



**ALGILANAN YETENEK YÖNETİMİNİN
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

(Doktora Tezi)

Zehra YENİ

Kütahya - 2020

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

**ALGILANAN YETENEK YÖNETİMİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

Danışman:
Doç. Dr. Emre SEZİCİ

Hazırlayan:
Zehra YENİ

Kütahya-2020

KABUL VE ONAY

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Emre SEZİCİ (Danışman)		
Prof. Dr. Ali AKDEMİR		
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA		
Doç. Dr. Ömer Zafer GÜVEN		
Dr. Öğrt. Üye. Ayşe KARACA		

Onay

İmza

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

28.12.2020

İmza

Zehra YENİ

ÖZGEÇMİŞ

AKADEMİK GEÇMİŞ

Doktora	İşletme Anabilim Dalı (Yön. ve Org), 2020 Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
Doktora	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,(2016-Devam) Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
Yüksek Lisans	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 2015 Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
Lisans	İşletme Bölümü, 2012 Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

YAYINLAR

- **YENİ, Z. & YENİ, H.K.** (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Kariyer Gelecek Algısı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 117.
- **YENİ, Zehra ve E.ÖZLER, D.** (2016) “Duygusal Emek”, (Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı İçinde, Ed: Derya ERGUN ÖZLER), Ekin Yayın Evi, 3. Baskı, ss: 329-356.
- **TAŞKIN, E. & YENİ, Z.** (2016) . İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üni., İİBF Dergisi*. 11(1) :62-86.
- **ÖZLER, D.E., MERCAN, N., & YENİ, Z.** (2016). Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 18(4): 145-162.
- **Ö.KUTANİS, R. & YENİ, Z.** (2016). Aile İşletmeleri Örgüt Kültürünü Nasıl Algılamaktadır: Metafora Bağlı Bir Analiz. *3.International Conference of Business Students*, ss: 124-125.
- **YENİ, Z. & E.ÖZLER, D.** (2016).Is There Personality Impact on The Emotional Labour? An Application in Special Education and Rehabilitation Centers. *Global Business Research Congress (GBRC), Istanbul, Turkey, PressAcademia Procedia*, 2(1): 402-411.
- **DEMİRCİ, M.K. YENİ, Z. ve BARAN, H.** (2015). Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Banka Sektöründe Bir Uygulama. *3.Uluslararası Katılımlı Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat*, ss: 398-405.
- **DEMİRCİ, M.K., GÜLER, M., KIRMIZI, İ., BARAN, H. ve YENİ, Z.** (2014). Yerel STK Üyelerinin Demografik Farklılık Algısının STK Amaçlarına Ulaşmada Başarısı Üzerine Bir Araştırma”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya, ss: 341-346.

İŞ DENEYİMLERİ

• Kütahya Dumlupınar Üniversitesi’nde Araştırma Görevlisi	2013-2017
• Wise Consulting Şirketi’nde İK ve Yönetim Süreci Danışmanı	2017-Halen

ÖZET

ALGILANAN YETENEK YÖNETİMİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

YENİ, Zehra

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emre SEZİCİ
Aralık, 2020, 174 sayfa

Günümüzde rekabetin artması ve yetenekli işgörenlerin kıt olmasından dolayı, örgütlerin birinci önceliği yetenekli işgörenleri bulmak ve örgütsel bağlılıklarını artırarak elde tutmaktır. Çünkü sürdürülebilir rekabet avantajı, örgütlerdeki yetenekli insan kaynağının örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması ile elde edilebilir. Literatür incelendiğinde bu konuya ilişkin yeterince araştırmanın yapılmadığı, varolan çalışmaların da yetenek yönetiminin farklı yönlerine odaklandığı tesbit edilmiştir. Bu nedenle tezin temel amacı, sosyal mübadele teorisi ve örgütsel destek teorisi temelinde, algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolünü tespit etmektir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, yetenek yönetimi uyguladığı bilinen özel bir sağlık grubunun doktor işgörenleri arasından, anket yöntemi kullanılarak 281 veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal bağlılığın algılanan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Bağlılık

ABSTRACT**THE ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN PERCEIVED TALENT MANAGEMENT AND TURNOVER
INTENTION: A STUDY IN THE HEALTHCARE FIELD****YENİ, Zehra****Doctoral Thesis, Department of Business****Supervisor: Assoc. Prof. Emre SEZİCİ****December, 2020, 174 pages**

Today, due to the increasing competition and the scarcity of talented employees, finding talented people and retaining them in the organization by increasing their commitment has become a top priority of organizations. This is important because sustainable competitive advantage may be gained through the talented employees having high levels of organizational commitment and low levels of turnover intention. Yet, a review of the literature reveals a limited number of studies conducted on talent management. Furthermore, the existing research focuses on different aspects of this topic. Therefore, based on the social exchange theory and organizational support theory, this thesis sought to determine the role of affective commitment in the relationship between perceived talent management and turnover intention. In testing the study hypotheses, the data was collected through survey method from 281 doctors who works in a private health group applying talent management. The results demonstrated that perceived talent management negatively influenced turnover intention. The findings also showed that the negative relationship between the two constructs was mediated by affective commitment.

Key Words: Talent Management, Turnover Intention, Affective Commitment

ÖNSÖZ

İlk olarak bu tezi savunabilmem için elimden tutan, bana iyi bir insan olmanın, birine yol açmanın ne demek olduğunu öğreten, hayatımın her döneminde tavsiyeleri bana eşlik edecek olan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Emre SEZİCİ'ye, bir araştırmada dikkat edilmesi gereken en kritik yöntemleri öğrenmemi sağlayan, hatalarımı en nazik şekilde söyleyen ve çalışmamı bir adım öteye taşımak için yanımda olan değerli hocam Doç. Dr. Ömer Zafer GÜVEN'e ve gece gündüz farketmemeksizin her an yanımda olup bilimsel bir araştırmanın inceliklerini benim araştırıp bulmam için yoluma ipuçları bırakan, benimle birlikte bu tez için çalışan, yeri geldiğinde arkadaşım olup hocam olarak bilgisini her zaman paylaşan sevgili hocam Dr. Öğrt. Üyesi Ayşe KARACA'ya teşekkür ederim. Daha lisans öğrencisi iken sahnede ilk dinlediğimde beni yüreklendiren, bana ilk meslektaşım olarak hitap eden, zor zamanlarımda desteğini hiç esirgemeyen, her zaman kapısının bana açık olduğunu hissettiren, tezimin başlangıcından sonucuna kadar benimle birlikte olan değerli hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e ve nezaketle beni kabul edip, çözüm odaklı yaklaşımlarıyla yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA'ya çok teşekkür ederim.

Bu tez fikrini aklıma düşüren ve kalbime sevdiren, doktora ders dönemlerimi güzel bir tebessümle bana hatırlatan, bugün yanımda olamayan fakat üstümde çok emeği olan, bugünkü Zehra'nın mimarları olan hocalarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

Her zorlukta ve güzellikte yanımda olan, benimle ağlayıp benimle gülen, hüznünde ve kahkahada elimi bırakmayan sevgili kardeşim H.Kübra YENİ'ye, yaşı, hayalleri, söylemleri ve içtenliği ile ruhumu hep dinç tutan sevgili kardeşim Merve Nur YENİ'ye ve emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim, her koşulda ayağa kalkmayı bana sabırla öğreten sevgili anneme ve babama çok teşekkür ediyorum. Onların desteği ve sevgisi olmadan bugünlere gelemezdim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ	6
1.1.1.Yetenek Kavramı ve Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.2.Yetenek Kavramıyla İlişkili Kavramlar	8
1.1.3.Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	10
1.1.4.Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	15
1.1.4.1.McKinsey Araştırmaları.....	15
1.1.4.1.1.Yetenek Anlayışı.....	18
1.1.4.3.Kaynak Temelli Yaklaşım.....	20
1.1.4.4.Sistem Yaklaşımı	21
1.1.4.5.Yetenek Fabrikası Modeli	22
1.1.5.Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler	24
1.1.6.Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk	26
1.1.7.Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları	28
1.1.7.1.Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturmak.....	30
1.1.7.2.Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi.....	31
1.1.7.3.Yetenekli İşgörenlerin Belirlenmesi	33
1.1.7.3.1.Yetenekli İşgörenleri Çekme.....	33
1.1.7.3.2.Yetenekli İşgörenleri Seçme.....	35
1.1.7.4.Yetenekli İşgörenlerin Yerleştirilmesi	36
1.1.7.5.Yetenekli İşgörenlerin Eğitim ve Geliştirilmesi	37
1.1.7.6.Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulması	39
1.2.İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	41
1.2.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı.....	42
1.2.2.İşten Ayrılma Niyeti ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki	44
1.2.2.1.Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi	45
1.2.2.2.Planlı Davranış Teorisi.....	47
1.2.3.İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Geliştirilen Modeller	49
1.2.3.1.Price ve Mueller’ın Nedensellik Modeli	49
1.2.3.2.Mobley’in Personel Devri Modeli	52
1.2.3.3.Cotten ve Tuttle Modeli	54
1.3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	56

1.3.5.İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Örgütsel Davranış Kavramları	59
1.3. DUYGUSAL BAĞLILIK.....	64
1.3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	64
1.3.2.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	66
1.3.2.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	67
1.3.2.1.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	70
1.3.2.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar.....	72
1.3.3.Allen-Meyer Yaklaşımı Bağlamında Duygusal Bağlılık	73
1.3.4.Duygusal Bağlılığın Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Sonuçları.....	76

İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. ARAŞTIRMA BAĞLAMINDA ELEALINAN TEORİLER.....	82
2.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi	82
2.1.2. Örgütsel Destek Teorisi.....	83
2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	84
2.2.1. Yetenek Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	84
2.1.2. Duygusal Bağlılığın Yetenek Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Rolü	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	95
3.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	96
3.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği	97
3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	98
3.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği	98
3.3. PİLOT ARAŞTIRMA	99
3.4. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ PROGRAMLAR.....	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. ÖN ANALİZLER.....	102
4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	103
4.3. GEÇERLİLİK, GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	104
4.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin DFA, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	105
4.3.2. Ölçüm Modeline İlişkin DFA, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
4.4. ORTAK METOT VARYANSI.....	110
4.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	110
4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	111

SONUÇ	116
EKLER	123
KAYNAKÇA	127
DİZİN	174



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Yetenek Kavramına İlişkin Tanımlamalar	7
Tablo 1.2: Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Tanımlamalar	11
Tablo 1.3: Yetenek Yönetiminin Kapsamına İlişkin Tanımlar	13
Tablo 1.4: Yetenek Yönetiminde Gelişen Yeni Ve Eski Gerçeklik	18
Tablo 1.5: Huselid vd. Göre İşlerin Sınıflandırılması	32
Tablo 1.6: Çekme Kanalları.....	34
Tablo 1.7: İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tanımlamalar	43
Tablo 1.8: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması	55
Tablo 1.9: İşten Ayrılma Maliyetleri Sınıflandırmaları Tablosu.....	57
Tablo 1.10: İşten Ayrılmanın Sonuçları	58
Tablo 1.11: Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlamalar	66
Tablo 1.12: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Ve Geliştiren Yazarlar	73
Tablo 3.1: Örneklem Büyüklükleri.....	96
Tablo 3.2: Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Ve Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyon Değerleri	99
Tablo 3.3: Pilot Araştırmaya Verilerine Göre Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4.1: Demografik Özellikler	104
Tablo 4.2: Yetenek Yönetimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Tablosu	106
Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Regresyon Ağırlıkları Tablosu.....	106
Tablo 4.4: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri Tablosu.....	108
Tablo 4.5: Ölçüm Modeline İlişkin Regresyon Ağırlıkları Tablosu	108
Tablo 4.6: Ölçüm Modeline İlişkin Ayrışma Geçerliliği Analizi Sonuçları	109
Tablo 4.7: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi.....	15
Şekil 1.2: Yetenek Anlayışı Diyagramı	19
Şekil 1.3: Geleneksel Yetenek Yönetimi Süreci	21
Şekil 1.4: Yetenek Yönetimi Süreci.....	22
Şekil 1.5: Yetenek Fabrikası Modeli.....	23
Şekil 1.6: Ooi'nin Yetenek Çiftliği Kapsülleri Yöntemi ve Üç Kapsül Yaklaşımı	29
Şekil 1.7: Yetenek Yönetimi Modeli	30
Şekil 1.8: Lewis Ve Heckman'a (2006) Göre İşlerin Sınıflandırılması.....	31
Şekil 1.9: Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi	46
Şekil 1.10: Planlı Davranış Teorisi	47
Şekil 1.11: Price Ve Mueller'in Nedensellik Modeli.....	50
Şekil 1.12: Mobley'in Personel Devri Modeli (1977)	53
Şekil 1.13: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni.....	74
Şekil 2.1: Araştırma Modeli.....	93
Şekil 4.1: Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Gösteren Basit Etki Modeli (N=281).....	113
Şekil 4.2: Yetenek Yönetimi İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolünü Gösteren Aracı Etki Modeli (N=281)	114

KISALTMALAR

DPÜ	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr.	Profesör Doktor
Doç. Dr.	Doçent Doktor
Dr. Öğr. Üy.	Doktor Öğretim Üyesi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
KFA	Keşfedici Faktör Analizi
TDK	Türk Dil Kurumu
YY	Yetenek Yönetimi
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
DB	Duygusal Bağlılık
S.S.	Standart Sapma
Ort.	Ortalama
ET	Elde Tutma
EG	Eğitim ve Geliştirme
İB	İşgören Bulma ve Seçme
BCA	Bias Corrected and Accelerated Bootstrap
CI	Confidence Interval
K²	Etki Büyüklüğü
AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
VIF	Varyans Artış Faktörü
TV	Tolerans Değeri
KMO	Kiser Meyer Olkin
Çev.	Çeviren
Akt.	Aktaran



TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütün faaliyetlerinde etkin rol alan işgörenlere bakış açısı değişmektedir. McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırma sonuçlarının paylaşıldığı çalışmada yetenekli işgörene karşı değişen bakış açısı ele alınmış ve bu bakış açısı eski gerçeklik ve yeni gerçeklik şeklinde açıklanmıştır (Axelrod, Helen ve Timothy, 2001; Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Rapora göre yetenekli işgörene karşı değişen bakış açısı;

- İşgörenin örgüte değil, örgütün işgörene ihtiyacı vardır,
- Rekabet avantajı unsuru makine, teknoloji vb. değil, yetenekli işgörenlerdir,
- İşgörenin örgütüne bağlılığı değil, örgütün işgörene bağlılığı vardır,
- İşgören örgütün ona sundukları ile yetinmez daha fazlasını talep eder (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001) şeklindedir.

