleri

Çalışmanın ilk bölümünde araştırma probleminin tespiti, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma kavramının tanıtılması ve tezin bölümleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan kavramsal çerçeve kısmında araştırmanın temel değişkenleri olan yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış kavramları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem kısmında ise; araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünü oluşturan bulgular başlığında ise öncelikle ön analizler yapılmıştır. Bu kapsamda veri setinin doğruluğu incelenerek kayıp değer analizi, uç değer analizi, ortak yöntem sapması ve normal dağılım analizleri yapılmıştır. Devamında demografik bilgilere yer verilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında keşfedici faktör analizi yapılmış, doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli test edilmiştir. Sonrasında hipotez testlerine yer verilmiş, bu kapsamda korelasyon analizi, yapısal eşitlik modellemeleri ve araştırma modelinin test edilmesi,

bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi ve hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünü oluşturan sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırmanın sonuçları, çalışmanın literatüre katkısı, uygulayıcılara yönelik öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalara dair önerilere yer verilmiştir.



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı

Bu bölümde öncelikle yetenek ve yetenek yönetimi kavramları açıklanmış, tarihsel gelişimleri incelenmiştir. Sonrasında yetenek yönetiminin önemi ve işletmelere sağladığı yararlar, yetenek yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişim süreci, yetenek yönetimini ortaya çıkaran sebepler, gelişim sürecinde etkili olan faktörler, işletmelerde yetenek yönetimi süreci ve uygulama aşamaları, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları, bilişim sektöründe yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminde teknolojinin kullanımı incelenmiştir. Son olarak yetenek yönetimi ile ilişkili kavramlar (yetenek yönetimi – örgütsel güven, yetenek yönetimi – girişimci davranış ve örgütsel güven – girişimci davranış) üzerinde durulmuştur.

##### 2.1.1. Yetenek Kavramı

Akademik literatürde 'yetenek' teriminin kullanımı oldukça çeşitlidir (Dries, 2013, s. 268; Boudreau, 2013, s. 287). Yeteneğin sayısız tanımı vardır (Ewerlin, 2013, s. 281). Dolayısıyla yetenek kavramına ilişkin çeşitli anlamlar bulunmaktadır. Örneğin: Latince "Talentum", yetenek kavramı, yetenek veya zekâ ile bağlantılıdır. Bir mesleği icra etme veya bir faaliyeti gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. (Butter vd., 2015, s. 1192). Michaels vd. (2001), bireyin doğuştan gelen eğilimleri, bilgi, zekâ, deneyim, beceri, tutum, muhakeme yeteneği ve çabalarını kapsayan kabiliyetlerinin tümünü yetenek olarak tanımlamışlardır (Çay, 2021, s. 10). Buckingham ve Vosburg (2001), yeteneği, tekrar edilen düşünce, davranış ya da duygu olarak tanımlamışlardır. Cheese vd. (2008)'e göre yetenek, kişinin çalıştığı ortamda göstermiş olduğu kendine has özellikleri, beceri ve deneyimlerinin bütünüdür. Davies ve Davies (2010), işletmenin kurumsal performansına kısa ve uzun vadede etki eden çalışanların sahip olduğu kabiliyeti yetenek olarak tanımlamışlardır (İğaç Sebzeçili, 2022, s. 4-5). Ewerlin (2013), kişiye ait olan doğuştan gelen özelliklerin ortaya koyduğu yeteneğin yüksek performans ve yüksek potansiyel ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Ewerlin, 2013, s. 281).

Her şeyden önce, yetenek bireyseldir ve kolektif değildir. Yetenek, belirli bir yeteneğe sahip olanlar ile olmayanlar arasında yapılması gereken ayımla ilgilidir (Chabault vd., 2012, s. 328). Belirli bir grubun bir alan üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmasını sağlayan yeterlilik, beceri ve özellikler grubu yetenek olarak ifade edilmektedir (Mayer vd., 1995, s. 717). Yetenek, genellikle doğuştan gelen beceri ve yaratılış ile ilgilidir ancak uygulama ve eğitimle de geliştirilebilmektedir (Butter vd., 2015, s. 1192). Yetenek, belirli bir kişisel kaynak yapılandırmasıdır (Chabault vd., 2012, s. 328). Aynı zamanda yetenek, çalışanla birlikte doğduğu ve zamanla geliştirilebildiği için doğal bir beceri gibidir (Gradim ve Teixeira, 2022, s. 644). Yetenek, farklı insanlar için (örneğin, araştırmacılar, şirketler, İK uygulayıcıları, bireysel çalışanlar) farklı şeyler ifade edebilmektedir (Dries, 2013, s. 269). Yetenek, çok uluslu işletmelerin başarısı için kritik bir kaynak olarak tanımlanmıştır (Farndale vd., 2022, s. 2). İşletmelerin, rakipleri karşısında üstünlük kurabilmeleri ve fark yaratabilmeleri için yetenekli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır (Sanioglu Tanış, 2021, s. 49). Yetenek bilgi akışları üretir, yayımlara neden olur ve (örgütsel ve ulusal) öğrenmenin yanı sıra bilgi paylaşımı için de kullanılabilir (Khilji vd., 2015, s. 242).

Yeteneğin içerisinde var olan bir kavram olan beceri, belli bir süre öğrenilen ve uygulanan bir kabiliyettir. Buna karşılık, yetenek bir kişinin doğuştan gelen veya doğal olarak oluşan yeteneği olarak tanımlanır (North ve Kumta, 2020, s. 139). Bir kişinin yetkinliği ise, bir görevi yerine getirmek için gerekli olan beceri ve davranışların birleşimini kapsamaktadır (North ve Kumta, 2020, s. 139). Günümüzde firmalar yetkin kişi yani yüksek potansiyelli değerli çalışan kavramına önem vermektedir. Kendine özgü yetenekler ile geliştirmiş olduğu beceriye sahip çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla katkı sağlamaktadır. Yetenekli çalışanlar kilit pozisyonlarda kilit adam rolüne sahip olmaktadır (Mayda, 2022, s. 5).

### **2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi**

"Yetenek" teriminin tarihi, bir ağırlık veya para birimini belirtmek için kullanıldığı antik dünyaya kadar uzanmaktadır. Daha sonra, yeteneğin anlamı, 13. yüzyıla kadar meyil, eğilim, irade veya arzu anlamına gelen önemli bir değişikliğe uğramıştır. 14. yüzyılda ise yetenek, özel bir doğal yetenek veya kabiliyet anlamını benimsemiştir. Bu benzetmenin alt metni ister para birimi olarak yorumlansın ister doğal yetenekler olarak yorumlansın, yeteneklerin değerli olduğunu ve boşa harcanmaması gerektiğini anlatır ve

bu ahlak bugün hala geçerliliğini korumaktadır (Meyers vd., 2013, s. 306). 15. yüzyıla gelindiğinde yetenek zenginlik, hazine, doğal yetenek ve zihinsel donanım olarak, 17. yüzyılda birbirinden farklı yetenekler veya kişiye özgü doğal yetenekler olarak ve 19. yüzyıla gelindiğinde ise kişide somutlaşmış olan kabiliyet anlamında tanımlanmıştır (Solmaz, 2021, s. 68). Daha sonra yetenek kavramının gelişimi, 90'ların sonlarının özellikleri olan küreselleşme ve artan pazar rekabetinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve yeni teknolojik gelişmelerdeki artışla aynı zamana denk gelmiştir (Chabault vd., 2012, s. 328). Rekabet avantajını ve optimum örgütsel performansı ne kadar sürdürebileceklerinin belirsizliğiyle karşı karşıya kalan şirketler, “fark yaratabilecek” bireylere ihtiyaç duymaktaydı (Chabault vd., 2012, s. 328). Böylece, yetenek kavramı ilk olarak 1997'de yönetim alanında "yetenek savaşı" terimini ortaya atan Mc Kinsey araştırma ekibi tarafından yürütülen bir çalışmada ortaya çıkmıştır (Chabault vd., 2012, s. 328). McKinsey Consultants, 1990'ların sonunda "yetenek savaşı"nı tanımlamıştır (MacLachlan ve Gong, 2022, s. 1). Yetenek savaşı, çok uluslu şirketler için yıllarca kilit bir zorluk haline gelmiştir. Bunun nedenleri çok çeşitlidir. Küreselleşme ve buna bağlı olarak artan rekabet, nitelikli eleman talebini artırmıştır (Ewerlin, 2013, s. 280). Yetenek savaşları yaklaşımı, katma değeri yüksek elemanların kurumsal performansa doğrudan katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Bu noktada yetenek savaşları yaklaşımı, işletme içerisindeki boş kadrolara yetenekli elemanların alınmasını değil, yetenekli elemanlar doğrultusunda kadrolar yaratılması gerektiğini savunmaktadır (Özer, 2022, s. 26).

### **2.1.3. Yetenek Yönetimi Kavramının Tanımı ve İçeriği**

Yetenek yönetimi literatürü genellikle oldukça normatiftir. Bu nedenle farklı yazar grupları, alternatif anlamları düşünmeden yeteneğin tek bir anlamını tutarlı bir şekilde savunma eğilimindedirler (Dries, 2013, s. 268). Yetenek ve yetenek yönetimi konusunda artık zengin bir literatür olmasına rağmen, spesifik bir tanım yapmak zordur (Rezaei ve Mouritzen, 2021, s. 189). Temel soru, “Yetenek nedir?” cevapsız bırakılmıştır ve bu, yetenek yönetimi alanındaki kavramsal belirsizliğin püf noktası gibi görünmektedir (Meyers vd., 2013, s. 305). Guerci ve Solari (2002), işletmelerin bünyesinde çalışanların gerçekleştirecekleri iş için yeterli akışı sağlamak üzere tasarlanan süreç dizisini yetenek yönetimi olarak tanımlamışlardır. Heinen ve O’Neill (2004), yetenek yönetimini doğru iş için, uygun zaman diliminde, en doğru insanı bulmak ve işletmede tutmayı sağlayan birleşik İK uygulamaları olarak tanımlamışlardır. Chris ve

Morton (2005), örgütün etkin işleyişi, stratejik iş planlaması ve insan kaynakları yönetimi için bütünlük bir yaklaşım ve bir rota olarak yetenek yönetimini tanımlamışlardır. Cheloha ve Swain (2005), yetenek yönetimini etkin bir başarının ortaya koyulması için anahtar bileşen olarak ifade etmişlerdir. Blass (2007), işletme içerisinde yer alan ve yetenekli olarak kabul edilen kişilere uygulanan ekstra yönetim süreç ve fırsatları olarak yetenek yönetimini tanımlamışlardır. Collings David ve Kamel (2009), yetenek yönetimini işletmelerin kritik pozisyonlarına katkı sağlayacak, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak yüksek potansiyelli ve verimli çalışanlar için yetenek havuzunun oluşturulması olarak ifade etmişlerdir. Morgan ve David (2010), insan kaynaklarının stratejik bakış açısını yetenek yönetimi olarak tanımlamışlardır. Tatlı, Vassilopoulou ve Özbilgin (2012), rekabetçi ve yaratıcı bakış açısı doğrultusunda işletmelerin insan sermayesi ihtiyacını karşılama eylemini yetenek yönetimi olarak ifade etmişlerdir (Altuğ, 2019, s. 30).

Yetenek yönetimi giderek popülerleşen bir kavramdır (Dries, 2013, s. 267). Yetenek yönetimi terimi, modern toplumlardaki bazı önemli insan kaynakları gelişmelerini yansıtan çeşitli anlamlar kazanmıştır (Ariss vd., 2014, s. 174). İnsan kaynakları yönetimi tüm işgücünü yönetmekle ilgiliyken, yetenek yönetimi yalnızca yetenekli olduğu düşünülen çalışanlara odaklanır. Örgütler kaç çalışanın yetenekli olduğunu düşündükleri konusunda farklılık gösterme eğiliminde olduğundan ve bu farklılıklar temel olarak yeteneğin doğası hakkındaki varsayımlarıyla açıklanabildiğinden, yetenek felsefelerinin, insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi arasındaki benzerlikler veya farklılıklar hakkındaki tartışmayı da etkileyeceği düşünülmektedir (Meyers ve Woerkom, 2014, s. 193). Bazı yazarlar, yetenekli olduğu söylenen bir bireyin kişisel kaynaklarının doğuştan geldiğine inanmaktadır. Başka bir deyişle, doğanın, ailenin veya kişisel tarihin bir armağanı olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan, daha az determinist yazarlar, yeteneğin, bir kişinin bir dizi deneyim yoluyla biriktirdiği farklı yetkinlikler toplamı olduğu gerçeğinin altını çizmektedir. Bu, yeteneğin edinilebileceğini veya en azından geliştirilip yönetilebileceğini göstermektedir (Chabault vd., 2012, s. 329). Bir örgüt açısından yetenekler, insan sermayesi ve bunların tüm potansiyel yetenek ve becerileridir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 2). Yetenekli bireyler, yeteneklerine göre ortalamanın üzerinde performans potansiyeline sahip olan ve sorumluluklarını çok iyi yerine getiren çalışanlardır. Ayrıca daha fazla ilerlemeye istekli ve yetenekli olmaları da gereklidir (Ewerlin, 2013, s. 281). Potansiyel çalışanları yönetme

eylemi veya süreci de yetenek yönetimidir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 2). Yetenek yönetiminin bireysel, organizasyonel ve toplumsal katkılarını artıran yetenek sistemlerinin geliştirilmesi için kapsamlı ve ortak bir yetenek tanımına gerek yoktur (Boudreau, 2013, s. 286). “Yetenek yönetimi”, “yetenek stratejisi” ve “İK planlaması” terimleri literatürde karşılıklı olarak birbirlerinin anlamlarında ifade edilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006, s. 139-140).

#### **2.1.4. Yetenek Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Yaklaşık 20 yıl önce geliştirilen yetenek yönetimi yeni bir kavram değildir (Clayton, 2019, s. 62). Geçen yüzyılın ikinci yarısından bu yana, yetenek yönetimi kavramı önemini korumaktadır (Collings ve Mellahi, 2009, s. 304). 1980'lerin ve 1990'ların başındaki insan kaynakları planlama hareketi, yetenek yönetiminin entelektüel köklerini sağlamıştır (Cascio ve Boudreau, 2016, s. 110). Yetenek yönetimi, 1990'ların sonlarından beri kuruluşlarda moda sözcük haline gelmiştir (Clayton, 2019, s. 61). Dolayısıyla yetenek yönetimi, 1990'larda ortaya çıkan ve daha fazla şirket, çalışanlarının yetenek ve becerilerinin iş başarılarını yönlendirdiğini fark ettikçe benimsenmeye devam eden bir süreçtir. Terim, 1997 yılında yapılan bir araştırmanın ardından Mckinsey & Company tarafından ortaya atılmıştır (Agrawal, 2010, s. 483). Yetenek yönetimi kavramı 1990'lardan beri bizimle olmasına rağmen 1997'de ilk defa McKinsey Yetenek Savaşı anketinden bu yana bir savaş olarak sunulmuştur (Farndale vd., 2010, s. 162). Bir grup McKinsey danışmanı 1997'de “Yetenek için Savaş” deyimini ortaya attığından beri, yetenek yönetimi konusu dikkate değer bir akademik ilgi görmüştür (Collings ve Mellahi, 2009, s. 304). Daha sonra yetenek yönetimi kavramı, 1998 yılında McKinsey Consultants tarafından The War for Talent kitabında tanıtılmıştır. Bu kitap, yetenek yönetiminin önemini vurgulamış ve konuya dair büyük bir ilgi uyandırmıştır (Pagan-Castano vd., 2022, s. 529). McKinsey sponsorluğunda yapılan bu çalışma ile birlikte, çokça alıntılanan "yetenek için savaş" özdeyişi ortaya konulmuş, yeteneği etkili bir şekilde yönetmenin zorlukları vurgulanmış ve bu “savaşın” zamanla yoğunlaşarak birinci öncelik haline geleceği öngörülmüştür (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84).

Yetenek yönetiminin yirmi birinci yüzyıl örgütlerinin karşılaştığı en önemli insan sermayesi zorluklarından biri olduğuna inanılmaktadır (Dries, 2013, s. 272). Şirketler, Avrupa ve Kuzey Amerika gibi dünyanın çeşitli bölgelerinde önemli yetenek yönetimi zorluklarıyla karşı karşıya kalırken, zorluklar en çok da gelişmekte olan pazarlardaki genç

profesyoneller ve yeni yöneticiler için şiddetlidir (Farndale vd., 2010, s. 161). Yöneticiler, başarısız olan yollardan kaçınmaya ve yüksek düzeyde performansa yol açan veya sürdüren yolları yaratmaya önem vermelidir (Joyce ve Slocum, 2012, s. 192). Arz-talep açığının artmasıyla birlikte, kuruluşlar yetenek için muazzam bir savaşa karşı karşıyadır (Agrawal, 2010, s. 481). Dolayısıyla kuruluşlar, rekabet avantajlarını sürdürmek için yetenek yönetimini yeniden tanımlamaktadır (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 83). Yeni liderlik geliştirme programları şeklinde birçok kuruluşta yeteneklere önemli yatırımlar yapılmıştır. Ancak birçok kuruluş, yetenekli bir yönetim ekibinin kuruluşlarına getirebileceği stratejik başarı fırsatından yararlanmayı başaramamaktadır (Joyce ve Slocum, 2012, s. 183). Zamanla, yeni ve mevcut yetenekleri işe almaya ve geliştirmeye yönelik daha yeni yaklaşımlar, etkisiz eski yaklaşımların yerini almıştır (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). Özetle, son yirmi yılda yetenek yönetimi örgütsel başarı için gelecekteki yetenekleri belirlemek ve geliştirmek için kullanılan bir kolaylaştırıcı, etkinleştirici ve gerçekleştirici olarak görülmektedir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). Yetenek yönetimi stratejilerinin, özellikle küresel düzeyde olmasa da bölgesel düzeyde daha fazla merkezileştiği görülmektedir (Farndale vd., 2010, s. 167).

Yetenek yönetimi son yıllarda küresel finansal krizin ortaya çıkmasıyla birlikte önem kazanmıştır (Raman vd., 2013, s. 335). İşletmeler için doğru insanları doğru rollere sokmak oldukça zordur. Şirketler de iş yerlerindeki ekiplerden en iyi şekilde yararlanmak için mücadele etmektedir (Russell ve Bennett, 2015, s. 242). İnsan kaynakları yönetiminin en ilgi çekici alanlarından biri olmaya devam etmesine rağmen, yetenek yönetimi aynı zamanda stratejik yönetimin bağlantı noktasındadır (Joyce ve Slocum, 2012, s. 183). Kişiye özel olan ve taklit edilmesi zor olan yetenek, yetenek yönetimi ile birlikte ileri düzeyde stratejik değer yaratma kabiliyetine sahiptir (Joyce ve Slocum, 2012, s. 184). Yetenek yönetimi konusundaki uygulama ve söylemleri genel olarak işletmeler ve danışmanlık firmaları yönlendirmektedir (Ariss vd., 2014, s. 173).

### **2.1.5. Yetenek Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi ve Sağladığı Yararlar**

İşletmeler günümüzde varlıklarının devamı için gerekli olan en önemli değerlerin çalışanlar olduğunu benimsemişlerdir. Yoğun rekabet ortamında çalışanlardan maksimum verim almak için çaba göstermektedirler. Özellikle küresel alanda faaliyet gösteren ve büyümek isteyen firmalar doğru insan doğru iş yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler hedeflerine ulaşmak için mevcut yetenekli çalışanlarını doğru

yönetmek ve yönlendirmek zorundadır. Bu noktada en önemli kavram olarak yetenek yönetimi ön plana çıkmaktadır (Serim Bahadınlı, 2013, s. 38). Yetenek Yönetimi, insan sermayesi ihtiyacını tahmin etmenin ve sonra bunu başarmak için plan yapmanın basit bir yoludur (Butter vd., 2015, s. 1193). Yetenek gelişimi genel olarak bir kişinin başarı potansiyelinin bir alanda gerçek başarıya dönüşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Entelektüel yetenek geliştirmek, içinde yaşadığımız giderek daha karmaşık ve dinamik hale gelen fiziksel ve sosyal sistemler ışığında çok önemlidir (Mack vd., 2021, s. 2). Yetenek yönetimi konusu sadece yönetim dünyasını kasıp kavurmakla kalmamış, konu akademi dünyasında da benzer bir kabul görmüştür (Chabault vd., 2012, s. 328). “Yetenek”, yetkinliklerin yanı sıra güdüleri ve değerleri içerir. Yetenek yönetimi kaçınılmaz olarak bununla yüzleşmek zorunda kalacaktır (Schein ve Maanen, 2016, s. 167). Giderek artan bir şekilde, insanlar gerçekleştirmeleri gereken görevlerin kendilerine yeteneklerini ifade etme fırsatı vermesini istemektedir (Schein ve Maanen, 2016, s. 171). Her organizasyon belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulur. Bununla birlikte, istihdam edilen personelin kalitesi ve kuruluşun bunları nasıl yönetebildiği, bu tür bir kuruluşun genel başarısını belirler (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 1). McKinsey, yüksek performanslı firmalar arasında yürütülen üç temel yetenek yönetimi faaliyetinin şunlar olduğunu tespit etmiştir; yönetim süreçlerinde küresel tutarlılığı sağlamak, kültürel çeşitliliğe ulaşmak ve küresel liderler geliştirmek (Farndale vd., 2010, s. 166). Bu üç kavram işletmelerin açısından yetenek yönetiminin doğru yönetilmesi için oldukça önemlidir.

Yetenek yönetimi uygulamaları firmalar arasında farklılık göstermektedir (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185). Bu uygulamalara öncülük eden küresel firmalar “ana akım” endüstriler tarafından temsil edilmektedir. Örneğin, Microsoft, Hewlett-Packard ve profesyonel hizmetler firması McKinsey & Co (Clayton, 2019, s. 61). Şirketler yanlış insanlara veya yanlış programlara yatırım yaptığında, başarısız olmaya mahkûm takımlar kurulur ve yetenek yönetimi çabaları nihayetinde erozyona uğrar (Russell ve Bennett, 2015, s. 237). Yetenek yönetimi alanında sağlıklı kararlar vermek oldukça zordur. Çünkü bu konudaki karar vericiler, hangi bireyin herhangi bir fırsata en uygun olduğuna dair güvenilir sonuçlar çıkarmak için çok az veya yetersiz verilere sahiptir. Sonuç olarak hayal kırıklığına uğrayan karar vericiler, sezgilerine güvenmeleri gerektiğini ve en uygun çözümü bulmak için deneyimin yeterli olacağını kabul ederler (Russell ve Bennett, 2015, s. 237). Yetenek yönetimi kararları sadece zor değil, aynı zamanda kötü kararlar

alındığında da maliyetlidir (Russell ve Bennett, 2015, s. 237). Etik olmayan davranışların mutlaka bir kuruluş tarafından başlatılması gerekmez. Örneğin, eski çalışanlar da kovulduktan sonra bir marka hakkında son derece olumsuz yorumlar veya asılsız söylentiler çıkarabilirler (Sigala, 2017, s. 144).

Yetenek yönetiminin geleceği, büyük olasılıkla sağlık hizmeti (örneğin bakım evleri), eğitim (örneğin ilkokullar) ve bilginin yoğun olduğu firmalar gibi (örneğin yeni kurulan BT şirketleri) belirli sektörler için çok pahalı ve riskli olacaktır. Bu kuruluşlar için insan sermayesi zorlukları, bireysel bir kuruluş olarak çözülemeyecek kadar büyüktür. Bu nedenle rakipler de dahil olmak üzere aynı bölge içindeki diğer kuruluşlarla iş birliği gereklidir (Broek vd., 2018, s. 143). Firmalar yenilik yapmak amacıyla sıklıkla diğer kuruluşlarla iş birliğine girerler (Simeth ve Mohammadi, 2022, s. 1). Bu iş birlikleri firmalara pozitif yararlar sağlamaktadır. İşletmeler riskli durumlardan kaçınmak, yanlış uygulamaları engellemek ve yanlış insan yatırımlarının önüne geçebilmek için yetenek yönetiminden daha çok yararlanmaktadır. İşletmeler yapmış oldukları yatırım ve performanların faydalarını düzenli olarak ölçmektedirler. İşletme açısından yapılan yatırımın getirisi her zaman önem arz etmektedir. Yetenek yönetiminin varlığı ve uygulanmasındaki faydalar işletme yönetimlerinin en çok önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Yetenek yönetimi, sürekli değişen pazar koşulları karşısında yüksek performans ve karlılığı pozitif etkileyerek işletmeye katkı sağlamaktadır. Yetenek yönetimi motivasyonu arttırmaktadır ve çalışan bağlılığına destek sağlamaktadır (Serim Bahadınlı, 2013, s. 40-41).

## **2.1.6. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler ve Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler**

### **2.1.6.1. Bilgi Teknolojilerindeki Değişim**

Bilgi teknolojileri hızlı değişim ve gelişim sürecinde sanayi dünyasının bilgi dünyasına geçişini pozitif etkilemektedir. Teknoloji, sadece kişilerin becerilerini geliştirmemekte aynı zamanda stresli talep ve istekleri de ortaya çıkarmaktadır. Hızlı bilgi geçişi bilgiye geri dönüşün de aynı hızla olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda teknoloji iş dünyasında yaratmış olduğu yenilik ve hızlilik ile çalışanların verimliliğine katkı sağlamakta ve yeteneklerinin gelişmesine destek olmaktadır (Yalçın, 2019, s. 19). Geçtiğimiz birkaç yılda teknolojinin iş ve yönetim süreçlerini etkileme biçiminde büyük

bir değişiklik görülmüştür. Teknoloji, artık kuruluşların çalışma şeklini değiştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojiyi doğru kullanan ve işletme bünyesine doğru entegre eden firmalar yetenekli çalışanların performanslarını arttırmasına uygun ortamı hazırlamaktadır. Kuruluşların analitik yeteneği, ayırt edici bir faktör ve rekabet avantajı kaynağıdır. Teknoloji, yetenekleri belirleme, geliştirme ve elde tutma gibi çalışan deneyimlerini iyileştirmeye yardımcı olabilmektedir. Çalışan bağlılık düzeylerinin teknoloji kullanılarak iyileştirilebileceği tespit edilmiştir (Sharma ve Bhatnagar, 2017, s. 515-517).

Yetenek yönetimi alanında, büyük verinin sunduğu fırsatın harika olduğu düşünölmektedir (Russell ve Bennett, 2015, s. 242). Büyük veriyi analiz etmenin insan kaynakları yönetimi üzerinde şu etkileri vardır: Modelleri ortaya çıkarır ve gelecekteki bireysel veya grup davranışlarını, işyeri uygulamalarını ve performans sonuçlarını tahmin eder. Analizler, kuruluşların kritik yetenek yönetimi kararlarını almak için çalışanların yetkinliklerini, becerilerini, tutumlarını, davranışlarını, demografik özelliklerini ve performanslarını izlemelerine yardımcı olan tutarlı, doğru, entegre, erişilebilir ve ilgili çalışan verileri sağlar. Yetenek analizi, yetenek tedarik zinciri, yetenek değeri modeli, iş gücü tahmini ve insan (beşerî) sermayesi yatırım analizi gibi kritik yetenek kararları hakkında karar alınmasına yardımcı olabilir (Sharma ve Bhatnagar, 2017, s. 520).

### **2.1.6.2. Değişen İşgücü Profili ve Hareketliliği**

Değişen işgücü profili ve iş gücü hareketliliği yetenek yönetiminin küresel boyutta algılanmasına imkan yaratmaktadır. Küresel yetenek yönetiminin ortak bir tanımı olmamakla birlikte, küresel yetenek yönetiminin neredeyse tüm tanımları, şirketin sürdürülebilir rekabet avantajını güvence altına almak için uluslararası yetenekleri belirleme, seçme, yerleştirme, geliştirme ve elde tutma görevini kapsar (Ewerlin, 2013, s. 281). İşgücü hareketliliğinin küresel olarak kolaylaşması, "yetenekli"lerin hareketini hızlandırmış, aynı zamanda diğer kuruluşların bu yetenekleri çekmesini kolaylaştırmıştır (Swailes, 2013, s. 354).

Dünyadaki bazı ölkelerin yakın zamanda aldığı korumacı önlemlere rağmen, küreselleşme emtia akışları veya yetenek hareketliliği gibi birçok alanda hızlanmaya devam etmektedir (Dauth vd., 2021, s. 9). Küresel yetenek hareketliliği ile ilgili önemli bir uyarı, kültürler arası zorluk ve bunun iki kültürlü çalışanlar gibi uluslararası insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkileridir (Liu vd., 2021, s. 4).

Yetenek yönetiminin ardındaki en önemli sorun, gerçekte yeteneği neyin oluşturduğuna ilişkin kafa karışıklığıdır (McDonnell vd., 2010, s. 151). Çin, Japonya ve Kore, küresel yetenek yönetiminde genellikle büyük zorluklarla karşılaşan dünya çapında önde gelen çok uluslu şirketler üretmiştir (Froese vd., 2020, s. 10). Belirli bir çalışan devir hızı, yeni fikirleri olan yeni yeteneklerin firmaya katıldığı anlamına gelir ve yüksek vasıflı işçileri işe almanın olumlu etkilerini gösteren çok sayıda çalışma vardır (Simeth ve Mohammadi, 2022, s. 12). Bununla birlikte çalışanların hareketliliği, değerli beşerî (insan) sermayenin kaybına yol açabilir ve firmaların yüksek nitelikli personeli ikame etmesi zor olabilir (Simeth ve Mohammadi, 2022, s. 12).

Akademik literatür, küresel hareketlilik ve küresel yetenek yönetimi arasındaki entegrasyon konusunda büyük ölçüde sessiz kalmıştır. Kuruluşların, küresel hareketlilik ve küresel yetenek yönetiminin entegrasyonunun hangi koşulda arttırılabileceği ve küresel hareketliliğin işletme performansına katkısının hangi koşulda en üst seviyeye çıkabileceği hususunda çok az teorik veya ampirik rehberliği olduğundan, bu önemli bir boşluktur (Collings, 2014, s. 253). Yetenek yönetimi, yetenek ihtiyaçlarını planlayan, en iyi yetenekleri çeken, üretkenliğe giden zamanı hızlandıran, en yüksek performans gösterenleri elde tutan ve organizasyon (örgüt) genelinde yeteneklerin hareketliliğini sağlayan sürekli bir süreçtir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 3-4). Küreselleşme ve yeteneklerin hareketliliği bireylerin kariyer gelişimini etkilemektedir (Liu vd., 2021, s. 2).

### **2.1.6.3. İş Yaşam Dengesinin Artan Önemi**

İşletmeler, gelişen endüstrilerden sonra toplumun adaptasyon süreçleri içerisinde sosyal, kültürel ekonomik olarak değişimler yaşamaktadır ve yeni farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar açısından iş giderek merkezileşmekte ve aile yapısının psikolojik fonksiyonları daha fazla önem kazanmaktadır. Bu noktada iş ve aile yaşam dengeleri değişmekte ve iş aile yaşam dengesini sağlamak oldukça önemli hale gelmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 33). Uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlara sunulan seçenekler yelpazesi göz önüne alındığında, etkili küresel yetenek yönetiminin, tüm olasılıkların farkında olmayı ve bir strateji geliştirmeyi içereceği açıktır (Furusawa ve Brewster, 2015, s. 135). Kişinin kendini gerçekleştirme boyutu yetenek yönetimi için temel faktör olarak tanımlanmaktadır. Kendini gerçekleştirme, hedeflenen noktaya kişinin ulaşması ve en yüksek potansiyelinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir

(Dries, 2013, s. 277). Doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olması sağlanmalıdır (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140). Örgütsel yetenek, üst yönetim potansiyelinden daha fazlasını içerebilmektedir. Örneğin kilit teknik çalışanlar, bazı kuruluşlarda yasal olarak yetenek olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca yetenek, değişen kurumsal önceliklere göre zaman içinde değişebileceğinden, dinamik olması muhtemeldir. (McDonnell vd., 2010, s. 158). Şirket yetkinlikleri, şirket çalışanlarının ve yönetiminin sosyal etkileşim modellerine, bilgilerine ve bireysel becerilerine dayanan bir koordinasyon kapasitesidir (Wirtz, 2019, s. 45). Yetenek yönetimi, mevcut istihdam trendlerini daha esnek ve uyarlanabilir bir şekilde birleştirmekte, ilgi çekici, önemli görevler sunarak kişinin kendi gelişim düzeyi ile iş-yaşam dengesi için fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte çalışma değerlerinde beklenilenden fazla bir değişim oluşmasına imkkan sağlamaktadır (Altınöz vd., 2013, s. 844). Başarılı kuruluşlar, baskın bir yetenek segmentine sahip olma eğilimindedir (Iles vd., 2010, s. 182). Yetersiz eğitim fırsatları ve bunalımlı ekonomik koşulların birleşimi, istihdam edilebilecek yetenekli ve nitelikli kişilerin sayısını sınırlayabilmektedir (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 355).

#### **2.1.6.4. Rekabet ve Küreselleşme**

Uzun zamandır alışlagelmişin dışına çıkarak işletmeler yer aldıkları pazarda fark yaratabilmek için artık daha çok insan odaklılığına yönelmiş ve insan gücünde yer alan farklılıklardan yararlanmaya başlamışlardır. İşgörenlerin kendine has yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri, firmalara rekabet ortamında belirsizlik ve hızlı değişimler karşısında ayakta kalabilmek için pozitif güç desteği olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 148).

Rekabet avantajı elde etme ve koruma yeteneği, bir firmanın büyümesi ve refahı için çok önemlidir. Kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için kullanabilecekleri üç rekabet stratejisi yenilik, kalite geliştirme ve maliyeti azaltmaktır. İnovasyon stratejisi, rakiplerinkinden farklı ürün veya hizmetler geliştirmek için kullanılır; buradaki birincil odak, yeni ve farklı bir şey sunmaktır. Ürün ve/veya hizmet kalitesini artırmak, kalite geliştirme stratejisinin birincil odak noktasıdır. Maliyet azaltma stratejisinde, firmalar tipik olarak en düşük maliyetli üretici olarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Schuler ve Jackson, 1987, s. 208).

Bugün küresel firmaların karşı karşıya olduğu en acil küresel zorlukların çoğu, doğrudan beşerî sermaye zorluklarıyla ilgilidir (Tarique ve Schuler, 2010, s. 131). Bulgular, kuruluşların tüm yetenekleri daha düşük bir maliyetle kapsamlı bir şekilde

geliştirerek rekabet avantajı elde edebileceğine işaret etmektedir (Kaliannan vd., 2022, s. 16). Veriler, yetenek için önceden var olan rekabetin başlangıç durumunun birkaç yıldır güçlü olduğunu göstermektedir (Black ve Esch, 2021, s. 520). Rekabet avantajı, organizasyonun doğasında bulunan değerli, nadir ve kıt kaynaklara bağlıdır ve yetenek, bu nadir kaynaklardan biridir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 2). Son ekonomik gerileme küresel olarak işleri yavaşlatmış olsa da firmaların gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin ederek yeteneklerini işe almaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Schuler vd., 2011, s. 512-513). Çalışanlar arasında ayırım yapmak, yetenek yönetiminin doğal bir yönüdür (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). Yetenek olarak da adlandırılan çalışanların, şirketin iş dünyasında rekabetçi kalabilmesi için yeni beceriler kazanması gerekir. Yeteneklerin üretken bir şekilde gelişme yeteneği, bir şirketin başarısı için çok önemli bir faktördür (Guarino vd., 2022, s. 1). Başarılı bir Küresel Yetenek Yönetimi için, araştırmacılar altı temel ilkeye dikkat çekmektedir; strateji ile uyum, iç tutarlılık, kültürel yerleşiklik, yönetim katılımı, küresel ve yerel ihtiyaçların dengesi ve farklılaştırma yoluyla işveren markası (Ariss vd., 2014, s. 174).

Dünya çapında 1300'den fazla yöneticinin yanıtlarına dayanarak, küresel yetenek yönetimi girişimleri için insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının kullanılmasının önünde çeşitli engeller vardır. Başarılı Küresel Yetenek Yönetimi girişimlerinin önündeki bu engellerin birçoğu yerli firmalar için mevcuttur. Ancak küresel firmalarda daha karmaşık ve üstesinden gelinmesi zor hale gelmektedir. Engeller şunları içerir (Schuler vd., 2011, s. 514):

- Üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimine yeterince zaman ayırmaması, belki de ilgilenmesi gereken daha acil şeyler (örneğin finans, pazar payı, ürün özellikleri) olduğunu düşünmesi
- Yöneticiler, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını kabul etmekte rahatsız ve/veya isteksizdir; bu, performansı iyileştirmek ve harekete geçmek için gerekli bir adımdır
- Firmanın yetenek yönetimi stratejisinin formüle edilmesinde yeterince yer almayan ve bu nedenle firmanın küresel yeteneklerini yönetmeye yardımcı olmak için tasarlanmış eylemlere ilişkin sınırlı bir sahiplik duygusuna ve anlayışa sahip olan her seviyedeki yöneticiler
- Küresel yetenek zorluklarını etkili bir şekilde ele almak için gereken yetkinliklerden yoksun olan ve/veya uygun İK politikalarını ve uygulamalarını uygulamak için iş

birliğine ihtiyaç duyulan diğer yöneticilerin saygısından yoksun olan İK departmanları

- Yöneticilerin yapılacak doğru şeyler olduğunu bilseler bile eylemleri uygulamalarını engelleyen bir "bilgi-yapma" ('knowledge-doing') (bilgi ile eylem arasındaki kopukluk) boşluğu vardır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasıyla birlikte daha küresel boyutta yetenek yönetimi uygulamaları ele alınmaya başlanmıştır. Yetenek yönetiminin diğer bir önemli boyutu da çalışanların yönetim uygulamalarını nasıl algıladıklarıdır (Ariss vd., 2014, s. 174). Önde gelen birçok Avrupa firmasında, uluslararası yönetim yeteneği eksikliğinin, küresel stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir kısıtlama olduğu gösterilmiştir. Özellikle, liderlik yeteneği eksikliğinin, küresel ölçekte faaliyet göstermeye çalışan birçok şirketin karşılaştığı büyük bir engel olduğu tartışılmaktadır (Fardale vd., 2010, s. 161). Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağını temsil ettiği yaygın olarak kabul edilmiş olsa da yetenek yönetimine ilişkin araştırmaların çoğu ulusal farklılıkları hesaba katmamaktadır (Hartmann vd., 2010, s. 169). Etkili yetenek yönetimi, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajını en üst düzeye çıkarmakla ilgilidir (Collings ve Mellahi, 2013, s. 323). Değişen ortam, dünyanın her yerindeki şirketler için hem küresel yetenek zorlukları hem de sürdürülebilir bir küresel rekabet avantajı elde etme fırsatı sunmaktadır (Schuler vd., 2011, s. 514).

Günümüzün hızla hareket eden, son derece belirsiz ve oldukça rekabetçi küresel ortamında, dünya çapındaki şirketler çok sayıda küresel yetenek sorunuyla karşı karşıyadır (Schuler vd., 2011, s. 507). Son bir veya iki yılda, küresel ekonomik ve finansal koşulların bir sonucu olarak operasyonlarını küçülten ve iş gücünü azaltan çok sayıda kuruluş örneği olmuştur. Bu nedenle, pek çok ülkede işsizliğin artması ve az sayıda işin peşinden koşan çok sayıda kalifiye insan nedeniyle, birçok kuruluş için artık bir yetenek fazlası var gibi görünmektedir. Bununla birlikte, ekonomik ve işgücü koşulları ne olursa olsun, irili ufaklı, kamu ve özel kuruluşlar küresel bir sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü devam ettirebilmek için iş güçlerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Bunu yapmak için de küresel yetenek yönetimi gerçeğiyle ve onun birçok zorluğuyla yüzleşmeli ve bu zorlukların üstesinden gelmek için insan kaynakları yönetimi faaliyetleri geliştirmelidirler (Tarique ve Schuler, 2010, s. 123).

Kurumsal düzeyde, asıl odak noktası sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için yerel olarak bağlamsallaştırılmış (contextualized) dinamik yetenekler geliştirmektir (Beamond vd., 2016, s. 507). İş modeli, şirketlerin uzun vadede tüm sektörlerde rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak kavramsal ve kapsamlı bir yönetim aracıdır (Wirtz, 2019, s. 14). Günümüzde, artan küreselleşmeyle birlikte şirketler, 4. Sanayi Devrimi'nin getirdiği zorluklara uyum sağlamaya ve bunlara yanıt vermeye hazırlıklı olmalıdır (Gradim ve Teixeira, 2022, s. 643). Küresel mali krizin etkisine rağmen, öyle görünüyor ki yetenek kıtlığı öngörülebilir gelecekte de devam edecek. Dolayısıyla kuruluşlar bu konuda rehavete kapılmamalıdır (McDonnell vd., 2010, s. 158). Hem teori hem de uygulama açısından bakıldığında, Küresel Yetenek Yönetimine karşılıklı fayda sağlayan bir bakış açısının etkili bir şekilde benimsenmesinin zor olduğu açıktır. Etkili bir şekilde uygulanırsa bu, gurbetçi görevlendirmelerine en uygun yeteneğin sağlanması açısından yararlı bir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Farndale vd., 2014, s. 212). İlk olarak, çok uluslu işletmelerin küresel bütünleşme ve yerel duyarlılık elde edebilmesi için kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir yönetim ekibine sahip olması gerekmektedir. Bunun nedeni, küresel olarak çeşitlilik gösteren üst kademe ekiplerinin, çok uluslu şirketlerin siyasi aktörler, yerel çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere yerel paydaşların taleplerine etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlamasıdır. Genel olarak araştırmalar, ev sahibi ülkelerdeki yöneticilerin ihtiyaç duyulan ülkeye özgü bilgi ve becerilere sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, ev sahibi ülkenin zorluklarıyla başa çıkmak için gurbetçilere göre daha donanımlıdırlar (Mellahi ve Collings, 2010, s. 144).

#### **2.1.6.5. Örgütsel Değişimler**

Firmalar, yurt dışına açıldıklarında kendi ülkelerinin kültürünü temsil ederler. Dar görüşlü tutumları ve ev sahibi kültür hakkındaki cehaletleri, ev sahibi kültürün kendilerine sunabileceği fırsatlardan tam olarak yararlanmalarını engellemektedir. Firmalar basit ithalat ve ihracat faaliyetlerinin ötesine geçerlerse, yerel yetenekler için rekabet güçleri ve yerel yönetimlerin yerel halkın çokuluslu şirket operasyonlarına dahil edilmesi yönündeki baskısı, onların kültürel yapısını değiştirir (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 103). Artan küreselleşme, çok uluslu şirketler için büyük fırsatlar sunarken aynı zamanda zorlukları da beraberinde getirmiştir. Çok uluslu şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, küresel olarak giderek daha çeşitli, eğitilmiş ve mobil bir iş gücünün

nasıl yönetileceğidir (Froese vd., 2020, s. 1). İşletmeler için giderek artan bir problem haline gelen personel seçimi, pazardaki rekabet ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte daha da zorlaşmaktadır (Aksakal vd., 2013, s. 71). Çok uluslu şirketlerin küresel yetenek yönetimi zorluklarına verdiği yanıtlarda ortaya çıkan farklılıklar hem organizasyon hem de bireysel düzeylerde küresel yetenek yönetimi hedeflerine ulaşmak için hem standardizasyon hem de esnekliği uygun şekilde dengeleme ihtiyacını göstermektedir (Farndale vd., 2014, s. 206). Çalışanların örgütsel adalet algıları, yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan tepkileri arasındaki ilişkide kilit bir rol oynamaktadır (Gelens vd., 2013, s. 343). Çalışanlar ancak güçlü bir örgütsel destek hissettiklerinde yeteneklerini gönüllü olarak kullanmaya istekli olacaklardır (Chu vd., 2021, s. 6).