İşgörene bakış açısının bu denli değişiyor olması yetenekli işgörenlere ihtiyacı olan örgütler için yetenek yönetimi gibi bir stratejiyi önemli kılmaktadır.

Yukarıda açıklanan kariyer anlayışındaki dönüşümün örgütlere yansımaları akademik çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasının konusunu oluşturan değişkenler; yetenek yönetimi, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarıdır. Yetenek yönetimi, kritik pozisyonlar için yetenekli işgörenlerin örgüte çekilmesi, bu işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarma imkanlarının sunulması ve bu yeteneklerin örgüte uzun vadeli kazandırılması stratejisidir (Fegley, 2006; Abraham, 2011; Atlı, 2012; Akar, 2015). Duygusal bağlılık, işgörenin bulunduğu örgütte kalmak için arzulu olması ve bu arzu doğrultusunda tutum ve davranış sergilemesidir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). İşten ayrılma niyeti ise, işgörenin farklı gerekçelerle işini bırakma niyetinde olması ve bu doğrultuda davranışlar ortaya koymasıdır (Mobley, 1982; Rusbult, vd., 1988; Barrlett, 1999; Fong ve Mastura, 2013).

Yetenek yönetimi hem uygulayıcılar için hem de araştırmacılar için yeni bir kavramdır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların olduğu görüldü ki iki kavram arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın rolünü inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda

olduğu görülmüş ve literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu tez çalışması tasarlanmıştır.

Araştırma Problemi

Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı ve düzenleyici rolünün incelendiği kavramlar genellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık kavramlarıdır. Gürbüz (2006) örgütsel bağlılığı; işgörenin örgütü ile bütünleşmesi, örgütün amaçlarını özümsemesi ve bu nedenle örgütte kalma arzusunda olması şeklinde açıklamıştır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılığı; bireyin isteği üzere örgütte kalması, devam bağlılığını; bireyin ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalması ve normatif bağlılığı; bireyin kendisine örgütte kalmayı bir görev olarak atfetmesinden dolayı örgütte kalması şeklinde açıklamıştır. Meyer ve Allen (1997), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından oluşturulan çeşitli bağlılık modellerinde kuramsal ve psikometrik özellikler açısından en güçlü bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada aracı değişken olarak diğer bağlılık türleri veya örgütsel bağlılığın bütünü değil duygusal bağlılık tercih edilmiştir.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına, değerlerine, örgütün bütününe kendini adanmasıdır ve zamanla gelişerek kalıcı hale gelir. İş tatmini ise; işgörenin işi ve işinin değişik yönleri hakkındaki olumlu ve olumsuz tutumunu ifade etmektedir (Bergheim vd., 2015; Rowden, 2002). İş tatmininin genellikle örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu söylenmektedir (Tarigan ve Ariani, 2015) ve bu nedenle iş tatmini yerine duygusal bağlılık araştırma bağlamında aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Yapılan literatür incelemeleri ve yukarıdaki açıklamalar bağlamında bu tez ile incelenen araştırma problemi; “Yeteneklerinden dolayı örgütleri tarafından tercih edilen, örgütün kilit pozisyonlarında istihdam ettirilen işgörenler olarak doktorların işten ayrılma niyetlerini azaltmada, belki ortadan kaldırmada ve duygusal bağlılıklarını artırmada yetenek yönetimi etkili bir strateji midir?”

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, “duygusal bağlılığın, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde rolünü tespit etmektir. Çalışmanın amacı ortaya çıkarıldığında “Yeteneklerinden dolayı örgütleri tarafından tercih edilen, örgütün kilit pozisyonlarında istihdam ettirilen işgörenler olarak doktorların işten ayrılma niyetlerini azaltmada, belki

ortadan kaldırmada ve duygusal bağılıklarını artırmada yetenek yönetimi etkili bir strateji olup olmadığı tespit edilmiş olacaktır.

Bu amacın ortaya çıkarılması bağlamında tez çalışmasında “yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir (H1) ve duygusal bağılılık, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (H2)” olmak üzere iki tane hipotezi vardır. Bu hipotezlere destek oluşturmak amacıyla iki ya da daha çok tarafın karşılıklı olarak fayda sağlaması amacıyla etkileşimde bulunulmasını esas alan sosyal mübadele teorisi (Gürbüz ve Bekmezci, 2012) ve örgütün işgörene sağladığı faydanın işgörenin işine ve örgütüne karşı çabasını artıracığını, onun duygusal gereksinimlerine cevap vereceğini öne süren örgütsel destek teorisinden (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001) faydalanılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Kariyer anlayışındaki dönüşüm göz önünde bulundurulduğunda yetenek yönetiminin işverenler açısından çözüm sunuyor olması konunun önemini göstermektedir. Ek olarak örgütler için kopyalanamaz rekabet avantajı olan yetenekli işgörenlere sahip olmak, bu yetenekleri günümüz iş koşullarında elde tutmak, yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgütlerine duygusal olarak bağlı yetenekli işgörenlerin yüksek katma değer yaratarak çalışmasını sağlamak ve işten ayrılma maliyetlerinin işletmede yaşanmaması konunun pratikteki önemini vurgulamaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetimi ile duygusal bağılılık (Oehley, 2007; Hughes ve Rog, 2008; Gussenhoven, 2009; Ping, 2011; Vural, Vardarlier ve Aykır, 2012; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Nobarieidishe, Chamanifard ve Nikpour, 2014; Gelens vd., 2015; Kontoghiorghes, 2016; Tarakçı ve Öneren, 2018) ve işten ayrılma niyeti (Tanton, 2007; Deery, 2008; Hoogervorst, 2009; Darvish vd., 2012; Rana ve Abbasi, 2013; Sivanesan, 2014; Du Plessis vd., 2015; Türk ve Akbaba, 2017; Tarakçı ve Öneren, 2018) arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Yapılan literatür incelemesinde algılanan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağılılığın rolü hakkında bir boşluk olduğu fark edilmiştir. Yapılan incelemede yetenek yönetimi uygulamaları arasında yer alan yetenek ve liderlik geliştirme programları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (Chami-Malaeb ve Garavan, 2013) ve yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (Oehley, 2007; Boz, 2016) duygusal bağılılığın aracılık rolünün incelendiği çalışmaların olduğu görülmüştür.

Yapılan incelemeler ve açıklamalardan anlaşılabacağı gibi yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü inceleyen çalışmaların yeterli olmadığı, kullanılan yetenek yönetimi modelleri ile ölçülmek istenenin bu tezden farklı olduğu görülmüştür. Bu durum literatüre katkısı bağlamında çalışmanın önemini göstermektedir.

Araştırmanın sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan bir sağlık grubunun faaliyetlerini gerçekleştirmede kilit pozisyonda çalışan doktor işgörenlerin katılımı ile gerçekleştiriliyor olması literatüre katkısı bağlamında çalışmanın önemini yansıtmaktadır. Yapılan literatür incelemesinde önceki çalışmalarda sağlık sektöründe sadece doktor işgörenlerin katılımıyla böyle bir çalışmanın yürütülmemesi çalışmanın bir diğer önemidir.

Çalışmanın Organizasyonu

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın hipotezleri tartışılmıştır. Üçüncü bölümde pilot çalışma, araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde veri setine ilişkin ön analizlere, DFA sonuçlarına, geçerlilik analizlerine, korelasyon analizlerine ve test edilen hipotezlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümün sonunda mevcut araştırmanın katkıları, sınırlamaları ve sonuçları tartışılarak araştırmanın genel bir özeti sunulup tez sonuçlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma değişkenlerini oluşturan kavramlardan yetenek yönetimi hakkında bilgi verilecektir. Sonrasında işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık kavramları tartışılacaktır.

1.1.YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

Bill Conaty ve Ram Charan (2011) “Yetenek Sarrafları; Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan Fazla Değer Verir” isimli çalışmalarının ilk bölümünde şöyle başlarlar söze; “*eğer şirketler paralarını da insanlarını yönettiği gibi yönetselerdi çoğu iflas ederdi.*” Burada vurgulanmak istenen finansal yönetimle insan yönetiminin birbirinden farkını belirtmektir. Yazarlar aynı kitabın ilerleyen kısımlarında “*insanları doğru bir şekilde yönetmek kuşkusuz rakamları yönetmekten daha zordur ama yapılması mümkündür ve nasıl olacağını bildiğinizde daha da kolaylaşır* (Conaty ve Charan, 2011, s.11)” ifadesini kullanmışlardır. Bir başka deyişle; başarılı örgütler insan yönetimine önem verir, aralarında ki yetenekleri keşfeder, onu analiz eder, anlar, biçimlendirir ve disiplinli programlar ve süreçler bileşimi aracılığıyla onu inşa ederler. Bu işlemler bütünü yetenekli işgörenlerin elde tutulduğu sürece örgüte kopyalanamaz bir rekabet üstünlüğünü ve rekabet üstünlüğünün devamlılığını sağlar.

Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın konusunu oluşturan ve yukarıda bahsedildiği gibi örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğundan bahsettiğimiz yetenek ve yetenek yönetimi kavramları hakkında açıklamalara yer verilecektir.

1.1.1.Yetenek Kavramı ve Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Çalışmanın bu bölümünde yetenek kavramının tanımı ve yetenek kavramının tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilecektir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde yetenek kavramının farklı tanımlar ve ifadelerle açıklandığını söyleyebiliriz. Yetenek kavramı TDK’da “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme kabiliyeti, herhangi bir duruma, olaya uyum sağlama hususunda doğuştan gelen güç, kabiliyet, beceri, zekanın bir araya gelmesi” olarak ifade edilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2016).

Yetenekle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yeteneğin, birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve birçok farklı şekilde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda Tablo 1.1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1: Yetenek Kavramına İlişkin Tanımlamalar

YAZAR	TANIM
Erdoğan, 1999.	Bireyin ilişkileri kavrayarak analiz edip çözümleyerek bir sonuca varabilmesi gibi zihinsel, buna ek olarak bazı olguları gerçekleştirmede kullandığı bedensel özelliklerin bütünü olarak ifade edilmektedir.
Buckingham ve Vosburgh, 2001.	Bireyin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretken olarak yaşamındaki her alana adapte edebilme gücü olarak ifade edilmektedir.
McKinsey Danışmanlık, 2001.	Kişisel yetilerin toplamı, ona Tanrı'nın bahsettiği özel karakter, tavır, tecrübe, zeka, hüküm verme yetisi, bilgi, beceri, motivasyon ve ayrıca, bireyin öğrenme ve gelişme yeteneklerini içeren kavram olarak ifade edilmektedir.
Sears, 2002.	Çalışanların beceri ve kabiliyetleri olarak ifade edilmektedir.
Duttagupta, 2006.	Belli bir seviyenin üzerinde potansiyele ve beceriye sahip, örgütlerin devamlı olarak karşılaştıkları değişimi yönetebilecek ve örgütleri amaçlarına ulaştırarak geliştirebilecek bireyleri tanımlayan bir terim olarak ifade edilmektedir.
Ceylan, 2007.	Bireylerin davranışlarını düzenlemede faydalandıkları doğuştan gelen zihinsel ve bedensel kapasiteler olarak ifade edilmektedir.
Altınöz, 2009.	Bireyin herhangi bir konu üzerinde neleri daha iyi yapabileceği hususundaki becerisi olarak ifade edilmektedir.
Makela, Björkman ve Ehnrooth, 2010	Yüksek performans göstermekte olan ve içinde bulundukları durumda sürekli olarak gelişimlerini devam ettirenler olarak ifade edilmektedir.
Dresselhaus, 2010.	Bireyin öğrenme ve gelişme kabiliyetinin bütünü olarak ifade edilmektedir.
Abraham, 2011.	Bireyin yaptığı katkılar ya da uzun bir zaman içerisinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratması olarak ifade edilmektedir.
Horvathova ve Davidova, 2011.	Becerikli bir bireyin yüksek bir performans sergileyerek yüksek bir potansiyele sahip olması olarak ifade edilmektedir.
Atlı, 2012.	Yüksek potansiyele sahip, geniş bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetip değer yaratarak kurumunu geliştirebilecek bireyler olarak ifade edilmektedir.
Akar, 2012.	Bireyin düşünme, hissetme ve davranma seviyesini belirleyen, davranışa döküp üretken uygulamalarda gözlemlenen, bireyi profesyonellik düzeyine çıkaran, potansiyelini ifade eden performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler olarak ifade edilmektedir.

Literatüre dayalı bu tanımlamalardan hareketle yetenek kavramını bireyin herhangi bir olay, olgu veya durumu kavramada, analiz etmede, yorumlamada, işi yapmada ve bunu verimliliğe dönüştürme de sahip olduğu ve doğuştan gelen özel bilgi, beceri, motivasyon, karakter, zeka, yatkınlık, potansiyel ve performansın bütünü şeklinde tanımlayabiliriz. Yetenekli bireyler var olan durumu bir ileri basamağa taşımada heyecanlı, kararlı ve arzulu olan kişilerdir şeklinde açıklayabiliriz.

Etimologlar tarafından binlerce yıl yetenek kavramı araştırılmış ve farklı şekillerde anlamlandırılmıştır. Yetenek sözcüğü ilk olarak Romalılar, Asurlular, Yunanlılar ve Babiller tarafından ağırlık terimi olarak kullanılmış ve bir gümüş ağırlığına verilen değeri anlatmak istendiğinde para anlamında kullanılan bir birim olmuştur (Tansley, 2011).

13. yy'a kadar yetenek sözcüğü bir eğilimi ifade etmekte iken, 15. yy'da zenginlik, hazine, doğuştan gelen bir yeti, zihinsel iyilik durumu olarak ifade edilmiştir. 17. yy'da yetenek sözcüğü bireyi diğerlerinden ayırt eden, doğuştan var olan zihinsel güç olarak ifade edilmeye başlanmış ve 19. yy'da yetenek bireyin kendi içinde var olan ve kendinde saklı bulunan birşey olarak tanımlanmıştır (Tansley, 2011).

Günümüzde işletmecilik alanında ise yetenek bireyde doğuştan var olan ve geliştirilebilen, örgütler için rekabete konu olan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, kilit sorunlara cevap veren, başkaları tarafından kopyalanamayan ve elde tutulması gereken bir değer olarak ifade edilebilir.

1.1.2.Yetenek Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Çalışmanın bu bölümünde yetenek kavramı ile ilişkili kavramlar hakkında bilgi verilerek yetenek kavramıyla ayrıştıkları noktalara değinilmeye çalışılacaktır. Bu kavramlar yetkinlik, yeterlilik, beceri, potansiyel, performans ve temel yetenek olmak üzere beş kavramdan oluşmaktadır.

- **Yetkinlik:** Herhangi bir işin, görevin başarılmasında en iyi performansa ulaşabilmek için bireyi diğerlerinden ayıran bilgi, beceri ve tutumları kapsayan, çalışanın iş ve sorumluluklarını etkileyen, ölçülebilen ve geliştirilebilen bilgi ve beceri gruplarının bütünüdür (Biçer ve Düztepe, 2003). Yetkinlik kazanılmış bir davranış şeklidir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007) ve bu yönüyle yetenekle arasında farklılıklar oluşmaktadır. Bu iki kavramın ortak özellikleri her ikisinin de öğretilerek geliştirilebilir olmasıdır. Farkları ise bu eğitilme ve geliştirilmenin temelde neye dayandığıyla ilgilidir. Yetenek bireyde doğuştan var olan özelliklerin geliştirilip eğitilmesine yetkinlik ise; kazanılmış-öğretilmiş davranışların eğitilip geliştirilmesine dayanır.
- **Beceri:** Bir işin nasıl yapılması gerektiğini ifade eden, kişiden kişiye aktarılma özelliği olan bir kavramdır (Buckingham ve Coffman, 2007). Beceri; bir davranışın veya görevin ustalıkla, gereken nitelikte, gereken biçimde, gereken yöntemde ve kolaylıkla yapılması olarak da ifade edilir (Vatan, 1996). Beceri kişiden kişiye aktarılan bir özellik (Buckingham ve Coffman, 2007) olması yönüyle yetenektan ayrılmaktadır. Çünkü yetenek bireyden bireye aktarılamaz, bireyde doğuştan vardır ve ancak kalıtsal olarak aktarılabilir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007). Beceri için söylenebilecek

önemli unsurlardan biri ise; uzun zamanlar içerisinde, deneme yanılma yoluyla, okul, kurs vb. eğitim programları ile becerinin elde edilebilir olmasıdır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007). Yetenekle ayrıştıkları bir diğer kısımda burasıdır. Çünkü yetenek geliştirilebilir fakat eğitim programları ile kişiye kazandırılmaz bir özelliktir.

- **Yeterlilik:** Kelime anlamı olarak; belirli bir işi yapma gücünü sağlayan nitelikli bilgi, kifayet, ehliyet, görevini yerine getirme gücü şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2020). Bir başka tanımda yeterlilik; yetenek, beceri ve yetkinlik kavramlarını içine alan ve bu kavramların toplamından oluşan kavram olarak ifade edilmektedir (Turan, 2015). Bu doğrultuda belirlenmiş bir görevi yerine getirmede kişi yetenekli olsa bile yeterli olmayabilir. Fakat eğer yeterli ise yetenekli olduğunu ifade edebiliriz. Başka bir deyişle yeterlilik kavramı yetenek kavramını kapsamaktadır.
- **Potansiyel:** Mevcut zamanda gizli olan, bireyin gelecekte açığa çıkarması beklenen, henüz ortada olmayan, gelecek bir zamanda ortaya çıkacağı, gelişeceği ve kullanılmak için hazır olacağı muhtemel olan güç olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2016). Yetenek ve potansiyel kavramları birbirine sıralı ikili şeklindedirler. Biri diğerinin somut soyut hallerine vurgu yapmaktadır. Potansiyel; işgörenin gelecekte yerleştirileceği yeni pozisyonlarda ne derece başarılı olup olmayacağının bu günden belirlenmeye çalışıldığı bir ölçüt iken (Berger ve Berger, 2004) yetenek; işgörenin potansiyel olarak bir görevi yapılabilme becerisini ortaya koymasısıdır (Akın, 2002).
- **Performans:** Kelime anlamı olarak bir görevi veya olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek anlamlarına gelmektedir (Özmutaf, 2007). Performans; işgörenlerin planlanan amaca yönelik nereye ulaştığını, işlerini yaparken kuruma neler sağladığını nicelik ve nitelik olarak ortaya koyması olarak ifade edilmektedir. Bir diğer deyişle, performans herhangi bir görevin yerine getirilmesinde gösterilen başarının derecesi olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2008). Yapılan çalışmalar performans ile yetenek arasında ilişkinin olduğunu fakat iki kavramın aynı şeyi ifade etmediğini desteklemektedir (Tansley, 2011). Yapılan çalışmalar aynı özelliklere sahip her işgörenin aynı performansı göstermediğini ifade etmektedir (Buckingham ve Coffman

2007, Çetin ve Mutlu, 2009, Kaynak, 1990). Bu sonuca göre yetenek performansın belirleyicisidir fakat birbirinin aynısı olan kavramlar değildir diyebiliriz.

- **Temel Yetenek:** Prahalad ve Hamel'a (1994) göre; bir örgüte ve bu örgütün müşterilerine özel fayda sunmayı sağlayan beceri ve teknoloji harmanının bütünü olarak tanımlanır. Rothwell ve Lindholm'un (1999) tanımına göre, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve o örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olan anahtar öge olarak tanımlanır. Yetenek ve temel yetenek kavramının ilişkili iki kavram olduğu ancak bu iki kavramın örgüte ve bireye yansımada farklılaştığını tanımlardan anlaşılmaktadır. Yetenek; bireyde bulunan özellikler iken, temel yetenek; örgütte yer alan birey, teknoloji, hammadde vb. her türlü kaynağın bütünüünün harmanlanması sonucu ortaya çıkan anahtar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede yetenek örgüt içinde karşımıza işgören olarak çıkmakta ve temel yeteneğin sadece bir parçasını oluşturan unsur olarak var olmaktadır diyebiliriz.

1.1.3.Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Personel yönetiminden bu güne doğru gelindiğinde yetenek yönetiminin günümüzde büyük firmaların yararlandığı bir strateji olarak karşımıza çıktığını görebiliriz (Fegley, 2006). Bu nedenle yetenek yönetimini alanında henüz yeni parlayan (Komar, 2008: 8), daha emekleme aşamasında bulunan (Tansley, 2011), yeni olmasına rağmen hızla büyüyen bir alan (Collings ve Mellahi, 2009) şeklinde ifade edebiliriz. Bazı araştırmacılar henüz yetenek yönetimine dair tam anlamıyla bir tanımlamanın olmadığını ifade etmektedirler (Lewis ve Heckman, 2006). Bazı araştırmacılar ise yetenek ve yetenek yönetimine dair daha fazla araştırmanın, daha fazla tartışmanın yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (D'Annunzio-Green, 2008).

Bu zamana kadar yetenek yönetimini araştıran araştırmacılar tarafından yetenek yönetimine dair birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda Tablo 1.2'de ifade edildiği gibidir.

Tablo 1.2: Yetenek Yönetimi Kavramına İlişkin Tanımlamalar

YAZAR	TANIM
McCauley ve Wakefield,2006	İşgücünü planlamak, yetenek çalışma analizini yapabilmek, işe alma sürecini gerçekleştirmek, eğitim ve geliştirme-elde tutma faaliyetlerini koordine etmek, yetenek özetlerini ve yedekleme planlarının yapılması süreci olarak ifade edilmektedir.
Doğan ve Demiral, 2008	Örgütlerin devamlı olarak büyümelerine ve pazarda mücadele edebilmelerine olanak sağlayan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.
Grobler ve Diedericks,2009	Örgütlerin ihtiyaç duyduğu yeteneği bulma, örgüte başvuru yapanlar arasından yetenekli olan bireylerin ayrıştırılmasını sağlama, ayrıışan yetenekler arasından seçim yapma, seçilen yeteneklerin yerleştirilerek, gelişimlerini sağlayacak faaliyetleri yerine getirme, gerekli görüldükçe transfer ve nakil edilerek elde tutmaya çalışma faaliyetlerini yapmayı kapsayan unsurların ayrıntılı olarak saptanması olarak ifade edilmektedir.
Collings ve Mellahi,2009	Örgütlerin rekabet avantajı sağlaması ve devamlılığını sağlayabilmesi için kilit pozisyonların belirlenmesi, kilit pozisyonlarda çalışacak yüksek potansiyel ve performans sahibi işgörenlerden oluşan yetenek havuzunun oluşturularak pozisyonların yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesini sağlayarak bu işgörenlerin örgüte bağlılıklarını sağlayacak insan kaynakları mimarisi olarak ifade edilmektedir.
Çırpan ve Şen,2009	Merkeziye insan kaynağının konulduğu, örgütün karşılaştacağı sorunları aşarak amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duyduğu yetenekler ile mevcut yetenekleri arasında bulunan boşluğu sistematik bir biçimde kapatmaya çalışan yönetim süreci olarak ifade edilmektedir.
Rothwell, 2010	Kritik pozisyonlarda liderliğin devamını sağlamak ve kişisel gelişim olanaklarının önünün açılabilmesi için oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak ifade edilmektedir.
Davies ve J.Davies, 2010	Uygun bireyleri işe almak, geliştirmek ve yüksek seviyede verimliliği elde etmek ve bunu korumak için örgüt tarafından yapılan sistematik bir çaba olarak ifade edilmektedir.
Hartmann, Feisel ve Schober, 2010	Örgütün işgücü planlaması yapma, yetenek analizi yapma, işe alım, personel eğitim ve geliştirme, elde tutma, yetenek değerlendirmeleri ve yedekleme planlaması sürecini içeren sistem olarak ifade edilmektedir.
Abraham, 2011	Örgütlerin var olan veya gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan gereksinimlerini karşılamak amacıyla gerekli yetenek ve tavırları olan bireylerin işe alınıp geliştirilerek elde tutulması amacıyla örgüt tarafından dizayn edilen entegre strateji yada sistemlerin uygulanması olarak ifade edilmektedir.
Altınöz ve Çöp,2012.	Örgütün insan kaynaklarında oluşan yeteneğin talep edilmesi, arz edilmesi sürecinin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir.
http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management (Erişim Tarihi:18.03.2017).	Yeni işe başlayan işgörenlerin örgüte uyum sağlaması, geliştirilmesi, mevcut işgörenlerin bağlılıklarının devam etmesi, üstün yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve örgüte kazandırılması sürecinin bütünü olarak ifade edilmektedir.
Hay Group Türkiye Genel Müdürü Sylvia DeVoge (Erişim Tarihi:18.03.2017).	İşgören markası oluşturup, yeteneklerin işe alınıp-alıştırılması, bu yeteneklerin geliştirilerek kariyer, halef-selef (ayrılan personel yerine kimin seçileceği), performans yönetimi ve motivasyona kadar olan sürecin bir döngü oluşturması şeklinde ifade edilmektedir.

Literatüre dayalı bu tanımlamalardan hareketle yetenek yönetimini; sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi amacıyla örgütün var olan veya

gelecekte ortaya çıkabilme olasılığı olan kilit pozisyonlardaki yetenek ihtiyacının karşılanabilmesi için yetenekli işgörenlerin örgüte çekilmesi, eğitim-geliştirme-kariyer olanaklarına yer verilerek bu işgörenlerin elde tutulması stratejilerinin bütünü olarak ifade edebiliriz.

Yetenek yönetiminin neyi ifade ettiğine, kapsama ne olduğuna yönelik çalışmalar yapılmış (Lewis ve Heckman, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Hartmann, Feisel ve Schober, 2010; Sparrow, Farndale ve Scullion, 2013) ve farklı gruplamalar ortaya çıkmıştır.

Yetenek yönetiminin ne olduğuna dair uygulayıcılar ve akademisyenler arasında bir netlik oluşmamıştır. Bu aradaki boşluğun tamamlanamaması ve uygulayıcılar ile akademik yazın arasındaki boşluğa bir köprü oluşturması açısından Sweem (2009) yetenek yönetiminin kapsamına ilişkin tanımlamalar yapmış ve sonrasında yetenek yönetiminin kapsamı hakkında kendisi bir bakış açısı geliştirmiştir. Yetenek yönetiminin kapsamına ilişkin tanımlar Tablo 1.3'te yer almaktadır.