## **2.1.7. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulama Aşamaları**

### **2.1.7.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi**

Kuruluşların, mevcut ve gelecekteki büyümeyi yönlendiren mevcut işgücü segmentlerini belirlemesi gerekir (Hartmann vd., 2010, s. 175). Entelektüel sermaye ve yetenek, örgütsel stratejik başarı için kritiktir (Hor vd., 2010, s. 531). Gelişmekte olan pazarlarda işe yarayan etkili yetenek yönetimi stratejilerine ve uygulamalarına duyulan ihtiyaç, çok uluslu üst düzey şirket yöneticileri tarafından giderek daha fazla kabul görmektedir (Farndale vd., 2010, s. 161). Gelişmekte olan ekonomilere ilişkin küresel bilgi (kurumsal kısıtlamalar, yerel kurumsal baskılar, yerel duyarlılık), yetenek yönetimi stratejilerini geliştirebilir (Beamond vd., 2016, s. 507). Yetenek yönetimi, çok çeşitli stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini içermektedir (Hartmann vd., 2010, s. 171). Çoğu yazar, yetenek yönetiminin bir örgütün genel insan kaynakları yönetimi stratejisinin bir parçası olduğunu varsayarken bazıları için ise yetenek yönetimi bir "zihniyet"tir ve bu nedenle, örgüt kültürü gibi bir organizasyonun her şeyini kapsayan bir özelliğidir (Dries, 2013, s. 275). Yetenek yönetimine yönelik birçok yaklaşım, stratejik İKY ve uluslararası İKY yönetim rasyonalliteleri ile uyumludur (Pinnington vd., 2015, s. 809). Her firma, Yetenek Yönetimi uygulamalarını stratejisi ve değerleri ile uyumlu hale getirmelidir (Ariss vd., 2014, s. 174). Yönetimin işi riski önlemek değil, başarısızlıklar meydana geldiğinde kurtarma yeteneği oluşturmaktır (Noam, 2018, s. 119). Yeteneklerin stratejik yönetiminde ilk adım, önemli rolleri belirlemektir (Cascio ve Boudreau, 2016, s. 111). Yetenek yönetimi stratejisi, herhangi bir insan kaynakları yönetim stratejisinden

bağımsız olarak var olabilmektedir (Tatoglu vd., 2016, s. 289). Yetenek yönetimi, insan kaynaklarının yönetimiyle bağlantılı geniş bir politika ve uygulamalar kümesini ifade eder (Pinnington vd., 2015, s. 808). Yetenek politikaları, yeteneklerin geçmişine göre bireyselleştirilebilir. Örneğin, anne ve babasının tek çocuğu olan mezunlar için evde yaşlı bakımı veya nakdi yardım sağlanması düşünülebilir (Jin vd., 2022, s. 11).

### **2.1.7.2. Kilit Pozisyonların Saptanması ve Yönetilmesi**

Yetenek yönetimi literatüründeki merkezi tartışma, firmaların kilit pozisyonlarında personel bulmalarına yardımcı olan yetenek havuzlarının geliştirilmesine yöneliktir (Claussen vd., 2014, s. 242). Yetenek yönetimi, organizasyon içindeki stratejik pozisyonları belirlemeye odaklanır (Raman vd., 2013, s. 336). Yöneticiler, yaratıcı yetenekleri idare edebilmeli veya en azından yetenek idarecilerini idare edebilmelidir (Noam, 2018, s. 122). Yaratıcı yöneticilerin, firmanın hem yaratıcı hem de kârlı yönlerini dikkate alması gerekir (Noam, 2018, s. 122). Yeteneğin dengeli dağılımı, meslekler arasındaki kazanç seviyelerine bağlıdır (Benhabib ve Hager, 2021, s. 138). Yeteneğin yanlış dağılımı (tahsisi), kaynak tahsisinin verimliliğini engelleyerek yetersiz yeniliğe (inovasyona) yol açmakta ve ekonomik kalkınmayı kısıtlamaktadır (Dong vd., 2022, s. 3). Yetenek yönetiminin tasarlandığı gibi uygulandığından emin olmak için, üst düzey yöneticiler, kuruluşlarının yetenek felsefesini bölüm yöneticilerine net bir şekilde iletmeli ve açıklamalıdır. Gerekirse, özellikle bölüm yöneticisi farklı bir görüşe sahipse, bölüm yöneticilerini belirli bir felsefeyi izlemenin değeri konusunda ikna etmek için büyük çaba harcamaları gerekebilir. Yöneticiler ve bölüm yöneticilerinin çalışanların algılarına net sinyaller göndermek için aynı yetenek felsefesini benimsemeleri gerekir, bu da yetenek yönetimi sonuçlarının önemli belirleyicileridir (Meyers ve Woerkom, 2014, s. 201). Şirketler, bilgi çalışanlarının fikirleri, becerileri ve yetenekleri olmadan kar elde edemezler (Noam, 2018, s. 98).

Yeni ülkelere taşınan şirketler, yurtdışındaki bu iştiraklerinin temel dayanağı olacak yeteneklerin erken tespitine özellikle ihtiyaç duyuyor (Allal-Chérif vd., 2021, s. 4). Çok uluslu bir şirketin üst kademe yönetim ekibinin küresel çeşitliliği, firmanın ev sahibi ülkede meşruiyet kazanmasına yardımcı olur. Bu nedenle, yönetim ekibinin üst kademesinde görevlendirmek için sürekli olarak ülkenin vatandaşlarına güvenmek, ev sahibi ülkedeki çokuluslu işletmelerin meşruiyetine zarar verebilir. Ev sahibi ülke vatandaşlarının üst yönetim ekibine atanması, çok uluslu işletmelerin yerel imajını

güçlendirecek ve statüsünü yükseltecektir. Sonuç olarak, kuruluşa yabancılık yükümlülüğünün üstesinden gelme ve ev sahibi pazarlarda sosyal kabul sağlama konusunda daha fazla yetenek sağlayacaktır (Mellahi ve Collings, 2010, s. 144). Hem yurt dışından dönen göçmenler hem de yabancı yetenekler, hareketli olabilir ve çeşitli küresel ve yerel alanlarla etkileşime girebilir. Yetenekli bireylerin hareketliliği, en iyiler ve en parlaklar için rekabeti ve teknolojik üstünlüğü sağlamayı içerir (Rezaei ve Mouritzen, 2021, s. 193). Malezya hükümetleri, beş yıllık kalkınma planları kapsamında ulusal yetenek gelişimine yüksek öncelik vermiştir. Yetenek kıtlığıyla karşı karşıya kalan Estonya hükümeti, yerel yeteneklerin büyümesine ve elde tutulmasına odaklanan bir yetenek politikası da başlatmıştır (Khilji vd., 2015, s. 239). Çok uluslu şirketlerde yeteneklerin en sık karşılaştığı sorun genel merkezdeki güç çemberine sınırlı erişim ve bu çemberden dışlanmadır (Mellahi ve Collings, 2010, s. 144). Nitelikli yöneticilerin bol olduğu alanlarda, çok uluslu şirketler bu kişileri cezbetme ve ardından işe alma konusunda hala daha zorluklarla karşılaşabilmektedir. Örneğin Japonya'da çalışanlar, başka bir yerde iş aramayacaklarına söz vererek işverenlerine tam bağlılık sözü verirler. Dahası, Japon işçiler genellikle “yabancılarla” çalışmak istemiyorlar, bunun yerine kendi kültürlerinden insanlarla çalışmayı tercih ediyorlar (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 355).

Yetenek yönetimi, genel olarak iş performansını artırmayı amaçlayan kuruluşlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgilidir (Beaumont vd., 2016, s. 501). Boşluklar ortaya çıktığında kilit pozisyonları dolduracak yetenekli çalışanların bulunmaması bir sorun olmaya devam etmektedir. Bu nedenle organizasyonel stratejiler, kusursuz bir şekilde kapsayıcı yetenek geliştirmeyi kullanarak, çalışanları geliştirmek ve gelecekteki daha geniş bir dahili yetenek havuzu oluşturmak için gereklidir (Kaliannan vd., 2022, s. 2). Yetenek savaşı artık uygun bir terminoloji olmasa da pratikte yetenek talebi kesinlikle önemini korumaktadır (Farndale vd., 2010, s. 162). Kapsayıcı bir stratejinin yerine özel bir yetenek farklılaştırma stratejisinin benimsenmesi, daha yüksek yetenek yönetimi etkinliği ve daha az yetenek algısı uyuşmazlığı durumu açısından faydalıdır (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). Uygun eğitim geçmişine sahip bireyler genellikle çok uluslu şirket işgücüne girme konusunda daha az istek duyarlar (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 355). İnsan sermayesindeki artış, orta ve üst düzey yönetim pozisyonları için terfi oranlarını artırır (Claussen vd., 2014, s. 242).

### 2.1.7.3. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Sınıflandırılması

Kurumsal bağlamda, şirketler sürekli olarak insan kaynaklarını optimize etmeyi ve yenilerini kazanmayı amaçlar (Guarino vd., 2022, s. 1). Gelişmiş ekonomilerden gelen çok uluslu şirketler, büyük gelişmekte olan pazarları ekonomik geleceklere olarak gördükçe ve gelişmekte olan pazar şirketleri en yetenekli çalışanlarını motive etmeye ve elde tutmaya çalıştıkça, kritik organizasyon faktörlerinin içsel ödüller üzerindeki rolü ve içsel ödüllerin önemli insan kaynakları çıktıları, kuşkusuz örgütsel başarının önemli bir unsuru olarak devam edecektir (Tymon vd., 2010, s. 119). Kuruluşların, yetenekli insanların kuruluşa kattığı potansiyel değeri anladığına ve genellikle yüksek kaliteli adayları işe almak için önemli ölçüde zaman ve kaynak harcadığına dair genel bir inanç vardır (Scullion vd., 2008, s. 128). Yüksek potansiyele sahip olan ve yüksek potansiyele sahip olmayan çalışanlar, yetenek belirlemeye farklı tepkiler vermektedir. Ancak etkilerin olumsuz olması gerekmez (Farndale vd., 2022, s. 748). Sosyal sorumluluk sahibi işveren, çalışanları, yetenekleriyle daha uyumlu ve onların gelişmelerini sağlayacak işlere, farklı kuruluşlara yönlendirme zorluğu ile karşı karşıya kalabilirler (Swales, 2013, s. 355). Yetenek tespiti aynı zamanda eşitsizliğe yol açtığından, yüksek potansiyele sahip olmayan çalışanlara gelişmiş iş kaynaklarına erişim hakkı verilmediğinden, bu onların sosyal değişim ilişkisine ilişkin beklentilerini azaltarak daha düşük katılım (etkileşim) seviyelerine yol açar (Farndale vd., 2022, s. 741). Yeteneğin yanlış dağılımı yoğunlaştıkça, sosyal maliyetler ve yayılma etkisi dikkate alındığında, sosyal refahı maksimize etmek (en üst düzeye çıkarmak) için daha yüksek vergi oranları ve sübvansiyon oranları gereklidir (Dong vd., 2022, s. 16).

Çok uluslu bir işletmenin sahip olduğu yetenek kaynaklarından yararlanabilmesi için, firmanın bu kaynaklara erişebilmesi ve bu kaynakları kullanabilmesi gerekmektedir (Farndale vd., 2022, s. 3). Yetenek belirleme sürecindeki iletişim ve şeffaflık, yönetimin çalışanların isteklerine duyarlı olduğunu ve potansiyellerinden bağımsız olarak onlara saygı duyduğunu göstermektedir (Farndale vd., 2022, s. 743). Sosyal ağlar (profesyonel veya geleneksel), çok kolay ve düşük maliyetle işe alınabilecek potansiyel yeteneklerin önemli bir kaynağıdır. Bu ağlar, daha önce işe alım uzmanları tarafından erişilemeyen değerli bilgileri de ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle potansiyel işverenler, yetenekli çalışanları yakalama becerileri açısından kritik öneme sahip olan dijital varlıklarını, itibarlarını ve çekiciliklerini (cazibelerini) geliştirmeye çalışırlar (Allal-Chérif vd., 2021,

s. 2). Üst düzey yöneticiler için ağlar, iş performansı üzerinde yalnızca olumsuz etkilere sahip olmayabilir, aynı zamanda bilgi, etki veya kontrol avantajlarından kaynaklanan olumlu etkilere de sahip olabilir (Claussen vd., 2014, s. 243). Sosyal boyut finansal boyuttan daha önemli olduğunda, yetenek seçimi özgeçmişte görünmeyen veya kolayca ölçülebilen insani yönere odaklanır (Allal-Chérif vd., 2021, s. 3). Başarılı kuruluşlar, baskın bir yetenek segmentine sahip olma eğilimindeyken, zayıf akranlarında her şeyden biraz bulunmaktadır (Iles vd., 2010, s. 182). 'İstihdam', insan yeteneğinin benliğin dışındaki üretken amaçlara uygulanması için bir bağlam sunarken, yeteneğin "dağıtımını", çalışanların temel yetkinliğine katkıda bulunarak kuruluşlarına değer katma kapasitesini ifade etmektedir (Dries, 2013, s. 276). Bazı yazarlar, yetenekli bireylere ait belirli kaynakları ayırt eder: bilişsel kaynaklar (bilgiyle başa çıkma ve hangi parçaların kullanılacağını seçme ve karar verme yeteneği), duygusal kaynaklar (diğer insanlarla empati kurma ve geçinme yeteneği, zor durumlarla başa çıkma yeteneği ve kişinin kendisi olabilme yeteneği) ve içgüdüsel kaynaklar (acil durumlarla başa çıkma ve başkalarına enerji verme yeteneği). Bütün bu faktörlerin birleşimi olağanüstü bir bireyin karakterini oluşturur (Chabault vd., 2012, s. 328). Örneğin, yeteneğin doğuştan geldiği varsayıldığında, yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların geliştirilmesinden çok, belirlenmesi ve işe alınmasına odaklanabilir. Bunun aksine, yeteneğin geliştirilebileceği varsayıldığında, yetenek yönetimi çalışanların eğitimi ve gelişimine güçlü bir şekilde odaklanabilir ve seçim kararları adayların önceki öğrenme deneyimlerine dayanabilir. Yeteneğin geliştirilebileceği varsayıldığında, yetenek yönetimi çalışanların eğitimi ve gelişimine güçlü bir şekilde odaklanabilir ve seçim kararları adayların önceki öğrenme deneyimlerine dayanabilir (Meyers vd., 2013, s. 306).

#### **2.1.7.4. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme (İşe Alma)**

Sürekli gelişen ve değişen dünyada kuruluşlar, farklı karmaşık ve değişken koşullar altında personellerini seçmek zorunda kalmaktadır (Aksakal vd., 2013, s. 68). İş arayanlar şirketler hakkında sınırlı bilgiye sahip oldukları için, kuruluşlar belirli sinyaller göndererek adayların kararlarını etkileyebilmektedir (Ewerlin, 2013, s. 282). Ayrıca bir organizasyonun kimi 'yetenek' olarak gördüğü konusunda ne kadar net olduğu, yetenek yönetiminin etkinliği üzerinde bir etkiye sahiptir. Uygulamada, operasyonları açısından kimin 'yetenek' olarak nitelendirildiğine ilişkin kuruluşun algısı, çalışanların algılarından önemli ölçüde farklı olabilir (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). İşe alım görevlileri, diğer işe

alım görevlileri tarafından talep edilecek olan yetenekli bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak ve memnuniyet düzeylerini artırmaya çalışarak elde tutulma koşullarını oluşturmaktadır (Allal-Chérif vd., 2021, s. 2).

Yeteneğin belirli bir kaynak olduğu düşünüldüğünde, onu geliştirmek için belirli insan kaynakları uygulamalarını devreye sokmak gereklidir (Chabault vd., 2012, s. 330). Sınırlı kaynaklarla çalışan ve doğru profile sahip kişileri işe almaya çalışan sosyal işletmeler için, idari, statik ve duyarlı yetenek yönetiminden çevik (becerikli, atik), dinamik ve proaktif yönetime geçmek önemlidir (Allal-Chérif vd., 2021, s. 10). Belirsiz küresel piyasa koşullarında, kuruluşların en yetenekli personeli çekmesine ve bünyesinde barındırmasına yardımcı olacak güçlü yetenek yönetimi stratejilerini geliştirmek için liderlik bilincinin artırılması gerekmektedir (Khilji vd., 2015, s. 236). Bir yöneticinin, bir grubun veya yöneticilerin birine veya diğerine inanıp inanmaması, bir örgütün (veya bir departmanın) yetenek yönetimi uygulamalarının daha çok yetenekli çalışanların seçimine veya geliştirilmesine odaklanma derecesini etkileyecektir (Dries, 2013, s. 279). Yeteneklerini küresel operasyonlarının tamamında belirleyecek, geliştirecek ve etkili yönetecek sistemleri bulunmayan kuruluşlar, etkili sistemlere sahip olanlara oranla muhtemelen gözle görülür dezavantaj sahibi olacaktır (McDonnell vd., 2010, s. 158). Çalışanların tutum ve davranışlarında istenilen etkiyi yaratmak için, çalışanların algılarının örgütün yaptığı ayrımı uyumlu olması esastır. Yetenek algısında uyumsuzluk, kurum yöneticilerinin bir kişiyi “yetenek” olarak algıladığı durumlarda ortaya çıkar, ancak birey bunun farkında değildir ve bunun tersi de geçerlidir: Örgüt yöneticilerinin bir kişiyi 'yetenek' olarak görmediği halde, kişinin gördüğüne inandığı durum (Sonnenberg vd., 2014, s. 272-273). Bireysel ve kendine özgü yetenekleri yüzeye çıkarmak kuruluşlara düşmektedir (Swales, 2013, s. 355). Yetenek algısındaki uyumsuzluk (tutarsızlık), yetenek yönetimi etkinliğinin derecesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). Bir yöneticinin kendi iş deneyimi ve iş uzmanlığı, onu orta düzey yöneticilik pozisyonuna terfi ettirme kararını etkiler (Claussen vd., 2014, s. 242). Bir oyun geliştiricinin akranlarının iş deneyimi, iş uzmanlığı ve ağ boyutu, onun terfi şansını olumsuz etkiler (Claussen vd., 2014, s. 242). İşletmelerin en temel sorunlarından bir tanesi de terfidir. Bu sebeple işletmelerin personel seçim problemi, şahsi yargılarının ötesinde daha objektif kararlar ışığında çözüme ulaştırılmalıdır (Aksakal vd., 2013, s. 71).

Henüz gelişme aşamasında olan yeni girişimler için doğru çalışanları seçmek ve insan sermayesi oluşturmak oldukça zor kararlar arasındadır (Moser vd., 2017, s. 588).

Yazarlar, çok çeşitli alanlardan (örneğin, eğitim, spor, işletme) elde edilen araştırma bulgularına dayanarak, farklı performans seviyelerindeki çalışanlarda yetenek geliştirme zorluğuyla karşı karşıya kalan insan kaynakları uygulayıcıları için özel çıkarımlar ortaya koymaktadır (Dries, 2013, s. 268). Sonnenberg, Zijdeveld ve Brinks (2014), yaptıkları çalışmalarındaki bulgular istihdam ilişkisi açısından yetenek yönetimi uygulamalarının 'işaretleme' değerine işaret etmiştir. Daha fazla uygulama, yani yetenek yönetimine daha fazla önem verilmesi, organizasyon tarafından kimin yetenek olarak görüldüğünün daha iyi anlaşılmasına yol açar, bu da örgütün vaatlerini yerine getirdiğine dair daha yüksek bir algıya yol açar (Sonnenberg vd., 2014, s. 278). Ayrıca sonuçlar iyi hedeflenmiş yetenek yönetimi yatırımlarını ve yetenek algısı uyumunu artırmaya odaklanan çabaları güçlü bir şekilde savunmaktadır (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). Singapur, makro politikaların kurumsal ve ulusal yetenek geliştirme önceliklerini şekillendirmek için stratejik olarak tasarlandığı bir ülkeye iyi bir örnek teşkil etmektedir (Khilji vd., 2015, s. 239). Diğer kültürlerin normları ve değerleri genellikle çoğul organizasyonlarda iyi temsil edilir çünkü bu işletmeler ev sahibi ülke vatandaşlarını işgücüne dahil etmeye çalışır. Ayrıca, bazı hükümetler yerel personelin istihdam edilmesini şart koşturmaktadır (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 103). Bununla birlikte, anavatan personeli (yerli halktan oluşan çalışanlar) hâlâ sayıca baskın durumda ve tüm organizasyon düzeylerinde kilit karar verme pozisyonlarını işgal etmektedir (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 103).

#### **2.1.7.5. Yetenekli Çalışanları Geliştirme**

Bu bölümde koçluk, mentorluk, performans yönetim sistemlerinden faydalanma konuları üzerinde durulacaktır.

##### **2.1.7.5.1. Koçluk**

Geçtiğimiz birkaç yıl içerisinde hem kişilik özelliklerini hem de bilişsel yetenekleri nasıl anladığımız, ölçtüğümüz ve kategorize ettiğimiz konusunda büyük gelişmeler olmuştur. Bu bireysel özellikler eğitim, koçluk veya teşviklerle önemli ölçüde değişmediğinden, kimi işe alacağınıza, eğiteceğinize veya terfi ettireceğinize karar verirken bunları belirlemek ve anlamak çok önemlidir. Bir kişi belirli bir role uygun bilişsel yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip değilse, o zaman büyük bir tutum ve gerekli öğrenilmiş becerilerle bile başarılı olmaları pek olası değildir (Russell ve Bennett, 2015, s. 238). Çalışanlar, mümkün olan en iyi şekilde gelişebilmek için güçlü yönleri ve

dolayısıyla gelişebileceklere alanlar hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, herhangi bir geri bildirim verilmezse çok yetenekli kişilerin raydan çıkma şansı da vardır ve bu uygulamaların eksikliği bir işletmeye doğrudan zarar verir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 4-5). Üst yönetim farklı ilgi alanlarını uyumlu hale getirir, orta düzey yönetime koçluk yapar, yetenekleri keşfeder ve geliştirir (North ve Kumta, 2020, s. 126). Kuruluşlar tarafından potansiyel yeteneklerle etkileşim kurmak için çok katmanlı gelişim fırsatları tasarlanır ve bunlara yatırım yapılır (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 89). Ortaya çıkan bazı ampirik kanıtlar, çok uluslu şirketin yetenek havuzunun bir parçası olduklarının farkında olanların, uluslararası görevler gibi gelişimsel faaliyetler üstlenmeye yönelik artan istekliliğine işaret etmektedir (Collings, 2014, s. 255). Bireysel gelişime odaklı (odaklanan) uluslararası görevler, kültürel olarak yoğun deneyimlerin, bireyleri yabancı bir ülkede yaşamanın ve çalışmanın zorluklarına maruz bırakarak daha bütünsel olarak geliştirdiği beklentisine dayanır (Collings, 2014, s. 255).

#### **2.1.7.5.2. Mentorluk**

Yetenek geliştirme, yetenek yönetiminin temel bir bileşenidir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). Doğru üst düzey yöneticiyi seçmek önemli bir işe alım karardır (Schuler ve Jackson, 1987, s. 207). Mentor kavramı yetenek yönetiminin kilit anahtarları arasındadır. Doğru bir üst düzey yönetici başarılı mentorluk görevi gerçekleştirebilir. Araştırmacılar yetenekli çalışanları doğru tespit edebilen işletmelerin izledikleri yol ve metodlarının neler olduğunu incelemişler ve sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar; başarılı yetenek tespiti yapabilen işletmeler ihtiyaçları doğrultusunda öncelikli olarak gerekli nitelikleri doğru ve net belirlemektedir, yeteneğin varlığına inandıklarında kritik görevlerde henüz yeterli olmamasına rağmen sorumluluk verebilmektedir ve yetenekli olsa dahi görevini tam anlamıyla gerçekleştiremeyen çalışanları uzun süreler aynı görevde tutmamaktadırlar. Ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birtanesi de bu işletmeler tüm bunların yanında en çok yetenekli çalışanların mentorluk, koçluk faaliyetlerini ve kariyer gelişimlerine destek vererek katkı sağlamaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2008, s. 153). Yetenek yönetimi ve mentorluk birlikte işletmelerin pozitif süreçlerinin gelişmesine katkı sunmaktadır.

### 2.1.7.5.3. Performans Yönetim Sistemlerinden Faydalanma

Yetenek gelişimi ile ilgili olarak, kariyer geliştirme araçları hem şirketler hem de yetenekli bireyler için kilit bir rol oynamaktadır. Yetenekli bireyler normalde kariyerlerine ve kariyerlerini uzun vadede geliştirme olanaklarına diğer çalışanlardan daha fazla önem verirler (Ewerlin, 2013, s. 285).

Elbette, bir firmanın başarısı veya başarısızlığı tamamen insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlı değildir. Fakat insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kritik olması muhtemeldir (Schuler ve Jackson, 1987, s. 217).

Yerelleştirme yasaları yerel yeteneklerin gerçek gelişimine katkıda bulunabilmektedir (Sidani ve Ariss, 2014, s. 218). Ne yazık ki, yerel düzenlemelere uymaya yönelik yüzeysel önlemler aslında yasanın amacını ortadan kaldırabilir. Ancak bazen, amacına ulaşmak için samimi bir çaba sarf edilmese bile, yerel yeteneklerin geliştirilmesi için yapılar oluşturmak uzun vadede sonuç verebilir (Sidani ve Ariss, 2014, s. 221). Yetenek stratejilerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar, yetenek yönetiminin yalnızca kurumsal performans üzerinde değil, aynı zamanda bireysel sonuç değişkenleri üzerinde de olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Yetenek stratejisi hangi içeriğe odaklanırsa odaklansın (ör. kurumsal strateji uyumu, yedekleme planlaması, geliştirme), tüm yetenek stratejileri yetenek motivasyonu üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir (Festing ve Schafer, 2014, s. 263).

Yetenek sahibi kişiler işletme içerisinde bir varlık olmaktan öte kendilerini bir yatırım aracı olarak görmekte ve bunun karşılığı olarak maddi bir ödül beklemektedirler. Bu beklentilerinin karşılanmasını önemsemekte ve negatif durum karşısında daha az verimlilikte çalışmakta ve hatta işi terk edebilmektedirler. Düşük performans işletme açısından kabul edilebilir bir durum değildir ve sonuçları yöneticilerin işten ayrılmasına kadar gidebilmektedir. Bu noktada yöneticiler doğru yetenek yönetimi yapabilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Yöneticiler, yanlış yönetmenin getireceği olumsuz sonuç ve oluşturacağı kayıpların daha çok farkına vararak yetenekli çalışanların kurum bağlılıklarını arttırarak, sadakatlili ve verimli çalışmalarına katkı sağlamak için destek olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 156).

### 2.1.7.6. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

1990'ların sonlarından başlayarak, dünyanın dört bir yanındaki firmalar iş yapma konusunda büyük bir tehditle karşı karşıya kalmışlardır: arzı çok aşan yetenekli çalışanlara olan talep, böylece küresel bir yetenek açığı yaratmıştır. Sonuç olarak, "yetenek edinme, elde tutma ve yönetme" küresel ticarete anahtar bir ifade (meydan okuma) haline geldi. Bu meydan okumaya olan ilgi, "küresel yetenek yönetimi" veya KYY etiketiyle kucaklanmaya başlandı (Schuler vd., 2011, s. 506). Liderlik yeteneği, küresel yetenek yönetimi literatüründe en çok tartışılan konu olsa da çoğu kuruluş için gerçek şu ki, kuruluşun başarısını veya başarısızlığını belirlemede önemli pozisyonlar arasında değildir (Collings, 2014, s. 255). Küresel yetenek yönetimi, her iki kuruluşun küresel stratejik önceliklerindeki farklılıkların yanı sıra, faaliyet gösterdikleri ülkelerde yeteneklerin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin ulusal bağlamlardaki farklılıkları dikkate alır (Scullion vd., 2010, s. 106). Yetenek için artan bir uluslararası rekabet vardır (North ve Kumta, 2020, s. 151). Yetenek yönetimi bir İnsan Kaynakları Yönetimi alanıdır ve çalışanların ilgisini çekme, geliştirme ve elde tutma konularına odaklanır (Broek vd., 2018, s. 136). Yetenek yönetimi araştırmalarına insan kaynakları literatürünün en temel katkısı çalışanlar ve örgütler arasında yer alan ikili ilişkilerin değişim düzeyini açıklamasıdır (Dries, 2013, s. 276). İnsan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimini bir insan sermayesi sorunu olarak görür. Ve çalışanların öğrenmeleri ve öğrendiklerini paylaşmaları için becerilerin nasıl sağlanacağı ile ilgilenir (Robert vd., 2008, s. 58). Bilgi yönetiminin potansiyel faydalarından biri, çalışanlar diğer firmalara geçerken devamlılık sağlamasıdır. Aslında, çalışan devri, bilgi yönetiminin bir alan olarak ortaya çıkması için tartışmasız en önemli itici güçtür (Robert vd., 2008, s. 59). Bu nedenle, yetenek herhangi bir başarılı organizasyonun temel itici gücüdür (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 2).

Küresel düzeyde artan bir yetenek eksikliği bağlamında, çok uluslu şirketlerin yabancı iş arayanları kendilerine çekmelerine ve onları kendi organizasyonlarında tutmalarına olanak tanıyan stratejiler oluşturmaları ve uygulamaları gerekmektedir (Dauth vd., 2021, s. 9). Yetenek yönetimi başlangıçta kritik stratejik yönetim pozisyonlarıyla bağlantılı yetenek eksikliği ile ilişkilendirilmiştir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). Genel olarak, insan kaynakları planlamasında yetenek yönetimi, organizasyonlarda doğru, etkili işgörenlerin belirlenmesi, seçilmesi, örgütsel bağlılıklarının arttırılarak gelişimlerine katkı sunulması sürecini içerir (Tajuddin vd.,

2015, s. 81). KYY, global boyutta en kritik noktalarda (kurumsal stratejik önceliklere ulaşmak için gerekli roller) en iyi çalışanları çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla tüm organizasyonel faaliyetleri içerir (Scullion vd., 2010, s. 106). Küresel yetenekleri çekme ve elde tutma rolü de aynı şekilde Çin'in rekabet edebilirliğini geliştirmekten sorumlu politikanın önemli bir parçası haline gelmiş, Çin plan ve stratejilerine giderek daha fazla dahil edilmiştir (Rezaei ve Mouritzen, 2021, s. 188). Yeteneği çekmek ve elde tutmak isteyen kuruluşlar için bir zorluk da çalışanların profesyonel ve kurumsal kimliklerini birleştirebilmelerini sağlamaktır (King vd., 2021, s. 256). Ekonomik durgunluk ve yoğun rekabet koşullarında dünyanın dört bir yanından üst düzey yetenekleri tespit etmek, seçmek ve işletmede devamlılıklarını sağlamak için yenilik yapmak çok önemli hale gelmiştir (Allal-Chérif vd., 2021, s. 1). Geçtiğimiz on yıllar boyunca, kuruluşlar, pazar rekabeti ve yetenek kıtlığı nedeniyle iyi çalışanları elde tutmada zorluklarla karşılaşmış, bunun sonucunda da liderleri insan kaynakları stratejilerini geliştirmeye zorlamıştır (Kaliannan vd., 2022, s. 1). "Doğru" yetkinliklere ve deneyime sahip yetenek kıtlığı nedeniyle, kuruluşların bu tür nitelikli ve deneyimli yetenekleri çekme ve elde tutma yeteneği, İK yöneticileri için büyük olasılıkla çok önemli bir zorluk olacaktır (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 89).

Günümüzde yüksek maaş, yetenekleri çekmede artık en önemli faktör değildir (Shi ve Lai, 2023, s. 3). Yetenekler ne kadar yüksek gelir elde ederse, maaşın ölçülmesi, kontrol edilmesi ve manipüle edilmesi daha kolay olduğundan, öz-değerlerinin farkına varmaları o kadar güçlü olur (Shi ve Lai, 2023, s. 13). Ayrılma niyeti dünya çapında yetenekler arasında acil bir endişe kaynağıdır (Malik vd., 2021: 5). Şirketlerin yetenekleri çekmesi, geliştirmesi ve elinde tutması gerekmektedir (Butter vd., 2015, s. 1193). En iyi yetenekleri elde tutmak, bugün birçok kuruluş için birincil endişe olmaya devam etmektedir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 5). En iyi yetenekleri çekebilmek, işe alabilmek, geliştirebilmek ve elde tutabilmek, rekabet avantajını ve pazar payını sürdürmekle ilgilenen herhangi bir kuruluşta temel bir hedeftir (Martin, 2015, s. 112). İş ağlarına ve inovasyon kümelerine katılarak yerel iş dünyası ile yakın ilişkiler geliştirme becerisi, yabancı çok uluslu işletmelerin yerel yeteneklere erişmek için potansiyel olarak bir uzlaşma stratejisi benimseyerek iş piyasasına ve ortamdaki fırsatlara uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Farndale vd., 2022, s. 9). Çok uluslu şirketlerin yetenekleri çekemedikleri, elde tutamadıkları ve tam potansiyelleriyle kullanma kapasitesine erişemedikleri konusunda artan bir farkındalık vardır. 40 küresel şirket

üzerinde yakın zamanda yapılan bir araştırma, ankete katılan şirketlerin neredeyse tamamının kuruluş içindeki stratejik pozisyonları doldurmak için yeterli yetenek eksikliğini tespit ettiğini ve bunun da işlerini büyütme yeteneklerini önemli ölçüde kısıtladığını ortaya koymuştur (Mellahi ve Collings, 2010, s. 143). Yetenekleri çekmek, elde tutmak, 2015'ten 2019'a kadar CEO'lar için en önemli stratejik kaygı olmaya devam etmiştir. Ancak 2020'de arz artmaya devam ederken talep düşmüş; koronavirüs pandemisi ABD ekonomisini ve dünyayı neredeyse durma noktasına getirmiştir. Sonuç olarak işsizliğin artmasına neden olmuştur (Black ve Esch, 2021, s. 515). Yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak kuruluşlar ve CEO'lar için kritik bir zorluk olmaya devam etmektedir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). KOBİ'ler, büyük şirketlerin maaş paketleriyle boy ölçüşemeyecekleri için son derece rekabetçi bir pazarda yetenekleri elde tutamazlar. "Bir kuruluşun bilgisi her gece kapıdan çıkıp gider ve bir daha geri gelmeyebilir" (North ve Kumta, 2020, s. 218). Google yalnızca en iyi yetenekleri işe aldığından, çalışanları da bu çok rekabetçi pazarda diğer şirketler için çok caziptir (Morschett vd., 2015, s. 529). Ancak Google'ın tüm çabalarına rağmen, yeteneklerin şirkette tutulması oldukça düşüktür (Morschett vd., 2015, s. 529). Tüm kuruluşlardaki yöneticiler ve çalışanlar teşviklere yanıt verir. Örneğin, şirketin satın alma oranını artırması gerekiyorsa, çalışanlar kazandıkları müşteri sayısına göre ödüllendirilmelidir (Robert vd., 2008, s. 65). Ödüller, kuruluş çalışanlarının etkili bir şekilde performans göstermesini sağlayan ücret ve teşvikleri ifade etmektedir (Robert vd., 2008, s. 48).

Küresel pazarda büyümeyi hedefleyen kuruluşlar, önceliğin insana verilmesi gerektiğini fark etmeye başlamışlardır. Örgütler, özellikle farklı kültür ve coğrafyalarda çalışabilecek eleman bulma, yetiştirme ve elde tutma konusunda başarılı olamamaktadır (Vural vd., 2012, s. 348). Kaçınılmaz olarak, yerelleştirme politikaları, yetenek yönetimi sürecinde şirketler için çok sayıda sorun oluşturmaktadır. Şirketler, yeteneğin herhangi bir yerden alınabileceği ve herhangi bir engel olmaksızın herhangi bir yere yerleştirilebileceği varsayımıyla hareket edemez. Ulusallaştırma (millileştirme) politikalarının hem yerel hem de yabancı doğru yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için örgütsel yetenekler üzerindeki etkisi yeterince araştırılmamıştır (Sidani ve Ariss, 2014, s. 216). Organizasyonların misyonu ve sorumluluğu, yetenekleri organizasyona çekmek ve yetenekleri elde tutmaya yönelik gerekli vizyonu geliştirmek için stratejiler ve politikalar oluşturmaktır. Organizasyonlar yetenek ve potansiyellerini belirlemeli, bu yeteneklerin gelişimini planlayarak sağlayabileceği değeri en üst düzeye

çıkarmak için rota çizmelidirler (Vural vd., 2012, s. 348). Firmaların küçülürken kilit çalışanları doğru bir şekilde belirlemesi ve elde tutması kritik önem taşımaktadır (Raman vd., 2013, s. 335).

Yerel yeteneklerin kazanılmasına yönelik yetenek yönetimi yatırımlarının gelişmiş ülkelerdeki yatırımlardan farklılaştırılması gerekmektedir. Örneğin, gelişmiş ekonomilerdeki mevcut araştırmalar, kadınlar için yetenek yönetimi stratejileri oluşturmaya odaklanmaktadır (Beaumont vd., 2016, s. 505). Ayrıca kadınlar genellikle bilişim sektöründe yeterince temsil edilmediğinden, özellikle kadın adaylar için bilgi teknolojisi kurslarını teşvik etmek için özel girişimler başlatılmıştır (Sigala, 2017, s. 5). Sosyal açıdan sorumlu bir şirket olarak itibar geliştirmek yetenek yönetimi ve (personeli) elde tutmada önemli bir kaldıraç olabilir (Tymon vd., 2010, s. 118). Stratejik önemi rekabet avantajı için kritik olan üst düzey yetenekleri belirlemek ve elde tutmak, kritik bir odak alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 89). Barınma, bilgi ekonomisinde yetenek çekme ve elde tutmada kilit bir faktördür (MacLachlan ve Gong, 2022, s. 3). Küresel iş operasyonlarının zorlu doğası nedeniyle, bazen çok uluslu şirketler, uluslararası yeteneklerin en iyilerini çekmek için yabancı iştiraklerin yöneticilerine daha fazla ödeme yapar (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 371).

"Yetenek yönetimi başarısızlığı" terimi hem meslekten olmayan hem de akademik söylemde kendisine atfedilen birçok anlama sahiptir. Literatürün çoğu aslında yetenek yönetimi başarısızlığını tanımlamayı ihmal etse de yetenek yönetimi sistemlerinin en azından bir dereceye kadar başarısız olduğu gerçeği nispeten iyi bilinmektedir (Mellahi ve Collings, 2010, s. 145). Bu alandaki çalışmaların çoğu, yetenekli bireylerin yurtdışında ileri düzeyde eğitim almak ve/veya yabancı iş deneyimi kazanmak ve daha sonra ülkelerine geri dönmek gibi çeşitli nedenlerle ülkeler arasında göç etmesi anlamına gelen yetenek akışıyla ilgili zorlukları tartışmıştır (Tarique ve Schuler, 2010, s. 126). Beyin göçü, şehirlerin sürdürülebilir kalkınması için ciddi bir caydırıcı olabilir ve daha derinlemesine bir araştırmayı gerektirebilir (Jin vd., 2022, s. 2). Beyin göçü olgusu zaman içinde değişim gösterdiğinden, yabancı sermayeli ve yerli sermayeli şirketler arasındaki yeteneğe erişim eğilimleri de değişmektedir (Farndale vd., 2022, s. 6). Bir organizasyon ile sahip olunan insan gücü arasındaki ilişkinin bütün olarak tüm basamakları yetenek yaşam dengesini vermektedir. Bu denge yeteneği doğru tespit ederek çeken, yeteneğin kazanılmasına, geliştirilmesine, yönetilmesine, örgüte bağlılığının artırılmasına ve

herhangi bir olumsuzlukta geri kazanılmasına kadar devam eden süreci kapsamaktadır (Schiemann, 2014, s. 282).

Kişilerin işletmeler ile en çok etkileşim halinde olduğu süreç yetenek yaşam döngüsüdür. Yetenek yaşam döngüsünün yönetilme biçimi yetenek yönetimidir. İyi yönetilen bu döngü, doğru yetenek yatırım kararlarının etkililik seviyesini tespit edecektir (Schiemann, 2014, s. 282). İnsan Sermayesi, oldukça fazla finansal performans, oldukça fazla kalite ve oldukça az çalışan devri dahil olmak üzere çeşitli önemli kurumsal sonuçları etkileyebilir (Schiemann, 2014, s. 283). İnsan sermayesi, dünyadaki çoğu kuruluş için giderek daha maliyetli bir kaynaktır ve kuruluşun misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmede merkezi bir öneme sahiptir. Yeteneği geniş bir şekilde düşünmek, yöneticilerin doğru yetenek yatırımlarını yapıp yapmadıklarını belirlemelerine olanak tanır (Schiemann, 2014, s. 287).

### **2.1.8. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları**

Birçok hükümetin (Avustralya, Kanada, Almanya, İngiltere ve ABD) göçmen dostu politikalar geliştirerek küresel yetenek avına katılmasıyla yetenek savaşları yoğunlaşmış ve küreselleşmiştir (Khilji vd., 2015, s. 237). Son dönemde yeni nesil göçmenler, özellikle yüksek eğitilmiş, yetenekli göçmenler, daha yüksek bir gelir peşinde koşmanın yanı sıra yaşam standartlarına, yaşam çevrelerine de büyük önem vermekte ve kentlerde yerleşme niyeti daha güçlenmektedir (Wang ve Guo, 2023, s. 11). Yüksek vasıflı çalışanların yabancı ülkelere göçünü artıran demografik değişiklikler, batı sanayisinde işgücü arzını artırmaktadır (Ewerlin, 2013, s. 280). Bununla birlikte işverenler arasındaki rekabet yaygınlaşmış ve ülke düzeyinden bölgesel ve küresel düzeylere kaymıştır (Farndale vd., 2010, s. 161).

Araştırmalar, işveren seçiminde şirkete özgü faktörlerin işle ilgili faktörlerden daha önemli olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda şirket kültürü ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör(ler) yanında küresel yetenek yönetimi programları da önemli bir rol oynamaktadır (Ewerlin, 2013, s. 283). Çok uluslu işletmelerin karşılaştığı temel sorun, ABD için geliştirilen yetenek yönetimi stratejilerinin, farklı kültürel ve kurumsal ortamlar sunan gelişmekte olan ekonomilere uygulanmasıdır. Bu nedenle, daha fazla yerli yetenek yönetimi araştırmasına ihtiyaç vardır (Beaumont vd., 2016, s. 501). Gelişmekte olan ekonomiler, bu ülkelerde iş yapan çok uluslu işletmelerin sürdürülebilirliği için giderek daha önemli (hayati) hale gelmektedir (Beaumont vd., 2016, s. 499). Firmaların

standartlaştırmayı tercih ettiği durumlarda, çok uluslu şirketlere, uygulanan uygulamalar üzerinde güçlü bir iç kontrol sağlar ve aynı zamanda çok uluslu şirketlere, yetenekleri çekmek için yerel şirketlere göre potansiyel bir avantaj sağlar. Örneğin, Hırvatistan'da, güçlü ana şirket kültürlerine sahip Batılı çok uluslu şirketler, uygulamaların başarılı bir şekilde benimsenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Farndale vd., 2022, s. 9). Yetenek yönetimi, Batılı çok uluslu işletmelerin geleneksel yaklaşımıyla çelişen, kâr merkezli hedeflerle sınırlı olmaktan ziyade kişi merkezli yönetime odaklanır (Farndale vd., 2022, s. 5). İngiltere'de yapılan bir araştırma; ankete katılan İK profesyonellerinin %51'inin yetenek yönetimi faaliyetlerini üstlendiğini, ancak bunların yalnızca %20'sinin resmi bir yetenek yönetimi tanımıyla çalıştığını ortaya koymuştur (Collings ve Mellahi, 2009, s. 304).