Tablo 1.3: Yetenek Yönetiminin Kapsamına İlişkin Tanımlar

KAPSAM	TANIM	SAVUNAN ARAŞTIRMACILAR
İnsan Kaynakları = Yetenek Yönetimi	➤ Yetenek yönetimi, tipik insan kaynakları yönetimi departmanı uygulamalarının bir koleksiyonunu ifade etmektedir. ➤ Yetenek yönetimi bağlamında bu uygulamalar; işe alma, seçme, geliştirme, kariyer planlama, halef yetiştirmedir. ➤ İnsan kaynakları kavramı yetenek yönetimi ile yer değiştirmiştir.	Byham,2001; Heinen ve O'Neill, 2004; Olsen, 2000; Abraham, 2011; Collings ve Mellahi, 2009; Areiqat, Abdelhadi ve Al-Tarawneh 2010.
Yetenek Havuzu Yaklaşımı	➤ Yetenek yönetimi, örgütte çalışan tüm işgörenlerin doğru yerlerde olmalarını sağlamak amacıyla uygun iş akışı sağlamak için tasarlanmış bir dizi süreci ifade etmektedir. ➤ Yetenek yönetimi, insan kaynakları planlaması ile ilgilidir, ➤ Doğru bireylerin doğru işlerde istihdamı ile ilgilidir, ➤ Örgütsel yedekleme ve işgücü planlamasına odaklanır.	Cheloha ve Swain, 2005; Jackson ve Schuler, 1990; Kesler, 2002.
Kapsayıcı Yetenek Yönetimi	➤ Yetenek sadece belirli pozisyonlara ve sınırlı uygulamalara odaklanmaz; 1. Yeteneği performansına göre yönetmeyi, 2. Yeteneği hümanistlik ve demografik algıların eşliğinde yönetmez, sadece yeteneğe odaklanır. ➤ İşgörenlerin bütünü en yüksek performansa ulaştırmak amacıyla demografik faktörler ve iş dünyasının etkilerini bir yana bırakmaz, kritik öneme sahip olduğunu vurgular. ➤ Örgütte bulunan her seviyedeki yöneticilerin işbirliği ve iletişim içinde olması gerektiğini vurgular. ➤ Örgütün ve örgütteki liderlerin gelişim ihtiyaçları yetenekler aracılığı ile karşılanır ve örgüt amaçlarına ulaşmada örgütsel yedekleme yardımı ile ulaşır.	Buckingham ve Vosburg.,2001; McCauley ve Wakefield, 2006; Redford, 2005; Rothwell ve Poduch, 2004.
Bütünsel Yetenek Yönetimi Kavramı	➤ Yetenek yönetimi stratejik bir kavram olarak; 1. İnsan kaynakları departmanlarına ait stratejiler ile örgüt stratejilerini bütünleştirir; a. Örgüt içinde tüm bölüm ve düzeylerde uygulanır. b. En düşük düzeydeki örgüt çalışanından en yüksek düzeydekine kadar, yönetim kurulu üyeleri de dahil hepsini kapsar. 2. Örgütün tüm paydaşları ve çevresi için yarar sağlama amacı güder. 3. Yeteneği insan kaynakları stratejileri ile değil iş stratejileri ile bütünleştirir. 4. Yetenek yönetimi şimdiyi değil geleceğe yönelik sürdürülebilir ve proaktif olmayı vurgular. 5. Yeteneği yönetmek ve geliştirmek için düzenlenmiş süreçleri geliştirmeye çalışır. 6. Tüm çalışanlar ve işgörenler arasında bağlılık oluşturmayı amaçlar.	Sweem, 2009; Şahin, 2015.

Kaynak: Sweem, 2009: 20-21. (Savunan araştırmacılar başlığı altında yeralan sütun, araştırmacı tarafından yeniden oluşturulmuştur).

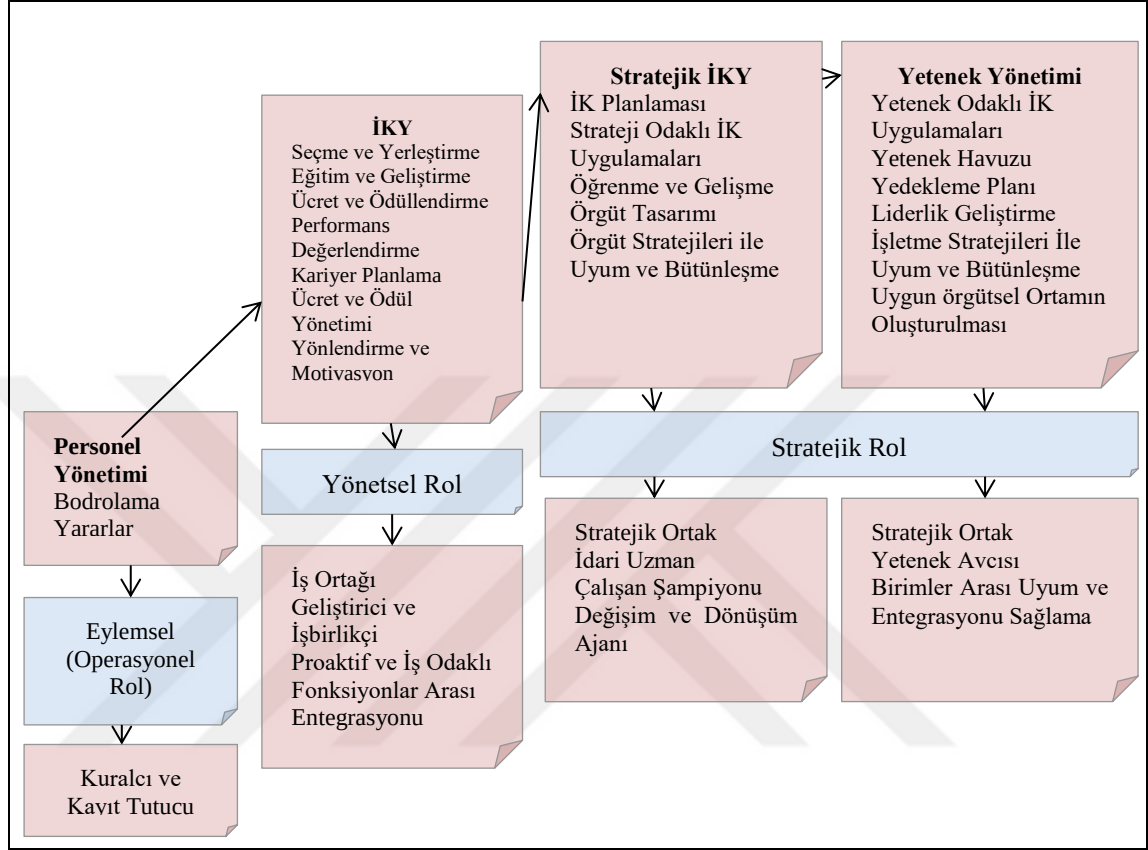
Tablo 1.3'te görüldüğü gibi yetenek yönetiminin neyi ifade ettiğine yönelik yapılan tanımlamalar insan kaynakları yönetimi, yetenek havuzu, kapsayıcı yetenek yönetimi ve bütünsel yetenek yönetimi olmak üzere dört ana başlık altında toparlanmıştır. Bu durumda yetenek yönetimi; örgütün tüm paydaşlarına yarar sağlamayı amaçlar ve rekabet avantajını elde edip bunu sürekli hale getirmek için stratejiler geliştirir. Buna ek olarak yetenek yönetimi, örgütün en üstten en alt kademesine kadar tüm iş görenleri ilgilendiren stratejik bir girişimdir ve örgütteki yetenekli işgörenleri yöneterek, elde tutmaya çalışıp tüm örgüt personeli arasında bağlılık oluşturmaya amaçlar. Bütünsel yetenek yönetimine ilişkin vurgulanması gereken en önemli kısım, örgüt içinde yetenek yönetimine ilişkin belirlenen stratejilerin kendi başına bir amaçla ilişkilendirilmeksizin insan kaynakları departmanları ile değil, örgütün amaçlarına ulaşmada uygulanan genel örgüt stratejileri ile entegre edilmesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışma bağlamında yetenek yönetimi kapsam olarak bütünsel yetenek yönetimi bağlamında ele alınmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin öncesi ve sonrasında yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetiminin çok eski zamanlara dayanmadığı görülecektir. İlk olarak İngiltere ve Amerika'da 1890'lı yıllarda insan kaynaklarına ilişkin izlerin refah görevlileri şeklinde ifade edilmesiyle rastlanmıştır. Bratton ve Gold'un (2012) ifade ettiğine göre refah görevlileri (welfare officers); çalışanın refahı, çalışanın eğitimi, istihdam, ücret, sağlık ve güvenlik alanında çalışan işgörenleri ifade etmektedir.

1960'lı yıllara kadar İngiltere ve Amerika'da gelişen insan kaynakları alanı kapsam olarak izinler, bodrolama, ücretler, veri toplama vb. rutin görevlerle ilgilenmekte iken 1960'lı yıllardan sonra personel yönetimi olarak yönetsel rol almıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi yerini insan kaynaklarına bırakmıştır ve insan kaynakları departmanları stratejik bir önem taşımıştır. 1980'li yıllardan sonra örgütlerde insan unsuruna verilen önem, küreselleşme, rekabetin artışı, değişen yönetim modelleri gibi unsurlar örgütler için stratejik davranmayı gerekli kılmıştır. Aynı zamanlarda Michigan ve Harvard Üniversitelerinde stratejik insan kaynaklar yönetimine ilişkin çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışmalar, örgütün yapısıyla entegre işleyen bir insan kaynakları departmanlarına ihtiyaç duyulduğunu, bu durumun insan kaynaklarına stratejik bir rol yüklediğini ifade etmektedir (Budak, 2008). Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, "personel" işlevinden "insan ilişkisine", devamında "iş

ilişkilerine”, sonrasında ise “endüstriyel ilişkilere” ve son olarak “stratejik insan kaynakları yönetimine” doğru gelişmiştir (Deadrick ve Stone, 2014). Aşağıda insan kaynakları yönetiminin evrimi şekil yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi



Kaynak: Fang Li, 2008: 17 ve Alayoğlu, 2010: 75’ten uyarlanarak hazırlanmıştır.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ile başlayan ve yetenek yönetimiyle günümüze ulaşan bir evrilme yaşamıştır. Açıklamalar doğrultusunda bu evrilmenin insan kaynaklarını, örgütler için stratejik öneme sahip bağlama taşıdığını söyleyebiliriz.

1.1.4.Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Bu başlık altında yetenek yönetimine yön veren yaklaşımlar hakkında bilgi verilecektir. Bunlar; McKinsey araştırmaları, yetenek anlayışı, kaynak temelli yaklaşım, sistem yaklaşımı ve yetenek fabrikası modelidir.

1.1.4.1.McKinsey Araştırmaları

Yetenek yönetimi, 1990’lı yılların sonlarına doğru, insan kaynakları-yönetim ve organizasyon alanına Amerikan danışmanlık şirketi McKinsey’in iki bölümden

oluşan araştırması sonucunda “yetenek savaşları” ismiyle girmiştir. Araştırmanın ilk bölümü 1997 yılında ikinci bölümü ise 2000 yılında yapılmıştır.

McKinsey Danışmanlık Şirketi’nin yapmış olduğu dört yılı aşkın süre devam eden bu çalışmanın sonuçlarına Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod 2001 yılında yazdıkları “The War for Talent (Yetenek İçin Savaş)” isimli kitapta yer verilmiş ve kitapta yetenek savaşları, yetenek rekabeti ve yetenek yönetimine ilişkin tespitlerde bulunulmuştur. Genel manada, iki aşamadan oluşan McKinsey araştırmalarının sonuçlarına göre; yüksek performansa sahip olan örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli unsurun, iyi yeteneği elinde tutmak olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümü 1997 yılında ABD’li 56 örgütün 6.900 orta ve üst düzey yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir (Axelrod, Helen ve Timothy, 2001);

- Araştırmaya katılan yöneticiler yönetmekte en çok zorlandıkları konuyu yetenekli işgörenleri örgüte çekmek (%89) ve bu iş görenleri elde tutmak (%90) olarak ifade etmişlerdir.
- Araştırma sonuçları örgütlerin 35-44 yaş aralığında yetenekli işgören bulmada sorun yaşadıklarını göstermiştir. Yetenek kıtlığı yaşamaya sebep olarak demografik ve sosyal değişimlerin yaşanması gösterilmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece %7’si örgütlerinin gelecek vaat eden tüm iş fırsatlarını takip edebilecek kadar yetenekli yöneticilere sahip olduğunu kabul ettiği sonucuna ulaşmıştır.
- Araştırma sonuçları büyük ve kurumsal örgütlerin ihtiyaç duyduğu iyi eğitim almış yeni mezun yeteneklerin genel olarak (%30) küçük örgütlerde çalışmayı tercih ettiğini ve bu oranın artacağını göstermiştir.

Araştırmanın ilk bölümü; yetenekli çalışanlara örgütlerin ihtiyaç duyduğu fakat bu yeteneklerin örgütlere çekilmesi ve yönetilerek elde tutulmasının zor olduğunu, eğitim düzeyleri yüksek yeteneklerin örgüte çekilmesinde, iş gücünde meydana gelen demografik ve sosyal değişimlere bağlı olarak yetenek kıtlığının yaşandığı vurgulanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü 2000 yılında ABD’li 112 örgütün 13.000 orta ve üst düzey yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir ve yeteneğin maddi olmayan

yönleriyle tanımlanması üzerine durulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir (Axelrod, Helen ve Timothy, 2001);

- Örgütlerin varlıkları günümüzde; sahip olunan entelektüel sermaye, marka ve yenilikçi düşüncelerdir. Bu öğeler örgütlerde bir madde olarak bulunmazlar ve örgütün manevi yeteneği olarak ifade edilirler.
- Yüksek performansa sahip olan örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli unsur sahip oldukları yetenekli işgörenlerdir.
- Yetenekli işgörelere sahip olan örgütler, %22 oranında daha karlıdırlar.
- Yetenek yönetimi örgütlere üst düzeyde performans göstermelerini sağlayan bir uygulamadır.

McKinsey araştırmaları örgütlerin, rekabette üstünlüğü yakalayıp bunu devam ettirmek için yüksek performans göstermelerinde etkili olan faktörün en iyi uygulama veya en iyi faaliyetin ne olduğu peşinde koşmadıkları, bunun yerine sürekli ve yaygın yeteneğin peşinde olduklarını göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001; Axelrod, Helen ve Timothy, 2001) yetenek savaşları, yetenek anlayışı gibi terimleri dünya genelinde tartışılır hale getirmiştir.

Yapılan birçok çalışma (Ruppe, 2006; Chugh ve Bhatnagar, 2006; Lewis ve Heckman, 2006; Cappelli, 2008; Collings ve Mellahi, 2009; Caligiuri, 2011) yetenek yönetiminin McKinsey araştırmaları ile birlikte arttığını desteklemektedir. Bunula birlikte ABD, İngiltere, Avustralya, Japonya, Çin, Hindistan ve Asya'daki çeşitli ülkelerin yetenek yönetimini; yetenek savaşları, yetenek stratejisi, yetenek akını, yeteneği elde tutma, yetenek kıtlığı ve yetenek baskını şeklinde ifade ettikleri ve yeni bir akımın başladığı ifade edilmektedir (Bhatnagar, 2007).

McKinsey araştırmalarında yetenek yönetimi ile işgörene bakış açısının değişikliğe neden olduğu vurgulanmaktadır. Bu değişiklikler aşağıda Tablo 1.4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 1.4: Yetenek Yönetiminde Gelişen Yeni ve Eski Gerçeklik

ESKİ GERÇEKLİK	YENİ GERÇEKLİK
- Bireylerin örgüte/işe ihtiyacı vardır. - Örgütler için makine, sermaye ve coğrafi konum rekabet avantajı unsurudur.	- Örgütün bireylere ihtiyacı vardır - Örgütler için yetenekli bireyler rekabet avantajı unsurudur.
- Yetenekli işgörene sahip olmak <u>bazı</u> farklar yaratır. - İş kıtlığı vardır. - İşgörenlerin işlerine karşı bağlılıkları ve iş güvenceleri vardır.	- Yetenekli işgörene sahip olmak <u>olağanüstü</u> fark yaratır. - Yetenekli işgören kıtlığı vardır. - İşgörenlerin örgüte karşı bağlılıkları kısa dönemlidir ve örgütler arası hareket çoktur.
İşgörenler örgütleri tarafından kendilerine sunulan yararlı paketleri kabul ederler.	İşgörenler örgütün kendilerine sundukları yararın dışında daha fazla taleplerde bulunurlar.

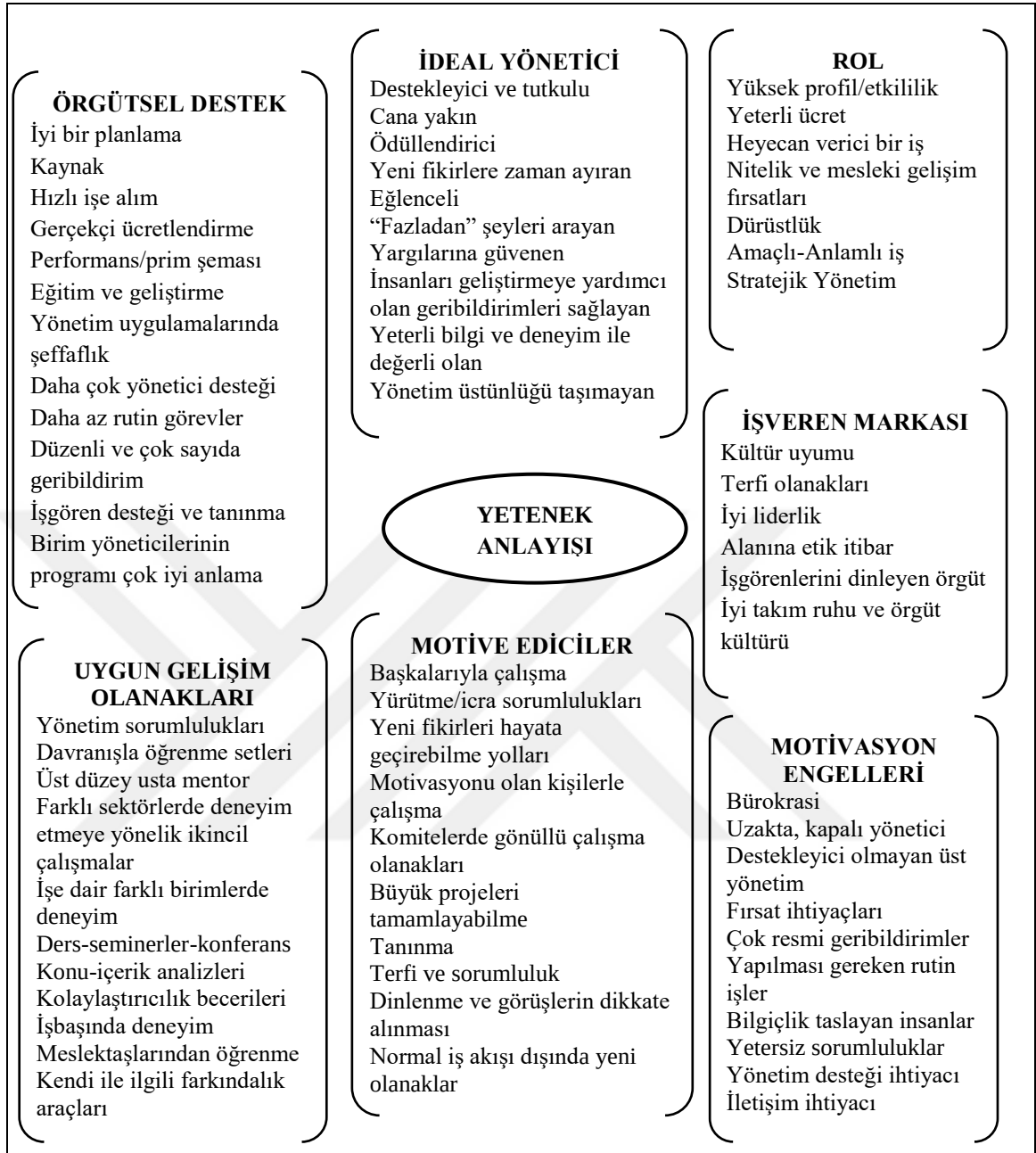
Kaynak: Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001: 6.

Tablo 1.4'te görüldüğü gibi yetenek yönetimi ile birlikte paradigma kırılması yaşanmış, işgörenin bir işe ihtiyacının olması değil örgütlerin yetenekli işgörene ihtiyaç duyması üzerinde durulmuştur. Bu araştırma ile yetenekli işgörenlerin önemi ve rekabet unsuru olduğu, örgütler için yetenekli işgörenlerin bulunup örgüt içinde tutulmasının güçlüğü, yetenekli işgörenlere yönelik yeni çalışmaların yapılması gerektiği ve işgörene ilişkin bakış açısının değiştiği sonuçlarına ulaşılmış ve yetenek yönetimi kavramı insan kaynakları ve yönetim-organizasyon alanına dahil edilmiştir.

1.1.4.1.Yetenek Anlayışı

Örgütler açısından düşünüldüğünde yetenek anlayışı sadece insan kaynakları departmanlarının ilgilenmesi gereken bir strateji olmayıp, örgütün hedeflerine ulaşması için her düzeyde ve bölümde bulunan işgörenlerde bulunması gereken bir yaklaşım olmalıdır. McCauley ve Michael (2006) yetenek anlayışını, performansı yüksek olan büyük örgütlerin yeteneğin önemine dair duydukları temel inanç olarak ifade etmektedirler. Ashton ve Lynne (2005) ise yetenek anlayışını, herkesin geliştirilmeye dair potansiyelinin olduğuna dair inanç olarak ifade etmişlerdir.

Şekil 1.2: Yetenek Anlayışı Diyagramı



Kaynak: Akar, 2015: 47 (McCartney ve Garrow (2007)’den akt.)

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi yetenek anlayışı sadece insan kaynakları yöneticilerinin ilgilendikleri ve sorumlulukları altında olan bir anlayış olmamaktadır. McCartney ve Garrow’un (2006) yaptıkları çalışmaya göre yetenek anlayışı yedi temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; uygun gelişim olanakları, motive edici faktörlerin olması, motive engelleyicilerin ortadan kaldırılması, örgütün işveren markasına sahip olması, işgörelere ve örgüte verilen rollerin anlamlı olması, ideal yönetici ve örgütsel destektir.

Yetenek anlayışı örgütlerin Şekil 1.2’de belirtildiği unsurların bir araya getirilmesi ile anlamlılık kazanmakta ve oluşmaktadır. Yetenek anlayışını vurgulayan bu unsurların örgütler için ihtiyaç olarak ortaya çıkması, işgörenler tarafından talep edilir hale gelmesi örgütleri yetenek yönetimini uygulamaya itmiş ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışına temel oluşturan faktörlerden biri olmuştur.

1.1.4.3.Kaynak Temelli Yaklaşım

1984 yılında Wernerfelt tarafından literatüre kazandırılan kaynak temelli yaklaşım yetenek yönetimine yön veren yaklaşımlardan birini oluşturmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım stratejik yönetimde rekabet avantajı teorisi olarak da bilinmektedir ve varsayımı; istenilen derecedeki yönetsel çabaların örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmasıdır (Koçak, Özer ve Eymen, 2005). İstenilen yönetsel etkinlikler ise; örgütün sahip olduğu varlıklar ve yetenekler olarak ifade edilmektedir (Makhija, 2003).

Örgütlerin sahip olduğu varlıklar ile yetenekler arasındaki farklar örgütlerin performansındaki farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütlerin sahip oldukları kaynakların rekabet avantajının oluşturulmasında etkili olduğunu (Hooley vd.,1999, Peteraf, 1993) göstermektedir. Kaynak temelli yaklaşımla ilgili yapılan çalışmalarda kaynakların sınıflandırılması hususunda birçok çalışma yapılmıştır. Fakat yapılan çalışmalarda kaynak sınıflandırmalarından daha çok sahip olunan kaynakların örgüte sağladığı rekabet avantajı üzerinde durulmuştur (Wernerfelt, 1984; Barney, Wright ve Ketchen Jr, 1991; Hunt and Morgan, 1995).

Örgütler rakiplerinin gerçekleştiremediği, kopyalanamaz stratejiler ortaya koyduğu sürece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir. Örgütlerin rakiplerinden farklı, kopyalanamaz stratejiler geliştirmeleri ise farklı kaynaklara sahip olmakla gerçekleşebilmektedir. Yapılan çalışmalarda eşsiz ve ikame edilemez kaynaklara sahip olan örgütlerin diğerlerine göre daha yüksek oranda getiriye sahip oldukları yöndedir (Peteraf, 1993). Rakipler, örgütün sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere sahip olamadığı ve ikame edemediği sürece örgüt rekabet avantajını devam ettirecektir. Buradaki anahtar unsur, rekabet avantajının ikame edilemez kaynağı örgüt bünyesinde bulundurduğu sürece devam edeceği ve sonsuza kadar sürmeyecek bir olgu olduğudur (Barney, Wright ve Ketchen Jr, 1991).

Rekabet avantajının sürekli olarak sağlanabilmesi için kaynakların nadir olma, ikame edilememe, eşsiz olma ve taklit edilememe gibi özellikleri bulundurması

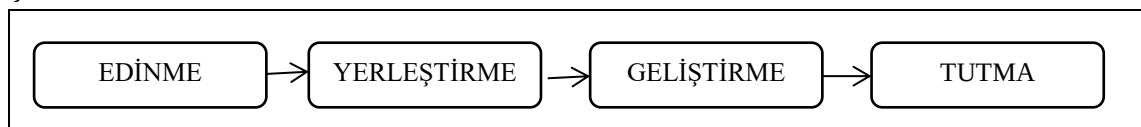
gerekmektedir (Oliver, 1997; Cadogan vd., 2002). Örgütler için eşsiz, kopyalanamaz, ikame edilemez ve nadir olan kaynak günümüzde yetenekli işgörenleri ifade etmektedir diyebiliriz.

Bu açıklamalar doğrultusunda; örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek için yetenekli işgörenleri kaynakların en eşsizi, en taklit edilemeyeni ve en ikame edilmeyeni olarak örgüte çekmek ve onları elde tutmak için stratejiler geliştirmeli ve bunu örgütün temel amaçlarına ulaşmada entegre bir şekilde yönetmelidir. Kaynak temelli yaklaşım; örgütlerin rekabet avantajını elde etmelerinde kaynak olarak yetenekli işgörenleri örgüte çekmeleri ve elde tutmaları bağlamında yetenek yönetiminin şekillenmesine yön veren bir yaklaşım olmuştur.