Yetenek belirleme uygulamalarının tasarlanması ve uygulanmasında adaletin dikkate alınması, yüksek potansiyel olarak tanımlanmayan çalışanlardan gelen olumsuz tepkilerin azaldığını ortaya çıkarmıştır (Farndale vd., 2022, s. 747). Yetenek yönetimi kararları, yalnızca karar verenlerden etkilenmez veya taraf tutmaz, aynı zamanda karar vermek için kullanılan belirli araçlardan da etkilenir. Farklı ölçüm yöntemlerinin psikometrik nitelikleri uygulandıkları bağlama bağlı olarak büyük ölçüde farklılık göstermektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2015, s. 277). Yetenek yönetimi uygulamalarının küresel entegrasyonu ile ilgili olarak sonuçlar gösteriyor ki vaka şirketlerinin özellikle resmileştirmeye (formalizasyona) dayalı ve insan temelli mekanizmalardan ve daha az ölçüde bilgiye dayalı mekanizmalardan yararlandığını göstermektedir (Hartmann vd., 2010, s. 176). Yetenek yönetimi programları, yetenek havuzları oluşturmak için tasarlanmıştır (Iles vd., 2010: 181). Yetenek havuzu stratejisinin ek bir faydası da şudur: Odak noktası, akılda belirli bir ardıllık rolü yerine, organizasyonun daha geniş bağlamında yeteneğin geliştirilmesi olabilir (Collings, 2014, s. 257). Yüksek katılımı yetenek yönetimi uygulamaları, X ve Y Kuşağı için psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi üzerinde Baby Boomer kuşağına göre daha yüksek bir etkiye sahiptir (Festing ve Schafer, 2014, s. 268). Üstün zekalı ve yetenekli bireyler, olağanüstü kişisel niteliklere sahiptir ve bir organizasyonun karar verme sürecinde çok kontrol edici bir rol oynayabilmektedir (Chabault vd., 2012, s. 328).

Şirketler dünyanın çeşitli bölgelerinde yetenek yönetimi zorluklarıyla karşı karşıya kalsa da zorluklar en çok gelişmekte olan pazarlardaki genç profesyoneller ve yeni yöneticiler için şiddetlidir ki Hindistan buna en iyi örnektir. Ekonomik genişleme,

kurumsal büyüme ve işsizliğin düşük olduğu dönemlerde yetenek talebini karşılamak için yeterli sayıda nitelikli aday olmamıştır. Örneğin, bir McKinsey araştırması, insan kaynakları uzmanlarının, küresel şirketlerde gerekli olan gerekli eğitim, dil becerileri ve kültürel farkındalıktan yoksun oldukları için Hindistan'daki 14 milyon üniversite mezununun yalnızca %10- %25'ini çok uluslu şirketlerde çalışmak üzere işe almayı düşündüklerini bildirmiştir. Bilgi çalışanlarını 2-3 yıldan fazla tutmaları da aynı derecede zorlayıcıdır (Tymon vd., 2010, s. 109). Çok uluslu şirketler görünüşte yetenek yönetimi tanım ve uygulamalarını standartlaştırmayı arzularken, Schiemann (2014), örneğin aynı firmanın ABD, Avrupa ve Asya operasyonlarında terimin birden fazla kullanımını bulmuştur (Schiemann, 2014, s. 282). Yetenek arzı az olduğunda ve belirsizlik hâkim olduğunda, ev sahibi ülkenin ortamına entegre olmanın, belirsizlikler üzerinde daha fazla kontrolü kolaylaştırması beklenmektedir (Farndale vd., 2022, s. 9).

İşletmeler uluslararası düzeyde yetenekleri doğru tespit ederek etkin yönetebilme noktasında zorluklar ile karşılaşmaktadır. Ekonomik düşüş ve sürekli değişen piyasa şartları karşısında yetenek yönetimi, rakiplere üstünlük sağlayabilmek ve sürdürülebilir olabilmek için insan sermayesinin desteğiyle giderek önem derecesini arttırmaktadır (Meyers vd., 2013, s. 305). Küresel yetenek zorluklarını başarılı bir şekilde ele almak için firmalar çok çeşitli İK politikaları ve uygulamalarından yararlanabilir ve (hatta) yararlanmalıdır (Schuler vd., 2011, s. 507). Birçok geleneksel yetenek yönetimi sisteminin temel başarısızlığı, arz ve talep arasındaki uyumsuzluktur (Collings ve Mellahi, 2009, s. 307). Samsung, Toyota, Intel ve Whirlpool gibi aşırı rekabetçi firmalarda yetenek geliştirme, bu şirketlerin her birini endüstri liderliği pozisyonlarına taşımıştır (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185). Bu firmalar arasında, çalışanların firmalarının stratejik misyonunu desteklemelerini sağlamak için her bir iş biriminde ve departmanda yetenek geliştirmeye yönelik uzun vadeli bir yaklaşım benimsemeleri yer almaktadır (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185). Bununla birlikte, işletmelerin sahip oldukları yetenekler ve bu yetenekleri yönetme biçimleri birbirinden farklıdır. Ve bu farklılar hem inşa edilirken hem de yönetilirken birbirlerinden ayrılmaktadır (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185). İşletmeler kendilerine özgü strateji ve misyon doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamaları ile doğru yetenekleri tespit etmeli ve güçlendirmelidir (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185). IBM'de yetenek yönetimi dört ana konu hakkındadır. Birincisi, müşteri beklentilerini tam olarak karşılamak ve memnuniyet sağlamakla ilgilidir. IBM'in geliri esas olarak hizmet faaliyetlerinden elde edildiğinden, ürününün kalitesi iş ortaklarının

becerilerine bağlıdır. İkincisi, örgüt içindeki kayıtsızlığa karşı mücadeledir. Ki grubun büyüklüğü ve hızlı hareket etmesi göz önüne alındığında sektördeki teknolojik değişimin hızı büyük bir sorundur. Ardından, grubun kalkınma planları göz önüne alındığında önemli bir konu olan geleceğin yöneticilerini belirleme ve şekillendirme meselesi vardır. Son olarak, IBM için yetenek yönetimi açısından belki de en büyük zorluk, yetenek savaşı ve işgücü piyasasındaki sıkı rekabet zemininde bir işveren olarak çekiciliğidir. (Chabault vd., 2012, s. 328). Hindistan gibi bazı gelişmekte olan pazarlarda, oradaki çalışma kültürü, kendine özgü bir dönüşümcü liderlik tarzı gerektirir ve etkileşimi teşvik eden yetenek yönetimi araçlarının manevi bir yönelimi vardır (Farndale vd., 2010, s. 167). Uluslararası alanda faaliyet gösteren kuruluşların sayısının artmasıyla, yeteneklerin küresel olarak yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Sharma ve Bhatnagar, 2017, s. 520). Çok uluslu firmaların karşılaştıkları küresel yetenek zorluklarını aşmak ve önemli kaynaklara yatırım yapmak için iyi sebepleri olduğu aşikâr görünmektedir. Bununla birlikte, bu çabadaki başarı belirsizliğini koruyor (Schuler vd., 2011, s. 514). Kapsayıcı/geliştirilebilir bir yetenek felsefesine sahip kuruluşlar, iş süreçlerinin yürütülmesi için gerekli olan yetenek biçimlerini geliştirerek genel yetenek kıtlığının üstesinden gelebilir (Meyers ve Woerkom, 2014, s. 199). Deneyime dayalı gelişim, ek yetenek yönetimi programlarının uygulanmasını gerektirmez; sadece öğrenmenin gerekliliğine kendini adanmış ve teşvik eden, hangi deneyimlerin veya görevlerin yararlı olduğunu bilen ve kime hangi dersleri öğretebileceklerini anlayan üst düzey yöneticiler gerektirir (Meyers ve Woerkom, 2014, s. 200). Başka bir bakış açısı, üst düzey yöneticilerin çok çeşitli davranışlar sergileme yeteneğine sahip olduğunu savunur (Schuler ve Jackson, 1987, s. 207). Kaynakların yanlış tahsisi, toplam üretkenliği ve sosyal refahı azaltabilmektedir (Liu, 2022, s. 1). Küresel yetenek yönetimi yaklaşımı etkili bir şekilde uygulanırsa hem bireysel yetenekler hem de firma sahipleri için karşılıklı olarak faydalı sonuçlar verecektir (Malik vd., 2021, s. 16).

Yetenek yönetimi prosedürleri genellikle yeterince şeffaf değildir ve önemli bilgiler çalışanlardan saklanmaktadır (Dries, 2013, s. 283). Bilgisel adalet algılarının peşinden gitmek, yetenek yönetimi bağlamında zor olabilir. Çünkü kuruluşların çoğu çalışanlarını yetenek yönetimi uygulamaları konusunda bilgilendirmemektedir (Gelens vd., 2013, s. 344). Kurumun yetenek yönetimi politikaları hakkında açıkça iletişim kurmamak daha iyidir, çünkü bu, yetenekli olarak tanımlanmayan çalışanlar arasında hayal kırıklığına ve memnuniyetsizliğe yol açacaktır (Dries, 2013, s. 281). Duygusal ve

sosyal gerilimlerin yüksek olduğu bir grupta korku, öfke, rekabet ya da küskünlük nedeniyle üyeler ellerinden gelenin en iyisini yapamazlar. Buna karşılık, bir grupta uyum varsa, en yaratıcı ve en yetenekli üyelerinin yeteneklerinden mümkün olan en büyük fayda elde edilebilir (North ve Kumta, 2020, s. 101).

Cooke, Saini ve Wang (2014), çalışmalarında yetenek kavramının nasıl anlaşıldığı, hangi yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğu, 178 İK yöneticisi olmayanların bakış açısıyla, Çin ve Hindistan'daki firmaların karşılaştığı yetenek yönetimi zorluklarının neler olabileceğini araştırarak Yetenek Yönetimi konusundaki mevcut bilgilere katkı sağlamışlardır. Çalışma, iki ülkede gelişen, çağdaş istihdam ilişkilerinde materyalist değerlerin merkeziliğini ortaya koymaktadır. Bulgular göstermiştir ki bu sorunlar, farklı düzeylerde kurumsal, kültürel, endüstriyel, örgütsel ve bireysel faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Örneğin, yeteneği kavramsallaştırırken, her iki ülkedeki yöneticiler seçkin bir bakış açısı benimseme eğilimindedir, yani en iyi eğitilmiş, en iyi performans gösteren ve/veya en yüksek potansiyele sahip olanlara odaklanmak gibi (Cooke, Saini ve Wang, 2014, s. 233). Yapılan bir çalışmada CEO'ların, yetenek yönetimi sürecine giderek daha fazla dahil oldukları, çalışma sürecinde ankete katılanların çoğunun, zamanlarının %20'sinden fazlasını yetenek konularına harcarken, bazılarının ise zamanlarının %50'sini yetenek konularına ayırdığı görülmüştür (Collings ve Mellahi, 2009, s. 305). “Yetenek yönetimi” tekniklerinin uygulanmasının, büyük bir kuruluşta CEO'nun düşmesine yol açtığı görülmüştür (Lewis ve Heckman, 2006, s. 142). Kuruluşun yetenek yönetimi uygulamaları ve yetenek stratejisi göz önüne alındığında, çalışanlar, istihdam ilişkilerini anlamlandırabilirler. Bu yönler aracılığıyla, çalışanlara kuruluşun hangi beceri ve davranışlara değer verdiği, kuruluşun onları değer, potansiyel veya yetenek açısından nasıl algıladığı hakkında bilgi verilir. Yetenek yönetimi özünde bir sinyal değeri taşır, organizasyonun her türlü değer ve beklentilerini çalışanlarına iletir (Sonnenberg vd., 2014, s. 273). Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların istihdam ilişkilerini anlamlandırmalarına yardımcı olur. Bu uygulamalar, çalışanlara kuruluşun değer verdiği tutum ve davranışları iletir. İstenilen etkiyi yaratabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarına yapılan yatırımların çalışanlar tarafından algılanması esastır (Sonnenberg vd., 2014, s. 279). Ancak birçok kuruluş, etkili yetenek yönetimi programlarını uygulamakta zorlanmaktadır (Pagan-Castano vd., 2022, s. 528).

### 2.1.9. Bilişim Sektöründe Yetenek Yönetimi

Bilgi ekonomisinin gelişmesiyle birlikte, yeteneklerin nasıl çekilip elde tutulacağı, dünya çapında bölgelerin ve şehirlerin kalkınmasında en önemli tartışmalardan biri haline gelmiştir (Jin vd., 2022, s. 1). Bugün işletmeler birçok problem ile karşı karşıyadır. Bu problemlerin en önemlilerinden biri de yetenekli çalışan sayısının kısıtlı olması ve bu çalışanların örgüte dahil edilmesidir (Aksakal vd., 2013, s. 71).

Bilgi odaklı bir şirkette yetkinliklerin yönetimi, geleneksel eğitim kavramının ötesine geçmektedir (North ve Kumta, 2020, s. 137). Birçok kişinin internet ve sosyal medyayı kullanmasına rağmen, Bilgi Teknolojisi Endüstrisi, Bilgi Teknolojisi odaklı (bilişim teknolojilerine önem veren) adayları işe alma konusunda önemli bir zorlukla karşı karşıyadır. Bilgi teknolojisi işleri dinamik bir çalışma ortamı ile karakterize edilse de daha fazla Bilgi Teknolojisi Uzmanına olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Dünya çapındaki bu işgücü eksikliği, CIO'lardan ve yönetsel rollerinden iş analistlerine, iş geliştiricilere ve Bilgi Teknolojisi destek personeline kadar uzanmaktadır (Sigala, 2017, s. 5). Devam eden uzman ve yönetici işgücü eksikliği nedeniyle, şirketlerin kendilerini iş arayanların gözünde çekici işverenler olarak konumlandırmaları giderek daha önemli hale gelmektedir (Ewerlin, 2013, s. 282).

Uluslararası işe alım firmalarının farklı yetenek açığı (eksikliği) anketleri, bilgi teknolojisi becerilerini en çok talep gören küresel beceriler arasında ilk 10'a yerleştirmektedir (Sigala, 2017, s. 5). Ayrıca, son yıllarda küresel çapta vasıflı bilişim teknolojisi uzmanı eksikliği de "yetenek savaşı/yarışı" ile sonuçlanmıştır (Raman vd., 2013, s. 336). Dijital ekonominin gelişimi, vasıflı yeteneklerin talep yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Huaping ve Binhua, 2022, s. 2). Çünkü yetenek yönetimi; bilgi yönetimi, çalışan ilişkileri yönetimi ve işgücü yönetimi ile doğrudan ilgilidir (Omotunde ve Alegbeleye, 2021, s. 2).

Bilgi çalışanlarının ve yüksek potansiyelli çalışanların yönetimi özellikle küresel organizasyonlar için çok önemlidir. Dolayısıyla yetenek yönetimi, liderler için kilit stratejik konulardan biri haline gelmiştir (Beaumont vd., 2016, s. 500). Yetenek kesinlikle becerilerden daha fazlasıdır. Teknik bilgi, yeteneğin belirleyici bir özelliği değildir ancak bazı teknik alanlarda, teknik bilgi çok önemli olabilmektedir (Brown vd., 2021, s. 6). Teknolojik beceriler, yeni teknolojilerin kullanımına odaklanan, örgütsel güçlendirme, yenilikçilik, rekabet gücü ve süreçlerde dinamizm arayan, kaynakları stratejik olarak

yönetmeye çalışan insan kaynaklarının ayırt edici bir yeterliliğidir (Ruiz vd., 2022, s. 370). Bilgi işçilerinin öğrenme hedefi, mesleki beceri ve yeterliliklerini geliştirmektir. Bilgi, deneyim, sezgi, eylem gerektiren somut durumlarda bir araya gelir. Yetkinlik (veya yeterlilik), bu nedenle, belirli bir durumda uygun şekilde hareket etme yeteneğidir. Buna kendi kendini organize etme yeteneği de dahildir. Yetkinlik, bireylerin, grupların ve organizasyonların karşılıklı etkileşiminde devreye girer (North ve Kumta, 2020, s. 139).

Hızla değişen çevre, küreselleşme, bilimsel ve teknolojik gelişme ile rekabet edebilmek için hükümetler ile kuruluşlar, yetenekleri çekme, seçme, motive etme, geliştirme ve elde tutma konularında olumlu olmalıdır (Shi ve Lai, 2023, s. 1). Bu yetenekleri yakalamak için en güçlü teknolojilerde uzmanlaşmak bu nedenle önemli bir rekabet avantajıdır (Allal-Chérif vd., 2021, s. 2). Çalışanlar teknik bilgi (know-how) taşıyıcılarıdır ve genellikle bir şirketi rakiplerinden ayıran belirli becerilere sahiptir. Bir ekip içindeki bireysel becerilerin birleşimi hizmet sunumunu iyileştirebilir ve böylece rekabet avantajı sağlayabilir (Wirtz, 2019, s. 95). Bir müşterinin şirketin satış veya servis personeli ile etkileşimi sırasındaki deneyimleri, ürün geliştirme, BT desteği ve insan kaynakları yönetimi gibi şirket içi faaliyetlere de bağlıdır (Kumar ve Reinartz, 2018, s. 37). İnsan kaynakları maliyetleri, BT uzmanının işe alınmasının yanı sıra mevcut çalışanların eğitim maliyetlerini de içermektedir (Kumar ve Reinartz, 2018, s. 55). Donanım ve yazılımın düşen maliyetleriyle ilişkili tasarruflar, BT uzmanlarını işe almanın artan maliyetiyle dengelenmektedir (Kumar ve Reinartz, 2018, s. 54).

Kuruluşlar artık yalnızca potansiyel adayları belirlemek, adayları işlerle eşleştirmek, iş görüşmeleri ve veri analizi yapmak için değil, aynı zamanda kültürel uyum ile büyüme kapasitesini değerlendirirken iş performansını tahmin etmek için de dijital teknolojileri ve sosyal ağları benimsemektedir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 84). Sosyal ağlar, dünya çapında çok sayıda yetenekli kişiye ayrıcalıklı erişim sağlamakla birlikte onlarla samimi ve gayri resmi bir şekilde doğrudan iletişime olanak tanır (Allal-Chérif vd., 2021, s. 10). Çok sayıda işe alım firması profesyonel ağ, yetenek bulmak, imajlarını ve itibarlarını geliştirmek için sosyal ağlarda da aktifler (Allal-Chérif vd., 2021, s. 2). E-işe alım, geleneksel bir veri tabanının yanı sıra işe alma ya da yetenek edinme girişimleri için internet, bir veya daha fazla sosyal medya aracının kullanılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bir kuruluş için e-işe alım, adaylar ve çalışanlar hakkında mevcut tüm bilgileri içeren bir veritabanı oluşturmak için sosyal medya verilerinin birleştirilmesini gerektirir. Öte yandan çalışanlar, kendileri hakkında bilgiler içeren bir

veri tabanı oluşturmak için sosyal medya verilerini ve araçlarını birleştirebilir (Sigala, 2017, s. 175). Büyük veri analitiği, işe alım görevlilerinin şirketler ile şehirler arasındaki yetenek akışlarını görselleştirmesine, yetenek kıtlığı ve bolluğu olan alanları tespit etmesine, diğerlerine kıyasla işlerinin çekiciliğini değerlendirmesine ve adayların öncelikli olarak ne aradığını belirlemesine yardımcı olur (Allal-Chérif vd., 2021, s. 5). Aynı zamanda gelişmekte olan yapay zekâ destekli işe alma araçlarının, net dengelerdeki anlık değişikliklerden ayrı olarak, yetenek rekabetini artırabilecek derin güçlerden biri olduğu iddia edilmektedir (Black ve Esch, 2021, s. 515). Yetenek savaşının yapay zekâ özellikli işe alma araçları edinme yarışıyla daha da güçleneceği savunulmaktadır (Black ve Esch, 2021, s. 514). Yapay zekâ terimi duyguları harekete geçirir (Ertel, 2018, s. 1). Yapay zekâ özellikli işe alma araçlarını ne kadar çok şirket kullanırsa, yetenek savaşı o kadar yoğun olacaktır (Black ve Esch, 2021, s. 520). Koordineli bölgesel ekonomik kalkınma politikası az gelişmiş bölgelerde dijital ekonominin hızlı bir şekilde gelişmesini destekleyebilir, böylece vasıflı yeteneklerin oranındaki artışı teşvik edebilir (Huaping ve Binhua, 2022, s. 7). Dünyanın dört bir yanındaki ülkeler, Dördüncü Sanayi Devrimi'ne aktif olarak katılmaktadır. Günümüzde Endüstri 4.0, ulusal hükümet organlarının dikkatini çeken jeopolitik bir odak noktası olmuştur (Chen vd., 2022, s. 377). Çok yönlü yetenekler geliştirmek için Endüstri 4.0 etrafında bir yetenek eğitim ortamı oluşturulmuştur (Chen vd., 2022, s. 380). Yetenek eğitimi reformuna rehberlik edecek bir Endüstri 4.0 yetenek değerlendirme sistemi oluşturmak esastır (Chen vd., 2022, s. 382).

#### **2.1.10. Yetenek Yönetiminde Teknolojinin Kullanımı**

Teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu ve buna bağlı olarak kültürel, sosyal ve politik değişimlerin kaçınılmaz olduğu bir çağda yaşıyoruz (Altınöz vd., 2013, s. 843). Düşük teknoloji/maliyet sektörlerindeki firmalar, uluslararası düzeyde güçlü yetenek yönetimi sistemlerine ihtiyaç duyabilmektedir (McDonnell vd., 2010, s. 158).

Düşük teknoloji/düşük maliyetli sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin resmi küresel yetenek yönetimi sistemlerine sahip olma olasılığı daha yüksektir (Scullion vd., 2010, s. 107). Oldukça uluslararası olan Google'ın dünya çapında ofisleri vardır ve personel işe alırken dünya merkezli bir yaklaşım benimserler çünkü en iyi yeteneği bulmak oldukça önemlidir (Morschett vd., 2015, s. 524) Bununla birlikte, daha yakından bakıldığında, birçok ülkede üst yönetim pozisyonlarının (genel müdür gibi) ev sahibi ülke vatandaşları (örneğin Birleşik Krallık, Polonya ve Amerika Birleşik

Devletleri) tarafından tutulduğu ortaya çıkar (Morschett vd., 2015, s. 524). Çoğul kuruluşlara örnek olarak, yurtdışında faaliyet gösteren ABD çok uluslu şirketlerinin birçok yan kuruluşu verilebilir; Exxon, Ford ve Apple Computer gibi (Kamal ve Jeongho, 2019, s. 103). Animasyon firması Pixar'ın başkanı, şirketinin kültürünü şöyle anlatıyor: "Düşünüyor ve bazı temel inançları paylaşıyoruz: kalıcı ilişkiler önemlidir, yetenek nadirdir (Noam, 2018, s. 119).

İnsanlar ve bilgisayarlar doğal olarak farklı görev türleri için uygundur. Örneğin, büyük bir sayının küpkökünü hesaplamak bir bilgisayar için çok kolayken, insanlar için son derece zordur (Charu, 2018, s. 3). Dolayısıyla küresel yetenek ve hizmet kaynaklarını içeren işletme ekosistemleri, veri yönetimi için standartlara ihtiyaç duyar (Kumar ve Reinartz, 2018, s. 302). Teknoloji gereksinimleri tipik olarak yazılım ile donanım bileşenlerini, veritabanı geliştirmeyi ve BT altyapısını içerir (Kumar ve Reinartz, 2018, s. 54). IBM, Microsoft ve Oracle gibi firmalar, analiz yazılımlarının kullandığı veri tabanı sistemlerini pazarlamaktadır. Bu veri tabanı yönetim sistemleri genellikle örneğin satın alma davranışı, demografik müşteri verileri ve satış sonrası hizmetler hakkında bilgiler içerir. SAP, Oracle ve Salesforce.com gibi birçok bilgi teknolojisi şirketi, bu veritabanlarını kullanan analiz yazılımlarını satmaktadır (Sarstedt ve Mooi, 2014, s. 51).

Genç yetenekler, işe alım görevlilerinin yatırım yapmakta zorlandığı sanal alanlarda hiper bağlantılı ve erişilebilir durumdadır. İşe alım uzmanları ve adaylar tarafından kullanılan teknolojiler arasındaki bu tutarsızlık, arz ve talebin neden birbirini karşılamakta güçlük çektiğini kısmen açıklayabilmektedir (Allal-Chérif vd., 2021, s. 2). Teknolojik yıkımla karşı karşıya kalan büyük küresel bilgi teknolojisi, çok uluslu işletmelerde yetenek ve büyümeyi yönetmek için iyi geliştirilmiş bir inovasyon stratejisine gereksinim duymaktadır (Malik vd., 2021, s. 1). Küreselleşme, teknolojik süreçlerin ilerlemesi, sosyoekonomik ve demografik değişimler, zorlukların üstesinden gelmek için yetenekleri belirlemeye, cezbetmeye, işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanma ihtiyacının olduğu bir iş ortamını şekillendirmektedir. Böylece örgütler, yalnızca verimliliklerini artırmaya, ürün ve hizmetlerini farklılaştırmaya odaklanmaktan, çalışanlarını örgütün en önemli varlığı olarak kabul ederek insan sermayesine odaklanmaya yönelmişlerdir (Pagan-Castano vd., 2022, s. 528). Küresel yetenek yönetimi, şirketleri tarafından yetenekli olarak tanımlanan çalışanlara odaklanır (Ewerlin, 2013, s. 281). Yetenekleri küresel yetenek yönetimi uygulamaları aracılığıyla yönetmek, çok uluslu şirketler için sürdürülebilir rekabet avantajının kilit bir kaynağı

olarak kaydedilmiştir. Ancak firmalar aynı zamanda organizasyon içi ve organizasyonlar arası ilgili yönetsel ve teknolojik yetenekleri de geliştirmelidir (Malik vd., 2021, s. 2). Dijital ekonominin (dijital teknolojiye bağlı) ilerlemesi, işgücü verimliliğinin teşvik edilmesi yoluyla işgücü piyasasındaki yüksek vasıflı yeteneklerin oranını artıracaktır (Huaping ve Binhua, 2022, s. 7). Yeteneklerin, yapay zekâ tabanlı uygulamalar aracılığıyla deneyimlenen küresel yetenek yönetimi uygulamalarını algılaması, bu tür uygulamalar aracılığıyla bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Bilgisayar destekli teknoloji yerine yapay zekâ kullanmanın mantığı, yapay zekanın bir dizi yapay zekâ aracılı bilgi paylaşım mekanizması aracılığıyla bilgiyi kendi kendine üretebilmesidir. Böyle bir yaklaşım, karar vermede yararlıdır (Malik vd., 2021, s. 3). Öğrenme artık isteğe bağlı bir hizmettir ve bu hizmete elde tutulan cihazlardan bile erişilebilir (Mahapatra ve Dash, 2022, s. 89). Çalışanların bilgiyi yaratma (oluşturma), kodlama, aktarma ve kullanma becerilerine sahip olması gerekir. Bilgiye değer veren bir örgüt kültürü olmalıdır (Robert vd., 2008, s. 63).

## **2.2. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı**

Bu kısımda başlangıç olarak güven kavramının tanımı ve güven sınıflandırmaları üzerinde durulmuştur. Devamında örgütsel güven bir bütünüyle ele alınmış, ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

### **2.2.1. Güven Kavramı ve Tanımı**

Güven kavramı, çok bilinen net bir kavram gibi gözükmese de birçok farklı açıklama ve tanımlamalar ile ortaya koyulmaktadır. Güven, anlaşılması zor ve karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozic vd., 2019, s. 59). Güven, bir grubun veya bir organizasyonun bazı üyelerinin (veya birkaç üyesinin) beklentileri karşılamak için inisiyatif alacağına dair güveni ifade eder. Bir kuruluşa veya gruba güven, belirli kişilerin yerine getireceğine duyulan güvendir (Schoorman vd., 1996, s. 337). İnanç temelli bir kavram olan güven, en basit tanımıyla kişinin, karşısındakilerin davranışlarının eşit, etik değerler çerçevesinde ve önceden sezilebilir boyutta olmasını beklemesi şeklinde ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140). 1990'ların başından bu yana, örgütler arası ilişkiler üzerine araştırmacılar sürekli olarak, karşılıklı güvenin ilişki kalitesi ve performansının temel bir faktörü olduğunu savunmuşlardır (Seppänen vd., 2007, s. 249). Daha çok duygusal bir bağı temsil eden güven, kişiler arasındaki samimi duyguları

arttırmaktadır. Soyut bir nitelik olmasından dolayı karşılıklı hisler doğrultusunda gerçekleşen birçok olay sonucunda ortaya çıkmaktadır (Okudan, 2018:40). Lewis (1985), güveni ilişkilerin temelindeki sosyal gerçeklik olarak ifade etmektedir. Sosyal ya da resmi bütün ilişkilerin merkezi konumunda olarak kabul edilen güven, bireyler arası kişisel güven, siyasi güven, işyeri güveni, sosyal (kamu) güven ve örgütsel güven gibi farklı boyutlar altında açıklanmaya çalışılmaktadır (Tahmaz, 2018, s. 41). Shaw (1997), kişinin beklentilerinin karşılık bulacağına olan inancı güven olarak tanımlamıştır. Sheppard ve Sherman (1998), güveni karşılıklı ilişkinin içinde var olan doğal bağlılık ve buna göre şekillenen riski üstlenmek olarak tanımlamışlardır. Fukuyama (1998), kişilerin sahip oldukları kabiliyet, güç ve karakterin gerçekliğine olan inanç olarak güveni tanımlamıştır. Solomon ve Flores (2001), güveni karşılaşılabilecek olan risklere karşı kişinin herhangi birine kendini teslim edebilmesi kararına sahip olması olarak tanımlamışlardır (Çokyiğit, 2020, s. 39).

Güven kavramının çok geniş ve farklı bakış açılarını içermesi, kişilerarası ilişkileri, grup açısından ele alınan davranışları, ekonomik dalgalanmaları, politik düzeni ve birbirinden farklı kültürleri anlamada ve tanımlamada güçlükler ile karşılaşılmasına neden olmaktadır. Güvenin önemi, kişilerin toplumdaki uzaklaşması, kendilerine verdikleri önemin artması ve toplum içerisindeki değer kavramlarının değişmesi doğrultusunda daha çok hissedilmeye başlanmıştır (Arı, 2020, s. 31). Güven, ticari kuruluşlar için değerli bir ilişki varlığıdır (Fuoli vd., 2017, s. 645). Bir kuruluşun güvene dayalı ilişkiler geliştirme yeteneği, giderek daha önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmiştir. (Huff ve Kelley, 2003, s. 81). Güven, literatürde psikoloji, politika, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, sosyobiyoloji ve tarih gibi farklı bilim dalları altında kendine yer bulmuş ve önemi dikkate alınarak incelenmeye başlanmıştır (Görmezoğlu Gökçen, 2019, s. 91). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, çalışanın üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması bir önceliktir ve bu durum çalışanlar ile kurum arasında güven tesis edilmesiyle gerçekleşmektedir (Jena vd., 2018, s. 227). Güven, iş birliği davranışlarını desteklemekte ve örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda belirsizlik ortamının azalmasına imkan yaratmakta ve fırsatlar karşısında doğru davranış gösterme olasılığının artmasına destek olmaktadır (Görmezoğlu Gökçen, 2019, s. 92).

Güven, bir kuruluş içindeki çalışanlar arasında ve kuruluşun politikalarında eşit derecede önemlidir (Warnock-Smith vd., 2020, s. 69). Kişiler şahsi ve örgütsel menfaatleri

doğrultusunda çeşitli şekillerde karşılıklı bağımlı olmaktadır. Çünkü birlikte bir işi eyleme dönüştürmek karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır (Mayer vd., 1995, s. 710). Güven sadece kişilerin birbirleri ile olan davranışlarıyla değil aynı zamanda grup ya da örgütlerin davranışlarını da kapsamaktadır. Güven kavramı, kişiler arasındaki ilişkilerin bütün düzeylerinde kilit bir rol oynarken, örgütlerin organizasyonel yapılarını bir araya getiren sosyal bir yapıştırıcı olarak da ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultularda örgütlerin ortak amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan iş birliği ve çalışan birlikteliğinin artmasına pozitif katkı sağladığı söylenilmektedir (Çetin, 2019, s. 58).

### **2.2.2. Güven Sınıflandırmaları**

Güven birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırma ve başlıklar altında incelenmiş ve araştırmalara konu olmuştur. Literatürde en çok incelenen McAllister'in Güven Sınıflandırması, Shappiro, Sheppard ve Cheraskin Güven Sınıflandırması ve Lewicki ve Bunker'in Güven Sınıflandırması aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır.

#### **2.2.2.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması**

McAllister (1995), güven kavramını bilişsel ve duygusal olarak iki boyut üzerinden ele alarak incelemiştir. Dürüstlük, güvenilirlik, gerçeklik ve yeterlilik gibi kavramlar üzerinden bilişsel güveni; iyi niyet, his, ilgi ve destek üzerinden duygusal güveni açıklamıştır. Duygusal güvenin var olabilmesi için öncelikli olarak bilişsel güvenin oluşması gerektiğini ifade etmiştir (Tahmaz, 2018, s. 52).

Esasen karşı taraf ile ilgili yeterli bir bilgiye sahip olunmasına dayanan bilişsel güven, tahmin edilebilirlik, geçmişten gelen tutum ve davranışlar, adil olma ve doğruluk gibi kavramların temeline dayanmaktadır. Bilişsel güven, çalışan yönetici ilişkilerinde yöneticinin kişiliğinin ön plana çıkmasını desteklemektedir (Koçak, 2019, s. 79). Bu noktada hangi şartlarda kime nasıl ve neden güvenileceğinin daha akılcı seçimler doğrultusunda belirlenmesine bilişsel güven katkı sağlamaktadır (Kaçay, 2019, s. 22). Güvenilirliği ve tutarlılığı öngören örgütsel güvenilirliğin bilişsel temelli unsurları yeterlilik, kalite güvencesi, finansal denge ve yasal uyumdur (Caldwell ve Clapham, 2003, s. 354).

Duygusal güven, kişinin karşısında yer alan bireylere dönük, duygusal bağlılık düzeyi, onların lehine karar ve endişelenme oranının gücünü ifade etmektedir. Çalışanların performans artışının en önemli destekleyicilerinden birisi de duygusal ilişkilerin varlığı

olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda duygusal güvenin zedelenmesi tüm ilişkilerin temelini etkilenmesine neden olabilmektedir (Korkmazzyürek, 2020, s. 43). Duygusal güven geliştikçe ve olgunlaştıkça güven türlerinin ayrıştırılması kolaylaşmakta yani bilişsel güvene etkisi artmaktadır. Güvenin en üst seviyesi olarak ifade edilen duygusal güven tamamen doğru noktaya geldiğinde gerçek güvenin ortaya çıktığı söylenilebilmektedir (Görmezoğlu Gökçen, 2019, s. 101).

#### **2.2.2.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması**

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), güveni, matematiğe dayalı güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve kimliğe dayalı güven (identification based trust) olmak üzere üç başlık altında toplamış ve bu güven türlerinin ardışık olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir (Tahmaz, 2018, s. 56).

Matematiğe dayalı güven, hesaplanmış ve caydırıcılık temelli güvendir. Kişiler, gerçekleştirmek zorunda oldukları görevleri yerine getirmedikleri zamanda yani olması gerekenin dışına çıktıklarında cezalandırılacaklarını bilmektedirler. Çalışanın mesai saatlerine riayet etme zorunluluğu bu güven türüne örnek olarak gösterilebilir. Çalışan mesai saatlerine riayet etmez ise bir yaptırım yani ceza ile karşılaşacağını bilmektedir. Ceza ödülünden daha güdüleyici bir eylemdir. İş ilişkilerindeki güvenin kötüye kullanılması itibarın kaybedileceği korkusunu tetiklemekte ve caydırıcı rol oynamasına etki etmektedir (Kaçay, 2019, s. 23). Kişiler güven duygusuna sahip olmasalar dahi başka kişilerle iş birliği gerçekleştirebilir ve hatta karşılıklı güven içerisindeymiş gibi görünebilmektedir (Mayer vd., 1995, s. 712-713). Bu gibi olayların olumsuz sonuçlarının önüne geçebilmek için matematiğe dayalı güven önem arz etmektedir.

Bilgiye dayalı güven, kişinin karşı taraf açısından tahmin edilebilirlik oranını baz almaktadır. Yani bilgiye dayalı güven, karşı tarafın oldukça fazla tanınması ve hakkında yeteri kadar bilgi edinilmesine dayanan güven türünü ifade etmektedir. Güven, gerçek olarak tam anlamıyla bu aşamada başlar ve beklenti ile tecrübelerin doğrulanmasıyla güçlenerek artmaya devam etmektedir (Koçak, 2019, s. 65).

Kimliğe dayalı güven, kişilerin birbirlerini en iyi anladığı noktada karşılıklı destek ile birbirlerine bağlı olarak hareket ettikleri zamanda ortaya çıkmaktadır. Güvenin bu aşamasında kişilerin karşılıklı olarak talep ve niyetlerindeki uyum ve birbirlerini

benimsemeleri oldukça önemlidir. Ortak hedef ve temel değerleri paylaşmak kimliğe dayalı güveni arttırmaktadır (Tahmaz, 2018, s. 57).

### **2.2.2.3. Lewicki ve Bunker'in Güven Sınıflandırması**

Lewicki ve Bunker (1996), psikolojik, sosyolojik ya da sosyo-psikolojik tanımlamaların ötesine geçerek güven kavramını, Bonn ve Holmes (1991) tarafından kişisel eğilim, durumsal parametreler ve ilişkilerin geçmiş unsurlarını barındıran zamanlarda, kişinin karşısındakinin kendisiyle ilgili eylemleri hakkında bilgi ve hislerinin olumlu olması durumu tanımlaması ile ortaya koymaya çalışmışlardır. Güven modelinin bu türünde örgütsel güvenin aşamaları ve güven ihlalinin sonuçları dikkate alınarak daha çok bu iki kavrama önem verilmiştir. Örgüt içerisinde yer alan güvenin ihlal edilmesi durumunda dengelerin bozulacağı, çalışanlarda olumsuz etki yaratarak çalışanların bilişsel ve duygusal durumlarının kötü etkileneceği ve istikrarsızlık ile belirsizlik durumlarının oluşacağı ifade edilmektedir (Çokyiğit, 2020, s. 49-50).

### **2.2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı**

Örgütsel güven, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem yatay hem de dikey olarak örgüt içi bir değer zinciri yaratarak kişinin örgütüne ve liderlerine duyduğu güvendir (Jena vd., 2018, s. 228). Örgütsel güven, örgütsel davranışların kritik bir öncülüdür (Paşamehmetoğlu vd., 2022, s. 121). Örgütsel güven, örgütte yer alan iş birliği, kişiler arası ve ekip halinde dayanışma, örgütün işlerliği, örgüt içi faaliyetlerin aktif hale getirilmesi ve faaliyetlerin devamlılığını etkileyen ya da destek sağlayan en önemli faktör olarak tanımlanmaktadır (Sipahi, 2019, s. 87). Örgütsel güven, “kişilerin bağlı buldukları örgütte, kendi menfaatleri doğrultusunda faydalı veya hiç olmazsa zarar doğurmayacak herhangi bir eylemin ortaya koyulacağına olan güveni” olarak tanımlanmıştır (Paşamehmetoğlu vd., 2022, s. 121). Örgütsel güven, bir örgüt üyesinin başka bir üyeye karşı, diğer tarafın adil oyun kuralları ile hareket edeceğine ve kişinin riskli bir durumda savunmasızlığından ve bağımlılığından faydalanmayacağına dair olumlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Puçétaité, 2014, s. 232). Jones ve George (1998), örgütsel güveni örgütün başka örgütler tarafından taklit edilemeyen kendine has olan bilgisi, sosyal bir sermaye biçimi olarak adlandırmaktadır. Huff ve Kelley (2003), örgütsel güveni örgüte mensup kişilerin örgütsel rollere, ilişki ve deneyimlere, örgüte bağlılıklarına ve olumlu beklentilerine dayanan davranış ve niyetlerinden oluşan iklim

olarak ifade etmektedir. Sookyung vd. (2004), kişinin herhangi bir örgütün içinde yer alarak, kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi ve örgütte karşı duygusal bağ hissetmesi olarak tanımlamaktadır (Okudan, 2018, s. 41). Velez (2006), çalışanların birbirlerine güven ve samimiyet duydukları, birbirlerine adil, dürüst ve tutarlı davrandıkları atmosferi örgütsel güven olarak ifade etmektedir. Vineburg (2010), örgütsel güveni, çalışanların örgüte olan düzeyi yani çalışanların kendi yararına faaliyetler gerçekleştirileceğine dair hissettikleri duygu derecesi olarak ifade etmektedir (Özgür, 2018, s. 49). Fard, Rajabzadeh ve Hasiri (2010), değişen çalışma şartlarında örgütsel başarının gerçekleşebilmesi için gerekli olan ön koşulu örgütsel güven olarak tanımlamaktadır (Özgür, 2018, s. 48).

Örgütsel güven örgütü bütünüyle kapsamakta ve bu yönüyle bireysel güvenden ayrılmaktadır. Bireysel güven sınırlar içerisinde yer alırken, örgütsel güven lider, yönetici ve işyerini ayrı ayrı içerisine almaktadır. Örgüt içi ilişkilerin en önemli unsurları arasında yer alan örgütsel güven örgüt performansını da doğrudan etkilemektedir. Bugün değişen koşullar ve dinamikler örgütleri daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu durum karşısında ayakta kalabilmek için örgütler güven kavramını etik ve hukuki temeller ile ilişkilendirmek zorundadır (Artantaş, 2019, s. 73). Örgütsel güven, çalışanların örgütlerine olan güvenine odaklanır ve bu da insanları işlerinde tatmin ederek motive edebilmektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022, s. 121). Çalışanlar kendilerini sürekli geliştirebilecekleri, öğrenebilecekleri ve örgütsel güven algılarının yüksek olduğu örgütleri tercih etmekte, değer verilmeyi ve teşvik edilmeyi beklemektedir (Altınöz vd., 2013, s. 844). Örgütsel güvenin gelişmesi için, örgütün koymuş olduğu yasa ve yönetmelikler doğrultusunda çalışana verilen söz ve vaatlerin gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, örgütsel güveni çalışanların bağlı oldukları örgüt içerisinde karşılaşılabilecekleri belirsiz ve riskli olaylar karşısında örgütün tutarlı olacağına dair beklentileri olarak ifade etmek mümkün olacaktır. Literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel güven, doğrudan çalışanlar ile yöneticileri arasında ve çalışanların kendi aralarındaki güven algılarına odaklanmış ve bu doğrultuda çalışmalara yer verilmiştir (Çetin, 2019, s. 60).