1.1.4.4.Sistem Yaklaşımı

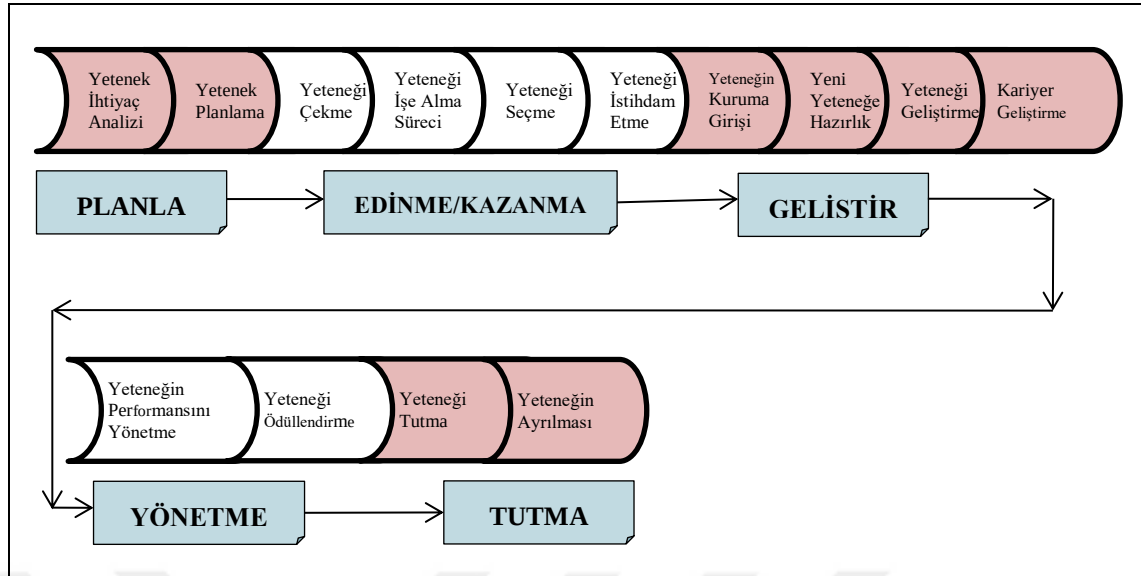
Geleneksel yetenek yönetimi dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; yeteneği edinme, yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme ve onu elde tutmadır. Geleneksel yetenek yönetimi, yeteneği elde etme ve elde tutmaya odaklanmaktadır (Akar, 2015). Philips ve Edward'a (2008) göre yetenek yönetimi; işgücü planlama - işgücü edinme - işgücü yerleştirme – işgücünü yönetme – işgücünü tutma şeklinde bir süreci ifade eder ve bu süreç içerisindeki her unsur bir sistemdir, yetenek yönetimi de bu sistemlerin bütünleşmesine dayanmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1.3'te geleneksel yetenek yönetiminin bu dört aşaması yer almaktadır.

Şekil 1.3:Geleneksel Yetenek Yönetimi Süreci



Kaynak: Philips ve Edward, 2008: 12 (Deloitte Research'dan akt.).

Şekil 1.3'te görüldüğü gibi geleneksel yetenek yönetimi birbirini izleyen bir süreci ifade etmektedir ve bu yönüyle bir sistemdir. Aşağıdaki şekilde ise yetenek yönetimi süreci ifade edilmektedir.

Şekil 1.4: Yetenek Yönetimi Süreci

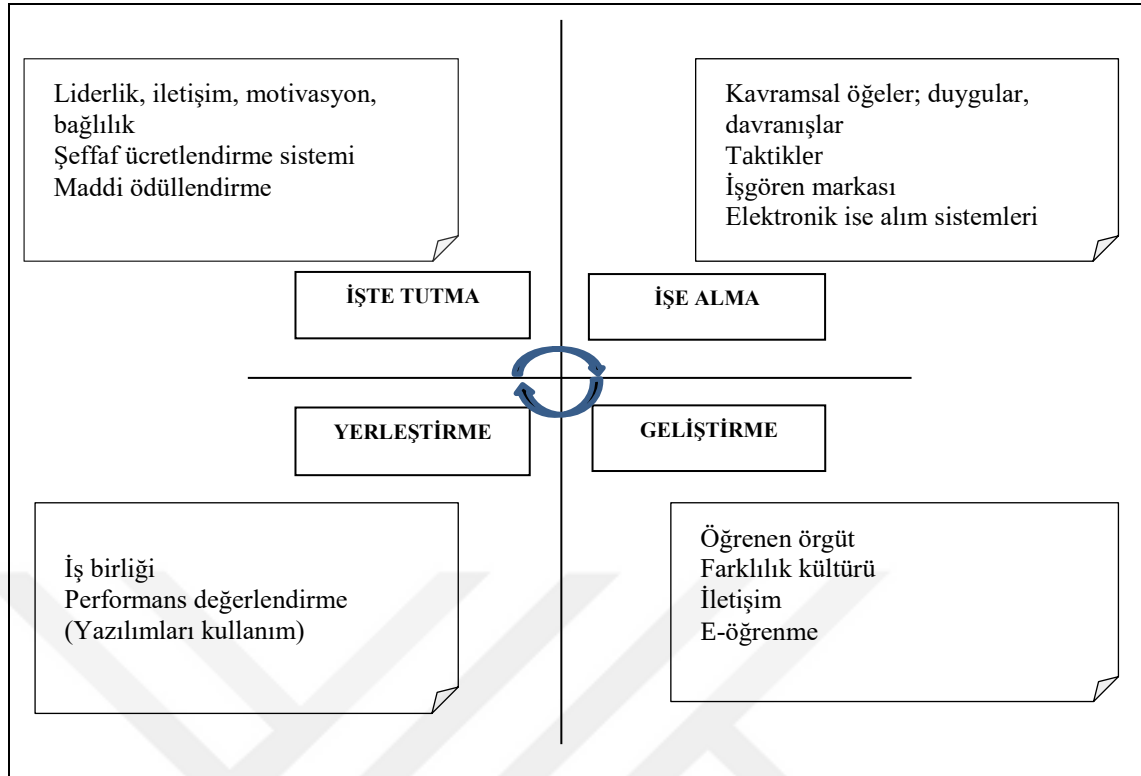
Kaynak: Phillips ve Edwards, 2008: 12 (Deloitte Research'dan akt.)

Yetenek yönetimi Şekil 1.4'te görüldüğü gibi, örgütün yetenek ihtiyacının araştırılması ve yeteneğin planlanması ile planlama aşaması; yeteneğin örgüte çekilmesi, yeteneğin işe alım süreci, yetenekli işgörenin seçilmesi ve yeteneğin yerleştirilmesi ile edinme/kazanma aşaması; yeteneğin örgüte girişi, örgütün yeni yeteneğe hazırlanması, yeteneğin geliştirilmesi ve kariyer geliştirme ile geliştirme aşaması; yetenek performansının yönetilmesi ve yeteneğin ödüllendirilmesi ile yönetme aşaması; yeteneğin tutulması ve yeteneğin örgütten ayrılması ile tutma aşamasının bütünü şeklinde alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak ifade edilmektedir.

Yetenek yönetiminde sistem; örgütün yetenekli çalışanlara olan ihtiyacının tespiti ile başlayıp, yetenekli işgörenleri örgüte çekerek onları eğitip geliştirerek elde tutmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneterek maksimum katma değeri sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin açıklanıp teorik olarak temellendirilmesinde ve yetenek yönetimine ilişkin pratikteki gereksinim ve uygulamaların literatüre kazandırılmasında sistemler yaklaşımı bir yol göstermektedir.

1.1.4.5. Yetenek Fabrikası Modeli

Akar (2015) yazdığı “Yetenek Yönetimi” isimli kitabında örgütleri; üretimi yetenek olan bir mekanizmaya, yetenek yönetimini ise yeteneği temin eden bir tedarik zincirine benzetmiştir. Fang Li (2008) ise yaptığı çalışma ile geliştirdiği yetenek fabrikası modelinde tüm örgütlerin birer yetenek fabrikası olabileceğini ifade etmiştir.

Şekil 1.5: Yetenek Fabrikası Modeli

Kaynak: Fang Li, 2008: 85.

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi yetenek yönetimi bu modele göre işe alma-geliştirme-yerleştirme-işe tutma olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İşe alma, örgütün tespit ettiği yetenek ihtiyacını belirleyerek yetenekli işgörenleri keşfetmek ve yetenekli işgörenlerin işe alınmasını garantilemek işlevini yerine getirir. Geliştirme, örgütün içinde saklı olan yeteneklerin bulunduğu üretim bölümüdür. Bu üretimin gerçekleşebilmesi için örgütün kullandığı stratejiler; öğrenen örgüt olma, örgüt içinde farklı kültürler yer verme ve bu yetenekleri yönetme, örgüt içinde iletişim kanallarının oluşturulması ve e-öğrenmedir. Yerleştirme; yeteneklerine göre işgörenleri doğru yerlerde istihdam ettirmek olarak ifade edilmektedir. Burada performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak işgörenlerin yeteneklerinin ne kadarının performansa dönüştüğü tespit edilmeye çalışılır ve eğitim-geliştirme, terfi ve transferlerle yetenekli işgörenlerin doğru pozisyonlarda çalışması sağlanır. Tutma ise, işten ayrılmalara karşı yetenekli çalışanları koruma çalışmalarının yürütüldüğü bölüm olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2015). Bu model sistemler yaklaşımının yetenek yönetimini açıklaması ile farklılık gösterse de yetenek yönetimini bir bütün olarak ele alması ve yetenek yönetiminin bir bütün olarak yönetilmesi açısından paralellik göstermektedir (Akar, 2015).

Yetenek yönetimi bu bölümde McKinsey Araştırmaları çerçevesinde pratikte yapılan uygulama sonuçlarının tespiti aracılığıyla kavramsallaştırılmaya çalışılmış,

yeteneğe yönelik bakış açısının günümüz işgören, işveren ve müşterilerin ihtiyaçları bağlamında paradigma değişikliğine neden olduğu vurgulanmış, kaynak temelli yaklaşım ile örgütlerin rekabet avantajı yakalama ve bunu en eşsiz kaynak olarak yetenekli işgörenler aracılığıyla sağlayacağı belirtilmiş, sistemler yaklaşımı ile yetenek yönetiminin bir süreçten oluştuğu ve bu sürecin alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele aldığı ifade edilmiş ve son olarak yetenek fabrikası modeli ile her örgütün yeteneği üreten bir fabrika olabileceği ifade edilmiştir.

1.1.5.Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler

Artan rekabet, toplumun beklentileri, işgörenlerin talep ve ihtiyaçları, entelektüel seviyedeki artış ve işgörenlerin kendilerinden ve değişen koşulların işgörenlerden neler beklediğinin farkına varılması yetenek kavramını iş yaşamına konu etmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yetenek yönetimi kavramının iş yaşamına girmesinde etkili olan faktörlere yer verilmeye çalışılacaktır. Bu faktörler; küreselleşme ve rekabet, işgörenlerin değişen demografik özellikleri, değişen işgücü profili ve yeni kariyer yaklaşımları, bilginin ve bilişim teknolojilerinin artan önemi şeklinde ele alınmıştır.

- **Küreselleşme ve Rekabet:** Küreselleşme; tüm insanların dünya toplumunda bütünleştirilmesi (Albrow, 1990), tek bir yer olarak dünyanın kristalleşmesi (Robertson, 1987), bir bütün şeklinde dünya bilincinin yoğunlaşması (Robertson, 1992) ve ilişki ağlarının öne çıkması (Ulugay: 2001) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle küreselleşme örgütler için faaliyet gösterdikleri çevrede ortaya çıkan hızlı değişimleri ifade etmektedir diyebiliriz. Rekabet ise, aynı işi yapan kimseler ya da kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma yarışması olarak ifade edilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2017). Küreselleşme ve rekabet unsurlarının insan kaynağı açısından yansıması yetenekli çalışan rekabetini meydana getirmiştir. Yetenekli çalışan rekabeti; işgücü daralması değil, yetenek arzındaki kıtlığı ifade eden bir durum olarak ele alınmaktadır (Erdemir, 2006). Ekonomilerin büyümesi işsizlik oranlarında artış, yetenekli çalışanlarda kıtlık meydana getirmiştir. Bu durum örgütlerin yetenekli çalışanları çekmeleri ve elde tutmayı başarabilmeleri için diğer örgütler ile yetenek rekabetine girmelerine sebep olmuş ve yeteneğin yönetilmesine

yönelik uygulamaları beraberinde getirmiş, yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

- **İşgörenlerin Değişen Demografik Özellikleri:** Dünya’da iş gücünün 16-65 yaş aralığında bulunan bireylerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Nüfusun gittikçe yaşlanması, işgücünde meydana gelen yüksek rekabet, artan suç-intihar-evsiz sayısı-iflas oranları, tek çocuklu ailelere doğru artan eğilim gibi birçok sosyal değişimler de örgütlerin ve bireylerin kariyer planlamaları üzerinde etkili olmuştur (Fegley, 2006; Yarnall, 2008). Demografik değişiklikler bağlamında Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimini, insan kaynaklarına yönelik problemlere standart çözümleri tekrar bir paket biçimine getirmek amacıyla demografik değişikliklere yanıt verme gereksinimini vurgulamak için ortaya çıkarılmış yeni bir ifade olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir deyişle yetenek yönetimi, ülkelerin genç nüfus oranlarının düşmesi, sosyal değişimlere bağlı ortaya çıkan kariyer planlamasındaki güçlük ve artan rekabet şartlarında örgütlere yol gösterecek bir altın stratejidir diyebiliriz.
- **Değişen İşgücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları:** Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıkları bireylerin örgütsel davranışlarını, iş yapma biçimlerini ve dolaylı olarak iş dünyasını etkilemiştir (Akdemir vd., 2013). Yeni kuşaklar, özgürlüğüne düşkün, seçici, gelişen teknolojik koşullara uyumlu, kendine güvenen, esnek bir çalışma ortamını tercih eden, iletişime önem veren bireylerden oluşmaktadır. İşgücünde yaşanan bu değişiklikler çalışanlara sunulacak kariyer yaklaşımlarının da değişmesine neden olmuştur. Geleneksel kariyer yaklaşımı yerini yeni (sınırsız) kariyer yaklaşımına bırakmıştır. Geleneksel kariyer yaklaşımı, kurumun işgören için belirlediği genel ve sınırlı bir yaklaşımı ifade etmekte iken, yeni kariyer yaklaşımları; tek bir örgüte bağlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak ifade edilmektedir (Carson, Carson ve Bedeian, 1995; Onay ve Vezneci, 2012). Yeni kariyer yaklaşımları bireylere sınırları kaldırarak kendilerini gerçekleştirmek istedikleri örgütte, kendi yaptıkları planlarla ilerleme olanağı sağlayan bir strateji haline gelmiştir (Özdemir, 2013). İş dünyasında meydana gelen bu değişiklikler yetenek yönetimini örgütler için zorunlu hale getirmiştir.