#### **2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi**

Yöneticiler ve amirler için, daha tatmin olmuş ve adanmış bir iş gücüne yol açmada güvenin merkezi olduğunu anlamaları önemlidir (Kath vd., 2010, s. 1495). Bir firmanın ittifaklar ve ortaklıklar gibi organizasyonlar arası ilişkiler kurma yeteneği,

bilgiye dayalı rekabet edebilirlik ve dinamik bir yetenek için kritik bir kaynak haline gelmiştir. Araştırmacıların çoğunluğu, benzer ilişkilerde belirli kritik başarı faktörlerini belirlemiştir. Genel kabul görmüş ve muhtemelen kritik olarak ön plana çıkan güvendir (Seppänen vd., 2007, s. 249). Güvenin kişilerin çalışma ve sosyal hayatlarındaki insanlar ile ilişki kurma aşamasındaki süreçte oynadığı rol, örgütsel ilişkilerin niteliğini ortaya çıkarmaktadır ve toplumu bir arada tutan önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin kuruluş aşamasındaki en temel unsurun güven olduğu ifade edilmektedir. Güvenin, bireysel ve örgütsel yaşam içerisindeki değerinin anlaşılması, oluşumu ve gelişimi için çaba gösterilmesi oldukça önem arz etmektedir. Örgütler bu bakış açısı ile iş hayatında güven odaklı ilişkiler doğrultusunda güven kavramının devamlılık sağlaması için yoğun çaba göstermektedirler. Örgütsel güvenin iş ilişkilerinin şekillendirilmesinde ve çalışanların örgütsel ortak hedeflere daha fazla önem vermesinde önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir (Özgür, 2018, s. 63). Örgütlerde güvene dayalı güvenlik iklimi geliştirilirse, ortaya çıkan örgütsel güven, gelişmiş ekip çalışması, liderlik, hedef belirleme ve işbirlikçi davranışlar gibi diğer istenen sonuçlara giden yolu açabilir (Kath vd., 2010, s. 1495). Güven kavramının örgüt tarafından benimsenerek tüm kişiler tarafından kabul görmesi, örgütsel iş birliğinin oluşmasına ve başarıya ulaşılmasına pozitif katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüte mensup kişilerin iş tatmini ve performanslarının artmasına da destek olmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütler diğerlerine oranla rekabetçi, gelişime açık, çevre ve değişen koşullara çabuk adaptasyon sağlayan bir yapıya bürünmektedirler (Koçak, 2019, s. 86).

Örgütsel güven, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ayrı ayrı öneme sahip olmaktadır. Güven; kişi, grup veya herhangi bir kuruluşa ait olarak ifade edilebilmektedir (Pirson ve Malhotra, 2011, s. 1088). Örgütsel güvenin temelinde bireyler vardır: Güvenenler, kuruluşların kendileri değil, kuruluşların bireysel üyeleridir. Örgütsel güven, bireysel örgüt üyelerinin kolektif güvenine dayanmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s. 82-83). Bu noktada çalışanlar açısından güven, karşılıklı olarak anlaşma ve fikir birliği oluşması açısından önemlidir. Kişilerin karşılıklı güven duygusu tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel yaşamın içerisinde birçok dengeler bulunmaktadır (Çetin, 2019, s. 70). İş birliği ve risk almanın altında yatan bir koşul olarak güven, zaman içinde kuruluşlar içerisinde var olmuştur (MacDuffie, 2011, s. 36). Risk, bir güven modelinin temel bir bileşenidir. Açıkçası, risk olmadan güvene gerek yoktur (Wexselberg, 1996, s. 334). Risk ve belirsizlik gibi durumların yoğun olduğu bir ortamda verimli çalışma

hayatının olması oldukça zordur. Bu durumda çalışanlar gelecek ile ilgili bir karar vermeleri noktasında çalışma arkadaşlarına duymuş oldukları güven ve örgüte karşı duymuş oldukları güveni baz almaktadır (Çetin, 2019, s. 70). Risk alma şekli duruma göre değişse de her iki durumda da karşı tarafa duyulan güvenin miktarı, bir tarafın ne kadar risk alacağını etkileyecektir (Mayer vd., 1995, s. 725).

Güven genellikle, iki taraf aynı etik veya sosyal normlara ve düzenlemelere düzenli olarak uyduğunda gelişmektedir (Puçétaité, 2014, s. 232). Ortak iş birliği, firmaların operasyonel zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur (Wei vd., 2012, s. 644). Başkalarına güvendiğimizde, bunu "bizim için yararlı veya en azından zararlı olmayacak" şekilde hareket edeceklerine inanarak yaparız (Fuoli vd., 2017, s. 646). Güven, bir kişinin bütünlüğüne, karakterine ve özgünlüğüne olan güven olarak tanımlanabilir (Avram vd., 2015, s. 680). Bu noktada yöneticiler açısından güven, çalışanların kuruluşun başarılı olacağına dair inancının oluşması ve gelişmesi açısından önemlidir. Çalışanlar ancak başarılı bir yöneticinin kendilerine rehberlik ettiğinde başarıya ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Bu doğrultuda yetenekli bir yöneticiye sahip çalışanların güven duygusu pozitif olarak etkilenmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları kişisel ve yönetsel etkinlikler örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin desteklediği takım çalışması, kontrol ve karar noktalarına çalışanları dahil etmesi güven ikliminin artmasına destek olmaktadır (Çetin, 2019, s. 71).

Örgütsel güven, örgütün kendi içerisinde ve örgütlerin karşılıklı ilişkilerinde görülebilen unsurlardandır. Örgüt içi güven, güvenin örgüt içindeki konumu ve üyelerin örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayalı olumlu beklentileri ile ilgilidir (Altınöz vd., 2013, s. 844). Örgütler arası güven, örgüt üyelerinin ortak firmalara karşı güven yönelimine sahip olma derecesini ifade etmektedir (Wei vd., 2012, s. 642). Örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, ekstra rol davranışları ve iş tatmini gibi diğer örgütsel tutum ve davranışlarla da temelden bağlantılıdır (Paşamehmetoğlu vd., 2022, s. 124). Örgütler arası güven, ortakların pazar ortamlarındaki belirsiz olaylara (örneğin, değişen talep gereksinimleri ve teknoloji ilerlemesi) uyum sağlama ve iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirme yeteneğini etkileyebilmektedir (Wei vd., 2012, s. 644). Bu noktada işletmeler açısından güven, verimli iş gücü ve sürdürülebilirlik açısından önemlidir. İşletmeler adil uygulamalar, belirsizlik ortamının en aza indirilmesi, üstün performanslara ödül sistemi, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı sağlama, inovatif ve esnek çalışma ortamı gibi pozitif uygulamalar ile güven ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel güvenin

yüksek olduğu işletmelerde çalışan ayrılıkları az olmakta ve örgütsel bağlılık oranı artmaktadır. Güven ortamında çalışanlar sağlıklı iletişim kurmakta ve ortak hedefler doğrultusunda doğru hareket etmektedirler. Yönetici ve çalışanların ilişkilerinin düzenlenmesi ile karşılıklı doğru bilgi akışı da güven ortamına katkı sağlamaktadır (Çetin, 2019, s. 72).

### **2.2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven, farklı bakış açısı ve değerlendirmeler altında kendi iç dinamiklerinin karmaşıklığının da getirmiş olduğu nedenlerden dolayı birçok faktörden etkilenmekte ve farklı başlıklar altında araştırmalara konu olmaktadır. Kişilerarası ve örgütler arası güven için ayrı ölçütlerin geliştirilmesi gerektiği pekâlâ söylenebilmektedir (Seppänen vd., 2007, s. 260). Literatürde, iki, üç ve dört boyut üzerinden ele alınarak gerçekleştirilmiş çalışmalara rastlanılmaktadır. Genel kabul görmüş yaklaşımlardan yola çıkarak, Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ‘lidere/yöneticiye duyulan güven’ ve ‘örgüte duyulan güven’ olmak üzere iki boyut üzerinden ele alınan ve araştırmalarda daha çok kullanılan örgütsel güven ölçeği bu çalışmada dikkate alınmaktadır. Bu noktada tezin araştırma ve analiz kısmında da baz alınan bu iki boyut üzerinde durulacaktır.

#### **2.2.5.1. Lider/Yöneticiye Duyulan Güven**

Kuruluşun kültürü, gelişmesi muhtemel güven düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Hiyerarşik, otokratik olan ve yalnızca yukarıdan aşağıya iletişime dayanan bir örgüt kültürünün, amirler ile astlar arasında yüksek güven geliştirmesi pek olası değildir (Schoorman vd., 1996, s. 339). İlk insan ilişkileri teorisyenleri, bir amirin astına duyduğu güvenin önemine dikkat çekmiştir (Costigan vd., 1998, s. 304). Örgütün en önemli kademelerinden bir tanesi olan yöneticilik, kurum içerisinde örgütü temsil eden, çalışanların faaliyetlerini koordine eden ve ortak hedefler etrafında örgütün birleşmesini sağlayan en önemli konum olarak ifade edilmektedir. Yönetici ve çalışan etkileşimleri kurumların içerisinde yer alan örgütler açısından oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlar, yöneticileri örgütün yüzü olarak tanımladıkları için yöneticiye duyulan güveni örgütün tümüne duyulan güven şeklinde genelleştirerek benimsemektedir. Bu noktada yöneticiye duyulan güvenin örgütsel güvenle paralel olarak aynı tarafta doğru ilişkili olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Yöneticilerin

davranışları örgütsel güvenin temelini atan ilk yaklaşımdır. Farklı bir ifade ile güven sürecini başlatmak yöneticinin kendi elindedir (Okudan, 2018, s. 44). Örgüte mensup kişiler, yöneticilerinden ilk adımı beklemekte ve karşılaştıkları davranışlar doğrultusunda güven duygusunu geliştirmektedir. Kurum ile çalışanlar arasında köprü görevi gören yöneticiler, hedefleri, politikaları, amaç ve yöntemleri, mali durum ve beklentileri çalışanlara doğrudan aktarmaktadır. Yöneticilerin bireysel olarak kendi kimlik ve inisiyatifleri doğrultusunda çalışanlara yaklaşımları ile güven ortamını oluşmasını sağlamaları gerekmektedir. Dürüst, açık, yardımsever, tutarlı ve yetkinliklere sahip yöneticiler çalışanlarda güven duygusu oluşturabilmektedir. Çalışanlar bu özellik ve duygulardan yoksun bir yönetici ile karşılaştıklarında güven duygusunu yitirmekte ve yetkinliğe gerekli saygıyı göstermemektedir. Yöneticilerin, yapmış oldukları iş ve faaliyetlere hâkim olması, sorumluluklarını doğru yerine getirmesi birlikte çalıştığı kişileri etkilemekte ve güven duygusunu geliştirmektedir. Çalışanlarına önem veren, sorunlarına ilgi gösteren yöneticiler, çalışanlar tarafından daha çok benimsenmekte ve performanslarına pozitif katkı sağlamaktadır (Sipahi, 2019, s. 87-88). Kurumun itibar ve çalışanlar üzerindeki etkinliğinin artmasına en önemli katkıyı yöneticiler sunmaktadır. Etkili iletişim becerilerine sahip, adil ve dürüst bir yönetici örgütsel güvenin oluşmasının mimarı olabilmektedir (Kaçay, 2019, s. 26).

#### **2.2.5.2. Örgüte Duyulan Güven**

Örgüte mensup olan tüm kişilerin, ilişkilerine, örgütsel rollerine, örgüte bağlılıklarına, deneyimlerine dayanan, olumlu beklentileri kapsayan çoklu davranış ve niyetlerden oluşan ortam örgüt içi güven olarak tanımlanmaktadır. Örgüte ait olan bilgi, sosyal sermaye biçimi ve örgüt içi güven algısı diğer örgütler ile benzeşmemektedir. Her örgütün değer ve yaklaşımları kendine has özellikler içermektedir. Bu pozitif değer ve yaklaşımlar örgütün güven algısını oluşturmaktadır. Farklı bir bakış açısı ile de örgütsel güven, çalışanlar tarafından algılanan örgüt güvenilirliğinin, örgüt çalışanlarına zarar verebilecek olan eylemlerden kaçınılacağına ilişkin güven duygusu olarak tanımlanmaktadır (Çokyiğit, 2020, s. 54). Güven, kırılabilir bir metadır; inşa etmek uzun zaman alır ve yok etmek sadece birkaç dakika sürer (Fuoli vd., 2017, s. 645). Örgüte duyulan güven, performansları pozitif yönde etkilemekte ve örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Kurum içerisinde yer alan prosedürlere uyum sağlanabilmesi, yönetici ve

çalışanların nezaketli olması ile güvenilir bir çalışma ortamı için örgüte duyulan güvene ihtiyaç vardır. Pozitif performans ve yüksek motivasyonu destekleyen örgüt içi güven, düşük maliyet ile yüksek hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Zengin, 2020, s. 65). Örgütsel güven, örgütlerde görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran sosyal bir süreçtir (İlyas vd., 2020, s. 197). İşletmelerin kurumsal değerleri de güvenilir örgüt ortamı oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kurumların insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlara güven vermesi gerekmektedir. İşe alma, kariyer imkânı, disiplin, eğitim, ödüllendirme, performans ve terfi gibi insan kaynakları süreçlerinin doğru yönetilmesi güvensizlik ortamının ortadan kaldırılmasına ve güven ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Zengin, 2020, s. 65). Güven tanımları disiplinler arasında farklılık gösterse de çoğu güven kavramsallaştırması risk veya savunmasızlık unsurunu içerir; Güven, taraflar kendilerini başkalarının takdirine bağlı davranışlarına karşı savunmasız hale getirmeye istekli olduklarında var olur (Pirson ve Malhotra, 2011, s. 1088). Örgüt içi güven çalışanlar tarafından hissedildiğinde tatmin duyguları ve kuruma olan bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir. Örgütsel güven, örgütün prosedürlerine, hedef, vizyon, teknoloji, yönetim, yetenek ve adaletine çalışanlar tarafından güvenildiğini ortaya koymaktadır (Tahmaz, 2018, s. 60).

## **2.2.6. Örgütsel Güven Modelleri**

### **2.2.6.1. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings (1996), güven kavramına farklı bir pencereden bakmış, bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırıp incelemiştir. Güvenin çalışanların kendi arasındaki algısının farklılıklarını ortaya koyabilmek için iki bölüm olarak incelemelerinin en temel nedenlerindedir.

Bireysel güven, kişilerin kendi tercih ve davranışlarına karşı benimsedikleri güven duygusu olarak tanımlanmaktadır. Birey, kendisi söz konusu olduğunda güveni ortaya koymakta zorlanmaktadır. Kişinin bireysel ilişkilerinde ortaya koyduğu güven farklılıklar göstermektedir. Bu durumun en temel sebepleri, geçmiş deneyim, karşı taraftan beklenen tutarlı davranışlar ve karşılıklı ilişkilerin getirmiş olduğu etkenler olarak ifade edilmektedir (Tutuş, 2022, s. 11).

Örgütsel güven, bireysel güvenin dışına çıkarak kişinin bağlı bulunduğu örgütün davranış ve birbirini destekleyen sözlerine karşı beklenti içerisinde olduğu güven olarak

tanımlanmaktadır. Örgüte mensup kişilerin bireysel tecrübe ve yaşamışlıkları örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile edinmiş oldukları iletişim becerisi güven oluşumuna destek olmaktadır (Tutuş, 2022, s. 11). Örgütsel güven, hizmet verilen örgütün her açıdan yararlı olacağına ilişkin duygularını ifade etmektedir (Ilyas vd., 2020, s. 197).

### **2.2.6.2. Luhmann'ın Örgütsel Güven Modeli**

Luhmann (1979), genel kabul görmüş modellerin dışına çıkarak örgütsel güveni basit ve anlamlı olarak iki boyut üzerinden incelemiştir. Luhman (1979) için örgütsel güven örgütün bir bütün olarak görüşünü ifade etmektedir. Örgütsel güvenin oluşabilmesi için çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt ile bütünleşmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşımlar doğrultusunda örgütsel güveni, kişiler arası güven ve kişinin örgütüne ait olan güven şeklinde iki temel doğru üzerinde açıklamaya çalışmıştır (Özgür, 2018, s. 52).

Örgütsel bir yapı olarak güvenilirlik, kişiler arası güvenilirlikle yakından ilişkilidir (Caldwell ve Clapham, 2003, s. 352). Kişiler arası güven, işgörenlerin birbirleriyle ya da yöneticileri ile karşılıklı olarak geliştirdikleri ilişkiler sonucunda, karşılıklı güvenin oluşması ya da oluşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgüte güven ise, kişinin içinde bulunduğu sisteme ya da kuruma güvenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Farklı bir ifade ile örgüte güven, kişinin örgütsel karar, tutum ve faaliyetleri algılama biçimi doğrultusunda oluşmaktadır. Model örgütteki temel ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. Bu ilişkiler kişilerarası ve kişi-örgüt bağlamında ele alınmaktadır (Özgür, 2018, s. 52).

### **2.2.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

Mayer vd., (1995), kişinin güven duygusunun içerisinde yer alan değerlere bakılmaksızın, güven duyan açısından önem arz eden bir davranışı ortaya koyacağı arzusu doğrultusunda karşısındakinin davranışlarına koşulsuz inanma isteğini güven kavramı şeklinde tanımlamışlardır. Oluşacak güven düzeyini kişinin bireysel özelliklerinin belirleyeceğini ifade etmişlerdir. Bu modelde ilk güven etkeni güvenen tarafın güven eğilimi olarak ifade edilmiştir. Burada ifade edilen eğilim, kültür, kişisel özellik ile deneyimleri kapsamakta ve bu üç değer üzerinden belirlenmektedir (Yasrebdoost, 2022, s. 38). Güven duyulan kişinin, güven duyan tarafın güvenilirlik düzeyinin belirlenmesine

katkı sağlayabilmesi için yardımseverlik, yetenek ve bir bütünlüğe sahip olması gerekmektedir (Fuoli vd., 2017, s. 646). Güvenin en önemli bileşenleri arasında yer alan bu üç faktör bağımsız olarak değişiklikler gösterebilmektedir. Örgütsel güvene doğrudan katkılar sunan bu değişkenler, güvenen kişi tarafından yüksek algılanırsa karşı tarafın güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Beceri, özellik ve yeterlilikleri kapsayan yetenek, güvenin güvenenlere pozitif yaklaşım, davranış inancı, yardımseverlik ve güvenen kişinin tüm değerlerine uygun güvenilen davranışı bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Kişinin karşı tarafa güvenme arzusu hem kendi güvenme eğilimi hem de güvendiği kişinin yetenek, yardımseverlik ve bütünlüğü hakkındaki genel kararı ile ortaya çıkmaktadır (Yasrebdoost, 2022, s. 38).

#### **2.2.6.4. McKnight, Cummings ve Chervany'in Örgütsel Güven Modeli**

McKnight vd., (1998), bireylerin karşılıklarına ilk defa çıkan veya etkileşim içerisinde oldukları anda ortaya çıkan güvenin oluş sürecine yönelik bir model üzerinde çalışmışlar ve örgütte yer alan kişilerin ilk karşılaştıklarında, henüz tanışmamış olmalarına rağmen güven düzeyinin yüksek olması durumuna neden olan süreç ve faktörlerin ne olduğunu belirlemek için araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Geliştirmiş oldukları bu model doğrultusunda örgütsel güvenin, örgüte ait özellikler, güvenme inancı, zihinsel süreçler ve bağımız güvenme eğiliminden doğrudan etkilendiği sonucunu ortaya koymuşlardır. Güvenme sürecinin içerisinde, güvenin ortaya çıkacağına dair öngörü ve güven eğilimi güven duygusunun oluşacağına dair inancı tetikler ve güvenin oluşmasına katkı sağlar. Sonuç olarak bu iki temel faktörün karşılıklı etkileri güven davranışını ortaya çıkarmaktadır (Koçak, 2022, s. 56-57).

#### **2.2.6.5. Mishra'm Örgütsel Güven Modeli**

Mishra (1996) örgütsel güven modeli, kişisel ya da örgütsel bir güven oluşabilmesi için güven duyulan tarafın bazı değerlere ya da boyutlara sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Yeterlilik, güvenilirlik, şeffaflık ve ilgili olmak üzere dört boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutların kendi aralarında etkileşim içerisinde olduğunu ve herhangi birinin eksik olması durumunda güven duygusunun azaldığını belirtmektedir.

Yeterlilik boyutu, örgüte ait sürdürülebilirlik düzeyinin gücünü ve örgüt tarafından yönetici olarak tanınan kişinin liyakatli biri olarak algılanma seviyesini ifade etmektedir.

Şeffaflık boyutu, örgüte ait bilgilerin örgüt içerisinde eksiksiz olarak paylaşılabilmesi, örgütün bilgilere kolay ulaşabilmesi ve yöneticiler dahil örgüte mensup tüm kişilerin arasındaki saydamlık derecesini ifade etmektedir (Altaş, 2022, s. 42).

İlgili olma boyutu, çalışanların yöneticilerinin bireysel menfaatlerini gözetirken samimi duygular ve içtenlikle kendi menfaatlerini de gözettiğini algılaması olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, kendi çıkar ve menfaatlerinin eşitlik ve adalet ilkesi doğrultusunda yönetsel düzeyde koruma altında olduğunu bilmek ve buna güvenmek istemektedirler. Yöneticilerin bu güven duygusunu sağlamalarını da ilgililik olarak algılamaktadırlar.

Güvenilirlik boyutu, çalışanların tüm yönetim kademesinin söz ve eylemlerindeki tutarlılık düzeyini algılama boyutu olarak ifade edilmektedir. Çalışanların, ifade edilen söz ve davranışların yerine getirilmesi ya da getirilmemesi durumunda güven duyguları pozitif ya da negatif olarak etkilenmektedir (Altaş, 2022, s. 43). Güven ve güvenilirlik birbiriyle ilişkili ancak farklı iki kavramdır. Güvenilirlik, güvenin çok önemli bir öncülüdür; güvenilen tarafa yönelik olumlu beklentilerin temelini oluşturur ve onlara güvenmek için bir temel sağlar (Fuoli vd., 2017, s. 646).

#### **2.2.6.6. Shockley – Zalabak, Ellis ve Winograd’ın Örgütsel Güven Modeli**

Shockley-Zabalak vd., (2000), Mishra (1996) tarafından geliştirilmiş dört boyutlu temel yaklaşım üzerine özdeşleşme boyutunu da ilave ederek beş boyut üzerine bir örgütsel güven modelini tanımlamışlardır. Bu örgütsel güven modeli ekseninde, çalışanların örgüte ait amaç, norm, inanç ve değerleri doğru tanımlayıp benimsemeleri durumunda örgütün güven düzeyinin artacağı ifade edilmektedir. Tam tersi bakış açısı ile de çalışanların örgüt hakkında yanlış tanımlamalar doğrultusunda bilgiden ve örgütten uzaklaşmaları durumunda güven düzeyinin azalacağı ifade edilmektedir (Ünder, 2022, s. 37).

Özdeşleşme boyutu, kişinin bağlı bulunduğu örgüte ait tüm değer ve inançları içselleştirerek benimsemesini ifade etmektedir. Yeterlilik boyutu, doğru yöneticinin ve örgütün devamlılığına olan güveni ifade etmektedir. Şeffaflık boyutu, içten bir lider ve örgüt içinde paylaşılan açık bilgileri ifade etmektedir. İlgili olma boyutu, çalışanların

ihtiyaçlarının önemsenmesini ve ilgili olunmasını ifade etmektedir. Güvenilirlik boyutu, örgüt içerisindeki tüm eylem ve söylemlerin tutarlı olmasını ifade etmektedir (Ünder, 2022, s. 38).

#### **2.2.6.7. Whitener Brodt, Korsgaard ve Werner'in Örgütsel Güven Modeli**

Whitener vd., (1998), örgütsel güven modelini yöneticilerin davranışlarının güvenin esas temelini inşa ettiği yaklaşımını baz alarak oluşturmuşlardır. Örgütsel güven, yalnızca örgüte algılanan güveni değil aynı zamanda liderlere duyulan güveni de içeren iki yönlü bir yapıdır (Ilyas vd., 2020, s. 197). Bu model güvenin temelini yönetici eylemlerini yerleştirmekte ve bu eylemlerin başlamasından yöneticilerin sorumlu olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel güvenin oluşması için yöneticilerin bir takım değer ve davranışlara sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar ile ilişkilerinde adil ve eşit koşullar, aynı tutum ve davranışlara sahiplik algısı ile doğru iletişim, şeffaflık, gerçeklik ve karar noktasında katılımcılık bu özellikler arasında gösterilmektedir. Yöneticiler örgüt içerisinde algılanan güvene doğrudan etki etmektedir (Çınar, 2022, s. 20). Bu doğrultuda örgütsel güven, liderleriyle etkileşim ve çalışanların işleriyle ilgili deneyimleriyle bağlantılıdır (Ilyas vd., 2020, s. 197).

Whitener vd., (1998), yönetici odaklı örgütsel güven modelinde, çalışanların yöneticilerine ait güvenilirlik algılarına ilişkin duyguların oluşumunu beş temel davranış üzerinde açıklamaktadır. Bu davranışlar; doğru iletişim, özen/dikkat, davranışta tutarlılık/bütünlük, kontrol paylaşımı/dağıtımı, uygun iletişim ve açıklama olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri için gereklidir, ancak yeterli olmamaktadır. Bu noktada örgütsel güvenin devamlılığı için bahsedilen beş temel faktör üzerinde yöneticilerin bir bütün olarak güven ilişkisinin başladığı ve geliştiği sürecin tamamında benzer davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Çınar, 2022, s. 20).

#### **2.2.7. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler**

Uzun zamandır araştırmalara konu olan güven ve örgütsel güven kavramı örgüt ve çalışanlar üzerinde güçlü bir etken olarak ifade edilmektedir. Güven, bir çalışanın bir işveren-çalışan ilişkisinde beklenti ile ilişkilendirdiği algılanan risk miktarı üzerinde bir etkiye sahiptir. Algılanan risk, mevcut ekonomik, sosyal ve mesleki koşulların yönetim-çalışan ilişkisi üzerindeki etkisini hesaba katan öznel güvenin bilişsel bir uzantısı olarak

düşünülebilir (Warnock-Smith vd., 2020, s. 71). Örgütsel güven, çalışanların işle ilgili bireysel sonuçları ve davranışları üzerinde güçlendirici bir etkiye sahiptir (Ilyas vd., 2020, s. 197). Örgütsel güveni etkileyen birçok faktör olmak ile birlikte en çok karşılaşılanların arasında insani değerler, iletişim, grup özellikleri ve profesyonellik kavramları olduğu söylenebilmektedir (Zengin, 2020, s. 68). Örgütsel güveni etkileyen diğer önemli bir kavram örgüt iklimidir. Zamanla değişen ve gelişen bir kavram olan örgüt iklimi örgütsel güven ile doğrudan bağlantılıdır. Kişiler negatif durumlar ile karşılaştıklarında veya karşılarındaki kişilerin güvenilirliğini doğru tahmin edemediklerinde davranışları farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel güveni etkileyen bir diğer kavram olarak yetenek, örgüt içinde yönetim noktasında vizyon ve stratejilerin gücünü, birey noktasında yöneticinin profesyonelliğini, bireyler arası iletişimi, amaçlara ulaşım kapasitesini, akıl ve mantık çerçevesinde olayları analiz edip değerlendirme düzeyini ifade etmektedir (Duran, 2022, s. 9). Örgütsel güven, örgütsel adalet algılarından da etkilenmektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022, s. 121).

Örgütsel güveni etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve ilişkiye dayalı faktörler olarak da üç başlık altında toplanmıştır.

Bireysel faktörler, değerler, yetkinlik ve güven eğilimi olarak ifade edilmektedir. Değerler, bireylerin inanç, arzu, tutum, niyet, tercih ve davranışları değerlendirirken dikkate aldıkları kriter olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin karar ve davranışları üzerinde değerlerin doğrudan etkisi bulunmaktadır. Yetkinlik, kişilerin etkili olabilmesine imkân sağlayan beceri, özellik ve niteliklerin tümü olarak ifade edilmektedir. Yetkinlik, hem kişinin kendi bilgi ve becerilerine olan güveninde hem de karşı tarafın sahip olması gereken bilgi ve deneyim güveninde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Güven eğilimi, karşıda yer alan kişinin tutum ve eylemlerinin iyi ya da kötü olarak değerlendirilme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin güven eğilimi arttıkça karşı taraftan da aynı karşılığı alacaklarına dair inançları artmaktadır (Abıdı, 2022, s. 38-39).

Örgütsel faktörler, standartlar ve düzenlemeler, etkili bir iletişim, katılıma dayalı bir yönetim anlayışı ve eğitim olarak ifade edilmektedir. Standartlar ve düzenlemeler, kuruluşların amaç ile ahlaki değerler doğrultusunda belirledikleri kural ve normlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde hedef ve vizyon doğrultusunda belirlenen standartlar ve düzenlemeler çalışanlar arasındaki ilişkilere pozitif katkı sağlayarak karşılıklı güvenin yer aldığı bir örgüt ortamı oluşmasına destek sağlayacaktır. Etkili bir iletişim, kurum içerisinde çalışanlar arasındaki yanlış anlamaları en aza indirerek, kolay ve güçlü bir

etkileşim ortamı yaratır. İki taraf için de doğru anlaşılacak güven düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Katılıma dayalı yönetim anlayışı, farklı bir ifade ile çalışanların yönetim anlayışına katılımı, bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanılması örgütsel güven düzeyini arttırmaktadır. Eğitim, hızla değişen pazar şartlarında çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri, kendilerini güncellemeleri için gerekli olan ve kurumun destekleri doğrultusunda eğitim imkânı ile kazanacakları beceri ve nitelikler ile güven ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Abıdı, 2022, s. 41-42).

İlişkiye dayalı faktörler, değişim bedelleri, temel etkileşimler ve beklentiler olarak ifade edilmektedir. Değişim bedelleri, örgüte mensup kişilerin kendi aralarındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan davranışlarının karşılıklılık ilkesi doğrultusunda yani fayda ve maliyet açısından değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki kişiler çaba ve katkılarının kendisine pozitif olarak gelecekte dönmesini beklemektedir. Güvene dayalı ilişkilerde yöneticilerin bu beklentilere doğru karşılık vermesi gerekmektedir. Temel etkileşimler, ilk izlenim doğrultusunda güçlü ve sağlam bir ilişkinin kurulmasını ifade etmektedir. Yönetici çalışanlara ilk etkileşimlerinde saygı duyup değer verirse pozitif başlangıç güven ortamına katkı sağlar. Beklentiler, bireylerin iş birliği yapma ve risk alma kararlarıyla ilgidir. Yöneticinin güven temelli bir ilişki kurma arzusu, çalışanların pozitif ya da negatif karşılıklarına bağlı beklenti ve fikirlere dayanmaktadır (Abıdı, 2022, s. 39-40).

### **2.2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Güven, yaygın olarak örgütsel başarının kilit bir kolaylaştırıcısı olarak kabul edilmektedir (Pirson ve Malhotra, 2011, s. 1087). Kuruluşların güvene zarar veren olaylarla nasıl başa çıktığı, yaygın bir akademik ve pratik kaygı konusu haline gelmiştir (Bozic vd., 2019, s. 58). Örgütsel güvenin, çalışanlar üzerindeki etkisi pozitif veya negatif olarak sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt kavramının en temel duygularının başında yer alan güvenin önemine birçok araştırmacı değinmiş ve örgütsel boyutta güven kavramının önemi zamanla daha fazla hissedilmeye başlanılmıştır. Bu noktada gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları dikkat çekmektedir. Örgütsel güven, kişiler, yöneticiler ve örgüt davranışları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Güven oluşmaya başladığında başarı oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Burada kısas, çalışanlar tarafından amaç ile hedeflerin benimsenmesi, oluşan güven algısı ile motivasyon ve verimliliğin artması olarak ifade edilmektedir. Yüksek performans, verimlilik ve güven birbirleri ile ilişkilidir.

Pozitif etkileri sonucunda işletmenin ekonomik durumuna doğrudan katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, örgüt içi eşitlik kavramı, örgütsel aidiyet duygusu, sorumluluk bilinci, iş doyumunu, örgüt içi gerginlik, sorun çözme yeteneği, yaratıcılık, sosyal sorumluluk, risk üstlenme ve çatışma gibi değişkenler ile ilişkilidir, bu değişkenleri etkilemektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda yaratıcılık, risk üstlenme becerisi, sorun çözme yeteneği, toplumsal duyarlılık düzeyi, örgütsel vatandaşlık eğilimi, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, iş doyumunu ve örgüt ile özdeşleşme eğilimi pozitif yönde etkilenecek artmaktadır. Aynı zamanda örgütsel stres ve çatışma yaşanma eğilimi de negatif yönde etkilenecek azalmaktadır (Gökaslan, 2021, s. 79-80). Olumlu ya da olumsuz güven davranışlarının sergilenmesi, kaliteli işgücü talebinin arzı aştığı yükseliş dönemlerinde gerçekleşebilir. Bu gibi durumlarda, daha önceki olumsuz işçi-işveren deneyimleri, daha düşük bağlılık seviyelerine yol açabilir (Warnock-Smith vd., 2020, s. 70). Çalışanların iş birliği davranışlarını arttırması doğrultusunda güçlenen örgütsel güven dayanışmaya ve grup dayanışmasına destek sağlamaktadır. Örgüt içi ilişkiler, iletişim ve bilgi paylaşımının geliştirilmesinde örgütsel güven etkili bir etmen olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven iletişimi kolaylaştırarak hızlı bilgi alışverişine katkı sağlamaktadır. Örgütün sağlıklı işleyişi için örgütsel güvenin örgüte mensup tüm kişiler tarafından doğru algılanması ve benimsenmesi önem arz etmektedir. Değişen rekabet koşulları işletmeleri örgütlerin sürdürülebilir olması için doğru adımlar atmaya teşvik etmektedir. Bu noktada şeffaf iletişim ve örgüte aidiyet duygusunun artmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler (İpek, 2022, s. 40).

İnsanların karşılardakilerin niyetlerini anlama ve eylemlerini tahmin etme yeteneğini sınırlı olduğundan ve güvenilen taraflar kişisel kazanç için güven konumlarını kötüye kullanabileceklerinden, güven risk ve kırılabilirlik içerir (Fuoli vd., 2017, s. 646). Güven, sosyal ilişkiler geliştikçe zaman içinde değişen dinamik bir yapıdır. Bir ilişkide risk almanın sonuçları, güvenen kişinin diğer tarafın güvenilirliğine ilişkin izlenimlerini ve buna bağlı olarak güvenilen kişiye duyduğu güven miktarını etkiler. Böylece, risk alma eylemleri beklenen sonuçlara yol açtığında güven güçlenir. Güvenilen tarafın davranışı güvenenin olumlu beklentilerini ihlal ettiğinde tehlikeye girer (Fuoli vd., 2017, s. 647). Güvenin oluşumu belirsizliği azaltmakta ve takım çalışmasını pozitif etkileyerek çalışanların performansını olumlu yönde arttırmaktadır. Güven derecesinin yüksek olması karşılaşılabilecek olan risklerin doğru yönetilmesine ve eldeki kaynakların verimli kullanılmasına avantaj sağlamaktadır. Örgütsel güvenin çalışanlara pozitif etkisi

sorumluluk almalarına ve görev gereği olmayan pozitif davranışlar sergilemelerine imkân sunmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde görev ve sorumluluklarının dışında gönüllü davranışlar sergileme eğilimleri sosyal takas kavramı ile açıklanmaktadır. Sosyal takas kavramı, çalışanların yönetici ve örgütlerine güvenmeleri durumunda ellerinden gelenin fazlasını ortaya koyacağını ifade etmektedir. Güven kavramı incelendiğinde uzun sürede hep pozitif sonuçlarından bahsedilmektedir. Fakat, güven doğrultusunda tedbiri elden bırakmak, taraflı ve eksik değerlendirmelerde bulunmak örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Gümüştas, 2021, s. 20).

### **2.3. Girişimcilik ve Girişimci Davranış Kavramı**

Bu bölümde öncelikle girişimcilik ve girişimcilik davranışı kavramları açıklanmıştır. Sonrasında; girişimci davranış boyutları (rekabetçi girişkenlik- kendi kendini yenileme- risk alma – proaktiflik- yeni ticari girişim), girişimci davranışın belirleyicileri (örgütsel belirleyiciler- çevresel belirleyiciler) yer almaktadır.

#### **2.3.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı**

Girişimcilik ile ilgili ilk çalışmalar 18. yüzyılın başlarında Avrupa'ya kadar uzanmaktadır (Neto vd., 2018, s. 44). Üretim faktörlerinden biri olan ve diğer üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini sağlayan girişimci kavramı, ilk kez İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından 18. yüzyılın başlarında tanımlandığı günden bugüne kadar serbest piyasa ekonomisinin en önemli aktörlerinden biri olarak görülmektedir (Ballı ve Üstün, 2019, s. 309). "Girişimci" terimi, 1700'lerden beri "riski üstlenen ve firma için yönetim sağlayan rasyonel bir karar vericiyi" tanımlamak için kullanılmaktadır (Neto vd., 2017, s. 254). Fransız iktisatçı Jean-Baptiste Say ise 1800'lü yıllarda "mevcut ekonomik kaynakları çok az bir noktadan daha fazla üretkenlik ve daha fazla verim alanına girişimci kaydırır" demiştir (Drucker, 1985, s. 21). İşletmeler açısından yüksek verimlilik uygulamalarının düzenli bir seviyede devam edebilmesi için büyük önem arz etmektedir (Mercan, 2015, s. 11). Girişimciliğin, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyüme ve kalkınma için önemli bir katalizör olduğu varsayılmaktadır (Bannor vd., 2021, s. 1).

Girişimcilik geleneksel olarak Schumpeter (1934, 1942) tarafından "yaratıcı yıkım" ve Kirzner (1973) tarafından "kar fırsatları için rekabet" olarak anılmıştır (Dong vd., 2022, s. 3). Literatürde yaygın olarak girişimci doğulmadığı, sonradan girişimci

olunduğu kabul görmektedir (Gieure vd., 2020, s. 542). Kişinin elindeki kaynak ya da fikirleri faaliyete geçirmesi ve bu kaynak ya da fikirler ile uygulanması arasında yer alan tüm olumsuzlukları ortadan kaldırması girişimci olmasına imkan yaratmaktadır (Marangoz, 2012, s. 9). Serbest meslek sahibi olma veya yeni bir iş kurma davranışı girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Zhao ve Li, 2022, s. 242). Serbest çalışma, ekonomide yaygın olan, tüm endüstri sektörlerini ve her tür işçiyi kapsayan bir olgudur. Serbest çalışan bireyler, çalışanları olmadan bağımsız çalışsalar bile, yenilik yapabilir, yeni ürün ve süreçler geliştirebilir ve büyüyebilirlerse girişimci olarak kabul edilebilirler (Sultana vd., 2019, s. 2). Girişimcilik, ekonomi üzerindeki kritik etkisi nedeniyle yıllardır artan bir ilgi görmektedir (Gieure vd., 2020, s. 541). Girişimcilik faaliyeti, uzun vadeli ulusal ekonomik kalkınma için bir motor olarak görülmüştür (Dao vd., 2021, s. 1). Girişimcilik, işsizliğin azaltılmasına yardımcı olan ve sosyal kalkınmaya ve ekonomik büyümeye katkıda bulunan küresel bir uygulama ve küresel bir olgudur (Gieure vd., 2020, s. 541). Girişimcilik, ticari olarak rekabetçi bir pazarda yenilikçi fikirleri başarılı bir şekilde kullanma yeteneği ile ilgilidir (Dam vd., 2010, s. 965). Girişimcilik genellikle yenilik ve gelişmeye yol açar (Dao vd., 2021, s. 1). Girişimcilik genellikle bir esneklik ve yenilikçilik kaynağı, ekonomi için istihdam yaratıcısı ve bireysel kariyer gelişimi için ilginç bir fırsat olarak kabul edilmektedir (Dam vd., 2010, s. 965).

İstihdam yaratma, ekonomik kalkınma ve yoksulluğun azaltılması genellikle girişimciliğin ana faydalarıdır (Dao vd., 2021, s. 1). Aynı zamanda girişimcilik, pazara yenilik getirerek ve istihdam yaratarak ülkenin ekonomik kalkınmasında hayati bir rol oynar (Maheshwari ve Kha, 2022, s. 1). Girişimcilik, ekonomik büyümenin önemli bir göstergesidir ve kamu politika yapıcıları, finansal, kültürel veya sosyal fayda sağlamak için gençler arasında girişimcilik faaliyetini ve ruhunu teşvik etmeye çalışmışlardır (Cui ve Bell, 2022, s. 1).

### **2.3.2. Girişimci Davranış Kavramı**

Ne yazık ki literatürde girişimci davranışın ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Gieure vd., 2020, s. 542; Duong, 2022, s. 4). Girişimci davranış, yeni bir girişim başlatmayı ve bu girişimi yürütmeyi içermektedir (Holley ve Watson, 2017, s. 50). Aynı zamanda girişimci davranış, bireylerin sahip olduğu belirli eylemleri gerçekleştirmelerini sağlayacak know-how veya bilgidir. (Gieure vd., 2020, s. 542). Bir girişimci eylem veya davranış olmadan asla bir girişim yaratamaz (Cui ve Bell, 2022, s. 2).

Girişimci davranış, genel olarak girişimcilik sürecinde ortaya çıkan davranışı ifade etmektedir (Cai vd., 2018, s. 113). Dolayısıyla girişimci davranış, bir dizi keşfetme eylemi olarak tanımlanır (Duong, 2022, s. 4). Bir başka deyişle girişimci davranış, fırsatları tanımayı, yararlanılacak kaynakları sıralamayı ve bu fırsatlara göre hareket etmeyi içeren davranışı ifade etmektedir (Dam vd., 2010, s. 966). Henüz yeni bir girişime başlamamış ancak aktif olarak fırsatları keşfetmekle meşgul olan bireyler ("yeni ortaya çıkan" girişimciler olarak anılırlar) girişimcilik sürecinin bir parçası olarak kabul edilir (Holley ve Watson, 2017, s. 51). Bir girişimcinin amacı, sadece düşünmek ve hissetmek yerine değer yaratmak için harekete geçmektir (Cui ve Bell, 2022, s. 2). Girişimci davranış aynı zamanda, pazar fırsatlarını belirleyerek ve bu fırsatlardan yararlanarak ekonomik faaliyetlerin yaratılması veya genişletilmesi yoluyla değer yaratma arayışındaki bir insan eylemidir (Sultana vd., 2019, s. 1). Son on yılda, girişimcilik ve girişimci davranış, genel olarak kuruluşlar ve toplumlar için önemli hedefler haline gelmiştir (Dam vd., 2010, s. 965). Karar vermeyi göze alabilen herkes girişimci olmayı ve girişimci davranmayı öğrenebilir. O halde girişimcilik, kişilik özelliğinden çok davranıştır (Drucker, 1985, s. 26). Girişimcilik ruhunu teşvik etmek için insanın karar verme sürecini anlamak gerekir (Dao vd., 2021, s. 2). Gelecekteki araştırmalar, subjektif normları daha fazla incelemeli ve bunların girişimci davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmalıdır (Gieure vd., 2020, s. 546). Girişimci davranış, girişimci firmaların kaynakları yaratıcı bir şekilde kullanmak, değer yaratmak ve fırsatları takip etmek için geliştirdikleri bir dizi faaliyettir (Cai vd., 2018, s. 117). Belirli yeterliliklerin altında yatan ve etkili performansa katkıda bulunan bireysel özelliklerin üç kategorisi kabul edilir: bilgi, yetenekler ve beceriler. Girişimcilik gibi belirli bir alanda üstün performans için belirli yetenek, bilgi ve becerilere ihtiyaç vardır (Dam vd., 2010, s. 966). Aynı zamanda cinsiyetin girişimci davranışta önemli bir etkisi vardır ve erkekler daha yüksek düzeyde girişimci davranış sergilemektedir (Neto vd., 2017, s. 259). Kadınlar dünya nüfusunun ortalama %50'sini oluşturduğundan, ekonomik kalkınma kazanımları kadın girişimciliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği ile yakından bağlantılıdır (Neto vd., 2018, s. 47). Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki erkeklerin, bir iş kurmak gibi girişimci faaliyetlerde bulunma olasılığı kadınların neredeyse iki katıdır (Neto vd., 2018, s. 47).

Girişimcilik davranışları üç alanda sınıflandırılmaktadır: teknik beceriler, kişisel özellikler ve yönetsel özellikler. Teknik beceriler, yazma, konuşma, dinleme ve bilgi

işleme becerilerini içeren beceriler olarak tanımlanabilmektedir. Kişisel özellikler, yenilikçi, ısrarcı, değişime yatkın, risk almaya istekli ve vizyoner olmak gibi birçok kişilik faktörünü içerir. Yönetim özellikleri ise pazarlama, yönetim gibi yaratım alanlarını yönetim, finans ve operasyonlar gibi şirket geliştirme alanlarını içerir (Schmidt vd., 2022, s. 2). Girişimci davranış, yenilikçi, proaktif, risk alan, rekabetçi ve bağımsız olmak gibi çeşitli yönlerden oluşur (Sultana vd., 2019, s. 3). Girişimcilik sürecinin en önemli parçası olan fırsatları tanıma ve bu fırsatı kullanmanın, ilk girişimcilik davranışı olduğu düşünülmektedir (Cai vd., 2018, s. 113).

Girişimci davranış genellikle fikirlerin, sermayenin ve kaynakların yanı sıra yaratıcılık ve yetkilendirme unsurlarının birleştirilmesi olarak görülmektedir (Neto vd., 2018, s. 45). Dolayısıyla bireylerin girişimcilik yetkinlikleri, genellikle kuruluşların inovasyonu ve yeni girişim yaratmayı besleme ve sürdürme yeteneği için temel kabul edilmektedir (Dam vd., 2010, s. 966). Girişimciler yenilikçilik ortaya koyar, farklı olarak mevcut değerleri geliştirir ya da güncellerler (Drucker, 1985, s. 22). Bireyin örgütsel etki derecesi ve pozitif çalışma derecesi değerlendirildiğinde girişimci davranışları fark yaratmaktadır. İşletmeler rakipleri karşısında üstün olabilmek, güncel değişimlere ayak uydurabilmek ve bazen değişimlerin ötesine geçebilmek zorundadır. Çünkü yenilikten uzak kalan işletmeler, rekabet üstünlüğünü yitirebilmekte ve bunun sonucu olarak etkinlikleri sona erebilmektedir (Meydan, 2010, s. 196).

### **2.3.3. Girişimci Davranış Boyutları**

#### **2.3.3.1. Rekabetçi Girişkenlik**

Gerek vaka çalışmaları gerekse istatistikî analizler, rekabet ortamının, işletmelerin değişime ve inovasyon faaliyetlerine yatırım yapmalarında teşvik edici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu yatırımların yapılmamasıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin zor olacağı öngörülmektedir (Bessant ve Tidd, 2018, s. 77). Girişimcilerin fırsatlara konsantre olma becerisi, ilgili alanlardaki fırsatları tanımlayarak çalıştıkları kurumlarda fark yaratmalarını, böylelikle rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlar. Ayrıca bunlara ilaveten örgütlerin hedefledikleri sonuçlara ulaşma düzeyini arttırarak büyümelerine ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak tanır (Meydan, 2010, s. 198). Genellikle girişimciler, önemli bir zaman baskısı ve aşırı bilgi yüklemesi altında ve çok hızlı bir şekilde kararlar almak zorundadır (Bi vd., 2021, s. 2). Rekabetçi kalabilmek ve girişimci

davranış sergilemek isteyen işletmeler için, çok yönlü olmaları, yenilik ile değişime açık bir kültüre sahip olmaları vazgeçilmezdir (Weismeier-Sammer, 2011, s. 130). Girişimcilik niyeti, bir iş kurmanın planlanmış davranışı olarak tanımlanır (Maheshwari ve Kha, 2022, s. 1). Girişimcilik niyetleri, girişimcilik sürecinde merkezi bir rol oynar çünkü bu başlangıç aşamasıdır ve bireyleri yeni işlerine başlamaya teşvik eden girişimciliğin teşvikidir. Girişimci niyetler, gelecekteki girişimci davranışları tahmin etmek için kullanılır (Dao vd., 2021, s. 2). Niyet ne kadar büyükse, girişimciliğe yönelik bir davranış sergileme olasılığı o kadar yüksektir (Maheshwari ve Kha, 2022, s. 2). Nihayetinde girişimciler girişimciliğe sebep olmaktadır (Akca, 2020, s. 83). Girişimci davranış, girişimci birey ve girişimcilik fırsatı arasındaki bağlantı noktasında gerçekleşir (Kautonen vd., 2015, s. 43). Bununla birlikte, girişimcilik fırsatlarını fark etme kabiliyetine sahip tüm bireyler aslında girişimcilik yapmaya niyetli değildir (Neneh, 2019, s. 273). Ayrıca, bu tür bireyler belirlenen fırsatı takip etme (peşinden gitme) niyetini geliştirebilirler, bu tür bireylerin daha sonra niyetlerini eyleme çevireceklerinin garantisi yoktur (Neneh, 2019, s. 273; Kautonen vd., 2015, s. 43).

Geleneksel yaklaşımda işletmeler birbirlerini düşman gibi görmektedir. Buna karşı Japonya’da birçok farklı gıda firması rakipsel düşmanlığın dışına çıkarak birlikte hareket etmenin pozitif sonuçlarından yararlanarak boş araçlarla ayrı ürün teslimi yerine, birlikte taşıma yaparak ortak fayda sağlama noktasında fikir birliğine varmışlardır. “Başarılı olmak yeterli değildir, diğerleri başarısız olmalıdır” günümüz iş dünyasında artık bu şekilde düşünülmemektedir (Marangoz, 2012, s. 234).

### **2.3.3.2. Kendi Kendini Yenileme**

Bireyin girişimci davranışta bulunma niyeti ne kadar yüksekse, start-up faaliyetlerine fiilen başlama olasılığı o kadar yüksektir (Kautonen vd., 2015, s. 43). Bir kişinin iş kurma hedefi hakkındaki algısı olumluysa, bu davranışa yönelik tutumları da olumlu olmalıdır. Bu nedenle, bireyin hedefe ulaşma niyeti daha güçlü olmalıdır (Gieure vd., 2020, s. 542). Dolayısıyla girişimcilik genellikle niyetli bir davranış olarak görülmektedir (Neneh, 2019, s. 274). Bununla birlikte, önceki araştırmalardan, niyetlerin her zaman davranışa yol açmadığı da bilinmektedir (Kautonen vd., 2015, s. 43). Yapılan önceki araştırmalar, bazı bireylerin neden yeni bir girişim başlatma niyeti geliştirdiğini inceleyerek girişimciliğin itici güçlerini anlamaya odaklanmıştır. Bu, girişimci niyetlerin girişimci davranışın kilit bir belirleyicisi olduğu görüşünden kaynaklanmaktadır (Neneh,

2019, s. 273). Ayrıca daha önce yapılan girişimcilik araştırmaları, 'kendilik algısının' girişimci davranışın temel itici güçlerinden olduğunu öne sürmektedir (Kautonen vd., 2015, s. 44).

Örgüte ait temel düşünce sistemlerinin gelişim ve değişimle yenilenecek mevcut organizasyonun dönüşümü kendini yenileme boyutu olarak tanımlanmaktadır. Kendi kendini yenileme, örgütsel, kritik farklılaşmanın altını çizmekte ve işletme ideolojisinin tanımını değiştirmekte, işletmenin re-organizasyonu ile yenilikçi davranışlarına ait tüm kapsamlı büyük sistem değişikliklerini ifade etmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s. 207; Güven ve Kaygın, 2015, s. 330). Girişimcilik, katma değeri yüksek ürün üretme, iş imkanlarını artırma, daha üretken bir yapıya bürünme, pazarı çeşitlendirme ve canlandırma, sosyal iyiliği artırma ve ekonomik kalkınmayı ilerletme potansiyelinin olduğu bir yaratıcılık ve yenilikçilik sürecidir (Dao vd., 2021, s. 1). İnovasyon firmaların hayatta kalması ve başarısı için kritiktir (Kang vd., 2016, s. 629). Yeniliği teşvik eden girişimci kuruluşlar, yüksek düzeyde yenilikçilik, proaktiflik ve risk toleransı ile karakterize edilir (ayrıt edilir) (Kang vd., 2016, s. 630). Dolayısıyla yenilikçilik, herhangi bir girişimin içerisinde yer alması gereken en önemli karakteristik özelliktir (Erbir, 2022, s. 96). Girişimci firmalar yenilikçilik yeteneğini gösterirler (Covin ve Wales, 2019, s. 13-14). Yeni pazarlar yaratan, mevcut ürünler veya teknolojiler için yeni uygulamalar bulan firmalar da girişimci olarak kabul edilebilir (Covin ve Wales, 2019, s. 14). Girişimci, radikal değişiklikler yapar, yeni fikirler oluşturur ve bu fikirleri uygular (Marangoz, 2012, s. 9).

Yaratıcılığın girişimciliğin temel bir yönü olduğunu ve çoğu yöneticinin yaratıcılığı teşvik ettiği kabul edilse de özellikle girişimcilik fırsatlarının tanınmasıyla ilgili olarak sürecin nasıl çalıştığı hakkında çok az şey bilinmektedir (Ko ve Butler, 2007, s. 366). Aynı şekilde, yöneticilerin ve potansiyel girişimcilerin de kendilerini yaratıcı olmaya hazırlamaları gerekmektedir (Ko ve Butler, 2007, s. 367). İşletmeleri adaptasyon sürecinde en çok zorlayan koşul rekabet ortamıdır. Ancak değişen koşullara hızlı dönüş sağlayabilmek, bazen gerekli durumlarda değişime liderlik etmek için ortaya çıkabilecek tehdit, fırsatların öngörülebilmesi ve örgütün sistem, süreç ile yapısının güncellenmesi sağlanmalıdır (Güven ve Kaygın, 2015, s. 100).

### 2.3.3.3. Risk Alma

Girişimcilik kavramının en önemli özelliklerinden biri risk almaktır (Güven ve Kaygın, 2015, s. 330). Risk alma, uzun süredir girişimci davranışla ilişkilendirilmektedir (Michaelis vd., 2020, s. 9). Kişinin risk üstlenme gücü, belirsizlik ortamında hızlı karar verme ve fırsatları doğru yakalama, o kişinin risk alma boyutu olarak tanımlanmaktadır (Güven ve Kaygın, 2015, s. 103). Bir başka deyişle, belirsizlik durum veya ortamı ya da herhangi bir işlemin sonuçlarının tahmin edilememesi noktasında bireyin hissedeceği baskı risk alma kavramı olarak ifade edilmektedir (Erbir, 2022, s. 96). Risk alma, bireylerin istihdam edilmek yerine kendileri için çalışarak aldıkları risklerdir (Sultana vd., 2019, s. 3). Böylece girişimciler genellikle risk alan kişiler olarak kabul edilir (Bi vd., 2021, s. 5). Geçmiş araştırmalar, risk alma eğiliminin kurucu girişimcilerde daha yüksek olduğunu ve girişimcilik niyetleriyle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Michaelis vd., 2020, s. 9).

Yaratıcı girişimcilik süreçleri, onları takip eden bireylerden önemli miktarda coşku gerektirir. Eğer işlerinde fazladan çaba göstermeye güçlü bir şekilde eğilimli değillerse, bireylerin bu süreçlerin doğasında var olan riskleri almaları pek olası değildir (Decreton vd., 2019, s. 4). Ayrıca girişimciliğin, yaygın inanışa göre son derece riskli olduğuna da inanılmaktadır (Drucker, 1985, s. 28). Girişimcilik “risklidir” çünkü sözde girişimcilerin çok azı ne yaptığını bilmektedir (Drucker, 1985, s. 29). Girişimcilikle ilişkili yer alan tüm faaliyetler risk barındırdığı için girişimcilik üzerine gerçekleştirilen araştırmaların birçoğunda risk üstlenme sorumluluğu, girişimciyi bağlı bulunduğu yöneticiden ve girişimci olmayan bireyden ayırtıran en temel unsur olarak tanımlanmıştır (Marangoz, 2012, s. 9). Risk alma, yöneticiler ile girişimcileri ayırmadaki anahtar faktör olarak düşünülmektedir (Güven ve Kaygın, 2015, s. 103). Psikolojik, ekonomik, kariyer, sağlık, sosyal gibi birçok risk türü ile girişimciler karşı karşıya kalmakta ve bu riskleri üstlenmektedir. Bu noktada girişimciler, riski üstlenebilmek için devamlı çalışıp üretmekte, stratejik bakış açısı ile yaklaşmakta ve sahip olduğu fikirleri özenle faaliyete geçirmektedir (Marangoz, 2012, s. 9). Girişimci davranış, pazar payı oluşturmak için tasarlanmış stratejilere sahip işletmelerde en etkili olacaktır (Covin vd., 1994, s. 486).

### 2.3.3.4. Proaktiflik

Girişimci firmalar stratejik kimliğe sahip, proaktif, inovasyon odaklı ve risk üstlenmektedir (Covin vd., 1994, s. 484). Girişimcilik ortamı söz konusu olduğunda, girişimciler her zaman zorluklarla karşılaşır (Cherif vd., 2022, s. 584). Proaktif kişilik, bir kişinin durumsal güçlerin ortaya çıkardığı zorlukların üstesinden gelme ve çevrede oluşacak şartlar karşısında kabullenmek değil meydan okuma gerektiren değişim yeteneğine sahip olma inancını ifade etmektedir (Neneh, 2019, s. 314). Proaktiflik, bir girişimcinin pazardaki gelecekteki fırsatları ve talebi tahmin etmede gösterdiği öngörü anlamına gelir (Sultana vd., 2019, s. 3). Proaktiflik, güncel teknoloji ve tekniklerin faaliyete geçirilmesi, inovatif malzeme veya hizmetlerin ön plana çıkarılması gibi ana iş süreçlerinde işletmelerin rakiplerine benzemeyi değil rakiplerinden sıyrılarak öncü olması uygulamalarını ortaya koymasındır. Yönetim kadrosunun tercih ve uygulamalarını gösteren sorumluluk üstlenme becerisi proaktifliğin olguları içerisinde (Güven ve Kaygın, 2015, s. 330).

Geçmişten günümüze girişimcilik, ekonomi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda en önemli kavram olarak sahip olunan yetenek ile girişimci fikir doğrultusunda harekete geçme ve öncü olabilme eylemleri ön plana çıkmaktadır. Bu noktada bir takım çalışmalar pazarda oluşacak fırsatlar karşısında doğru strateji ile fayda yaratmak için, ilk hareket eden ürünü pazara ilk getiren olma avantajının ele geçirilmesi gerektiği savunulmaktadır. İşletmelerin ilk hareketi gerçekleştiren olması karşılaştıkları fırsatları avantaja çevirmesi ile beklenilenin üzerinde kar elde etmelerine ve sürdürülebilir marka oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. İşletmeler küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan sert rekabet ortamında yenilikçilik ile fark yaratmak zorundadır. Çünkü bu durum işletmelerin ömürlerinin uzaması ve faaliyetlerine devam etmesi doğrultusunda büyük başarılar elde edebilmeleri için en önemli faktördür. Bu nedenle öncülük ve doğru fırsat takibi, firma içerisinde yer alan girişimcilik faaliyetleri ile doğrudan ilgilidir. Girişimciliğin en temel bakış açısını ifade eden bu durum proaktifliğin pozitif sonuçlarını ortaya koymaktadır (Ağca ve Kurt, 2007, s. 95).

Proaktif kişilik düzeyi yüksek olan bireyler çevresel faktörlerden kolay kolay etkilenmediklerinden, proaktif kişilik bireyin davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Neneh, 2019, s. 314). Proaktif bireylerin genellikle fırsatları arama, harekete geçme ve durumsal güçlerden bağımsız olarak hedeflerine ulaşana kadar sebat etme olasılıkları

daha yüksektir. Bireyde böyle bir özelliğin var olması, girişimcilik niyetlerini eylemlere dönüştürmek için hayati önem taşır çünkü çoğu insan bir kısıtlama ile karşı karşıya kaldığında girişimcilik niyetlerine göre hareket etmeyi genellikle erteler veya terk eder (Neneh, 2019, s. 312). Proaktif olma, pazarda yer alan fırsatları en iyi şekilde değerlendirme konusunda anahtar role sahiptir. Pazardaki fırsatları değerlendirmek için ilk harekete geçen örgüt gelirini artırmakla kalmayıp aynı zamanda marka prestijini de artırmaktadır (Seçer, 2019, s. 23). Artan rekabet koşullarında pazar şartlarına uyum sağlayabilmek ve rakiplerinden ayrılarak bir adım öne çıkabilmek noktasında işletmelerin mevcut pazarın geleceğini öngörerek ortaya çıkacak olan talep ve ihtiyaçlara rakiplerinden daha önce çözüm üretmek öncü davranış sergileme biçimi proaktifliktir (Güven ve Kaygın, 2015, s. 99). Proaktif olarak eylemde bulunan işletmeler öngörülü davrandıklarından dolayı fırsatları doğru değerlendirmekte, beklenenin üzerinde getiri elde etmekte ve kendilerine ait bir marka imajı ortaya koyarak lider pozisyona gelmektedirler (Güven ve Kaygın, 2015, s. 330).

### **2.3.3.5. Yeni Ticari Girişim**

Yeni bir girişim yaratma, bir bireyin olumlu bir girişimci tutuma sahip olmasıyla başlayan, girişimcilik niyetiyle yönlendirilen ve o kişinin kendi ticari girişimini oluşturup işletmeye başlamasıyla sona eren bir süreç olarak tanımlanır (Duong, 2022, s. 3).

Girişimcilerin liderlik davranışları, yeni girişimlerin başarılı bir şekilde kurulmasında ve geliştirilmesinde merkezi bir rol üstlenir (Xu ve Jin, 2022, s. 280). Girişimci liderler ikna edici bir vizyon sunarak çalışanlarını girişimci hedeflere doğru çalışmaya motive eder (Hoang vd., 2022, s. 5). Aynı zamanda yöneticiler çalışanlarını yeni fikirleri keşfetmeye, yeni girişimcilik fırsatlarını tanımaya ve bu fırsatları kullanmaya dahası risk almaya motive edebilirler (Hoang vd., 2022, s. 10). Girişimciler, yerel ve ulusal ekonomilerinin yanı sıra kendileri için zenginliği artırmak için yeni işler kurarlar (Bannor vd., 2021, s. 1). Yeni girişimlere başlayan girişimciler nadiren parayı umursamazlar; aksine açgözlü olma eğilimindedirler. Bu nedenle kâra odaklanırlar (Drucker, 1985, s. 194). Kişi kendine güvenmeli, doğru kariyer planı yapmalı ve fikirlerini eyleme dönüştürmek için beklememelidir (Belen ve Demirkaya, 2012, s. 33). Girişimciler farklıdır ve bu tür farklılıklar, neden bazı bireylerin yeni girişimler başlatmayı seçerken diğerlerinin yapmadığına dair temel bir anlayış yaratmaya çalışırken önemlidir (Bi vd., 2021, s. 1). Küreselleşmeyle birlikte artan hızlı değişimler, işletmeleri

değişimler karşısında yenilikçi faaliyetlerde bulunarak pazar şartlarına uyum sağlamak zorunda bırakılmaktadır. Yenilikçi faaliyetler işletmelerin girişimcilik davranışlarına ve girişimciliği işletme yapısında ön plana çıkarabilecek kişiler ile çalışmaya teşvik etmektedir (Meydan, 2010, s. 196). Girişimcilik ortaya koyulabilecek yeni bir fikir ile doğar. Ortaya koyulan bu fikrin ilgi çekici ve getirisi yüksek bir avantaj sağlayıp sağlamadığına dikkat edilir. Bu yeni fikir avantaj sağlama noktasında şayet kabul görürse eyleme dönüştürülerek yeni bir faaliyet oluşmasına zemin hazırlar (Gürel, 2012, s. 66). Yeni bir girişim gelişip büyüdükçe, orijinal girişimcilerin rolleri ve ilişkileri kaçınılmaz bir şekilde değişir. Kurucular bunu kabul etmezlerse, işi köreltirler ve hatta yok edebilirler (Drucker, 1985, s. 201). Fakat bugünün işletmeleri, özellikle de büyük işletmeleri, bu hızlı değişim ve yenilik döneminde, girişimcilik yetkinliği kazanmadıkça hayatta kalamazlar (Drucker, 1985, s. 144). Çünkü yeni bir girişim oluşturma, genellikle girişimcilik sürecinin en önemli sonucu ve kalbi olarak kabul edilir (Duong, 2022, s. 1).

İşletmeler sürdürülebilir faaliyetlerini devam ettirebilmek için bugünün yoğun rekabet şartlarında alternatif çözümler üretmeye odaklanmaktadır. Mevcut sistemlerin değiştirilmesi, güncellenmesi ve hatta gerekirse baştan tasarlanması işletmelere önemli rekabet avantajı kazandırmaktadır (Marangoz, 2012, s. 46). Girişimcilerin ve girişimci düşüncenin değeri, yenilikçi, girişimci bireylere son derece saygı duyulduğu ve genellikle bölgesel ekonomik büyüme ve kalkınma için kilit motorlar olarak algılandığı çoğu ülkede aşıkardır. Girişimciyi yeni bir iş kuran veya finansal kazanç elde etmek için en son teknolojiden yararlanan biri olarak tanımlayan Henry Ford ve Steve Jobs'u düşünün (Neto vd., 2017, s. 254). Birleşik Krallık'ta her yıl yaklaşık 500.000 yeni işletme yaratılır. Aynı zamanda her yıl yaklaşık 300.000 firma başarısız olmaktadır. Bununla birlikte, varlığını sürdüren yeni işletmelerin çoğu çok yaratıcı ya da inovatif değildir ve pek azı büyür (Bessant ve Tidd, 2018, s. 357). Girişimcilik planlı davranışın bir sonucudur (Maheshwari ve Kha, 2022, s. 2). Yeni girişim oluşturma'nın temel evreleri (Bessant ve Tidd, 2018, s. 371):

1. Yeni bir girişim için fırsat değerlendirilmesi
2. İş planı geliştirmesi ve girişim yapısına karar verilmesi
3. Uygulama için gerekli kaynak ve fon temin edilmesi
4. Girişim için büyüyen iş değerinin nasıl oluşturulacağı ve seçilip çıkarılacağı belirlenmesi

İşletmeler mevcut hizmet veya ürünlerini yenilikçilik bakış açısıyla güncel tanımlamasını yapmak, buldukları pazarın gelişimine katkı sunmak, faaliyet kolunu değiştirmek, mevcut bölümlerini yenilemek veya yeni bir işletme kurmanın ötesinde hali hazırda faaliyette bulunduğu alan üzerinde hareket edebilmeye dikkat çekmektedir (Güven ve Kaygın, 2015, s. 329). Girişimciliğin doğası, kar elde etmek için her fırsatı değerlendirmektir (Dong vd., 2022, s. 3). İşletmeler bünyesinde yer alan girişimcilik davranışlarının gelişimine katkı sunabilmek için oluşan yeni iş fikrinin doğru bir plan ile ele alınıp faaliyete geçirilmesini desteklemektedir. Burada dikkat çekilen fikri oluşturmak değil eyleme geçirip iş hayatına kazandırmaktır. Bu sistem doğru ödül metodu ve başarılı yönetim desteği doğrultusunda var olabilir (Gürel, 2012, s. 57). Özetle, girişimci bir lider, çalışanları tarafından yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını teşvik ederek yenilik faaliyetlerini etkili bir şekilde yönlendirebilir (Malibari ve Bajaba, 2022, s. 4). Sonuç olarak, girişimcilik niyetleri, insanların yeni bir iş kurmak için göstermeyi planladıkları çaba seviyesinin yanı sıra denemeye istekli olmalarının bir göstergesi olarak görülebilir. Dolayısıyla, bir iş kurmak niyetlerin bir sonucudur ve girişimcilik planlı ve kasıtlı bir davranıştır (Neneh, 2019, s. 311).

### **2.3.4. Girişimci Davranışın Belirleyicileri**

#### **2.3.4.1. Örgütsel Belirleyiciler**

Hayata geçirilen yaratıcı fikirler insanların, örgütlerin ve toplumların yaşamlarını değiştirir (Belen ve Demirkaya, 2012, s. 52). Çalışan kişinin girişimci bakış açısı ile kendinden emin eylemleri sonucunda doğan yeni iş fikri benzersiz dizayn edilen malzemeler, işletmelerin doğru politika ile eylemleri doğrultusunda başarıya ve etkili bir güce dönüşmektedir. Bu noktada kişinin girişimci davranış özelliklerini barındırmasının dışında birçok farklı kurumlar ve devlet desteği ile eyleme dönüştürülebilecek girişimler için ortaya konulan doğru politika ve uygulamaların var olması cesur adımlar atılabilmesi noktasında kilit rol oynamaktadır (Ballı ve Üstün, 2019, s. 322).

Örgüt içi doğru iletişim sonucunda örgütsel etkililiğin ortaya koyulması için en önemli faktörlerden olan girişimci davranışlar, kişinin karakteristik özelliklerinin ve örgütün yapı faktörlerinin etkisi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Meydan, 2010, s. 196). Girişimcilik yönelimi için yeterli eğitim, deneyim ve tecrübesi olan bireylerin aldığı kararların işletme düzeyinde girişimcilik yönelimi için bir ön gereklilik, öncül olduğu

kabul edilmelidir. Canlı bir varlık olan işletmelerde bu öncüllerden aldıkları kararları davranışa ya da eyleme döktükleri yerler olacaktır (Akarsu, 2021, s. 61). Girişimci davranışta farklılıklar olup olmadığını bulmak için işletmelerin örgüt kültürü ve girişimci ruhu karşılaştırılır. Örneğin; işletme girişimciyse, büyük risklerin sonuçlarını üstlenebilecek doğru planı vardır, sebat ve kararlılıkla fırsatın peşine düşer (Lin, 2006, s. 210). Girişimcilik yöneliminin örgütsel düzeyde gözlemlenen bir yapıda olduğu, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına “yenilikçilik ve proaktiflik” ile tutumlarına “risk alma” atfında bulunduğu ifade edilmiştir (Akarsu, 2021, s. 60). Ayrıca proaktif davranışın, yetenek yönetimi ile çalışan tepkileri arasında bir arabulucu olarak işlev gördüğü de öne sürülmektedir (Meyers, 2020, s. 2).

#### **2.3.4.2. Çevresel Belirleyiciler**

Bir birey, çevre arasındaki etkileşim, bilişsel yeteneklerin, insanların inançlarının toplumsal faktörler ve çevresel yapılar tarafından geliştirilmesini ve değiştirilmesini içermektedir (Malibari ve Bajaba, 2022, s. 2). Girişimci eylemlerin etkinliği de çevresel koşullara bağlıdır (Futterer vd., 2018, s. 76). Girişimcilik davranışı genetik, aile, mesleki deneyim ve ekonomik çevre tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir (Schmidt vd., 2022, s. 2). Aynı zamanda çevresel değişimler işletmenin stratejisini de etkilemektedir (Hamşioğlu, 2019, s. 850). Girişimci uyanıklığına sahip kişilerin çevredeki değişiklikleri fark etme ve çevresel uyaranları hafızalarında sakladıkları bilgilerle eşleştirme olasılıkları daha yüksektir. Bu, girişimcilerin yeni fırsatları belirlemek için çevresel değişikliklere zamanında yanıt vermelerini sağlar (Bi vd., 2021, s. 10). Çünkü fırsat, bir iş kurmada kilit bir faktördür ve bu fırsatın kaynağı genellikle dış çevreden kaynaklanır (Lin, 2006, s. 207).

Tahmin edilmesi zor olan çevre, belirsizlik, aktiflik ve farklılık gibi kavramları içerisine alarak, bir işletmenin öngörülemez unsuru olarak ifade edilir (Ağca ve Kurt, 2007, s. 103). Kısa vadede çevresel faktörlerin etkisiyle oluşacak belirsizlik durumu girişimcilik için negatif olmakla birlikte uzun vadeli ve mücadele gerektiren fakat içerisinde risk barındıran faaliyetler girişimciliğe daha fazla katkı sunar (Fiş ve Wasti, 2009, s. 139). Belirsizlikten kaçınma ve olası engellerden korkma, girişimcilik faaliyetini ve yeni girişimlerin yaratılmasını sınırlar (Calza vd., 2020, s. 4). Örneğin, rastlanılan bir takım araştırmalarda aktif çevrelerde veya ileri teknolojilerin bulunduğu çevrelerde karşılıklı rekabet içerisinde olan işletmeler yenilikçi davranış, risk üstlenme kabiliyeti,

doğru taktik ve proaktif stratejiler ile zorlu pazar şartlarını aşabildiklerini ifade etmişlerdir (Ağca ve Kurt, 2007, s. 103). İşletmeler diğer pazarlara kıyasla daha aktif, kompleks bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve başarıya ulaşabilmek için örgüt sistemlerini bu çevrenin koşulları doğrultusunda güncellemek zorundadır. Çevre içerisinde yer alan değişim süresi ve yoğunluğuna göre alternatif planlara ihtiyaç duymaktadır (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s. 204). İşgücü piyasasının esnekleştirilmesi, girişimcilik için çeşitli fırsatlar yaratmıştır (Stam, 2008, 138). Girişimci, yeni fırsatlar için çevreyi araştıran, uygun bir değerlendirmeden sonra bunlardan yararlanan, yenilikçi ve yaratıcı bir kişidir (Metallo vd., 2021, s. 35). Dolayısıyla girişimciler, girişimci olmayanlara göre değişen ortamlara daha hızlı uyum sağlarlar (Bi vd., 2021, s. 9).

21. yüzyılda örgütleri başarılı kılan en önemli entelektüel sermaye çalışanlardır (Taşkıran ve İyigün, 2019, s. 672). Kişisel ve çevresel birçok faktörden etkilenen iç girişimcilik davranışı, çalışanlar açısından örgütsel bir davranış olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, adalet, örgüt iklimi, geçmiş deneyimler ile örgüt kültürü gibi örgütün kendi içinde ve dışında yer alan aktif değişkenler çevresel faktörleri ifade etmektedir. Örgütte yer alan kişiler bu ortama maruz kalmaktadır (Meydan, 2010, s. 201). Türkiye gibi mikro ve makro çevresel koşulların her an değişebileceği gelişmekte olan ülkelerde, belirsizliğe karşı toleransı yüksek girişimcilerin varlığı büyüme ve gelişmeye katkı sağlamaktadır (Ballı ve Üstün, 2019, s. 321). Girişimcilik, birçok endüstride ekonomik büyümeyi ve yenilikçi kapasiteyi teşvik ettiği için gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır (Dao vd., 2021, s. 1). Hem Avrupa topluluğu içinde hem de dışında, eğitim ve yaşam boyu öğrenmeye ilişkin politikalar, girişimci davranışı teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır (Dam vd., 2010, s. 965).

## **2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler**

Bu kısımda; yetenek yönetimi – örgütsel güven, yetenek yönetimi – girişimci davranış, örgütsel güven – girişimci davranış ilişkisi üzerinde durulacaktır.

### **2.4.1. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**

Artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler ile değişen dünya düzeninde örgütlerin dış çevre ile uyum gelişmelerini oldukça önemli hale getirmektedir. Pazar dinamiklerini doğru anlayıp uyum sağlamak ve müşteri odaklı yaklaşım ancak öğrenebilme yeteneği gelişmiş örgütler ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü, örgüte ait

eylem ve algılama biçiminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. İşte bu noktada örgüt kültürüne ait çevre entegrasyon yeteneği, örgüte duyulan güven ile başarılı yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi pozitif etkilemekte ve birbirlerinden ayrılamaz bir noktaya getirmektedir. Yetenek yönetiminin örgütsel güven ile ilişki ve etki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2020, s. 587). Yetenek yönetiminin netlik, kişinin refah düzeyi ve güven doğrultusunda benimsenmesinin hoş ve iyi bir çalışma koşulu sağladığına inanılmaktadır (Dries, 2013, s. 279). Güçlü meslek duygularına sahip bireyler, meslekleri ve kimlikleri arasındaki derin uyuma ek olarak, becerilerini ve yeteneklerini destekleyen işlerde yer almak istemektedirler (King vd., 2021, s. 255). Çalışanlar, değer yaratmanın olmazsa olmazıdır (Wirtz, 2019, s. 45). Algılanan örgütsel destek, aşırı nitelikli çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütün kendi yetenek ve değerlerine değer vermesi ile gelişimlerini destekleyen bir çalışma ortamı yaratmasını istemeleri nedeniyle, algılanan örgütsel desteğin çalışanların beceri ve değerlerine ilişkin görüşlerini etkileyebileceğine inanmaktadırlar (Chu vd., 2021, s. 3).

#### **2.4.2. Yetenek Yönetimi ve Girişimci Davranış Arasındaki İlişki**

1990 yıllardan önce çalışanlar yöneticileri tarafından iş bırakmaları durumunda hayatlarının kararacağı algısına inandırılırlardı. Bu algı çalışanın model olarak benimsediği yöneticiden geldiği için çalışanlar bu duruma inanmaktaydı. Fakat günümüze gelindiğinde dünya değişim göstermiş ve meslek seçimi ile çalışma algıları farklılaşmıştır. Çalışanlara yönlendirilen “Bugün hangi sektörde bulunmak isterdiniz?” sorusuna her çalışanın farklı ve yeni yanıtlar verdikleri dikkat çekmektedir (Belen ve Demirkaya, 2012, s. 33).

Girişimcilik, ekonomik büyümeye, iş yaratmaya ve teknolojik gelişmelere yaptığı önemli katkılardan dolayı günümüz toplumunda başarı için hayati bir unsur olarak kabul edilmektedir (Neneh, 2019, s. 273). Girişimcilik faaliyetlerinin inovasyonu artırmada, ekonomik büyümeyi teşvik etmede ve istihdam sorunlarını çözmeye önemli rol oynamaktadır (Duong, 2022, s. 1). Girişimcilik gelişiminin mesleki eğitime entegre edilmesi, ekonomik pazarda ve işgücü piyasasında girişimci davranışı geliştirmenin etkili bir yolu olarak görülmektedir (Dam vd., 2010, s. 965). Ayrıca mevcut işletmelerin inovasyon gerçekleştirebilmesi ve kişilerin girişimci davranış sergilemesine imkan yaratan bir sistem oluşturması gerekmektedir. Girişimciliği merkeze alan ilişkiler kurmak zorundadır (Drucker, 1985, s. 161). İşletmeler günümüz koşullarında artan ilgiyle kendi

bilgi birikimlerini ortaya koymaktadırlar. Bu doğrultuda farklı uygulama ve ürünler ile devamlılıklarını sağlamak istemektedirler. İşletmeler inovasyon bilincini oluşturabilmek için üç unsura yönelmektedir; hoşgörü, yetenek ve teknoloji. Yapılanmada rol alan üst yönetim esnek bir organizasyon, yenilikçi bir kurum iklimi için bu üçlüyü bir arada tutar (Belen ve Demirkaya, 2012, s. 52). Yine sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek de örgütlerin başarısı için hayati önem taşımaktadır (Taşkiran ve İyigün, 2019, s. 677). Son yıllarda belki de en çok konuşulan kurumlar IBM, Apple, Sturbucks, Skype, eBay, Southwest Airlines ve Facebook'tur. Çünkü hepsi sektörlerinde iş yapış biçimini değiştirmiştir (Belen ve Demirkaya, 2012, s. 51). İşletmelerin dinamik bir yapıya bürünmeleri, sahip olduğu kaynaklar ile farklı ve yeni ürünler ortaya koyarak değişen pazar şartlarını doğru tanımlayarak mevcut stratejilerini geliştirebilmeleri ancak yetenekleri doğrultusunda mümkün olacaktır (Hamşioğlu, 2019, s. 849).

İlişki kurmanın temeli olan güven, pazara yenilikçi ürün veya hizmetler getirmeyi amaçlayan girişimciler için özellikle önemlidir (Bi vd., 2021, s. 2). Pazar bilgisi, bir firmanın teknolojik bir keşfin değerini belirleme yeteneğini artırırken, teknolojik bilgi bir firmanın bir fırsatı etkin bir şekilde kullanmasını sağlar (Nikiforou vd., 2020, s. 136). Günümüzde bilgiye önem veren ve bilgiyi etkili kullanarak yönetebilen kuruluşlar önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. (Marangoz, 2012, s. 220). Kurumların kıyasıya rekabet etmesi ve hayatta kalması için kritik nokta çalışanların tutumlarını yönetebilme ile davranışlarını örgütsel amaçlara yönlendirebilme becerisidir (Taşkiran ve İyigün, 2019, s. 672). Özellikle bazı yazarlar, bilginin kilit rol oynadığı girişimci bir ekonominin ortaya çıkışından bahsetmektedir (Afı vd., 2022, s. 2). Bir firmanın teknolojik bilgiyi girişimci sonuçlara kolayca dönüştürememesi, firmanın piyasadaki teknolojik bilgiyi yorumlamasına ve uygun hale getirmesine yardımcı olabilecek tamamlayıcı piyasa bilgisinin yokluğuna atfedilebilir (Nikiforou vd., 2020, s. 135). Yeni girişimlerin potansiyel çalışanları nasıl cezbediğini bilmek, en az hangi potansiyel çalışanların kendilerine çekildiği koşulları anlamak kadar önemlidir (Moser vd., 2017, s. 592). Girişimci firmalarda, kuruluşlar ve yöneticiler, çalışanların yenilikçi davranışlarını kolaylaştırmak için çalışanların icat etme tutkusunu artırmalıdır (Kang vd., 2016, s. 638). Tutku, girişimci davranışın bir belirleyicisidir. Çünkü girişimcileri faaliyetin önemli olduğunu fark etmeye ve bu faaliyete zaman ile enerji yatırmaya iter (De Bernardi ve Pedrini, 2020, s. 2). Çalışanın icat etme tutkusunu kolaylaştırmak için, girişimci bir kuruluşun hayran olduğu kuruluşların genel çalışma ortamını ve yapısını (örneğin,

Google ve LinkedIn gibi rahat ve eğlenceli çalışma ortamları sağlamak) taklit etmesi yeterli olmayabilir (Kang vd., 2016, s. 638). Çalışanların icat etme tutkusunu artırmak için, girişimci kuruluşların hem yenilikçi hem de proaktif örgütsel iklimi geliştirmesi gerekir; bu iklim, üst düzey yöneticilerin kalıcı bağlılık ve çabalarını içerir (Kang vd., 2016, s. 638).

Sosyal ve sürdürülebilir girişimcilik kavramı altında ele alınan alternatif iş yaklaşımları icat edilmiş ve sadece kâr amacı gütmeyen ötesine geçen yeni organizasyonlar kurulmuştur (Heinrichs vd., 2016: 86). Bu tür sürdürülebilir girişimcilerin yanı sıra, büyük köklü şirketlerin çeşitli sahipleri, uygulamaları 100 yılı aşkın bir süre önce uygulamaya başlamışlardır ve özellikle çalışanlarının sosyal durumlarını iyileştirmek için hayırsever faaliyetlerde bulunuyorlardır (Heinrichs vd., 2016, s. 86-87).

### **2.4.3. Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış Arasındaki İlişki**

Örgütün var oluşunda, yönetici veya lider ile çalışanlar arasındaki pozitif ya da negatif tutum ve davranışlar ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin genel yapısında yer alan alt üst ilişkisi yönetici ve çalışanlar arasındaki bağların doğru oluşması için etik kurallar çerçevesinde oluşturulmalıdır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların psikolojik ve duygusal durumları doğrultusunda zamanla değişiklik gösterebilmektedir. Bu noktada çalışanların bağlı oldukları örgüte güven düzeyleri önemli olmaktadır ve pozitif ya da negatif durumlara bakılmaksızın performanslarına pozitif katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, birey ya da grubun örgüte mensup diğer bireyler ya da gruplara karşı söz ya da yazılı beyanlara güvenebilme beklentisi olarak açıklanmaktadır. Örgüte güven temelde öncelikli olarak yönetim kademesine olan güveni ifade etmektedir ve oluşması durumunda çalışanların olumlu davranış ve tutumlarına direkt olarak katkı sağlamaktadır (İpek, 2022:30).

Teknolojinin giderek gücünü hissettirdiği ve sürekli değişim gerektiren yeni dünya düzeninde işletmeler ayakta kalabilmek ve rakipleri ile mücadele edebilmek için yenilikçi davranışlar sergilemek zorundadır. Müşteri talep ve ihtiyaçlarını doğru tespit ederek hızlı geri dönüş yapabilen firmaların ömrü daha çok uzun olmaktadır. Bununla birlikte pazar ihtiyaçlarına odaklanarak kendi eksikliklerini doğru tespit edip güncelleme ya da değişimler gösterebilen firmalar rekabet üstünlüğünü ele geçirmektedir. Kendi iç dinamiklerinin gücü oranında dış faktörler ile mücadele edebilen firmalar, yoğun rekabet

ortamı ve sürekli değişen çevre şartlarında stratejik kararlar almak zorunda kalabilmektedir. Bu noktada en önemli kavramlar örgüt içi girişimcilik ya da kurumsal girişimcilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu girişimcilik eylemlerinin oluşması da girişimci davranışlar neticesinde olmaktadır. Girişimci davranış sergileyen bireylerin yer aldığı bir örgüt sektörel yenilikleri takip edebilmekte ve işletmelerin geleceğine ışık tutabilmektedir. Yöneticiler, girişimci davranışları desteklemekte ve çalışanların pozitif katkı sağlayacakları ortamı yaratmak için çaba göstermektedirler. Girişimci davranış, etkinlik, verimlilik, büyüme, çevresel tehdit ve fırsat, inovasyon ile agresif rekabetçilik gibi birçok kavram ile doğrudan bağlantılıdır (Üstün, 2015:60-61).