- **Bilgi ve Bilişim Teknolojilerinin Artan Önemi:** Bilgi çağına doğru yönelişi Drucker (1994) temel ekonomik kaynağın sermaye, doğal kaynaklar ya da iş gücü olmaktan çıkıp “bilgi” olacağı yeni dönemi “sanayi ötesi çağ” ya da “bilgi çağı” olarak isimlendirmiştir. Bilgi çağına girilmesiyle birlikte örgütler değişime gitmek durumunda kalmışlardır. Teknolojideki gelişmelerin artması, pazarın küreselleşmesi, iletişim olanaklarının artması, dünya genelinde bilgi alış verişinin hız kazanması, uluslararasılaşmanın kolay olması ve serbest ticaretin artması ülke ekonomilerini ve buna bağlı olarak örgütleri etkilemiştir (Tecim ve Gökşen, 2009). Bu durum yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına etki eden bir faktör olmuştur.

1.1.6.Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

Örgütlerin çevresinde meydana gelen her değişim örgüt içinde değişimlerin olmasına neden olmaktadır. Örgütte meydana gelen değişikliklerin organizasyona katkı sağlaması için örgütün bütünü tarafından desteklenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi bu çerçevede değerlendirilmeli ve örgütte etkin olabilmesi için tüm ekip tarafından desteklenmelidir.

Yetenek yönetimi örgütlerde insan kaynakları bölümü üzerine kurgulanmıştır fakat yetenek yönetimi örgütteki tüm işgörenleri kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Cheese, Craig ve Thomas, 2007). Örgütte yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için başta üst yönetim olmak üzere, orta kademe yönetimin, insan kaynakları yönetiminin ve yetenek yöneticilerinin üstlerine düşen bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Aşağıda bu dört bölümün yetenek yönetiminin uygulanmasında sorumluluk dağılımlarının nasıl olması gerektiği hususunda bilgi verilecektir.

- **Üst Yönetimin Sorumluluğu:** Örgütlerde yetenek yönetiminin uygulanmasına yönelik faaliyetler sadece insan kaynakları yönetimine bırakılmamalı. Örgütün genel amaçlarına ulaşmak için gereken kilit pozisyonlar başta olmak üzere tüm yetenekli işgörenlerin süreçlerinin yönetilmesinde örgütün üst yönetimi yetenek yönetimi stratejilerinde etkin olmalıdır. Yetenek yönetiminin örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimden beklenen sorumluluklar yetenek yönetimine ilişkin; vizyon ve değerleri uyumlulaştırmak, strateji oluşturmak, oluşturulan stratejileri uygulamak ve takımları yönetmektir (Caplan, 2011).

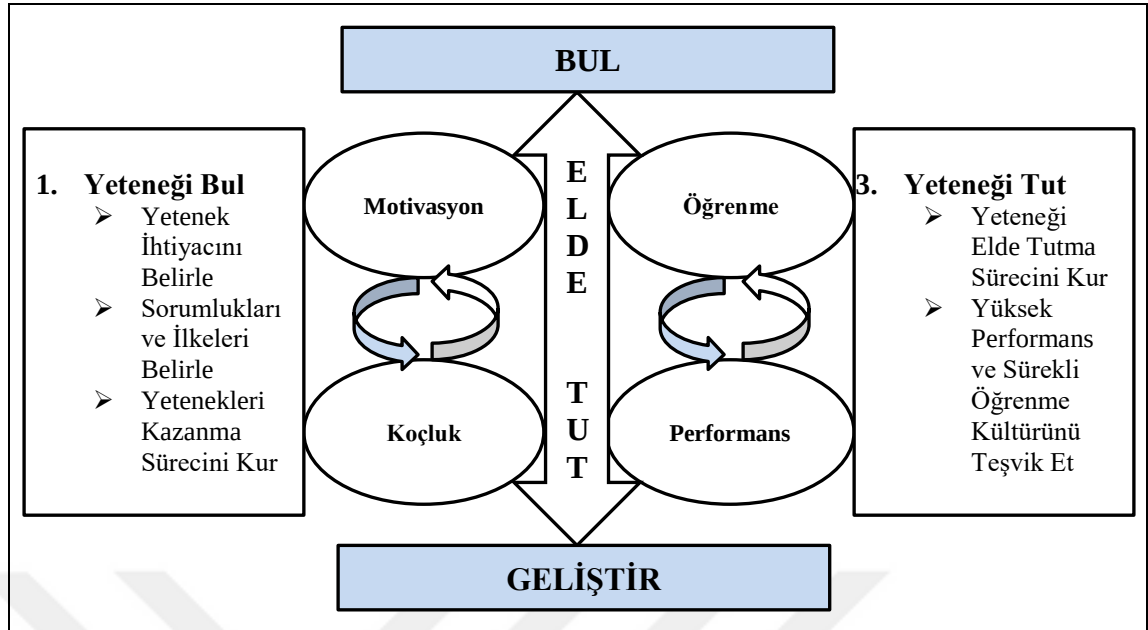
- **Orta Yönetimin Sorumluluğu:** Hat yöneticileri olarak bilinen orta kademe yönetimi, takımlarında bulunan işgörenlerin gelişmelerine yardımcı olan ve iş görenlerin üst yönetim ve takım arkadaşları ile ilişkilerini düzenleme görevi bulunan yöneticiler olarak ifade edilebilirler. Yetenek yönetiminin örgütün her kademesinde başarıya ulaşabilmesi için orta yönetimin bir köprü görevi görerek (Atlı, 2012) yetenekli çalışanlara yönelik her türlü stratejiye öncü olması beklenir. Bu beklentinin nedeni takımına en pratik çözüm önerisinde bulunacak kişinin hat yöneticileri olmasıdır (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008). Örgüt içinde yetenekli çalışanların keşfini genellikle orta kademe yöneticileri yapmaktadır (Atlı, 2012). Örgüt içinde yetenekli çalışanların eğitilip-geliştirilmesi, örgüte katma değer sağlanmaları açısından işgörelere yetki sorumluluk verilerek potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına fırsat verilmesi orta kademe yöneticilerinin sorumluluğunda yer almaktadır.
- **İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu:** İnsan kaynakları yönetimi, örgütün yetenek savaşını kazanma hususunda neler yapılacağına dair stratejilerin belirlenmesi ve tasarlanmasından yükümlüdür (Armstrong, 2006). İnsan kaynakları yönetimi bölümleri örgütlerin yetenek yönetimi sorumluları olarak; yetenek yönetiminin tanımlayıcısı, yetenek yönetiminin alt yapısının hazırlayıcısı, sistemin iyileştiricisi, yeteneğe dayalı bir örgüt kültürünün oluşturucusu, beşeri ilişkilerin koordine edicisidir (Armstrong, 2006). Yetenek yönetiminde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu, yeteneğe bakış açısının değiştirilerek yetenekli işgörelere örgüte çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilerek örgüte uyumlu hale getirilmesi, geliştirilmesi ve yetenekli işgörelere elde tutulmasını sağlamaktır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004).
- **Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu:** Yetenek yöneticilerinin bulunduğu örgütler ülkemizde yok denecek kadar azdır. Fakat uluslararası düzeyde olan örgütler için yetenek yöneticileri bir zorunluluk haline gelmiştir. Yetenek yöneticileri orta büyüklükteki örgütlerde; yoğun bir biçimde ilgilenen yetenek yöneticisi, elde tutma yöneticileri ve reaktif yetenek yöneticileri şeklinde unvanlar almakta iken, büyük ölçekli örgütlerde; yetenek yöneticisi, yetenek başkanı, yetenek sorumlusu şeklinde unvanlara sahiptirler (Festing, Schafer ve Scullion, 2013). Bu unvanlara atanmış olan işgörelere temel görevi, yetenek yönetimi uygulamalarını yerine getirmek ve yetenekli

işgörenlerin yönetilmesini sağlamaktır. Yetenek yöneticilerinin üzerinde durması ve takip etmesi gereken konular; yeni becerilere karşı artan talep, çalışma yaşamında meydana gelen değişim, işgücünde bulunan genç nüfusun azalması, ortaya çıkan kuşaklar ve bu kuşaklar arasında meydana gelen farklılıklardır (Cheese, Craig ve Thomas, 2007).

1.1.7.Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları

Yetenek yönetimi; örgütlerin var olan veya gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan gereksinimlerini karşılamak amacıyla gerekli yetenek ve tavırları olan bireylerin işe alınıp geliştirilerek elde tutulması amacıyla örgüt tarafından dizayn edilen entegre strateji yada sistemlerin uygulanması (Abraham, 2011) şeklinde tanımlanmıştır. Bir strateji veya sistem olarak örgütlerin uygulanabilir bir yetenek yönetimi tasarımı yapabilmeleri değişik uygulama ve aşamalardan geçmesini gerektirmektedir. Yetenek yönetimine yönelik yapılan literatürdeki uygulamaların bütünü firmalarda gerçekleşmemektedir. Fakat özel sektörün çoğunluk olarak çalıştığı bazı yetenek yönetimi uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalardan en çok tercih edilenleri; yetenekli işgören ihtiyacında yedek kaynakların oluşturulması, yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan kültür oluşturmaya çalışma, yetenekli işgörenlerin kariyer gelişimine yönelik politikalar oluşturmak, örgütün büyümesiyle ortaya çıkacak pozisyonlar için yeteneğin keşfedilmesi veya yetiştirilmesine yönelik uygulamalar, hangi tür yeteneklere sahip işgörenlerin olacağına yönelik uygulamalar, yetenekli işgörenlerin performans değerlendirme ve ücretlendirmelerine yönelik uygulamalardır (Fegley, 2006).

Ooi (2009) yetenek yönetimini çiftçilik faaliyetlerinden yola çıkarak açıklamış ve Yetenek Çiftliği Modelini geliştirmiştir. Nasıl ki çiftçilikle ürünler toprak, su ve emeğin dengeli bir şekilde, uygun şartlarda bir araya gelmesiyle oluşmaktadır, yetenek yönetimi uygulamaları da yetenekli işgörenin bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması faaliyetlerinin uygun şartlarda ve dengeli bir şekilde bir arada olmasıyla hayata geçmektedir (Ooi, 2009). Yetenek yönetimi bu üç temel aşamadan meydana gelmektedir ve Ooi (2009) Yetenek Çiftliği Yaklaşımında bunu Bul-Geliştir-Tut şeklinde açıklamıştır.

Şekil 1.6: Ooi'nin Yetenek Çiftliği Kapsülleri Yöntemi ve Üç Kapsül Yaklaşımı

Kaynak: Ooi, 2009: 141.

İlk adım olan yeteneği bulma, örgütün iç veya dış kaynaklarını kullanarak genç işgörenlerden seçkin bir grubu bulmasını ifade etmektedir (Ooi, 2009). Örgütün bu yetenekleri nereden ve nasıl bulacağı kendi politika ve uygulamalarına göre değişiklik göstermektedir. Örgütün kendi içinde performans değerlemesi sonucu iç kaynaklardan yetenekli işgörenin temin edilmesi veya dış kaynaklara yönelerek değişik çekme kanalları kullanıp oluşan havuzdan yetenekli işgörenin temin edilmesi örnek olarak gösterilebilir. İkinci adım olan yeteneği geliştirme, yetenek havuzunun geliştirilmesi ile yetenek havuzunun iyileştirilmesi faaliyetlerinin olduğu adımdır ve ilk adımda olduğu gibi yeteneğin geliştirilmesi adımıyla yapılacak uygulamalar yeteneğin elde tutulması adımıyla başarılı olup olmayacağını belirlemektedir (Ooi, 2009). Son adım olan yeteneğin elde tutulması, elde tutma sürecinin kurulması ve sürekli iyileştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu adımın önemli unsurları; ödüllendirme sistemi, görev-yetenek uyumu, kariyer planlaması, sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarının devamlı olduğu bir kültürün teşvik edilmesidir (Ooi, 2009).

Ooi'nin (2009) Yetenek Çiftliği yaklaşımı bağlamında yetenek yönetiminin örgütlerdeki uygulama aşamaları hakkında bu başlık altında bilgi verilecektir. Yetenek yönetimi altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; yetenek yönetimi modeli oluşturmak, kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi, yetenekli işgörenlerin belirlenmesi, yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesi, yetenekli işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile yetenekli işgörenlerin elde tutulmasıdır.