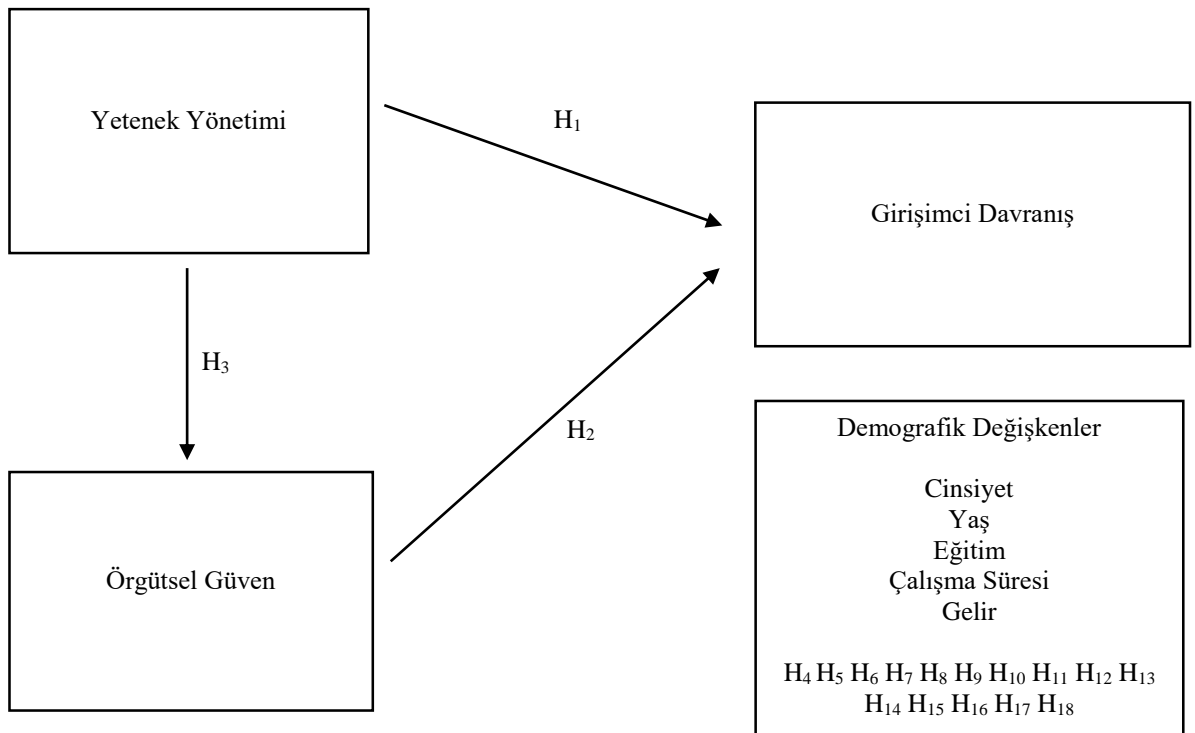
Örgütsel güvenin var olduğu bir örgüt ortamında girişimci davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Yöneticilerin ya da işletmenin pozitif katkı ve destekleri doğrultusunda ortaya çıkan örgütsel güven ile girişimci davranış benzer ilke ve kuralları bütünü var olması ile oluşmaktadır. Örgüte karşı yüksek güven duyan bireyin pozitif tutum ve davranışlar sergilemesi mümkün olmaktadır. Güven düzeyinin yüksek olması da bir diğer pozitif davranış olan girişimci davranışın ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. İpek (2022), örgütlere karşı duyulan güvenin yenilikçi iş davranışlarına olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu tez çalışmasında, bilişim firması personellerinin yetenek yönetimi algılarının ve personelin örgüte duydukları güvenin girişimci davranışlarını nasıl etkilediğini incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımsız değişkeni işletme çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ve çalışılan işletmeye duyulan örgütsel güvendir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise girişimci davranıştır. İşyeri çalışanlarının yetenek yönetimini algılamalarına ve örgütsel güvenlerine göre girişimci davranış düzeylerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. İlgili yazın ve kuramsal arka plandan hareketle tespit edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla kavramsal model geliştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda tespit edilen değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle araştırma sorularının yanıtlanması için oluşturulan hipotezleri kapsayan model aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Alanyazın taramalarında hipotezlerin ortaya çıkmasına yol açan, yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış konularında yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular ilgili bölümlerde derinlemesine incelenmiştir. Bu kısımda tekrara düşmemek için doğrudan hipotezlere yer verilmiştir. Literatür taramaları sonucunda yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış kavramları arasındaki ilişkiler doğrultusunda geliştirilen model üzerinden oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel güveninin girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Çalışanların girişimci davranışları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Çalışanların girişimci davranışları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Çalışanların girişimci davranışları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>17</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>18</sub>: Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren “İlk 500 Bilişim Şirketleri”dir. Araştırmanın örnekleme ise, bu ana kütleden rastgele seçilen işletme çalışanlarıdır.

Örnekleme büyüklüğünün doğru tespiti, çalışmanın hem güvenilirliği hem de rahatlıkla devam ettirilebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir (Kalaycı, 2017, s. 68). Kural olarak örnek hacmi arttıkça, örneğe ait keşfedilen bilgilerin ana kütle için geçerlilik ihtimalinin büyüdüğü kabul edilmektedir (İslamoğlu, 2011, s. 174). Ancak örneklemelerin büyümesi süre, maliyet ve kaynak kaybına, ihtiyaç olandan küçük örneklemeler ise geçerliliği kabul edilmeyecek sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneklem sayısı ankette yer alan ifade sayısının en az beş katı olmalıdır. Bu bakış açısı araştırmacılar tarafından genel kabul gören bir yaklaşımdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014, s. 15). Sosyal bilim araştırmacılarının yapacakları araştırma sonuçlarını genelleyecekleri evrendeki deneklerin tamamına ulaşmalarının mümkün olmadığını söyleyebilmek mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 124). Dolayısıyla bu tezde örnekleme 34 maddelik bir ölçek formu uygulandığı ve buna ilaveten 13 adet demografik özellikleri içeren soru sorulduğu dikkate alındığında 555 işletme çalışanı ile tez çalışmasının yapılmış olması istatistiksel işlemler için yeterli sayıya ulaşıldığı şeklinde ifade edilebilmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırma, veri toplama tekniklerinden gözetim (survey) yöntemi ve anket formunun kullanıldığı bir saha araştırması niteliğindedir. Örnekleme yer alan her bir

işletme çalışanına soru formları internet aracılığı ile ulaştırılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk olarak işletme çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin algılarını, ikinci olarak çalışanların örgütlerine duyguları güven duygularını, üçüncü olarak girişimci davranışlarını ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların demografik bilgilerine yönelik cevaplar aranmıştır. Soru formunda, literatürde mevcut olan daha önce kullanılmış, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket uygulaması 11 Şubat 2022’de başlayıp 12 Aralık 2022’de sona erdirilmiştir. Katılımcı sayısını artırma ve yeterli katılımcıya ulaşma amacı ile veri toplama süreci on ayı bulmuştur. Özellikle tarih sahnesinde yıkıcı etkileri çok yüksek olan pandemi dönemlerinden sonuncusu olan COVID-19 pandemi sürecinin ardından çalışanların evden çalışmaları, verilerin geri dönüş süresinin uzamasına sebep teşkil etmiştir.

Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 Bilişim Şirketinin çalışanları ile iletişime geçilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme metodu kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, ana kütleden elde edilecek örnek birimlerine ulaşmanın zor olduğu ya da birimlerin tam olarak bilinmediği durumlarda kullanılmaktadır (Demir, 2020, s. 14). Kartopu örnekleme yönteminde evrene ait bölümlerden herhangi biriyle iletişime geçilir. İletişime geçilen bölümün desteğiyle ikinci bölüme, ikinci bölümün desteğiyle üçüncü bölüme ulaşılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 45). Kartopu örnekleme yöntemiyle 2174 çalışandan anket verisi alınmış, bilişim sektöründe olmayanlar sürece dahil edilmemiş ve sonuç olarak 555 geçerli anket verisi dikkate alınmıştır.

### **3.4. Kullanılan Ölçekler**

#### **3.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği**

Araştırmada, 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2013) tarafından doktora tezinde kullanılan “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği” kullanılmıştır (Bahadınlı, 2013: 204). 4’lü likert tipinde 2 faktör altına ayrılan, toplam 16 maddeden oluşan bir

ankettir. Ölçekte “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” derecelerine ayrılmış olumlu ve olumsuz ifadeler yer almaktadır.

### **3.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği**

Araştırmada Örgütsel Güven değişkenini açıklamak için Nyhan ve Marlowe’un (1997) geliştirdikleri, Demircan (2003) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve Gökçen’in (2019) doktora tezinde kullandığı “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türkçeye çevrilmiş ve hem ulusal hem de uluslararası alan yazında kullanılarak geçerlik ve güvenirliliği saptanmıştır. Uluslararası alanyazında ise ölçek Hoe ve Meshane (2002), Joseph ve Winston (2005), Straiter (2005) tarafından kullanılmıştır. 5’li likert tipinde 2 boyuttan ve 12 ifadeden oluşan bir ankettir. Ölçekte “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” derecelerine ayrılmış olumlu ve olumsuz ifadeler yer almaktadır.

### **3.4.3. Girişimci Davranış Ölçeği**

Araştırmada, Pearce ve arkadaşları (1997) tarafından oluşturulan, Zampetakis ve arkadaşları (2009) tarafından kullanılan, Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe geçerlemesi, yine Akkoç ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. 5’li likert tipinde tek boyuttan ve 6 ifadeden oluşan bir ankettir. Ölçekte “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” derecelerine ayrılmış olumlu ve olumsuz ifadeler yer almaktadır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. Ön Analizler

Verilerin doğruluğundan emin olmanın en iyi yolu, orijinal veri ile bilgisayara girilmiş olan verilerin karşılaştırılmasıdır (Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 61). Verinin kontrolü, kodlanması ve bilgisayar programına giriş işlemlerinden sonra, her bir değişkenin yapısı araştırmacı tarafından ele alınmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 208). Bu kapsamda yapılan araştırmada, analizlere geçilmeden önce bu başlık altında veri setinin doğruluğu, kayıp değer, uç değer ve normal dağılım analizi ile ortak yöntem sapması gerekli analizler ile incelenmiştir.

##### 4.1.1. Veri Setinin Doğruluğu

Ön analizlerin ilk aşaması olan veri setinin doğruluğu incelenirken veri setinde kodlama hatası olup olmadığını saptayabilmek amacıyla ölçek maddelerinin her biri için minimum ve maksimum değerler kontrol edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 202). Araştırma kapsamında yapılan ankete ilişkin verilerin tamamı internet üzerinden elde edildiğinden dolayı veri setinde beklenmedik değerler bulunmamaktadır.

##### 4.1.1.1. Kayıp Değer Analizi

Kayıp veri, veri analizinde en yaygın sorunlardan biridir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 62). Tek değişkenli çalışmalarda olduğu gibi çok iyi planlanmış çok değişkenli çalışmalarda da eksik verilere sıklıkla rastlanılabilmektedir (Alpar, 2017, s. 127). Dolayısıyla eksik veriler birçok araştırmada karşımıza çıkabilecek olağan durumlardandır (Kalaycı, 2017, s. 15). Bu nedenle veri dosyasını kayıp veri için denetlemek önemlidir (Pallant, 2017, s. 70). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analize uygun duruma getirilmesi amacıyla veri setinde kayıp değerler olup olmadığı incelenmiş, analiz sonucunda kayıp değer olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.1.1.2. Uç Değer Analizi

Uç değerler, veride yer alan, diğer gözlemlere göre anlamlı sapmalar gösteren gözlemlere verilen addır (Güriş ve Astar, 2019, s. 364). Veri seti analiz edilirken veri setlerinde uç değer analizi yapmak iki nedenle önemlidir; uç değer normalliği engelleyen yapısı nedeniyle tespit edilmesi sonrası veri setinden çıkarılabilir, uç değerler aynı zamanda bir bilgi kaynağıdır, uç değerler tespit edilip nedenleri açıklanmaya çalışılır (Kalaycı, 2017, s. 10). Uç değer analizi, yüksek z puanlarına sahip olan verilerdir. Z puanı, ilgili değerlerin ortalamadan kaç standart sapma uzakta olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 111). Ortaya çıkan veriler standart puan olan  $z=3,29$ 'dan daha büyük ise muhtemel uç değerlerdir. Bununla birlikte bir verinin uç değer olup olmaması örneklemin genişliğine de bağlıdır. Eğer örneklem yani N değeri epey büyük ise o zaman  $z=3,29$  değerini aşacak birkaç değer beklenir Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 73). 555 örnekleme sahip araştırma analizi sonucunda  $+3,29$  ile  $-3,29$  aralığında yer almayan,  $-3,29$ 'dan küçük olan bir değer tespit edilmiştir (bkz. Tablo1).

Tablo 1. Verilere İlişkin Z Değerleri

Değişkenler	Z Değeri	
	Minimum	Maksimum
Zscore (Girişimci Davranış GD1)	-3,437	,579

Veri setindeki olası uç değerlerin belirlenmesi sonrasında uç değerlere iki şekilde müdahale edilebilir (Kalaycı, 2017, s. 11):

- Uç değerler verinin temizlenme aşamasında düzeltilebilir,
- Araştırmacı, yapacağı araştırmanın önemine göre uç değerlerin çıkarılıp çıkarılmamasına karar verilebilir.

Özetle, bazı istatistikçiler uç değerlerin veri dosyasından çıkarılmasını önerirken, başka bir öneri de değerlerin daha aşağı çekilmesidir (Pallant, 2017, s. 76). İncelenen araştırmalar ve edinilen bilgiler doğrultusunda, bulunan uç değerlerin değişikliğe uğramadan araştırmada yer alması kararlaştırılmıştır.

#### 4.1.1.3. Ortak Yöntem Sapması

Bazı araştırmacılar Ortak Yöntem Sapmasının genellikle bir sorun olduğunu ve araştırmacıların bunu kontrol etmek için ellerinden gelen her Őeyi yapmaları gerektiğini" öne sürse de diğer araştırmacılar bunu "Őehir efsanesi" olarak nitelendirmektedir (Richardson vd., 2009, s. 762). Ortak Yöntem Sapması, verilerin toplanmasında aynı yöntemin kullanılmasıyla ortaya çıkan sistematik hata varyansdır (Richardson, Simmering ve Sturman, 2009, s. 763). Sistematik hata varyansı değişkenler arasındaki korelasyonun gerçeklikten uzaklaşmasına ve dolayısıyla sonuçların yanıltıcı olmasına neden olabilmektedir. Ortak yöntem sapmasını oluşturan nedenler; aynı anket formu üzerinde birden fazla ölçeğin olması, anket formunda kullanılan birden fazla ölçeğin benzer yapıdaki ölçüm düzeyleri (5'li likert düzeninde ölçülmeleri) üzerinden cevaplandırılmasıdır (Podsakoff vd., 2003, s. 879).

Ortak yöntem sapması problemi, ölçümün metodolojik olarak ayrılması ile engellenebilmektedir (Podsakoff vd., 2003, s. 887). Dolayısıyla anket formu hazırlanırken bazı tedbirler alınmış, "yetenek yönetimi" ölçeğinin, "örgütsel güven" ve "girişimci davranış" ölçekleri gibi 5'li derecelendirme yönteminden farklı olan 4'lü likert kullanılmıştır. Böylelikle veri setindeki olası bir ortak yöntem sapması problemi nispeten önlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bağımlı değişkene ait ifadelerin bağımsız değişkenlere ait ifadelerden sonra yer verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yanıtların nedensel bir bağ olmadan verilmesi gibi tedbirler alınmıştır (Podsakoff vd., 2003, s. 879). Bu önlem ve tedbirlere karşın tez çalışmasında ortak yöntem sapmasının oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla en çok kullanılan tekniklerden biri olan Harman'ın Tek Faktör Testi yapılmıştır (Podsakoff vd., 2003, s. 889). Yapılan test sonucunda ortak yöntem sapması probleminin yaşanmaması için tüm faktörler tek ve genel bir faktör altında birleşmemelidir ve genel faktörün varyansın önemli bir kısmını açıklamaması şarttır (Podsakoff vd., 2003, s. 889).

Bu kapsamda araştırmadaki test sonuçlarına göre; 34 ifadeye uygulanan faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük toplam 5 boyut tespit edilmiştir. Faktör sayısı 1'e sabitlendiğinde oluşan tek faktörün toplam varyansın çoğunluğunu değil, %44.79'una karşılık gelen düşük bir kısmını açıkladığı bulgulanmıştır ( $s^2 < .50$ ). Bu sonucun Podsakoff ve Organ (1986, s. 540) tarafından önerilen değerin altında çıktığı saptanmıştır.

Edinilen bulgular sonucunda veri setindeki olası ortak yöntem sapması probleminin bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir.

#### 4.1.1.4. Normal Dağılım Analizi

Sayısal verilerin analizinin gerçekleştirilebilmesinin koşullarından bir tanesi de verilerin normal dağılmasıdır (Karagöz, 2017, s. 104). Anket formunda yer alan değişkenlere ait verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için Kolmogorov Smirnov Testi yapılmıştır. Ayrıca ölçme araçlarına çarpıklık-basıklık testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

*Tablo 2. Verilere İlişkin Normallik Testi ve Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları*

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
			İstatistik	Sd	p
Yetenek Yönetimi	-,788	-,166	0,118	555	0,000
Örgütsel Güven	-,729	-,296	0,116	555	0,000
Girişimci Davranış	0,226	0,299	0,116	555	0,000

Verilerin normal dağılımını görebilmek için Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Normal dağılım testi sonucunda verilerin normal dağıldığı hipotezi reddedilmiştir ( $p < 0.05$ ). Normallik çarpıklık ve basıklık değerleri gözlenerek de ölçülebilmektedir (Pallant, 2017, s. 71). Sonuçlara göre en büyük çarpıklık değeri 0,22; en küçük çarpıklık değeri ise -,788; en büyük basıklık değeri: 0,299; en küçük basıklık değeri: -,296' dir. Dolayısıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde bu değerlerin  $[-2,+2]$  aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Pekdoğan ve Ulutaş, 2018: 238).

#### 4.2. Demografik Bilgiler

Türkiye'de genelinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasında çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir durumu bilgileri sorulmuştur. Çalışanların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdeler frekans ve yüzdeler ile Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo incelendiğinde ankete katılan çalışanların %61,3'ü kadın, %38,7'si erkektir. Katılımcılar yaşları açısından incelendiğinde %37,8'ini 32-38 yaş, %31,7'sini 25-31 yaş arası, % 16,4'ünü 39-45 yaş, % 8,6'sını 18-24 yaş ve % 5,4'ünü 46 yaş ve üzeri oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %71,7'si evli ve %

26,6'sı bekarıdır. Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde % 36,6'sı lisans, % 35,1'i lise ve altı, % 20,9'u ön lisans, % 6,7'si yüksek lisans ve % 0,7'si doktora mezunudur.

Katılımcıların buldukları işletmedeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; % 42,3'ü 1 - 5 yıl, % 22,7'si 6 – 10 yıl, % 21,6'sı 1 yıldan az, % 8,6'sı 11-15 yıl, % 3,1'i 16-20 yıl ve % 1,6'sı 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde; % 49'u 5.500-7.500 tl, % 24,5'i 7.501-10.000 tl, % 11,7'si 10.001-12.500 tl, % 6,7'si 12.501-15.000 tl, % 3,4'ü 15.001-17.500 tl, %2,3'ü 17.501-20.000 tl ve %2,3'de 20.001 tl ve üzeri gelir durumuna sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet süresi sorulduğunda; % 30,1'i 21 yıl ve üzeri, % 21,4'ü 5 yıl ve daha az, % 19,1'i 6-10 yıl arası, % 16,2'si 11-15 yıl arası, % 13,2'si 16-20 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerden olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların çalıştıkları departman bilgileri sorulduğunda; % 23,1'i Bilgi İşlem, % 22,3'ü Satış / Pazarlama, % 13'ü Yönetim, % 8,1'i İnsan Kaynakları Yönetimi, % 7,7'si Finans / Muhasebe, % 6,7'si Üretim, % 4,5'i Medya ve İletişim, % 3,6'sı Ar-Ge, % 2,2'si E-ticaret, % 1,1'i Kalite Kontrol ve çalışanların % 7,7'si ise diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Çalışanların buldukları işletmenin yönetimi kimler tarafından gerçekleştirilmektedir diye sorulduğunda; % 40,2'si işletme sahipleri, % 37,3'ü işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler ve % 22,5'i profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Cevapların çalıştıkları işletmenin personel sayıları incelendiğinde; % 42,5'i 49 kişi ve daha az, % 34,1'i 250 ve üstü, % 17,5'i 50 – 149 kişi arası ve % 5,9'u 150 – 249 kişi arası çalışanlardan oluşmaktadır. İşletme çalışanlarına “*İşletmenizde yetenek yönetimi uygulaması yapılmakta mıdır?*” sorusu yöneltildiğinde; çalışanların % 53,9'u evet, % 46,1'i hayır yanıtını vermişlerdir. Son olarak işletme çalışanlarına “*İşletmeniz kıdemsiz veya orta düzey çalışanlarını üst düzey liderlik pozisyonlarına ilerleyebilmeleri için yeteri derecede hazırlamakta mıdır?*” sorusu yöneltildiğinde; % 61,3'ü evet, % 38,7'si hayır cevabını vermişlerdir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

	Demografik Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	340	61,3
	Erkek	215	38,7
<b>Yaş</b>	18-24	48	8,6
	25-31	176	31,7
	32-38	210	37,8
	39-45	91	16,4
	46 yaş ve üzeri	30	5,4
	Evli	398	71,7
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	142	25,6
	Boşanmış	15	2,7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	195	35,1
	Ön lisans	116	20,9
	Lisans	203	36,6
	Yüksek lisans	37	6,7
	Doktora	4	0,7
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	120	21,6
	1 - 5 yıl	235	42,3
	6 – 10 yıl	126	22,7
	11-15 yıl	48	8,6
	16-20 yıl	17	3,1
	21 yıl ve üzeri	9	1,6
<b>Gelir Durumu</b>	5.500-7.500 TL	272	49,0
	7.501-10.000 TL	136	24,5
	10.001-12.500 TL	65	11,7
	12.501-15.000 TL	37	6,7
	15.001-17.500TL	19	3,4
	17.501-20.000 TL	13	2,3
	20.001 TL ve üzeri	13	2,3
	5 yıl ve daha az	119	21,4
<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>	6-10 yıl arası	106	19,1
	11-15 yıl arası	90	16,2
	16-20 yıl arası	73	13,2
	21 yıl ve üzeri	167	30,1
	Bilgi İşlem	128	23,1
<b>Departman</b>	Üretim	37	6,7
	Satış / Pazarlama	124	22,3
	Finans / Muhasebe	43	7,7
	İnsan Kaynakları Yönetimi	45	8,1
	Ar-Ge	20	3,6
	E-ticaret	12	2,2
	Kalite Kontrol	6	1,1
	Medya ve İletişim	25	4,5
	Yönetim	72	13,0
	Diğer	43	7,7
<b>İşletme Yönetimi</b>	İşletme sahipleri	223	40,2
	Profesyonel yöneticiler	125	22,5
	İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	207	37,3
<b>Personel Sayısı</b>	49 kişi ve daha az	236	42,5
	50 – 149 kişi arası	97	17,5
	150 – 249 kişi arası	33	5,9
	250 ve üstü	189	34,1
<b>İşletmede Yetenek Yönetimi Uygulanması Yapılmakta Mıdır?</b>	Evet	299	53,9
	Hayır	256	46,1
<b>İşletmeniz Kıdemli veya Orta Düzey Çalışanlarını Üst Düzey</b>	Evet	340	61,3
	Hayır	215	38,7

**Liderlik Pozisyonlarına  
İlerleyebilmeleri İçin Yeteri  
Derecede Hazırlamakta Mıdır?**

**Toplam**

555

100,0

### 4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bir ölçek hangi amaç için düzenlenmişse o amacı yerine getirme derecesi ölçeğin geçerlilik derecesini belirler (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 9). Ölçek geçerliliği, ölçeğin istenilen özelliği ölçme derecesidir (Pallant, 2017, s. 18). Bir ölçek ölçülmek istenen özelliği doğru olarak ölçüyorsa bu ölçek geçerlilik niteliğine sahiptir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 9). Aynı zamanda bir ölçme aracının sahip olması gereken önemli niteliklerden birisi de güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik, geçerlilik kavramı için bir ön şarttır. Güvenirliği düşük olan bir ölçeğin yüksek bir geçerliliğe sahip olması beklenemez (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 113). Bir ölçeğin güvenilirliği ölçeğin tesadüfi hatadan ne kadar arınık olduğunun göstergesidir (Pallant, 2017, s. 18). Dolayısıyla bir ölçme aracı aynı gruba aynı şartlar altında arka arkaya birkaç kez uygulandığında hemen hemen aynı ölçüm değerleri elde ediliyorsa, her seferinde elde edilen sonuçlar kendi arasında tutarlıysa ve ölçme sonuçları rasgele hatalardan arınıksa ölçme aracı güvenilirdir denilebilmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 113). Anket formunda yer alan ölçeklerin yanında araştırmaya ait boyutların da güvenilirlikleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

*Tablo 4. Ölçeğe ve Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

<b>Ölçekler</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
Yetenek Yönetimi Ölçeği	16	,956
Soyut	8	,928
Somut	8	,923
Örgütsel Güven Ölçeği	12	,954
Yöneticiye Güven	8	,941
Örgüte Güven	4	,917
Girişimci Davranış Ölçeği	6	,733

Güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alındığında yetenek yönetimi ölçeği ve örgütsel güven ölçeği boyutları ile girişimci davranış ölçeğinin, hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sosyal bilim araştırmalarında yeterli kabul edilen 0.70 değerinin üzerinde bulunmuştur (Churchill, 1979, s. 68; Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 170).

#### 4.4. Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler arasında yer alan ilişkilerden yola çıkarak daha çok olan değişkeni daha az olan değişkene indirebilen çok değişkenli analiz tekniği faktör analizi olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2011, s. 238). Faktör analizi ile fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak birbirinden bağımsız, daha az sayıda, daha anlamlı ve özet bir biçimde yeni değişkenler tanımlanması amaçlanır. Tanımlanan bu yeni değişkenlere faktör (alt boyut) denmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 40). Özetle faktör analizinin iki temel amacı boyut indirgemek ve değişkenler arasındaki ilişkilerdeki yapıyı araştırmak yani değişkenleri sınıflamaktır (Alpar, 2017, s. 245).

Keşfedici faktör analizi ise gözlenen değişkenleri tanımlamak, bu değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek amacı ile gerçekleştirilir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Keşfedici Faktör Analizi yapılmadan önce mevcut veri setinin parametrik ve yeterli düzeyde olmasına, uç değer olmamasına ve normal dağılım göstermesine özen gösterilmiştir.

##### 4.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine Yönelik Analizler

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacı ile “Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Örnek Yeterlilik Testi” ve “Bartlett Küresellik Testi” yapılmıştır. Ankette kullanılan örneklem yeterliliğini ölçmek için yapılan KMO test sonucu 0,964 bulunmuştur. KMO değerinin 0,964 olmasıörneklem faktör analizi için oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca aşağıdaki tabloda Barlett’s Küresellik testi sonucunun (Sig. = 0.000), anlamlı olması ( $p < .05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 327). Yetenek yönetimi ölçeğine ait 16 maddeye yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Yetenek Yönetimi Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yükleri		Ortak Faktör Varyansı
	Soyut	Somut	
Yetenek Yönetimi 1	,812		,720
Yetenek Yönetimi 3	,786		,750
Yetenek Yönetimi 2	,758		,673
Yetenek Yönetimi 4	,743		,684
Yetenek Yönetimi 5	,643		,681
Yetenek Yönetimi 6	,619		,530
Yetenek Yönetimi 7	,611		,700
Yetenek Yönetimi 8	,550		,706
Yetenek Yönetimi 15		,815	,738
Yetenek Yönetimi 16		,805	,699
Yetenek Yönetimi 13		,728	,655
Yetenek Yönetimi 14		,712	,659
Yetenek Yönetimi 9		,680	,672
Yetenek Yönetimi 11		,661	,583
Yetenek Yönetimi 12		,656	,641
Yetenek Yönetimi 10		,636	,572
<b>Öz Değer</b>		<b>9,669</b>	
<b>Açıklanan Varyans</b>		<b>66,645</b>	
<b>Cronbach's alfa</b>		<b>0,956</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .964			
Barlett küresellik testi değerleri = $\chi^2$ (sd = 120) = 6600,418, p < .001			
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi			
Eksen döndürme yöntemi: Varimax			

Not:  $\chi^2$ : Ki kare değeri, df: serbestlik derecesi, p: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Çalışanların yetenek yönetimi algılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması, faktör analizinde değişkenleri faktörleştirme işleminde temel bileşenler yöntemi ve analiz sonuçlarının yorumlanmasını daha basitleştirmek için faktör dönüştürme (rotasyon) yöntemlerinden varimax rotasyon yönteminden yararlanılmıştır. Genel kabul görmüş kural, herhangi bir ifadenin ortak varyans değeri 0,2' den daha az ise bu ifadeler analizden atılarak yeni analiz yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Yetenek yönetimi ölçeğine yönelik ortak faktör varyansı katsayıları 0.530 ile 0.750 aralığında değişmektedir. Bu bilgiler ışığında yetenek yönetimi ölçeğine ait her bir maddenin geçerli bir ortak faktör varyansına sahip olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi ölçeğine yönelik madde faktör yükleri ise 0.550 ile 0.815 aralığında değişmektedir. Yazında, bir faktörün geçerli sayılabilmesi için önerilen faktör yükü eşik değerleri Costello ve Osborn (2005) tarafından 0.30 ve üzeri, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından 0.32 ve üzeri, Stevens (2009) tarafından ise 0.40 ve üzeri şeklindedir. Bununla birlikte, Hair ve arkadaşlarına (2014) göre 0.30 ila 0.40 aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşılamakta, ancak sadece 0.50 veya daha büyük faktör yüklerinin anlamlı kabul edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetenek yönetimi ölçeğine yönelik tüm madde faktör yüklerinin Hair ve arkadaşları (2014)

tarafından önerilen 0.50 ve üzeri ölçütünü sağladığı görülmektedir. Ayrıca faktör yükleri birer korelasyon katsayısı olmakla birlikte standart hataları normal korelasyon katsayılarına göre daha yüksek çıkma ihtimali bulunmaktadır. Dolayısıyla yüklerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı normal korelasyon katsayısı için kullanılan yaklaşım yerine daha çok testin gücünü ve örneklem genişliğini dikkate alan bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir. Buna göre 0,30'luk bir faktör yükünün anlamlı sayılabilmesi için gözlem sayısı 350 ve üzerinde olmalıdır. Yine 0,50'lik bir faktör yükünün anlamlı sayılabilmesi için gözlem sayısı 120 ve üzerinde olmalıdır (Alpar, 2017, 265). Güç=0,80 için alfa=0,05'te anlamlı faktör yükü değerleri için gerekli gözlem sayıları Tablo 6'da verilmiştir (Alpar, 2017, 265).

*Tablo 6. Çeşitli Gözlem Sayılarında Anlamlı Faktör Yükleri*

<b>Faktör Yükü</b>	<b>Anlamlılık İçin Gereken Gözlem Sayıları</b>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Sonuç olarak yetenek yönetimi ölçeğinin %66 oranında bir varyans açıklama gücüne sahip olduğu bulgulanmıştır.

#### **4.4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Yönelik Analizler**

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla “Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Örnek Yeterlilik Testi” ve “Bartlett Küresellik Testi” yapılmıştır. Ankette kullanılan örneklem yeterliliğini ölçmek için yapılan KMO test sonucu 0,947 bulunmuştur. Örgütsel Güven ölçeğine ait 12 maddeye yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yükleri		Ortak Faktör Varyansı
	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	
Örgütsel Güven 5	,850		,834
Örgütsel Güven 4	,849		,805
Örgütsel Güven 2	,792		,754
Örgütsel Güven 1	,768		,741
Örgütsel Güven 8	,760		,759
Örgütsel Güven 6	,734		,713
Örgütsel Güven 7	,705		,744
Örgütsel Güven 3	,622		,424
Örgütsel Güven 11		,893	,868
Örgütsel Güven 12		,866	,848
Örgütsel Güven 10		,766	,814
Örgütsel Güven 9		,679	,720
<b>Öz Değer</b>		<b>8,035</b>	
<b>Açıklanan Varyans</b>		<b>%75,204</b>	
<b>Cronbach's alfa</b>		<b>0,954</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .947			
Barlett küresellik testi değerleri = $\chi^2$ (sd = 66) = 6158,142, p < .001			
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi			
Eksen döndürme yöntemi: Varimax			

Çalışanların örgütsel güvenlerine etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması, faktör analizinde değişkenleri faktörleştirme işleminde temel bileşenler yöntemi ve analiz sonuçlarının yorumlanmasını daha basitleştirmek için faktör dönüştürme (rotasyon) yöntemlerinden varimax rotasyon yönteminden yararlanılmıştır. Genel kabul görmüş kural, herhangi bir ifadenin ortak varyans değeri 0,2' den daha az ise bu ifadeler analizden atılarak yeni analiz yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Örgütsel güven ölçeğine yönelik ortak faktör varyansı katsayıları 0.424 ile 0.868 aralığında değişmektedir. Bu bilgi neticesinde örgütsel güven ölçeğine ait her bir maddenin geçerli bir ortak faktör varyansına ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel güven ölçeğine yönelik ifadeler için faktör yükleri ise 0.622 ile 0.893 aralığında değişmektedir. Madde faktör yükleri Hair ve arkadaşları (2014) tarafından önerilen 0.50 ve üzeri ölçütünü sağlayan örgütsel güven ölçeği kavramsal yapısına uygun bir şekilde iki boyutlu bir yapı göstermiştir. Örgütsel güven ölçeğinin %75 oranında bir varyans açıklama gücüne sahip olduğu bulgulanmıştır.

#### 4.4.3. Girişimci Davranış Ölçeğine Yönelik Analizler

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla “Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Örnek Yeterlilik Testi” ve “Bartlett Küresellik Testi” yapılmıştır. Ankette kullanılan örneklem yeterliliğini ölçmek için yapılan KMO test

sonucu 0,731 olduğu gözlemlenmiştir.  $0,731 > 0,50$  olduğu için veri seti faktör analizi için uygun bulunmuştur. Bartlett's Küresellik Testinin sonucu anlamlı bulunmuştur (Sig.  $0,000 < 0,001$ ). Girişimci Davranış ölçeğine ait 6 maddeye yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

*Tablo 8. Girişimci Davranış Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

	Faktör Yükleri	Ortak Faktör Varyansı
<b>Madde</b>	<b>Girişimci Davranış</b>	
Girişimci Davranış 2	,711	,505
Girişimci Davranış 5	,698	,487
Girişimci Davranış 1	,678	,459
Girişimci Davranış 6	,644	,414
Girişimci Davranış 4	,608	,369
Girişimci Davranış 3	,603	,364
<b>Öz Değer</b>	<b>2,598</b>	
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>%43,304</b>	
<b>Cronbach's alfa</b>	<b>0,733</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .731		
Barlett küresellik testi değerleri = $\chi^2$ (sd = 15) = 787,856, $p < .001$		
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi		
Eksen döndürme yöntemi: Varimax		

Çalışanların girişimci davranışlarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması, faktör analizinde değişkenleri faktörleştirme işlemi temel bileşenler yöntemi ve analiz sonuçlarının yorumlanmasını daha basitleştirmek için faktör dönüştürme (rotasyon) yöntemlerinden varimax rotasyon yönteminden yararlanılmıştır. Genel kabul görmüş kural, herhangi bir ifadenin ortak varyans değeri 0,2'den daha az ise bu ifadeler analizden atılarak yeni analiz yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Girişimci davranış ölçeğine yönelik ortak faktör varyansı katsayıları 0.364 ile 0.505 aralığında değişmektedir. Bu bilgi neticesinde girişimci davranış ölçeğine ait her bir maddenin geçerli bir ortak faktör varyansına sahip olduğu görülmektedir. Girişimci davranış ölçeğine yönelik madde faktör yükleri ise 0.603 ile 0.711 aralığında değişmektedir. Madde faktör yükleri Hair ve arkadaşları (2014) tarafından önerilen 0.50 ve üzeri ölçütünü sağlayan girişimci davranış ölçeği kavramsal yapısına uygun bir şekilde tek boyutlu bir yapı göstermiştir. Girişimci davranış ölçeğinin %43 oranında bir varyans açıklama gücüne sahip olduğu bulgulanmıştır.

#### 4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

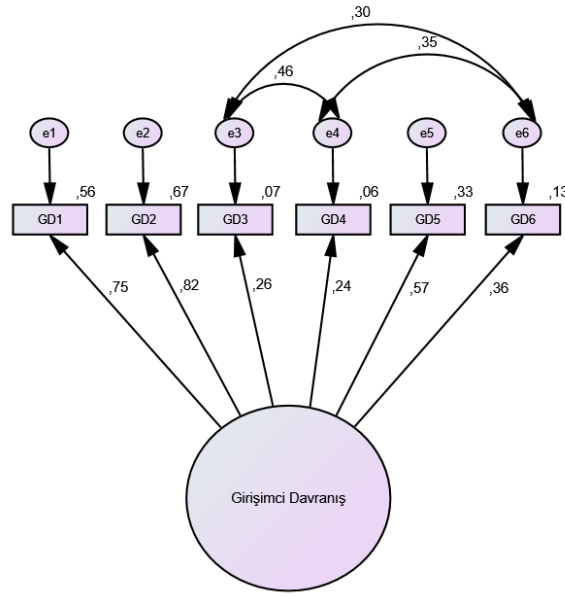
Doğrulanması amaçlanan yapı araştırmacı tarafından kurgulanabileceği gibi açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konmuş bir yapı da olabilir. Açıklayıcı faktör

analizinde her bir faktörün her bir değişkenle ilişkisi göz önüne alınarak değişken gruplarıyla en yüksek ilişki gösteren faktörler belirlenirken, dorulayıcı faktör analizinde ise, hangi faktörün hangi değişkenle ilişkili olduğu önceden belirlenmiştir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 67). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş olan bir hipotezin veya kuramın test edilmesi hedeflenmektedir (Güriş ve Astar, 2019, s. 429). Doğrulayıcı faktör analizinde, öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilere ait yapısal hipotezlerin test edilmesi ve doğrulanması amaçlandığı için, analizde kurulan hipotezler doğrultusunda değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin de kendi aralarında kurulan ilişkilerin tespit edilmesine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle araştırmacının analiz öncesinde, modelde tanımladığı değişkenlerin yapısına ait bilgileri doğru belirlemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda model, güçlü bir kuramsal ya da ampirik temel üzerine oturtulmuş olmaktadır (Çokluk vd., 2018, s. 275). Bu noktada istatistiksel süreç ile birlikte, değişkenlerin varsayılan kuramsal yapıya ne derece denk olduğu belirlenmeye çalışılır (Alpar, 2017, s. 247).

Araştırmanın ölçüm modelinde yer alan boyutlar, egzojen (dışsal-bağımsız) ve endojen (içsel-bağımlı) değişkenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Bayram, 2016, s. 4). Doğrulayıcı faktör analizi temel olarak dört farklı modelin testinde kullanılabilir. Bu modeller; Tek Faktörlü Model, Birinci Düzey Çok Faktörlü Model, İkinci Düzey Çok Faktörlü Model ve İlişkisiz Modeldir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 72). Araştırmanın bu bölümünde doğrulayıcı faktör analizi ile tek faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü modeller incelenmiştir.

#### **4.5.1. Girişimci Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Tek faktörlü model, bütün gözlenen değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı modellerdir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 73). Tek boyutlu olan “Girişimci Davranış” ölçeğine AMOS ile gerçekleştirilen birinci düzey tek faktörlü DFA sonucunda ortaya çıkan model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 2’de verilmektedir. Şekil 2’deki bu değerlerin 0,24 ile 0,82 arasında olduğu görülmektedir.



CMIN=26,512; DF=6; CMIN/DF=4,419; p=,000; RMSEA=,079; CFI=,974; GFI=,984

Şekil 2. Girişimci Davranış Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü DFA Modeli

Yukarıdaki Şekil 2’de tek faktörlü model ele alınmıştır. Modelin temeli, gözlenebilen tüm değişkenlerin, geniş ve daha kapsayıcı bir üst değişken altında toplanmasıdır (Akyüz, 2018, s. 194). Model, 6 gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Her bir maddeye ait katsayılar şekil üzerinde gösterilmiştir. Şekil 2’de girişimci davranış ölçeğine ilişkin DFA sonucunda elde edilen modelin standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ait değerler ve anlamlılık düzeyleri Tablo 9’da görülmektedir. Tablo 9’da yer alan bu değerler 0,241 ile 0,816 arasında değişmektedir.

Tablo 9. Girişimci Davranış Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata (S.E.)	t Değerleri (C.R.)	p Değerleri
Girişimci Davranış $\alpha=0.733$	GD1	,751	-	-	-
	GD2	,816	0,085	13,172	***
	GD3	,259	0,050	5,401	***
	GD4	,241	0,048	5,033	***
	GD5	,572	0,071	11,632	***
	GD6	,355	0,042	7,381	***

\*\*\*p<0.05

Uyum indeksi değerleri Tablo 10’daki kritik değerlerle karşılaştırıldığında modelin verilerle uyum göstermediği görülmüş, bu durumda modifikasyon indeksleri incelenmiş ve en fazla ki-kare kazancını veren modifikasyonun e3, e4 ve e6 hata

terimlerinin ilişkilendirilmesi olduğu görülmüş ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda yeni uyum indeks değerleri Tablo 10'da sunulmuştur.

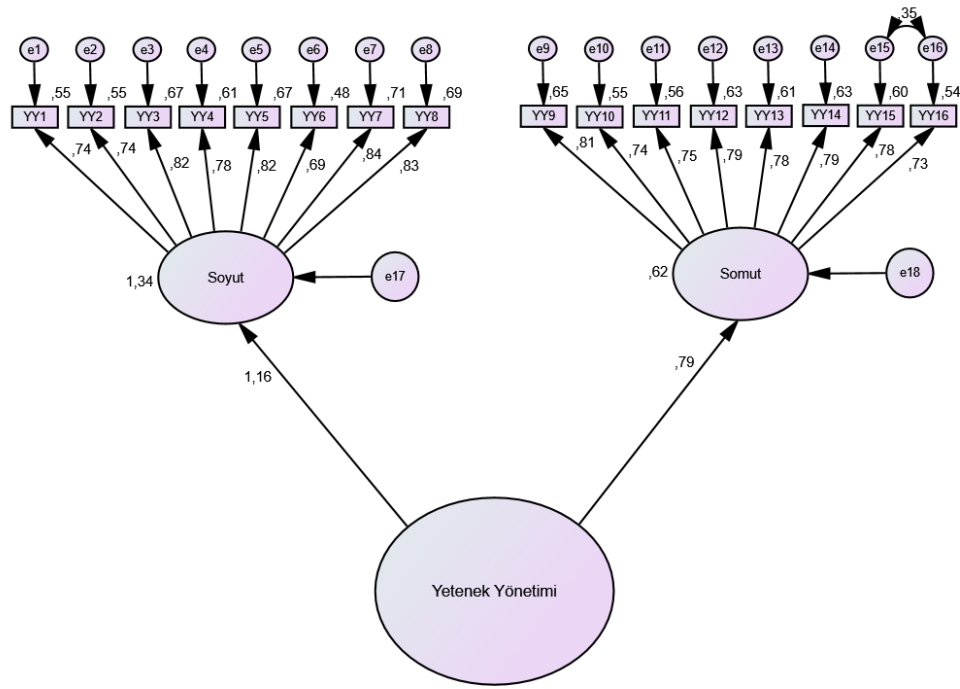
*Tablo 10. Girişimci Davranış Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları*

Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler		Ölçüm Modeli Sonuçları
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
Df (sd)	-	-	6
CMIN ( $\chi^2$ )	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$	26,512
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,419
P değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	,000
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	,967
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	,974
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	,984
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	,079
SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$	,046
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	,934

Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değeri anlamlıdır ( $p < .00$ ). P değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için modelden soru çıkarılmamıştır. Model uyum indekslerine bakıldığında; yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA değeri 0,079 şeklinde hesaplanmış ve bu kabul edilebilir uyum ölçütüdür. Bunu sağladığından dolayı modelin veriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Kalıntılara dayanan uyum indekslerinden ortalama hataların karekökü olan SRMR değeri 0,046 çıktığından dolayı modelin kabul edilebilir uyumda olduğu söylenebilmektedir ( $SRMR < .08$ ). CFI (0,974) değerinin kabul edilebilir sınırdaki iyilik uyum indeksi GFI (0,984) değerinin kabul edilebilir sınırdaki normlaştırılmış uyum indeksi NFI (0,967) değerinin kabul edilebilir sınırdaki ve normlaştırılmamış uyum indeksi TLI (0,934) değerinin de kabul edilebilir sınırdaki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çok faktörlü yapıdaki bazı ölçekleri meydana getiren ve birbirinden göreceli bağımsız faktörler bir araya gelerek daha geniş ve kapsayıcı üst düzey ya da ikinci düzey bir faktör altında toplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 343). İki boyutlu olan yetenek yönetimi ölçeğine AMOS kullanılarak yapılan İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 3'te verilmektedir.



CMIN=418,959; DF=102; CMIN/DF=4,107; p=,000; RMSEA=,075; CFI=,952; GFI=,911

Şekil 3. Yetenek Yönetimi Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Yukarıdaki Şekil 3'te ikinci düzey çok faktörlü model incelenmiştir. Her ifadeye ait katsayılar şekil üstünde verilmiştir. Şekil 3'de yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin DFA sonucunda elde edilen modelin standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ait değerler ve anlamlılık düzeyleri Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata (S.E.)	t Değerleri (C.R.)	p Değerleri
Soyut $\alpha=0.928$	YY1	0,742	0,041	20,175	
	YY2	0,743	0,040	20,219	***
	YY3	0,821	0,041	23,434	***
	YY4	0,784	0,040	21,853	***
	YY5	0,816	0,042	23,218	***
	YY6	0,691	0,044	18,285	***
	YY7	0,842	0,044	24,374	***
	YY8	0,830	-	-	-
Somut $\alpha=0.923$	YY9	0,806	0,052	19,119	***
	YY10	0,744	0,050	17,55	***
	YY11	0,747	0,050	17,615	***
	YY12	0,791	0,050	18,73	***
	YY13	0,778	0,054	18,411	***
	YY14	0,791	0,050	18,735	***
	YY15	0,777	0,046	22,883	***
	YY16	0,735	-	-	-
Toplam Güvenilirlik $\alpha=0.956$					

\*\*\*p<0.05

Tablo 11 incelendiğinde faktör yüklerinin 0.691 ile 0.842 arasında değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği incelendiğinde Cronbach alfa cinsinden toplam güvenilirlik katsayısının 0.956, soyut boyut için 0.928, somut boyut için 0.923 olduğu ve iyi derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Önceki yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliğini; Bahadanlı (2013) 0.935, Yalçın (2019) 0.86 olarak tespit etmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği ölçeği ikinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda iki boyutlu yapı doğrulanmıştır. E15 “*Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar*”, E16 “*En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir*” arası kovaryans kurulumu ile (.35) oranında iyileştirme yapılmış ve geçerli uyum indeksleri sağlanmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği ile ilgili uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yetenek Yönetimi Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

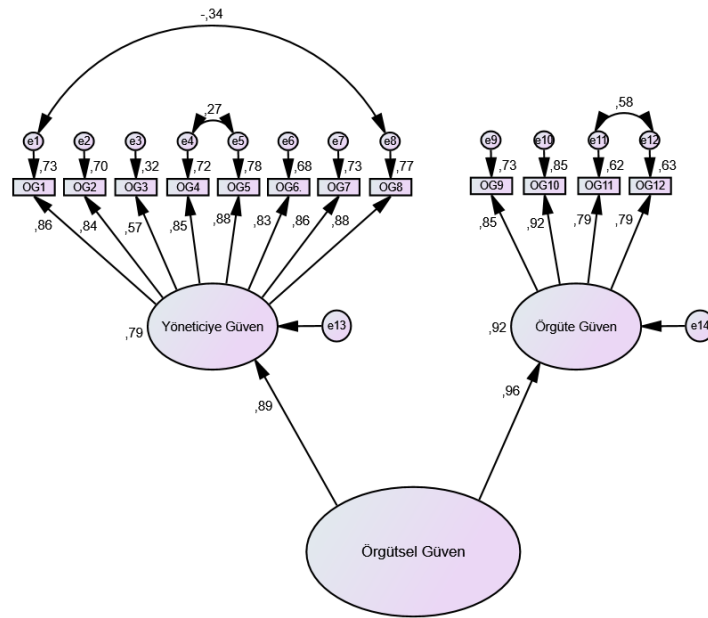
Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler		Ölçüm Modeli Sonuçları
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
Df (sd)	-	-	102
CMIN ( $\chi^2$ )	$0 \leq x^2 \leq 2sd$	$2sd \leq x^2 \leq 3sd$	418,959
CMIN/DF	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 5$	4,107
P değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	,000
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	,937
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	,952
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	,911
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	,075
SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$	,033
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	,943

Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değeri anlamlıdır ( $p < .00$ ). P değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için modelden soru çıkarılmamıştır. Model uyum indekslerine bakıldığında; yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA değeri 0,075 şeklinde hesaplanmıştır ve bu kabul edilebilir uyum ölçütüdür. Bunu sağladığından dolayı modelin veriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Kalıntılara dayanan uyum indekslerinden ortalama hataların karekökü olan SRMR değeri 0,033 çıktığından dolayı modelin kabul edilebilir uyumda olduğu söylenebilmektedir ( $0 \leq RMR \leq .05$ ). CFI (0,952) değerinin kabul edilebilen sınırdadır, iyilik uyum indeksi GFI (0,911) değerinin kabul edilebilen uyumda, normlaştırılmış uyum indeksi NFI (0,937) değerinin kabul edilebilen sınırdadır ve normlaştırılmamış uyum indeksi TLI (0,943) değerinin de kabul

edilebilen sınırdada olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle Tablo 12 incelendiğinde modelin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri gösterdiği görülmektedir.

#### 4.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çok faktörlü yapıdaki bazı ölçekleri meydana getiren ve birbirinden göreceli bağımsız faktörler bir araya gelerek daha geniş ve kapsayıcı üst düzey ya da ikinci düzey bir faktör altında toplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 343). İki boyutlu olan örgütsel güven ölçeğine AMOS kullanılarak yapılan ikinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 4'te verilmektedir.



CMIN=213,843; DF=50; CMIN/DF=4,277; p=,000; RMSEA=,077; CFI=,973; GFI=,937

Şekil 4. Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Yukarıdaki Şekil 4'te ikinci düzey çok faktörlü model incelenmiştir. Her bir maddeye ait katsayılar şekil üzerinde verilmiştir. Şekil 4'te yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin DFA sonucunda elde edilen modelin standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ait değerler ve anlamlılık düzeyleri Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata (S.E.)	t Değerleri (C.R.)	p Değerleri
	ÖG1	0,856	1	-	-
	ÖG2	0,837	0,931	0,036	25,566
Yöneticiye Güven $\alpha=0.941$	ÖG3	0,565	0,680	0,047	14,547
	ÖG4	0,850	0,968	0,037	26,241
	ÖG5	0,883	0,972	0,035	28,175
	ÖG6	0,827	0,925	0,037	25,047
	ÖG7	0,856	0,982	0,037	26,609
	ÖG8	0,878	0,972	0,040	24,227
	ÖG9	0,854	1		
Örgüte Güven $\alpha=0.917$	ÖG10	0,920	1,06	0,037	28,623
	ÖG11	0,790	0,87	0,039	22,491
	ÖG12	0,792	0,877	0,039	22,575
Toplam Güvenilirlik $\alpha=0.954$					

Tablo 13 incelendiğinde faktör yüklerinin 0.565 ile 0.920 arasında değer aldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği incelendiğinde Cronbach alfa cinsinden toplam güvenilirlik katsayısının 0.954, yöneticiye güven boyutu için 0.941, örgüte güven boyutu için 0.917 olduğu ve iyi derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliğini; Nyhan ve Marlowe (1997) 0.96, Pekdemir (2019) 0.921 olarak tespit etmiştir.

Örgütsel güven ölçeği ikinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda iki boyutlu yapı doğrulanmıştır. E1 “Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır”, E8 “Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır” arası kovaryans kurulumu ile (-,34) oranında iyileştirme yapılmıştır. E4 “Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır”, E5 “Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır” arası kovaryans kurulumu ile (,27) oranında iyileştirme yapılmıştır. Son olarak E11 “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”, E12 “Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir” arası kovaryans kurulumu ile (,58) oranında iyileştirme yapılmış ve geçerli uyum indeksleri sağlanmıştır. Ölçek ile ilgili uyum iyiliği değerleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler		Ölçüm Modeli Sonuçları
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
Df (sd)	-	-	50
CMIN ( $\chi^2$ )	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$	213,843
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,277
P değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	,000
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	,966
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	,973
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	,937
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	,077
SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$	,028
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	,965

Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .00$ ). P değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu için modelden soru çıkarılmamıştır. Model uyum indekslerine bakıldığında; yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA değeri 0,077 şeklinde hesaplanmış ve bu kabul edilebilir uyum ölçütüdür. Bunu sağladığından dolayı modelin veriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Kalıntılara dayanan uyum indekslerinden ortalama hataların karekökü olan SRMR değeri 0,028 çıktığından dolayı modelin kabul edilebilir uyumda olduğu söylenebilmektedir ( $0 \leq RMR \leq .05$ ). CFI (0,973) değerinin kabul edilebilen sınırdadır, iyilik uyum indeksi GFI (0,937) değerinin kabul edilebilen uyumda, normlaştırılmış uyum indeksi NFI (0,966) değerinin kabul edilebilen sınırdadır ve normlaştırılmamış uyum indeksi TLI (0,965) değerinin de kabul edilebilen sınırdadır olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak Tablo 14 incelendiğinde modelin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri gösterdiği görülmektedir.

## 4.6. Hipotez Testleri

### 4.6.1. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Belirlenen iki değişken arasında yer alan doğrusal ilişkinin gücü ve yönünü ifade etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmektedir (Pallant, 2017, s. 144). Değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15. Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1 Yetenek Yönetimi</b>	1						
<b>2 Örgütsel Güven</b>	,705**	1					
<b>3 Girişimci Davranış</b>	,428**	,395**	1				
<b>4 YY - Soyut Algı</b>	,958**	,656**	,416**	1			
<b>5 YY - Somut Algı</b>	,959**	,695**	,404**	,836**	1		
<b>6 ÖG - Yöneticiye Güven</b>	,661**	,971**	,362**	,618**	,649**	1	
<b>7 ÖG - Örgüte Güven</b>	,679**	,905**	,395**	,627**	,674**	,776**	1

\*\* simgesi  $p < .01$  anlamlılık düzeyini göstermektedir

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçütüdür ve  $r$  ile gösterilir (Alpar, 2017, s. 42). Tablo 15 incelendiğinde yetenek yönetimi ve örgütsel güven ( $r=,705^{**}$  ;  $p=0,000$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda işletmelerde yetenek yönetimi çalışmaları yapıldıkça örgütsel güven artmaktadır. Tablo 15'e göre yetenek yönetimi ve girişimci davranış ( $r=,428^{**}$  ;  $p=0,000$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu doğrultuda işletmelerde yetenek yönetimi çalışmaları yapıldıkça girişimci davranış artmaktadır.

Yetenek yönetiminin soyut algılar boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu arasında ( $r=,618^{**}$  ;  $p=0,000$ ), yetenek yönetiminin soyut algılar boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven boyutu arasında ( $r=,627^{**}$  ;  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetiminin somut algılar boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu arasında ( $r=,649^{**}$  ;  $p=0,000$ ), yetenek yönetiminin somut algılar boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven boyutu arasında ( $r=,674^{**}$  ;  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetiminin soyut algılar boyutu ile girişimci davranış arasında ( $r=,416^{**}$  ;  $p=0,000$ ), yetenek yönetiminin somut algılar boyutu ile girişimci davranış arasında ( $r=,404^{**}$  ;  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

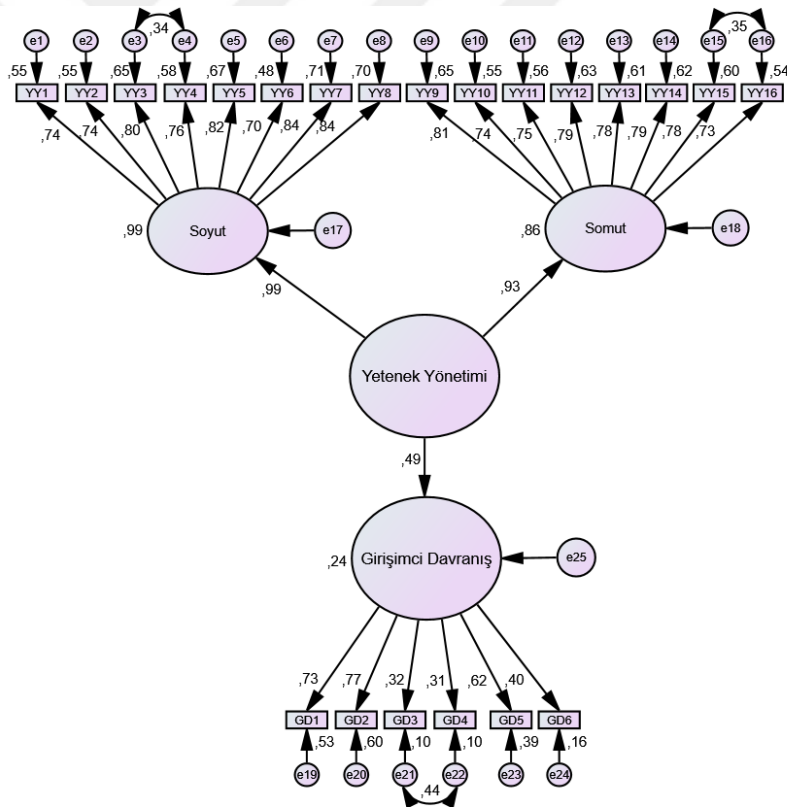
Sonuç olarak Tablo 15'te yer alan bulgulara göre yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2. Yapısal Eşitlik Modellemeleri ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış arasındaki etkileri incelemek amacıyla oluşturulmuş H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modelleri ile uyum iyiliği testleri ve regresyon analizleri yapılmıştır.

##### 4.6.2.1. Yetenek Yönetiminin Girişimci Davranış Üzerine Etkisi

Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıların girişimci davranış üzerine etkisini ele alan H<sub>1</sub> hipotezinin test edilerek sonuçlarının ortaya koyulması amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 5 incelendiğinde oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi, Tablo 16’ incelendiğinde ise analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 5. Yetenek Yönetimi ve Girişimci Davranış Yapısal Eşitlik Modellemesi

Tablo 16. Yetenek Yönetiminin Girişimci Davranış Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

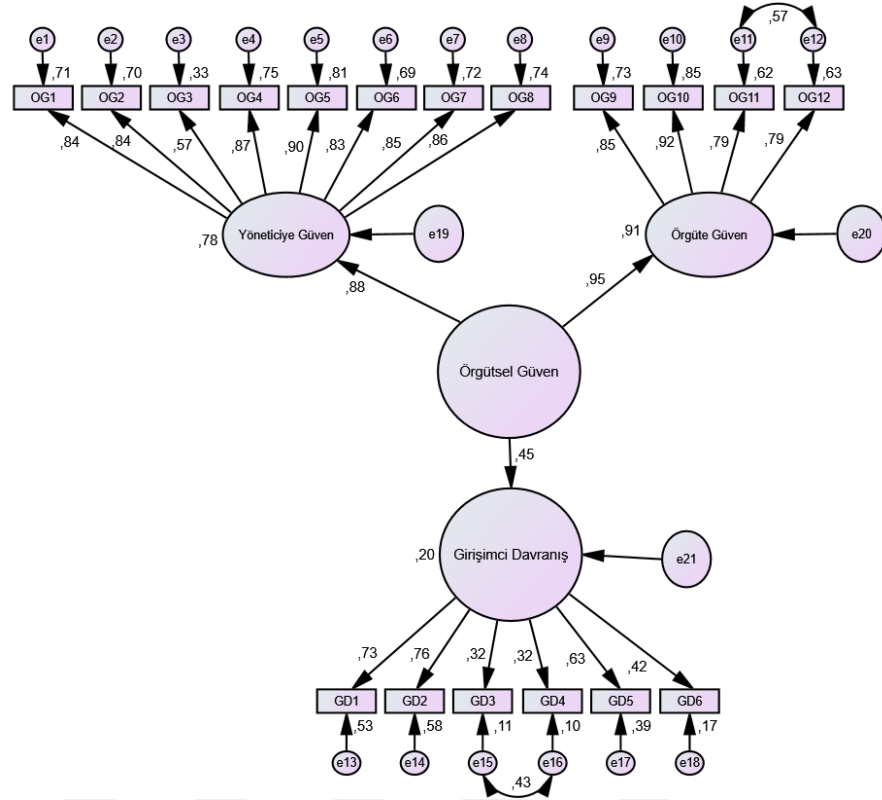
	Etki	Tahmin	p	R <sup>2</sup>
Yetenek Yönetimi →	Girişimci Davranış	0.49	***	0.24
<b>Uyum Değerleri</b>				
$\chi^2/df$ : 3.196, NFI: 0.916, CFI: 0.941, GFI: 0.889				
RMSEA: 0.063, SRMR: 0.0501, TLI: 0.933				

\*\*\*p&lt;0.01

Yetenek yönetimi uygulamalarının girişimci davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0.49$ ,  $p<0.01$ ). Girişimci davranıştaki toplam değişimin %24'ü yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. E3 “Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ile E4 “Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” arasında kovaryans kurulumu ile (,34) oranında iyileştirme yapılmış; E15 “Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar” ile E16 “En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir” arasında kovaryans kurulumu ile (,35) oranında iyileştirme yapılmış ve son olarak E21 “Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem” ile E22 “Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım” arasında kovaryans kurulumu ile (,44) oranında iyileştirme yapılmış ve geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Ayrıca Tablo 16'daki kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde geçerli bir model olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla elde edilen analiz sonuçları “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin alguların girişimci davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklindeki  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

#### 4.6.2.2. Örgütsel Güvenin Girişimci Davranış Üzerine Etkisi

Çalışanların örgütsel güvene ilişkin algularının girişimci davranış üzerine etkisini ele alan  $H_2$  hipotezinin test edilerek sonuçlarının ortaya koyulması amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 6'ya bakıldığında oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi, Tablo 17'ye bakıldığında ise analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış Yapısal Eşitlik Modellemesi

Tablo 17. Örgütsel Güvenin Girişimci Davranış Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Etki	Tahmin	p	R <sup>2</sup>
Örgütsel Güven → Girişimci Davranış	0.45	***	0.20
<b>Uyum Değerleri</b>			
χ <sup>2</sup> /df: 4.037, NFI: 0.927, CFI: 0.944, GFI: 0.898			
RMSEA: 0.074, SRMR: 0.0558, TLI: 0.934			

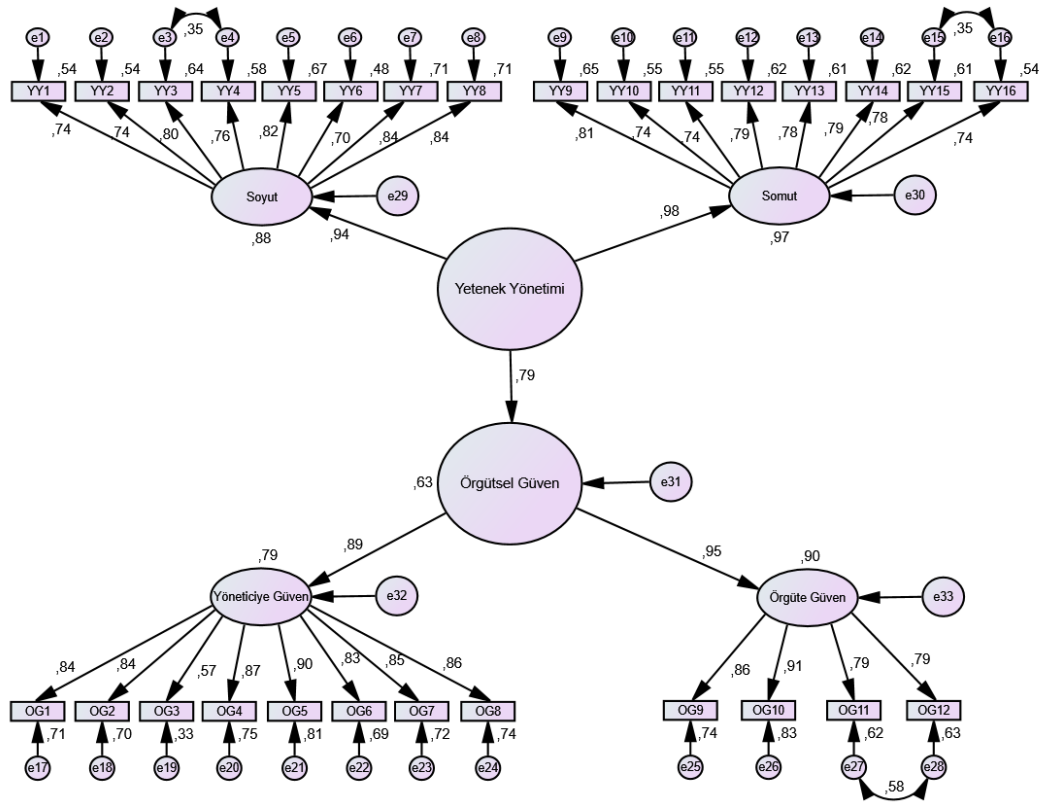
\*\*\*p<0.01

Örgütsel güvenin girişimci davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0.45$ ,  $p<0.01$ ). Girişimci davranıştaki toplam değişimin %20'si yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. E11 “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ile E12 “Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir” arasında kovaryans kurulumu ile (,57) oranında iyileştirme yapılmıştır. E15 “Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem” ile E16 “Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım” arasında kovaryans kurulumu ile (,43) oranında iyileştirme yapılmış ve geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Yine Tablo 17’deki kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde geçerli bir model olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla elde edilen analiz sonuçları

*“Çalışanların örgütsel güvenlerinin girişimci davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* şeklindeki **H<sub>2</sub>** hipotezini desteklemektedir.

#### 4.6.2.3. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi

Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güvenleri üzerine etkisini ele alan H<sub>3</sub> hipotezinin test edilerek sonuçlarının ortaya koyulması amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 7 incelendiğinde oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi, Tablo 18 incelendiğinde ise analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 7. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Güven Yapısal Eşitlik Modellemesi

Tablo 18. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Güven Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

	Etki	Tahmin	p	R <sup>2</sup>
Yetenek Yönetimi	→ Örgütsel Güven	0.79	***	0.63
<b>Uyum Değerleri</b>				
$\chi^2/df$ : 3.055, NFI: 0.924, CFI: 0.947, GFI: 0.880				
RMSEA: 0.061, SRMR: 0.0322, TLI: 0.942				

\*\*\*p&lt;0.01

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmaktadır ( $\beta=0.79$ ,  $p<0.01$ ). Örgütsel güvendeki toplam değişimin %63'ü yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. E3 “Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ile E4 “Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” arasında kovaryans kurulumu ile (,35) oranında iyileştirme yapılmıştır. E15 “Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar” ile E16 “En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir” arasında kovaryans kurulumu ile (,35) oranında iyileştirme yapılmıştır. Son olarak E27 “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ile E28 “Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir” arasında kovaryans kurulumu ile (,58) oranında iyileştirme yapılmış ve geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Sonuç olarak elde edilen analiz sonuçları “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algıların örgütsel güvenleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklindeki **H<sub>3</sub>** hipotezini desteklemektedir.

#### 4.6.3. Bağımsız Örneklem T Testi

Bağımsız örneklem T-testi, iki farklı grubun ya da iki farklı durumun ortalama değerlerini kıyaslamak için kullanılmaktadır (Pallant, 2017, s. 265). Yapılan araştırma neticesinde, cinsiyet değişkeni ile bilişim şirketi çalışanların yetenek yönetimi algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla oluşturulmuş **H<sub>4</sub>**, **H<sub>5</sub>** ve **H<sub>6</sub>** hipotezlerinin test edilmesi için Bağımsız Örneklem T testi yapılmıştır.

Tablo 19. T-testi Sonuçları - Cinsiyet

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	340	3,1074	,76215	1,649	,100
	Erkek	215	2,9913	,83571		
Örgütsel Güven	Kadın	340	3,7485	1,04793	,576	,565
	Erkek	215	3,6950	1,09641		
Girişimci Davranış	Kadın	340	4,2824	,56821	,914	,361
	Erkek	215	4,2357	,61377		

Çalışanların yetenek yönetimi algıları bakımından kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,100$ ;  $p>0,05$ ) (Bkz Tablo 19). Çalışanların örgüte duydukları güven bakımından kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır ( $p=0,565$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların girişimci davranışları bakımından kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ( $p=0,361$ ;  $p>0,05$ ). Sonuç olarak araştırmaya ait değişkenler için anlamlı bir fark olmadığı ( $p>,05$ ) tespit edilmiş ve  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmemiştir.

#### 4.6.4. Tek Yönlü Varyans Analizi

##### 4.6.4.1. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış ile Yaş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans analizi aralarında istatistiksel manidar farklar olup olmadığını görmek için iki ya da daha fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 37). Birden fazla grubun ortalamaları ele alınıp aralarında anlam yaratacak bir farkın olup olmadığını tespit edebilmek için Anova testi yapılmaktadır. Bu çalışmada yaş değişkeni ile çalışanların yetenek yönetimi algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla oluşturulmuş  $H_7$ ,  $H_8$  ve  $H_9$  hipotezlerinin test edilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Tablo 20. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	p
Yetenek Yönetimi	1,408	4	550	,230
Örgütsel Güven	1,457	4	550	,214
Girişimci Davranış	,734	4	550	,275

Tablo 20 dikkate alındığında p değerlerinin 0,05'ten büyük çıktığı gözlemlenmiştir (yetenek yönetimi için Sig.=0,230; örgütsel güven için Sig.=0,214; girişimci davranış için Sig.=0,275). Sig. değerleri 0,05'ten büyük çıktığı için varyansların homojenliği sağlanmıştır.

Tablo 21. ANOVA Testi Bulguları - Yaş

	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Yetenek Yönetimi</b>	Gruplar Arasında	1,654	4	,413		
	Gruplar İçinde	346,499	550	,630	,656	,623
	Toplam	348,152	554			
<b>Örgütsel Güven</b>	Gruplar Arasında	,044	4	,011		
	Gruplar İçinde	629,863	550	1,145	,010	1,000
	Toplam	629,906	554			
<b>Girişimci Davranış</b>	Gruplar Arasında	3,404	4	,851		
	Gruplar İçinde	186,948	550	,340	2,504	,041
	Toplam	190,352	554			

Tablo 21 incelendiğinde yetenek yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin, çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) saptanmıştır. Dolayısıyla  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenmemiştir. Girişimci davranışın ise çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ) tespit edilmiştir, sonuç olarak  $H_9$  hipotezi desteklenmiştir. Girişimci davranışın çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ) tespit edildiği ve varyansların homojen dağıldığı için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi (post hoc) yapılmıştır. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey sonuçları incelendiğinde; 18-24 yaş aralığının (Ort. =4.18; SS. =.60), 25-31 yaş aralığının (Ort. =4.26; SS. =.62), 32-38 yaş aralığının (Ort. =4.34; SS. =.54), 39-45 yaş aralığının (Ort. =4.20; SS. =.58) ve 46 yaş ve üzeri (Ort. =4.04; SS. =.57) yaş aralığında çalışanların girişimci davranışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.4.2. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış ile Eğitim Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim değişkeni ile çalışanların yetenek yönetimi algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile oluşturulmuş  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  ve  $H_{12}$  hipotezlerinin test edilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 22. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	p
Yetenek Yönetimi	,366	4	550	,833
Örgütsel Güven	,868	4	550	,483
Girişimci Davranış	5,293	4	550	,008

Tablo 22 incelendiğinde p değerlerinin yetenek yönetimi ve örgütsel güven için 0,05'ten büyük çıktığı gözlemlenmiştir (yetenek yönetimi için Sig.=0,833; örgütsel güven için Sig.=0,483). Sig. değerleri 0,05'ten büyük çıktığı için varyansların homojenliği sağlanmıştır. Ancak girişimci davranış için p değeri incelendiğinde  $p < 0,05$  ( $p = ,008$ ) olduğu için varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Girişimci davranış ile ilgili varyansların homojenliği sağlanamadığı için Welch veya BrownForsythe testleri yapılmıştır. Welch ve Brown-Forsythe testleri, varyansın homojenliği önermesi ihlal edildiğinde tercih edilmektedir (Pallant, 2017, s. 281).

Tablo 23. ANOVA Testi Bulguları - Eğitim

	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Yetenek Yönetimi	Gruplar Arasında	11,792	4	2,948	4,820	,001
	Gruplar İçinde	336,361	550	,612		
	Toplam	348,152	554			
Örgütsel Güven	Gruplar Arasında	14,887	4	3,722	3,328	,010
	Gruplar İçinde	615,019	550	1,118		
	Toplam	629,906	554			

Tablo 24. Robust Tests of Equality of Means (Brown-Forsythe )

	F Değeri	df1	df2	p
Girişimci Davranış	5,195	4	347,302	,000

Tablo 23 incelendiğinde yetenek yönetimi ve örgütsel güven değişkenlerinin, çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ); yine Tablo 24 incelendiğinde ise girişimci davranış değişkeninin çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p = 0,000$ ;  $p < .05$ ) saptanmıştır. Dolayısıyla  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  ve  $H_{12}$  hipotezleri desteklenmiştir. Yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış için; hangi eğitim grupları arasında fark olduğunun bulunması gerekmektedir. Bunu tespit etmek amacı ile Post Hoc Analizi yapılmıştır. Yetenek yönetimi ve örgütsel güven için Tukey, girişimci davranış için Dunnett testi kullanılmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu varsayıldığında Scheffe, Tukey,

Bonferroni ve LSD testleri gruplar arasındaki farklılıklar konusunda bilgi verir. Grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığında ise Dunnett gibi testler gruplararası farklılıklar hakkında bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 239).

Tablo 25. Post Hoc Test Tukey – Yetenek Yönetimi

	(I)Eğitim	(J)Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
YETENEK YÖNETİMİ	Lise ve altı	Önlisans	,02835	,09170	,998
		Lisans	,28782*	,07841	<b>,002</b>
		Yüksek Lisans	,24703	,14023	,397
		Doktora	-,53253	,39500	,661
	Önlisans	Lise ve altı	-,02835	,09170	,998
		Lisans	,25947*	,09102	<b>,036</b>
		Yüksek Lisans	,21868	,14765	,575
		Doktora	-,56080	,39770	,621
	Lisans	Lise ve altı	-,28782*	,07841	<b>,002</b>
		Ön lisans	-,25947*	,09102	<b>,036</b>
		Yüksek Lisans	-,04079	,13979	,998
		Doktora	-,82035	,39485	,231
	Yüksek Lisans	Lise ve altı	-,24703	,14023	,397
		Ön lisans	-,21868	,14765	,575
		Lisans	,04079	,13979	,998
		Doktora	-,77956	,41161	,322
	Doktora	Lise ve altı	,53253	,39500	,661
		Ön lisans	,56088	,39770	,621
		Lisans	,82035	,39485	,231
		Yüksek Lisans	,77956	,41161	,322

Tablo 25 incelendiğinde; lisans eğitimine sahip olan çalışanların yetenek yönetimi algıları (Ort. = 2,90; SS. =,77) ile diğer lise ve altı ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanların yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p<.05).

Tablo 26. Post Hoc Test Tukey – Örgütsel Güven

	(I)Eğitim	(J)Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Lise ve altı	Önlisans	-,00828	,12399	1,000
		Lisans	,28138	,10603	,062
		Yüksek Lisans	,23668	,18962	,723
		Doktora	-,93280	,53412	,406
	Önlisans	Lise ve altı	,00823	,12399	1,000
		Lisans	,28961	,12308	,130
		Yüksek Lisans	,24491	,19965	,736
		Doktora	-,92457	,53777	,423
	Lisans	Lise ve altı	-,28138	,10603	,062
		Ön lisans	-,28961	,12308	,130
		Yüksek Lisans	-,04470	,18903	,999
		Doktora	-1,21418	,53391	,155
	Yüksek Lisans	Lise ve altı	-,23668	,18962	,723
		Ön lisans	-,24492	,19965	,736
		Lisans	,04470	,18903	,999
		Doktora	-1,16948	,55658	,221
	Doktora	Lise ve altı	,93280	,53412	,406
		Ön lisans	,92457	,53777	,423
		Lisans	1,21418	,53391	,155
		Yüksek Lisans	1,16948	,55658	,221

Tablo 26 incelendiğinde; lise ve altı (Ort. = 3,84; SS. =1,07), ön lisans (Ort. = 3,85; SS. =1,07), lisans (Ort. = 3,56; SS. =1,03), yüksek lisans (Ort. = 3,60; SS. =1,13) ve doktora (Ort. = 4,77; SS. = ,46) eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p>.05$ ).

Tablo 27. Post Hoc Test Dunnett T3 – Girişimci Davranış

	(I)Eğitim	(J)Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ	Lise ve altı	Önlisans	-,02828	,07225	1,000
		Lisans	,14126	,05786	,140
		Yüksek Lisans	,12449	,09087	,841
		Doktora	-,64466*	,05969	,000
	Önlisans	Lise ve altı	,02828	,07225	,1000
		Lisans	,16954	,07010	,151
		Yüksek Lisans	,15276	,09911	,730
		Doktora	-,61638*	,07162	,000
	Lisans	Lise ve altı	-,14126	,05786	,140
		Ön lisans	-,16954	,07010	,151
		Yüksek Lisans	,01678	,08917	1,000
		Doktora	,78592*	,05707	,000
	Yüksek Lisans	Lise ve altı	-,12449	,09087	,841
		Ön lisans	-,15276	,09911	,730
		Lisans	,01678	,08917	1,000
		Doktora	-,76914*	,09037	,000
	Doktora	Lise ve altı	,64466*	,05969	,000
		Ön lisans	,61638*	,07162	,000
		Lisans	,78592*	,05707	,000
		Yüksek Lisans	,76914*	,09037	,000

Girişimci davranış ile ilgili varyansların homojenliği sağlanmadığı için Welch veya BrownForsythe testleri yapılmıştır. Girişimci davranış değişkeninin çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=000$ ;  $p<.05$ ) saptanmıştır. Grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığında Dunnett gibi testler gruplararası farklılık hakkında bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 239). Dolayısıyla Girişimci davranış - eğitim için Tukey testi yerine Dunnett T3 testi yapılmıştır. Tablo 27 incelendiğinde doktora eğitimine sahip çalışanların girişimci davranışları (Ort. = 4,96; SS. = ,08) ile diğer lise ve altı, ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların girişimci davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p<.05$ ).

#### 4.6.4.3. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış ile Çalışma Süresi Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışma süreleri ile çalışanların yetenek yönetimi algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını

belirlemek amacı ile oluşturulmuş  $H_{13}$ ,  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  hipotezlerinin test edilmesi amacı ile Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

*Tablo 28. Test of Homogeneity of Variances*

	Levene Statistic	df1	df2	p
Yetenek Yönetimi	1,318	5	549	,255
Örgütsel Güven	2,181	5	549	,055
Girişimci Davranış	,507	5	549	,771

Tablo 28 incelendiğinde p değerlerinin yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış için 0,05'ten büyük çıktığı gözlemlenmiştir (yetenek yönetimi için Sig.=0,255; örgütsel güven için Sig.=0,055; girişimci davranış için Sig.=,771). Sig. değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojenliği sağlanmıştır.

*Tablo 29. ANOVA Testi Bulguları – Çalışma Süresi*

	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Yetenek Yönetimi	Gruplar Arasında	2,975	5	,595	,946	,450
	Gruplar İçinde	345,177	549	,629		
	Toplam	348,152	554			
Örgütsel Güven	Gruplar Arasında	5,794	5	1,159	1,020	,405
	Gruplar İçinde	624,111	549	1,137		
	Toplam	629,906	554			
Girişimci Davranış	Gruplar Arasında	,377	5	,075	,218	,955
	Gruplar İçinde	189,975	549	,346		
	Toplam	190,352	554			

Tablo 29 incelendiğinde yetenek yönetimi ( $p=,450$ ), örgütsel güven ( $p=,405$ ) ve girişimci davranış( $p=,955$ ) değişkenlerinin, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p>.05$ ) tespit edilmiştir. Dolayısı ile  $H_{13}$ ,  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

#### **4.6.4.4. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış ile Gelir Düzeyi Tek Yönlü Varyans Analizi**

Gelir düzeyleri ile çalışanların yetenek yönetimi algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile oluşturulmuş  $H_{16}$ ,  $H_{17}$  ve  $H_{18}$  hipotezlerinin test edilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Tablo 30. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	p
Yetenek Yönetimi	1,047	6	548	,394
Örgütsel Güven	,537	6	548	,780
Girişimci Davranış	,772	6	548	,592

Tablo 30 incelendiğinde p değerlerinin yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış için 0,05'ten büyük çıktığı gözlemlenmiştir (yetenek yönetimi için Sig.=0,394; örgütsel güven için Sig.=0,780; girişimci davranış için Sig.=,592). Sig. değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojenliği sağlanmıştır.

Tablo 31. ANOVA Testi Bulguları – Gelir Düzeyi

	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Yetenek Yönetimi	Gruplar Arasında	7,940	6	1,323	2,131	,048
	Gruplar İçinde	340,213	548	,621		
	Toplam	348,152	554			
Örgütsel Güven	Gruplar Arasında	9,632	6	1,605	1,418	,205
	Gruplar İçinde	620,275	548	1,132		
	Toplam	629,906	554			
Girişimci Davranış	Gruplar Arasında	2,003	6	,334	,971	,444
	Gruplar İçinde	188,349	548	,344		
	Toplam	190,352	554			

Tablo 31 incelendiğinde yetenek yönetiminin, çalışanların gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=,048$ ;  $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Ancak örgütsel güven ( $p=,205$ ) ve girişimci davranış ( $p=,444$ ) değişkenlerinin, çalışanların gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p>.05$ ) tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{16}$  hipotezi desteklenmiş,  $H_{17}$  ve  $H_{18}$  hipotezleri desteklenmemiştir. Yetenek yönetimi algılarının çalışanların gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Varyansların homojen dağılması sebebi ile Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi (post hoc) yapılmıştır. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey sonuçları incelendiğinde; 5500-7500 tl aralığının (Ort. =3.09; SS. =.79), 7501-10000 tl aralığının (Ort. =2.95; SS. =.79), 10001-12500 tl aralığının (Ort. =3.14; SS. =.76), 12501-15000 tl aralığının (Ort. =2.80; SS. =.70), 15001-17500 tl aralığının (Ort. =3.38; SS. =.65), 17501-20000 tl aralığının (Ort. =3.20; SS. =1.10) ve 20001 tl ve üzerininin (Ort. =3.31; SS. =.75) gelir düzeyine sahip çalışanların yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>.05$ ).

#### 4.7. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları

Bu bölümde yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ve yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış ile demografik değişkenler arasındaki farklara ilişkin oluşan araştırma hipotez sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H <sub>2</sub> : Çalışanların örgütsel güveninin girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H <sub>3</sub> : Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H <sub>4</sub> : Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>5</sub> : Çalışanların örgütsel güven algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>6</sub> : Çalışanların girişimci davranışları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>7</sub> : Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>8</sub> : Çalışanların örgütsel güven algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>9</sub> : Çalışanların girişimci davranışları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H <sub>10</sub> : Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H <sub>11</sub> : Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H <sub>12</sub> : Çalışanların girişimci davranışları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H <sub>13</sub> : Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>14</sub> : Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>15</sub> : Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>16</sub> : Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H <sub>17</sub> : Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir
H <sub>18</sub> : Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir

Tablo 32’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerden H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> ve H<sub>16</sub> desteklenirken, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>13</sub>, H<sub>14</sub>, H<sub>15</sub>, H<sub>17</sub>, ve H<sub>18</sub> desteklenmemiştir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında geliştirilen hipotezlerin sonuçları tartışılmıştır. Sonrasında çalışmanın literatüre katkısından bahsedilmiş, uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuş ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

#### 5.1. Araştırma Sonuçları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analiz sonuçları incelendiğinde, on sekiz hipotezden sekizinin desteklendiği, onunun ise desteklenmediği görülmüştür. Araştırmada ilk üç hipotez incelendiğinde; bilişim firmalarında çalışan personelin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. İşletme çalışanlarının örgütsel güveninin girişimci davranışları üzerindeki etkisi araştırılmış ve pozitif bir etkinin olduğu saptanmıştır. Son olarak bilişim firmalarında çalışan personelin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Kurulan diğer hipotezler ile çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları, örgütsel güvenleri ve girişimci davranışlarının demografik özellikler doğrultusunda aralarında herhangi bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının, örgütsel güvenlerinin ve girişimci davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca bilişim şirketi çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin algılarının ve örgütsel güvenlerinin yaşa göre farklılık göstermediği, ancak çalışanların girişimci davranışlarının yaşa göre farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının, örgütsel güvenlerinin ve girişimci davranışlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yine bilişim şirketi çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin algılarının, örgütsel güvenlerinin ve girişimci davranışlarının işletmede çalıştıkları yıllara göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Son olarak çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının gelir düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulgulanırken, çalışanların

örgütsel güvenlerinin ve girişimci davranışlarının gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemeleri ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda “H<sub>1</sub>: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algularının girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca paralel olarak; Matug (2021) çalışmasında, farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi kavramlarının işletmenin iç girişimcilik ve yenilikçilik kabiliyetlerini geliştirmesi ile ilişkileri incelemiştir. Araştırmasının sonucunda yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif ve orta düzeyde bir etkisi olduğunu bulmuştur. Fettahlıoğlu vd. (2016), çalışmalarında yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda Yetenek Yönetiminin, iç girişimciliğin alt boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Akbaba (2020), gerçekleştirdiği çalışmada yetenek yönetiminin sosyal yenilikçilik uygulamaları ile birlikte dış kaynaklardan yararlanmanın, yenilik performansını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediğini araştırmış, araştırmanın sonucunda yetenek yönetiminin yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Mutlu (2020), çalışmasında çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışını ne düzeyde etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda yenilikçi iş davranışı yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Nsour ve Tayeh (2018), çalışmalarında Ürdün'deki ticari bankalarda yetenek yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında anket tekniği kullanılmış ve 208 banka çalışanına anket soruları yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları, yetenek yönetiminin rekabet avantajı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma Ürdün'deki ticari bankalardaki karar vericilere; yetenek yönetiminin, yetenekleri geliştirmeye, elde tutmaya ve işe almaya odaklanarak rekabet avantajını artırmadaki rolünü dikkate almalarını tavsiye etmiştir.

Regresyon analizi sonucunda “H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel güveninin girişimci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca paralel olarak; Kahyaoğlu (2019), çalışmasında otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisini incelemiş, örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkilediği sonuna

varmıştır. Seçer (2019), ilaç endüstrisinde Ar-Ge birimi çalışanlarının algıladığı örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmenin iç girişimci davranışına etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iç girişimci davranışı olumlu ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özbilen ve Oklay (2017), öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırmalarının sonucunda örgütsel güvenin tüm boyutları ile girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Regresyon analizi sonucunda “*H<sub>3</sub>: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca paralel olarak; Altınöz vd., (2013), konaklama işletmelerinde, yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda orta ve üst düzey otel yöneticilerinin yetenek yönetimi algılarının olumlu yönde değiştirilmesinin örgüte duyulan güven üzerinde olumlu bir etki yaratacağı sonucuna varmışlardır. Dağ (2018), yapmış olduğu araştırmasında yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırmış, araştırma sonucunda ise öğretmenlerin yetenek yönetimi algılarının örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Bahadınlı ise (2013), sürdürmüş oldukları çalışmalarında yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Yalçın (2019), çalışmasında X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemişler, araştırma sonucunda yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Erdem (2022), çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışal (2021), çalışmasında yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu bulgulamıştır. Russel ve Bennett (2015), çalışmalarında çeşitli sektörlerdeki şirketlerin, yetenek yönetimi kararlarının kalitesini ve nihayetinde kurumsal performansı büyük ölçüde artıracak şekilde verileri toplamanın, analiz etmenin ve yorumlamanın bir yolunu nasıl bulduğunu gösteren üç örnek

sunmuşlardır. İlk örnek ServiceCo olarak adlandırılan önde gelen bir profesyonel hizmet firmasıdır. İkinci örnek Initech şirketi, üçüncü örnek ise SGB olarak adlandırılan başarılı bir yazılım şirketidir. Araştırmalarının sonucunda; ilk gereksinim, performansın itici güçlerini nesnel ve derinlemesine anlamak olduğunu, daha sonra bu yaklaşımların nasıl ölçeklendiğini anlamının önemli olduğunu ve yetenek yönetimi alanında, büyük verinin sunduğu fırsatın harika olduğu öne sürmüşlerdir. Son olarak önümüzdeki birkaç yıl içinde, bu tür verilerin bir varlık olarak nasıl kullanılabilceğini ve ekipler oluşturmak için nasıl kullanılabilceğini anlayan liderlerin, yeteneğe yapılan yatırımlardan daha fazla getiri elde edecekleri öngörüsünde bulunmuşlardır.

Bağımsız örneklem T-testi sonucunda “*H<sub>4</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*”, “*H<sub>5</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” ve “*H<sub>6</sub>: Çalışanların girişimci davranışları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuçlara paralel olarak; Yalçın (2019), araştırmasında y kuşağını temsil eden katılımcıların yetenek yönetimi algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığını bulgulamıştır. Yine Efe (2022) tarafından yapılan araştırma neticesinde iç girişimciliğin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Son olarak gerçekleştirilen bir diğer çalışmada örgütsel güvenin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Kalmaz, 2018, s. 177).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda; “*H<sub>7</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” ve “*H<sub>8</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuçlar ışığında benzer çalışmalar incelendiğinde; Mutlu (2020) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların yetenek yönetimi algılarının doğum tarihine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, Tüzün (2006) tarafından yapılan çalışmada bilişsel örgütsel güvenin kişinin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Ancak “*H<sub>9</sub>: Çalışanların girişimci davranışları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca benzer şekilde; yapılan bir çalışmada yaşın, bir kişinin karar verme süreçlerini büyük ölçüde etkilediği

ve girişimci davranış için önemli bir itici güç işlevi gördüğü sonucuna varılmıştır (Neto vd., 2018, s. 46).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda; “*H<sub>10</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*”, “*H<sub>11</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*”, “*H<sub>12</sub>: Çalışanların girişimci davranışları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlara paralel olarak Altınöz vd., (2013), çalışanların yetenek yönetimi algılarının ve ayrıca örgüte duydukları güvenin, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Sosyal bağlam kadar eğitim de insanların girişimci davranışlarını etkileyebilmektedir (Schmidt vd., 2022, s. 2).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda; “*H<sub>13</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemiştir. Benzer şekilde “*H<sub>14</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezi ve “*H<sub>15</sub>: Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezi de desteklenmemiştir. Bu sonuçlara paralel olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde; X kuşağını temsil eden katılımcıların yetenek yönetimi algılarının kıdeme göre bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (Yalçın, 2019, s. 156). Öztürk (2022) yaptığı çalışmada; çalışanların örgütsel güven algılarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kanbur (2015) tarafından yapılan çalışmada; iç girişimciliğin, çalışanların toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği bulgulanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda; “*H<sub>16</sub>: Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algıları gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca benzer şekilde daha önce yapılmış olan bir araştırmada, çalışanların aylık gelir düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Atasoy, 2021, s. 89). Ancak “*H<sub>17</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel*

*olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve “H<sub>18</sub>: Çalışanların girişimci davranışları işletmedeki gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuçlara paralel olarak yapılan bir başka araştırmada; bireylerin girişimcilik niyetleri ile gelirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır (Bahadır, 2018, s. 148).*

## **5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı**

Yetenek yönetimi, örgütsel güven ve girişimci davranış kavramları farklı konu ve alanlarda birbirlerinden bağımsız olarak birçok araştırmaya konu olmasına rağmen literatürde bu üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Yetenek yönetiminin soyut ve somut alt boyutları ve örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları literatürde çok yeni araştırılmaya başlanılmış ve henüz yoğun çalışmaların olmadığı girişimci davranış ile ilk defa bir araştırmaya konu olmuştur. Bu noktadan yola çıkarak gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Çalışma ulusal ve uluslararası yazına yetenek yönetiminin ve örgütsel güvenin girişimci davranışa doğrudan ve dolaylı etkilerinin pozitif veya negatif sonuçlarını katkı olarak sunmaktadır. Çalışmanın sadece bilişim sektöründe yer alan çalışanlar üzerine gerçekleştirilmesi araştırmaya ait sınırlılıkları ortaya koyarken aynı zamanda bilişim sektöründe yer alan işletmelere sonuçları doğrultusunda destek ve yardım sağlayacaktır.

## **5.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

Girişim, girişimci, girişimcilik ve girişimci davranış gibi içerisinde yenilikçilik ve inovasyon barındıran kavramlar son yıllarda işletmeler için oldukça önemli hale gelmiştir. Sürekli değişen dünya ve yenilenen teknolojiler karşısında işletmelerin sürdürülebilir olabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri kaçınılmazdır. Bu noktada işletmeler çalışanlarını seçerken bazı değer ve karakteristik özelliklere bakarken aynı zamanda mevcut çalışanlarının da gelişimlerine katkı sunmak için yoğun çaba sarf etmektedir. İşletmeler kendi içerisinde yer alan bölümler ve kademeler doğrultusunda ayrı birer örgüt ya da tek bir bütün olarak hareket etmektedirler. İki yönüyle de işletme kültür ve işleyişine katkı sağlanmaktadır.

İşletmeler iç kültürlerini destekleyecek ve gelişimlerine pozitif destek olacak kavramlara önem vermektedir. İşletmeler yetenekli çalışanlarını doğru belirleyebilmek

ve verimliliklerini arttırabilmek için yetenek yönetimi kavramının doğru anlaşılması ve uygulanmasına destek olmaktadır. Yetenek yönetiminin kabul ve varlığı çalışanlara güven vermektedir. Gerçekleştirmiş oldukları iş ve yapmış oldukları görevlerini yerine getirirken ortaya koyacakları emek ve yeteneklerinin farkına varılması çalışanların performansını pozitif olarak etkilemektedir. Artan verimlilik ve yüksek performans işletme karlılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Bu noktada işletmelerin yetenek yönetimi kavramına gerekli önemi vermesi ve benimseyerek doğru, eşit ve adil olarak uygulaması önem arz etmektedir. Etkin yetenek yönetiminin sonuçları birçok pozitif davranış ve eylemlere katkı sunacaktır. Sahai ve Srivastava (2012), çalışmalarında başarılı ticari girişimleri şekillendiren yetenek yönetimi uygulamalarını ve eğilimlerini araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada bir çelik imalat firması tarafından uygulanan yetenek yönetimi değişikliği girişimi anlatılmaktadır. Araştırmada firmanın performans yönetimi ve çalışan geliştirme uygulamaları tartışılmıştır. Çalışma sonucunda; mevcut planın gücü, ölçülebilir performans boyutlarında işbirlikçi hedef belirlemesi gerektiği, böylece belirli ve ölçülebilir hedefler sağlanacağı ve de çalışanlara kendilerinden ne beklendiği konusunda netlik sağlanacağı ortaya koyulmuştur. Ayrıca terfi için entegre bir hedef belirleme ve performans değerlendirme sistemi geliştirilmesi önerilmiştir.

Örgüt yapısı karşılıklı ilişkilerin doğru düzlemde bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için oldukça önemli olan örgüt yapısı alt ya da üst fark etmeksizin bazı duygu, davranış ve eylemlerin sonucunda güç kazanmaktadır. İkili ya da karşılıklı ilişkilerin temel duygusu güvendir. Örgüt içinde en önemli kavramlardan olan güven, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini belirlemektedir. Örgütsel güven çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını pozitif etkilemektedir. Örgütsel güvenin var olduğu işletmeler yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri kolay ve hızlı sürdürmektedir. Bağlı olduğu örgüte ve yöneticilerine güvenen çalışanlar sorumluluk alabilmekte ve daha fazla efor sarf ederek performanslarının üzerinde çalışmalar gerçekleştirebilmektedir. Örgütsel güven işletmeler açısından çalışanların sağlıklı psikolojiye sahip olması, doğru yönetici çalışan ilişkisi, çalışanların karşılıklı pozitif duyguları ve işletme performansının verimli ve etkin bir şekilde arttırması için tüm bölüm ve kademelerde var olması önem arz etmektedir. Örgütsel güvenin sonuçları birçok pozitif davranış ve eylemlere katkı sunacaktır.

Girişimci davranış, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin etkileri ile işletmelerin geleceğine yön vermektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmeler fark yaratabilmek ve

rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için çalışanlarının girişimci davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Gelişen teknolojik faaliyetler, değişen pazar koşulları ve fırsatların doğru değerlendirilmesi için işletmeler hem kendilerini hem de çalışanlarını hazırlamak zorundadır. Bu noktada en önemli davranış katılımcı yönetim, çalışanlara yetkinlikleri ve yetenekleri doğrultusunda uygun ortam sunulması yani doğru yetenek yönetimi ve çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi yani örgütsel güven kavramları ön plana çıkmaktadır. İşletmeler en önemli amaçları olan karlılık ve varlıklarını sürdürebilmeleri için girişimci davranışların pozitif sonuçlarından yararlanmak zorundadır.

#### **5.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Araştırma sadece belirli bir grubu temsil eden çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş olması nedeni ile sınırlılıklar taşımaktadır. Farklı grup ya da çalışanlar üzerine gerçekleştirilmesi farklı sonuçlar ortaya koyacaktır ve literatüre yeni bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırma değişkenleri birbirleri ile ilk defa aynı başlık altında toplanmış ve incelemeye alınmıştır. Bu noktada sonuçlar ile ortaya koyulan değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri üzerine ve özellikle girişimci davranış değişkeni odaklı literatüre katkı sağlanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak değişkenlerin farklı konu ve başlıklar altında ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abıdı, E. (2022). Örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki ve buna yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *İstanbul Aydın Üniversitesi*, İstanbul.
- Afi, H., Boubaker, S., & Omri, A. (2022). Do foreign investment and economic freedom matter for behavioral entrepreneurship? Comparing opportunity versus necessity entrepreneurs. *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121761.
- Agrawal, S. (2010). Talent management model for business schools: Factor analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 481-491.
- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83-112.
- Akar, F. (2019), “Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme”, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2) 514-541.
- Akarsu, O. (2021). Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler nelerdir? Teknoparklarda bir araştırma. Doktora tezi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*, Eskişehir.
- Akbaba, Ö. (2020). Sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerine etkisi: Marmara bölgesi aile şirketleri uygulaması. Doktora tezi *Beykent Üniversitesi*, İstanbul.
- Akca, M. (2020), Girişimcilikten girişimci liderliğe. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 6(2), 80-89.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). “Girişimci Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4): 65-84.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2019), “Girişimci Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:14 Sayı:1, 1-10.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.

- Aksoy, A. (2015), “Bilgi ataleti ve örgütsel öğrenmenin girişimci davranış üzerine olan etkisi: Osmaniye ili organize sanayi bölgesi uygulaması”, Yüksek lisans tezi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi*, Osmaniye.
- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
- Alpar, R. (2017). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık. 5. Baskı. *Ankara*.
- Altaş, C. (2022). *Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güveni Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Rize.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., ve Çöp, S. (2013), “Effects of talent management on organizational trust: a field study”, *Social and Behavioral Sciences* (99) 843 – 851.
- Altuğ, E. S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş cezbolmanın aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora tezi. *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Raby, N. D. L. (2022). Generic and technical skills of human talent supported by ICT: systematization, scope, and reflections. *Procedia Computer Science*, 210, 378-382.
- Arı, A. (2020). Spor eğitimi veren kurumlardaki akademisyenlerin örgütsel sosyal sermaye, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora tezi. *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Ariss, A.A., Cascio, W.F., ve Paauwe, J. (2014), “Talent management: Current theories and future research directions”, *Journal of World Business*, 49, 173–179.
- Artantaş, E. (2019). Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık bakanlığı örneği. Doktora tezi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi*, İstanbul.

- Ashnai, B., Henneberg, S.C., Naudé, P. ve Francescucci, A. (2015), “Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model”, *Industrial Marketing Management*, (52) 128-139.
- Atasoy, E.Ö. (2021). Yetenek yönetimi çalışmalarının çalışan motivasyonuna etkisi: Sağlık çalışanları örneği. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Aydın Üniversitesi*, İstanbul.
- Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.
- Bahadınli, H.S. (2013). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma. Doktora tezi. *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Bahadır, Ö. (2018). Planlı davranış teorisi çerçevesinde girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. Doktora tezi. *Bülent Ecevit Üniversitesi*, Zonguldak.
- Ballı, A. İ. K., & Üstün, F. (2019). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimine Katılanlar Üzerine Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 308-326.
- Bannor, R. K., Ros-Tonen, M. A., Mensah, P. O., Derkyi, M., & Nassah, V. F. (2021). Entrepreneurial behaviour among non-timber forest product-growing farmers in Ghana: An analysis in support of a reforestation policy. *Forest Policy and Economics*, 122, 102331.
- Basım, H.N., Meydan, C.H., ve Harun, Ş. (2009), “Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma” *İktisat İşletme ve Finans* 24(274), 79-99.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of world Business*, 51(4), 499-510.
- Belen, E., ve Demirkaya, T. (2012). Girişimciliğin Altın Kuralları. (5. Baskı). İstanbul. Optimist Yayınları.

- Benhabib, J., & Hager, M. (2021). Revenue diversion, the allocation of talent, and income distribution. *Mathematical Social Sciences*, *112*, 138-144.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *İnovasyon ve Girişimcilik*. 3. Basımdan Çeviri, Esra, A. (Ed.) (2018). Nobel, Ankara.
- Bi, Q., Boh, W. F., & Christopoulos, G. (2021). Trust, fast and slow: A comparison study of the trust behaviors of entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *36*(6), 106160.
- Black, J. S., & van Esch, P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, *64*(4), 513-524.
- Boudreau, J.W. (2013), “Appreciating and ‘retooling’ diversity in talent management conceptual models: A commentary on “The psychology of talent management: A review and research agenda””, *Human Resource Management Review*, *23*, 286–289.
- Boz, H. (2019), “Türkiye’de Yetenek Yönetimi: 2008-2018 Döneminde Yayımlanan Akademik Makaleler Bağlamında Bir Analiz”, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi Cilt:7 Sayı:20* 289-327.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, *37*(1), 58-66.
- Broek, J., Boselie, P., ve Paauwe, J. (2018), “Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare”, *European Management Journal* *36*, 135-144.
- Bromiley, P. ve Cummings L. L. (1996). “The Organizational Trust Inventory (OTI)”. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*, 302-319.
- Brown, P., Sadik, S., & Xu, J. (2021). Higher education, graduate talent and the prospects for social mobility in China's innovation nation. *International Journal of Educational Research*, *109*, 101841.
- Butter, M.C., Valenzuela, E.S., Quintana, M.G.B. (2015), “Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers’ and students’ perceptions”, *Computers in Human Behavior*, *51*, 1191–1197.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırmanın temelleri (9.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cai, L., Peng, X., & Wang, L. (2018). The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 112-120.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
- Calza, F., Cannavale, C., & Nadali, I. Z. (2020). How do cultural values influence entrepreneurial behavior of nations? A behavioral reasoning approach. *International Business Review*, 29(5), 101725.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Chabault, D., Hulin, A., ve Soparnot, R. (2012), "Talent management in clusters", *Organizational Dynamics*, 41, 327-335.
- Charu, C. A. (2018). Neural networks and deep learning: a textbook.
- Chen, L., Zhang, L., Yang, Y., Guo, M., Liu, S., Chen, Y., & Hu, S. (2022). IIoT Talent Cultivating Mechanism in line with Industrial Internet. *Procedia Computer Science*, 199, 377-383.
- Cherif, R., Sassi, B., & Chaher, M. (2022). Women entrepreneurs in Tunisia within the context of the covid-19: Constraints, dilemmas and resilience behavior. *Procedia Computer Science*, 204, 581-590.
- Chu, F., Liu, S., Guo, M., & Zhang, Q. (2021). I am the top talent: perceived overqualification, role breadth self-efficacy, and safety participation of high-speed railway operators in China. *Safety science*, 144, 105476.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Claus, L. (2019), "HR disruption-Time already to reinvent talent management", *Business Research Quarterly*, (22), 207-215.

- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.
- Clayton, D. (2019), "Talent Management in Hospitality and Tourism", *Tourism Management* 73, 61–62.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.
- Collings, D.G., ve Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Collings, D.G., ve Mellahi, K. (2013), "Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, 23, 322–325.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), 1-9. doi: 10.7275/jyj1-4868
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-506.
- Cui, J., & Bell, R. (2022). Behavioural entrepreneurial mindset: How entrepreneurial education activity impacts entrepreneurial intention and behaviour. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100639.
- Çalışal, S. (2021). Sağlık kuruluşlarında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumunun aracılık rolü. Doktora tezi. *Üsküdar Üniversitesi*, İstanbul.

- Çay, D. (2021). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Çetin, A. (2019). İstanbul büyükşehir belediyesi spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama. Doktora tezi. *İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul*.
- Çınar, M. (2022). Eğitim örgütlerinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıklarına ve mesleki performanslarına etkisi. Doktora tezi. *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde*.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. 5. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çokyiğit, M. (2020). Ortaokulların bürokratik yapısının etkinliği örgütsel güven ve örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişki. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Dağ, S. (2018). Özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi. Yüksek lisans tezi. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*
- Dao, T. K., Bui, A. T., Doan, T. T. T., Dao, N. T., Le, H. H., & Le, T. T. H. (2021). Impact of academic majors on entrepreneurial intentions of Vietnamese students: An extension of the theory of planned behavior. *Heliyon, 7(3)*, e06381.
- Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2021). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*.
- De Bernardi, C., & Pedrini, M. (2020). Entrepreneurial behaviour: Getting eco-drunk by feeling environmental passion. *Journal of Cleaner Production, 256*, 120367.
- Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2019). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning, 52(4)*, 101839.
- Demir, İ. (2020). SPSS ile istatistik rehberi. *Efe Akademi Yayınevi, İstanbul*.
- Demircan, N. ve A. Ceylan (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2)*, 139-150.

- Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dong, F., Jia, Y., and Wang, S. (2022), “Speculative Bubbles and Talent Misallocation”, *Journal of Economic Dynamics & Control* 141, 104393.
- Dong, Z., Wang, X., Zhang, T., & Zhong, Y. (2022). The effects of local government leadership turnover on entrepreneurial behavior. *China Economic Review*, 71, 101727.
- Dries, N. (2013), “Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue”, *Human Resource Management Review*, 23, 267–271.
- Dries, N. (2013), “The psychology of talent management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Drucker, P.F. (1985). *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles*. Perfect Bound.
- Duong, C. D. (2022). Entrepreneurial fear of failure and the attitude-intention-behavior gap in entrepreneurship: A moderated mediation model. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100707.
- Duran, E. (2022). *Örgütsel Güven, Mobbing ve İşe Yabancılaşmaya İlişkin Sınıf Öğretmeni Görüşleri*. Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Amasya.
- Efe, A. (2022). İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. *Karabük Üniversitesi*, Karabük.
- Erbir, M. (2022). Örgüte Olan Bağlılık Düzeyinin Kurum İçi Girişimcilik Eğilimine Etkisi, Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 91-118.
- Erdem, H.A. (2022). Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde işveren markasının aracı rolüne yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Yıldız Teknik Üniversitesi*, İstanbul.

- Erdoğan, M. E. (2020). “Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi Önergi Dergisi*, 15(54), 586-609.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 203–214.
- Ertel, W. (2018). *Introduction to artificial intelligence*. Springer.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Farndale, E., Agarwal, P., & Budhwar, P. (2022). Outcomes of talent identification in economically liberalized India: Does organizational justice matter?. *Journal of Business Research*, 144, 740-750.
- Farndale, E., Beamond, M., Corbett-Etchevers, I., & Xu, S. (2022). Accessing host country national talent in emerging economies: A resource perspective review and future research agenda. *Journal of World Business*, 57(1), 101256.
- Farndale, E., Morley, M.J., ve Valverde, M. (2019), “Talent Management: Quo Vadis?”, *Business Research Quarterly*, (22), 155-159.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214.
- Farndale, F., Scullion, H., ve Sparrow, P. (2010), “The role of the corporate HR function in global talent management”, 45, 161–168.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S., ve Afşar, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 131-148.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, 127-164.

- Froese, F. J., Shen, J., Sekiguchi, T., & Davies, S. (2020). “Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals”, *Human Resource Management Review*, 30(4), 100776.
- Fuoli, M., van de Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660.
- Furusawa, M. ve Brewster, C. (2015), “The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian Nikkeijin example”, *Journal of World Business*, 50, 133–143.
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., ve Pepermans, R. (2013), “The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda”, *Human Resource Management Review*, 23, 341–353.
- Gieure, C., del Mar Benavides-Espinosa, M., & Roig-Dobón, S. (2020). The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior. *Journal of Business Research*, 112, 541-548.
- Gökaslan, M. O. (2021). Prososyal sessizlik ve örgütsel güven algısının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel prestij algısının aracı rolü: Bir alan çalışması. Doktora tezi. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep*.
- Gökçen, Z.G. (2019). Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme: Aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. Doktora tezi. *İstanbul Üniversitesi, İstanbul*.
- Gradim, B., & Teixeira, L. (2022). Robotic Process Automation as an enabler of Industry 4.0 to eliminate the eighth waste: a study on better usage of human talent. *Procedia Computer Science*, 204, 643-651.

- Guarino, A., Malandrino, D., Marzullo, F., Torre, A., & Zaccagnino, R. (2022). Adaptive talent journey: Optimization of talents' growth path within a company via Deep Q-Learning. *Expert Systems with Applications*, 209, 118302.
- Gürel, E. B. B. (2012). İç girişimcilik: Bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6). 56-75.
- Gümüşttaş, C. (2021). İş sağlığı ve güvenliği bağlamında örgütsel güven ve güvensizliğin öncülleri: Örgütsel ve kurumsal etkiler. Doktora tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul*.
- Gündüzalp, S., ve Özan, M.B. (2019), "Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı", *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Bsk.). Ankara: Seçkin.
- Güriş, S. Astar, M., (2019). Spss ile İstatistik, Genişletilmiş 3. Basım, DR Yayıncılık.
- Güven, B., & Kaygın, E. (2015). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. Siyahinci Akademi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hamşioğlu, A. B. (2019). Girişimci İşletmelerde Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçlarının Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 848-863.
- 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(2), 169-178.
- Heinrichs, H., Martens, P., & Wiek, A. (2016). *Sustainability science*. Springer, Dordrecht.
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. T., Du, T., & Le, L. P. (2022). Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103142.

- Hofmann, J., Schnittka, O., Johnen, M., & Kottemann, P. (2021). Talent or popularity: What drives market value and brand image for human brands?. *Journal of Business Research*, 124, 748-758.
- Holley, A.C., ve Watson, J. (2017), "Academic Entrepreneurial Behavior: Birds of more than one feather", *Technovation*, (64-65), 50-57.
- Hor, F.C., Huang, L.C., Shih, H.S., Lee, Y.H., ve Lee, E.S. (2010); "Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan", *Computers and Mathematics with Applications* 60, 528–540.
- Huaping, G., & Binhua, G. (2022). Digital Economy and Demand Structure of Skilled Talents—Analysis based on the perspective of vertical technological innovation. *Telematics and Informatics Reports*, 100010.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- Iles, P., Chuai, X., ve Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Ilyas, S., Abid, G., ve Ashfaq, F. (2020), "Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust", *Sustainable Production and Consumption* (22) 195–204.
- İgaç Sebzecili, S. (2022). Özel hastanelerde yetenek yönetimi, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi. Doktora tezi. *Biruni Üniversitesi*, İstanbul.
- İpek, M. A. (2022). Liderlik tarzlarının ve örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi: Bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi. *Artvin Çoruh Üniversitesi*, Artvin.
- İslamoğlu, A. H., (2011). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (2. Baskı). *İstanbul: Beta Yayınevi*.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.

- Jin, C., Li, B., Jansen, S. J., Boumeester, H. J., & Boelhouwer, P. J. (2022). What attracts young talents? Understanding the migration intention of university students to first-tier cities in China. *Cities*, 128, 103802.
- Joyce, W.F., ve Slocum, J.F. (2012), "Top management talent, strategic capabilities, and firm performance", *Organizational Dynamics*, 41, 183-193.
- Kaçay, Z. (2019). İşyeri yılmazlığının yordayıcıları: Örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı (Spor Genel Müdürlüğü örneği). Doktora tezi. *Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya*.
- Kahyaoğlu, M. (2019). Örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışa etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora tezi. *Atatürk Üniversitesi, Erzurum*.
- Kalaycı, Ş., (2017), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Dinamik Akademi Basım Yayım. Ankara
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926.
- Kalmaz, P. E. (2018), Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme üzerine etkileri hakkında bir araştırma. Doktora tezi. *Pamukkale Üniversitesi, Denizli*.
- Kamal, F., & Jeongho, C. (2019). International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. Doktora tezi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642.
- Karagöz, Y. (2017), "SPSS ve AMOS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri." Nobel Akademik Yayıncılık ve Danışmanlık, Ankara (2017).

- Kartal, M., & Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenilirlik ve geçerlik analizleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497.
- Kautonen, T., Hatak, I., Kibler, E., & Wainwright, T. (2015). Emergence of entrepreneurial behaviour: The role of age-based self-image. *Journal of Economic Psychology*, 50, 41-51.
- Khilji, S.E., Tarique, I., ve Schuler, R.S. (2015), "Incorporating the macro view in global talent management", *Human Resource Management Review* 25, 236–248.
- King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent—A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251-262.
- King, K. A., ve Vaiman, V. (2019), "Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice", *Business Research Quarterly*, (22), 194-206.
- Ko, S., & Butler, J. E. (2007). Creativity: A key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50(5), 365-372.
- Koch, J., Plattfaut, R., & Kregel, I. (2021). Looking for talent in times of crisis—The impact of the Covid-19 pandemic on public sector job openings. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100014.
- Koçak, H. (2019). Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Koçak, S. (2022). Ortaokul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora tezi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*, Bolu.
- Korkmazıyrek, Y. (2020). Örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ilişkisinde profesyonel bürokrasi etkisi. Doktora tezi. *Başkent Üniversitesi*, Ankara.

- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management*. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.
- Lewis, J. David and A. Weigert (1985). "Trust a Social Reality". *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lewis, R.E., ve Heckman, R.J. (2006), "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Lin, W. B. (2006). A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory. *Expert Systems with Applications*, 31(2), 207-220.
- Liu, Y. (2022). Comment on "Asset Bubbles and Talent Misallocation". *Journal of Economic Dynamics and Control*, 104394.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., ve Ashta, A. (2021), "Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity", *Human Resource Management Review*, 31, 100744.
- Luhmann, N. (1979). "Trust and Power: Two Works". *John Wiley & Sons*, Chichester.
- MacDuffie, J. P. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 35-47.
- Mack, E., Breit, M., Krischler, M., Gnas, J., & Preckel, F. (2021). Talent development in natural science in elementary school: A juxtaposition of research and practice. *Teaching and Teacher Education*, 104, 103366.
- MacLachlan, I., & Gong, Y. (2022). China's new age floating population: Talent workers and drifting elders. *Cities*, 131, 103960.
- Mahapatra, G. P., & Dash, S. (2022). Round table: talent development in a changing world of work. *IIMB Management Review*, 34(1), 83-91.
- Maheshwari, G., & Kha, K. L. (2022). Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: the mediating role of entrepreneurial self-efficacy in the theory of planned behavior. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100553.

- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., ve Zohrehvandi., S. (2018), “Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators”, *Computer Science* (138) 764–774.
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees’ innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees’ intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255.
- Malik, A., De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871.
- Marangoz, M. (2012). Girişimcilik. (2. Baskı). İstanbul. Beta. ISBN 978-605-377-766-3.
- Martin, A., (2015), “Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce”, [International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine](#), (2), 112-116.
- Matug, M.A.B. (2021). Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma doktora tezi. Doktora tezi. *Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu*.
- Mayda, F. (2022). Yetenek yönetiminin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinde örgütsel çok yönlülüğün aracı etkisi ve bir araştırma. Doktora tezi. *İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders— Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of world business*, 45(2), 150-160.
- McKnight, H. D., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473- 490.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

- Mercan, N. (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Metallo, C., Agrifoglio, R., Briganti, P., Mercurio, L., & Ferrara, M. (2021). Entrepreneurial behaviour and new venture creation: The psychoanalytic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 35-42.
- Meydan, C. (2010). Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 195-222.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M.C., (2020), "The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing". *Human Resource Management Review*, 30 100703.
- Meyers, M.C., Woerkom, M., ve Dries, N. (2013), "Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, 23, 305–321.
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: the Centrality of Trust". In R. M. Kramer & R. T. Tyler (Eds.), United States: Sage Publications, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, , 261-287.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic international management*. Springer.
- Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpel, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588-610.

- Mutlu, G. N. (2020). Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi e-ticaret sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi. *Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.*
- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences, 138*, 273-279.
- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial intentions to behavior: The role of anticipated regret and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 311-324.
- Neto, R. D. C. A., Rodrigues, V. P., & Panzer, S. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial behavior and teachers' job satisfaction. *Teaching and Teacher Education, 63*, 254-262.
- Neto, R. D. C. A., Rodrigues, V. P., Stewart, D., Xiao, A., & Snyder, J. (2018). The influence of self-efficacy on entrepreneurial behavior among K-12 teachers. *Teaching and Teacher Education, 72*, 44-53.
- Nikiforou, A.I., Lioukas, S., & Voudouris, I. (2020). Network structure and firm-level entrepreneurial behavior: the role of market and technological knowledge networks. *Journal of Business Research, 106*, 129-138.
- Noam, E. M. (2018). *Media and digital management*. Palgrave macmillan.
- North, K., & Kumta, G. (2020). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*.
- Nsour, H.I.A., ve Tayeh, B.K.A. (2018), "The Impact of Talent Management on Competitive Advantage in Commercial Banks in Jordan from the Point of View of Banks' Employees", *Arab Economic And Business Journal* 13, 60–72.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory". *Evaluation Review, 21(5)*, p.618.
- Okudan, B. (2018). Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. Doktora tezi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.*

- Oludayo, O.A., Akanbi, C.O., Obot, B.M., Popoola, S.I., ve Atayero, A.A. (2018), "Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data", *Data in Brief*, (20), 698-705.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.
- Özbilen, F. M., ve Oklay, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (10), 21-37.
- Öztürk, S. (2022). Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri. Yüksek lisans tezi. *Sakarya Üniversitesi*, Sakarya.
- Özer, A. E. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve içsel işgücü piyasaları bağlamında yetenek yönetimi. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Özgür, S. (2018). Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü. Doktora tezi. *Çukurova Üniversitesi*, Adana.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Pallant, J. (2017). *SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi*. Anı Yayıncılık. 2. Baskı.
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Ozkan, M.K., Nicolopoulou, K., Ozbilgin, M., Tatli, A., ve Vassilopoulou, J. (2015), "Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management", *Social and Behavioral Sciences*, 213, 807 – 811.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?. *Organization Science*, 22(4), 1087-1104.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Pucetaite, R. (2014), “Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust”, *Social and Behavioral Sciences* (156) 231 – 235.
- Pučėtaitė, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: The mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- R.C. Nyhan, & H.A. Marlowe, “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.
- Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., ve Michailova, S. (2013), “Effects of Partnership Quality, Talent Management, and Global Mindset on Performance of Offshore IT Service Providers in India”, *Journal of International Management*, 19, 333–346.
- Rezaei, S., & Mouritzen, M. R. (2021). Talent flowscapes and circular mobility in a Belt and Road (BRI) perspective-Global talent flows revisited. *Asian Journal of Social Science*, 49(4), 188-197.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Robert, C. B., Byung, D. K., & Scott, A. N. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*.
- Ruiz, M. J. S., Molina, R. I. R., Amaris, R. R. A., & Raby, N. D. L. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372.
- Russel, C., ve Bennett, N. (2015), “Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy”, *Business Horizons* 58, 237-242.

- Sabuncu, K. U., ve Karacay, G. (2016), "Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey", *Social and Behavioral Sciences* (235) 443 – 452.
- Sahai, S., ve Srivastava, A.K. (2012), "Goal / target setting and performance assessment as tool for talent management", *Social and Behavioral Sciences*, 37, 241 – 246.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., ve Ogueyungbo, O. (2018), "Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university", *Data in Brief*, (19), 1040-1045.
- Saling, K.C., ve Do, M.D. (2020), "Leveraging People Analytics for an Adaptive Complex Talent Management System", *Computer Science*, 168, 105–111.
- Sanioğlu Tanış, Z. (2021). İşveren markası ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü: Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulübü üzerine bir araştırma. Doktora tezi. *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. *The Process, Data, and*, 12.
- Schein, E.H., ve Maanen, J.V. (2016), "Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management", *Organizational Dynamics*, 45, 165-173.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schmidt, S., Bohnenberger, M. C., Nodari, C. H., & Da Silva, M. D. J. S. (2022). Gender, entrepreneurial behaviour and firm performance of Brazilian students: integrating economic and behavioral perspectives. *Heliyon*, 8(1), e08750.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996). Organizational trust: Philosophical perspectives and conceptual definitions. *Academy of Management Review*, 337-340.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.

- Scullion, H., Caligiuri, P., ve Collings, D. (2008). Call for papers: Global talent management. *Journal of World Business*, 43(1), 128-129.
- Scullion, H., Collings, D.G., ve Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, vol. 45, issue 2, 105-108.
- Seçer, H.Ö. (2019). İlaç sektörü ar-ge birimi çalışanlarında örgütsel özdeşleşmenin ve algılanan örgütsel desteğin iç girişimci davranışına etkileri üzerine bir çalışma. Doktora tezi. *Ankara Üniversitesi*, Ankara.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial marketing management*, 36(2), 249-265.
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Talent analytics: A strategic tool for talent management outcomes. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 515-527.
- Shaw, R. B. (1997). “Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern”. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*, 14.
- Sheppard, B. H., ve Sherman, D. M. (1998). “The grammars of trust: A model and general implications”. *Academy of Management Review*, 23 (3): 422-437.
- Shi, J. L., & Lai, W. H. (2023). Fuzzy AHP approach to evaluate incentive factors of high-tech talent agglomeration. *Expert Systems with Applications*, 212, 118652.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). “Organizational Trust: What it Means, Why it Matters”. *Organizational Development Journal*, 18, (4), 35-49.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Sigala, M. (2017). Book review “Social media management: technologies and strategies for creating business value”, Amy van Looy.
- Simeth, M., & Mohammadi, A. (2022). Losing talent by partnering up? The impact of R&D collaboration on employee mobility. *Research Policy*, 51(7), 104551.

- Sipahi, E. (2019). Ortaokul öğrencilerinin siber zorbalık ve akran zorbalığı eğilimlerinin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven algılarına etkilerinin incelenmesi: Ankara ili örneği. Doktora tezi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi*. İstanbul.
- Solmaz, G. (2021). İşletmelerde temel stratejiler bağlamında insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi. Doktora tezi. *Pamukkale Üniversitesi*, Denizli.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Sökmen, A. (2019), “Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2) 917-934.
- Sparrow, P., (2019), “A historical analysis of critiques in the talent management debate”, *Business Research Quarterly*, (22), 160-170.
- Stam, E. (2008). Entrepreneurship And Innovation. In B. Nooteboom & E. Stam (Eds.), *Micro-foundations for Innovation Policy* (pp. 135–172). Amsterdam University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt46mwvr.10>
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (5th ed.). New York: Routledge.
- Sultana, R., Im, I., & Im, K. S. (2019). Do IT freelancers increase their entrepreneurial behavior and performance by using IT self-efficacy and social capital? Evidence from Bangladesh. *Information & Management*, 56(6), 103133.
- Swales, S. (2013), “Troubling some assumptions: A response to “The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda””, *Human Resource Management Review*, 23, 354–356.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı (6. Baskı). *M. Baloğlu, Çev. Ed.). Nobel Akademi*.
- Tahmaz, E. (2018). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven: Konuyla ilgili bir araştırma. Doktora tezi. *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.

- Tajuddin, D., Ali, R., ve Kamaruddin, B. H., (2015), “Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia”, *Social and Behavioral Sciences*, (201) 80 – 84.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Taşkıran, G. & İyigün, Ö. (2019). The relationship between organizational citizenship behavior and entrepreneurial orientation: A research in the hospitality industry. *Procedia Computer Science*, 158, 672-679.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Tutuş, N. (2022). Akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek lisans tezi. *Fırat Üniversitesi*, Elazığ.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business*, 45(2), 109-121.
- Ünder, İ. (2022). Havacılıkta örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile gönüllü raporlamada bulunmama arasındaki ilişki. Doktora tezi. *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Üstün, F. (2015). Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora tezi. *Çukurova Üniversitesi*, Adana.
- Vaiman, V., Haslberger, A., ve Vance, C.M. (2015), “Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management”, *Human Resource Management Review*, 25, 280–286.
- van Dam, K., Schipper, M., & Runhaar, P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 965-971.

- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Wang, H., & Guo, F. (2023). City-level socioeconomic divergence, air pollution differentials and internal migration in China: Migrants vs talent migrants. *Cities*, 133, 104116.
- Warnock-Smith, D., Cameron, D., & O'Connell, J. F. (2020). Organisational trust: A case application in the air transport sector. *Transport policy*, 88, 69-78.
- Wei, H. L., Wong, C. W., & Lai, K. H. (2012). Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 642-653.
- Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 128-138.
- Wekselberg, V. (1996). Reduced" social" in a new model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 333-335.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Eelationship Framework 195 for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23(3), 513-530.
- Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models*. Cham: Springer International Publishing.
- Xu, F., & Jin, L. (2022). Impact of daily entrepreneurial stressors on long-term transformational leader behaviors and well-being: Differences in experienced and nascent entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 139, 280-291.
- Yalçın, M. (2019). Yetenek yönetimi algısının x ve y kuşaklarının iş tatminlerine etkisi. Doktora tezi. *Ege Üniversitesi*, İzmir.
- Yasrebdoost, H. (2022). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan dayanıklılığı üzerine etkisi. Doktora tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zengin, S. (2020). Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılıkla ilişkisi: beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine karma bir araştırma. Doktora tezi. *Trabzon Üniversitesi*, Trabzon.

Zhao, C., & Li, X. (2022). Living under the shadow: Adverse childhood experiences and entrepreneurial behaviors in Chinese adults. *Journal of Business Research*, 138, 239-255.



**EKLER****Etik Onay Formu****EK-1**

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.06.2021-2608

**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULU**  
**TOPLANTI KARARI**

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
25.06.2021	6	2021/6/9

Saat: 10.00

**Toplantı Yeri:** COVID-19 tedbirleri kapsamında, toplantı elektronik ortam üzerinden yapılmıştır.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 25.06.2021 tarihinde elektronik ortam üzerinden toplandı ve aşağıdaki kararı aldı:

**Karar 9.** Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Çağrı Merkezi Hizmetleri Bölümünde görev yapan Öğretim Görevlisi Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ' nin 07.06.2021 tarih ve E.18956 kayıt sayılı başvurusuna konu olan "İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış: Bilişim Şirketlerinde Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması hakkında görüşüldü.

Sonuç olarak; Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ' nin 07.06.2021 tarih ve E.18956 kayıt sayılı başvurusunda belirtilen, "İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Örgütsel Güven ve Girişimci Davranış: Bilişim Şirketlerinde Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasını yapabilmemesinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine uygun olduğu kanaatine varılarak araştırma için bu belgenin "**Etik Kurul Onay Belgesi**" olarak verilmesine toplantıya katılan üyelerimizin oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Adem TUTAR	Başkan	Kabul
Prof. Dr. Ahmet DEMİRTAŞ	Başkan Yardımcısı	Kabul
Prof. Dr. Mahmut Hamil NAZİK	Üye	Kabul
Prof. Dr. Bülent KIRMIZI	Üye	Kabul
Prof. Dr. Selim COŞKUN	Üye	Kabul
Prof. Dr. Cengiz GÖKŞEN	Üye	Kabul
Prof. Dr. Bülent ÖZ	Üye	Kabul

Prof. Dr. Adem TUTAR  
Başkan

Prof. Dr. Ahmet DEMİRTAŞ  
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Mahmut Hamil  
NAZİK  
Üye

Prof. Dr. Bülent KIRMIZI  
Üye

Prof. Dr. Selim COŞKUN  
Üye

Prof. Dr. Cengiz GÖKŞEN  
Üye

Prof. Dr. Bülent ÖZ  
Üye



## EKLER

### Anket Formu

#### EK-2

#### İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ: BİLİŞİM ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel güven ve girişimci davranış ile ilişkilerini araştırılarak, ölçülmesi amacıyla doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Lütfen soruları ve ifadeleri size en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız. Vereceğiniz cevaplar yalnızca akademik amaçlı kullanılacak olup bilgileriniz ve cevaplarınız üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Vakit ayırdığınız ve çalışmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Danışman

Öğr. Gör. Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ

Prof Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

#### Bölüm 1

İşletmem	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.				
2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.				
3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.				
6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.				
7. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.				
8. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.				
9. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.				
10.Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.				
11.İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.				
12.Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.				
13.Doğru işe doğru insanı yerleştirir.				
14.Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.				
15.Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.				
16.En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.				

Lütfen aşağıdaki ifadelerde bağlı bulunduğunuz yöneticinizi ve çalıştığımız kurumu göz önünde bulundurarak, kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.					
2. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3.Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4. Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5. Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9. Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
10. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.					
2.Çalışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim.					
3.Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem.					
4.Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım.					
5.Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.					
6.Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam.					

## Bölüm 2

- Cinsiyetiniz?  
Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşınız?  
18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 yaş ve üzeri ( )
- Medeni Durumunuz?  
Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış ( )
- Eğitim Durumunuz?  
Lise ve altı ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
- Şu anki işyerinizde çalışma süreniz?  
1 yıldan az ( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
- Gelir Durumunuz?  
5.500-7.500 TL ( ) 7.501-10.000 TL ( ) 10.001-12.500 TL ( ) 12.501-15.000 TL ( )  
15.001-17.500TL ( ) 17.501-20.000 TL ( ) 20.001 TL ve üzeri ( )

7. Şu anki çalıştığınız işletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?  
5 yıl ve daha az ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16-20 yıl arası ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
8. Çalıştığınız Departman? \_\_\_\_\_
9. Çalıştığınız kurumdaki unvanınız? \_\_\_\_\_
10. İşletmenizin yönetimi kimler tarafından gerçekleştirilmektedir:  
İşletme sahipleri ( ) Profesyonel yöneticiler ( ) İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler ( )
11. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı:  
49 kişi ve daha az ( ) 50 – 149 kişi arası ( ) 150 – 249 kişi arası ( ) 250 ve üstü ( )
12. İşletmenizde yetenek yönetimi uygulaması yapılmakta mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )
13. İşletmeniz kıdemli veya orta düzey çalışanlarını üst düzey liderlik pozisyonlarına ilerleyebilmeleri için yeteri derecede hazırlamakta mıdır?  
Evet ( ) Hayır ( )



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Gülin Tuğçe SÖYLEYİCİ

### EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı, 2019-2023

Yüksek Lisans : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı, 2016-2018

Lisans : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uyg.  
Tek. Ve İşl. YO. Yönetim Bilişim Sistemleri, 2011-2015



T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI BENZERLİK RAPORU FORMU

FORM DR-28

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı	GÜLİN TUĞÇE SÖYLEYİCİ
Öğrenci Numarası	1822507303
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
Bilim / Sanat Dalı	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
Danışman Unvanı, Adı-Soyadı	PROF. DR. MUSTAFA FEDAI ÇAVUŞ
Tez Başlığı (Türkçe)	İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ: BİLİŞİM ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 167 sayfalık kısmına ilişkin, 16/03/2023 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 24 'tür.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

20/03/2023

Gülün Tuğçe SÖYLEYİCİ

Danışman Onayı  
UYGUNDUR

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Enstitü Onayı  
UYGUNDUR

Doç. Dr. Ebru GÜHER

AÇIKLAMALAR

1. Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte Enstitüye teslim edilir.
2. İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar dâhil" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
80000 Osmaniye / TÜRKİYE

<http://sbe.osmaniye.edu.tr/>

Tel: +90 328 827 10 00/4107-4108  
E-Posta: sbe@osmaniye.edu.tr