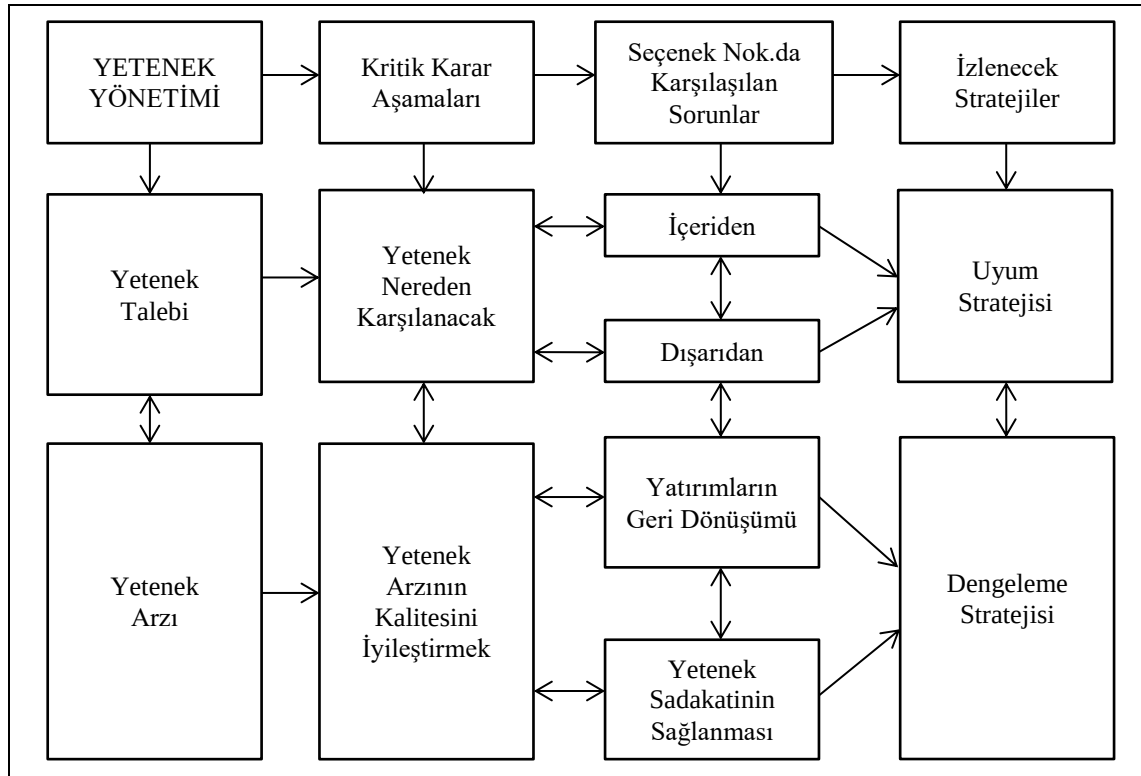
1.1.7.1.Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturmak

Yetenek yönetiminin uygulanmasındaki ilk aşama yetenek yönetimine dair stratejik planlamanın yapılmasıdır. Bir başka deyişle, yapılacaklara ilişkin bir yetenek yönetimi modelinin oluşturulmasıdır. Örgütler sahip oldukları ve ileride sahip olmayı arzulayacakları yetenekli işgörenlere dair uzun vadeli planlama yapmalıdırlar.

Uzun dönemli bir stratejik uygulama olarak yetenek yönetimi stratejisinin yapılmasını 2008 yılında Cappelli tedarik zinciri yönetimine benzeterek açıklamaya çalışmıştır. Bu modele göre yetenek yönetimi bir tedarik zinciri gibi akış gösterir ve bu zincirin en önemli halkası yetenekli işgörenlerdir. Tedarik zinciri, hammaddeye ulaşımı sağlayan, hammaddeyi ara mal veya nihai ürün şekline getiren ve nihai ürünleri nihai tüketiciye dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu ağ olarak ifade edilmektedir (Lee ve Billington, 1992). Yetenek yönetimi benzer bir süreçten yola çıkarak hammadde yerini yetenekli işgören almakta ve süreç yetenekli işgörenlerin en iyi şekilde yönetilmesini ifade etmektedir (Cappelli, 2008).

Altuntuğ (2009) yapmış olduğu çalışmasında Cappelli'nin (2008) ve Lawler'in (2005) yapmış oldukları araştırmalardan hareketle yetenek yönetimine ilişkin Şekil 1.7'deki modeli oluşturmuştur.

Şekil 1.7: Yetenek Yönetimi Modeli



Kaynak: Altuntuğ, 2009: 455.

Bu modele göre yetenek yönetimi uygulanırken yapılan planlamada amaç; yetenek talebinin doğru tahmin edilerek gerekli sayıda ve özellikteki yetenekli işgöreni örgütte istihdam ettirmektir. Aynı zamanda model örgütün yeteneği üretebileceğini de vurgulamaktadır (Altuntuğ, 2009). Modelin ikinci aşaması; örgüt yeteneği talep ediyorsa bunu iç veya dış kaynaklardan karşılamasına yönelik bir strateji belirlemesi gerektiği, yetenek arz ediyorsa yeteneklerinin kalifiye olması için daha iyi eğitim ve uygulama programları yaparak yeteneği elde tutma veya örgütün yararına bir teşebbüsün yapılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

1.1.7.2.Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi

Huselid vd.'nin (2008) yapmış oldukları “Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı?” isimli çalışmada örgütlerin tüm iş pozisyonları için birinci sınıf işgörenleri bulundurmaya maddi olarak güçlerinin yetmeyeceği ifade edilmiştir. Bunun yerine örgütün sistematik olarak stratejik öneme sahip olma durumlarına göre örgütteki pozisyonları belirlemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Lewis ve Heckman (2006) ise işleri örgüt için oluşturulan katma değer ve işi gerçekleştiren yeteneğin eşsizliği üzerinde durarak işleri sınıflandırmıştır. Aşağıda bu iki varsayım bağlamında oluşturulan sınıflandırma modelleri yer almaktadır.

Şekil 1.8: Lewis ve Heckman’a (2006) Göre İşlerin Sınıflandırılması

Yerine Koyma Zorluğu	Yerine Koyması Zor Düşük Katma Değerli	Yerine Koyması Zor Yüksek Katma Değerli
	Yerine Koyması Kolay Düşük Katma Değerli	Yerine Koyması Kolay Yüksek Katma Değerli
İşin Katma Değeri		

Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006: 144 (Zuboff (1988)’dan uyarlanarak yapılmış).

Bu modelde işlerin stratejik önemi, örgüt için oluşacak katma değer pozisyona göre birbirinden farklı olduğu, her işin örgüt içinde katma değer oluşturduğu ve yapılması gerekenin kilit pozisyonların model içinde doğru bir pozisyona oturtulması gerektiğidir (Lewis ve Heckman, 2006). Bu modelde her pozisyon için en yetenekli işgörenler istihdam edilemeyeceği varsayımıyla örgüt için en kritik ve katma değeri en yüksek pozisyonlar belirlenip o pozisyonlar için gerekli yeteneklerin örgüte çekilmesi hedeflenmektedir. Yerine koyması zor ve yüksek katma değer oluşturan pozisyonlar

için örgütün yetenekli işgörenleri örgütüne katması ve onları elde tutmak için gereken maliyetlere katlanmasının örgütün kazanımları açısından daha yüksek olacağı ifade edilmektedir.

Huselid vd.'nin (2008) modeline göre örgütte kritik pozisyonlar stratejik önemine göre sınıflandırılmıştır ve üç stratejik konum belirlenmiştir (Huselid vd., 2008).

Tablo 1.5: Huselid vd. Göre İşlerin Sınıflandırılması

	Birinci Sınıf Konum: Stratejik	İkinci Sınıf Konum: Destek	Üçüncü Sınıf Konum: Fazlalık
Tanımlayıcı Özellikler	Doğrudan stratejik etkisi vardır, Bu konumdaki işgörenler arasında yükselme potansiyeli ifade eden, yüksek performans sergilerler	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı yollarla stratejik etki sağlarlar, Potansiyel stratejik etkiye sahiptirler,	Örgütün çalışır halini devam ettirmesi için gerekli görülebilir fakat çok az stratejik etkiye sahiptirler
Yetki Kapsamı	Özerk karar verme,	Belirli süreç ve prosedürler takip edilerek karar verilebilir,	Çalışmada çok az taktir yetkisi
Ücretin Belirleyicisi	Performans	Görev düzeyi	Piyasa fiyatı
Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi	Gelirlerin önemli derecede artmasını sağlayarak veya maliyetleri düşürerek değer oluşturur	Değer yaratan konumları destekler	Çok az olumlu ekonomik etki
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli, kaçırılan fırsatların örgüt açısından önem düzeyi yüksek,	Çok yüksek maliyette ve değeri yok edebilir,	Maliyetli değildir
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Sonuçları	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları bakımından önemli bir masraf	Yerine birisi alınarak eksiklik kolaylıkla halledilebilir,	Yerine birisi alınarak eksiklik kolaylıkla halledilebilir,

Kaynak: Huselid vd., 2008: 40-41.

Birinci sınıf konumlar, örgüt stratejisini daha ileriye götüren ve diğer pozisyonlara göre daha az sayıda işgören olmasına rağmen yapılan işin niteliğinin daha yüksek olduğu pozisyonları oluşturmaktadır. İkinci sınıf konumlar, birinci sınıf konumları destekleyen ve örgütün değerini korumayı amaçlayan konumları ifade etmektedir. Üçüncü sınıf konumlarda ise, örgütün bu konumda çalışacak olan işgörenleri dışarıdan temin etmesi ya da tasfiye etmesi beklenmektedir. Çünkü üçüncü sınıf konumlar çok az olumlu etkiye sahipken, stratejik önemi olmayan ve katma değeri düşük olan pozisyonları ifade etmektedir (Huselid vd., 2008).

Bu modelde Lewis ve Heckman'ın (2006) modelindeki varsayımlarla hareket edilmiş ve örgütteki işler üç grupta sınıflandırılarak yedi özellik bakımından incelenip

örgüt için kilit pozisyonlar belirlenerek hangi konumlarda yetenekli işgören arayışında olmak gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan sınıflandırma ve yetenek yönetimi kapsamında stratejik konumda yer alan işler için yetenekli işgörenleri örgüte çekmek ve onların maliyetine katlanmak örgüt için anlamlı bir strateji olacaktır.

Kilit pozisyonların belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda amaçlanan örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan kilit pozisyonların belirlenerek bu pozisyonlarda istihdam ettirilecek yetenekli işgören gerekliliklerinin tespit edilmesidir. Kilit pozisyonların belirlenmesi aşamasında yetenek yönetimiyle sorumlu olan bölümün cevabını aradığı soru; hangi görevlerin en büyük farkı yarattığıdır.

1.1.7.3.Yetenekli İşgörenlerin Belirlenmesi

Yetenek yönetiminin üçüncü aşaması kritik pozisyonların gerekliliklerine sahip yeteneklerin örgüte kazandırılmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, belirlenmiş pozisyon için ne tür yeteneklere sahip işgörenlerin örgüte kazandırılması gerektiği ve bu yetenekli işgörelere örgüte katkısının ne olacağının tespitidir (Hatun, 2010). Yetenekli çalışanların belirlenmesi temel olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Bunların ilki yetenekli çalışanları örgüte çekme ve ikincisi ise yetenekli çalışanları seçmedir.

1.1.7.3.1.Yetenekli İşgörenleri Çekme

Günümüz iş dünyasında örgütler işgörenleri değil işgörenler örgütleri seçmektedir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdüren orta ve üstü büyüklükte örgütler için yetenekli işgörenleri çekme ve onları elde tutmaya çalışma önemli stratejik faaliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Yetenekli işgörenlerin örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmayı sürekli hale getirmesi bu stratejik faaliyeti örgütler için her zamankinden daha önemli hale getirmektedir (Hiltrop, 1999).

Bu bağlamda yetenekli işgörenleri örgütlerin seçmesi değil onları örgüte çekmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda yetenek yönetimi bağlamında tercih edilen insan kaynakları yönetiminde kullanılan çekme kanallarından bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 1.6: Çekme Kanalları

KANAL	TANIM
İşgören Referansı	Mevcut işgörenlerin tanıdıkları bireyler için öneride bulunmasıdır.
Kurum Web Sitesi	Kurumun yetenekleri cezbedecek şekilde tasarlanmış bir web sitesinin olmasını ifade eder. Yetenek yönetimi için en önemli kanallardan birini oluşturmaktadır. Çünkü burada örgüt kendisini yetenekler için tanıtma fırsatı bulur.
Üniversite ve İş Okulları	Örgütün üniversitelerde düzenlediği konferans ve istediği bölümlerin hocalarıyla iletişime geçerek genç yeteneklerin keşfedildiği sahadır. En üst yetenekler bu aşamada keşfedilir.
E-İstihdam	Yetenekli adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi portallarını ifade etmektedir. Monster, hotjobsyadoo, kariyer.net, career builder vb.
Online Simülasyonlar	Örgüte özel olarak örgüt tarafından adayların gerçek performanslarını görebilmek için kullandıkları online oyun veya testleri ifade etmektedir.
Video Özgeçmiş ve Diğer Online Kanallar	Adayların secondlife, youtube vb. sitelerde kendi video özgeçmişlerini paylaşarak kendilerini tanıtmalarını ifade etmektedir. Örgütler bu paylaşımlar aracılığıyla istedikleri yeteneğe ulaşır.
Kurum İçi Haber Bültenleri	Örgütte meydana gelen boş pozisyonların halkla ilişkiler veya insan kaynakları departmanları aracılığıyla basılı veya online olarak paylaşılmasını, bilgi akışının sağlanmasını ifade etmektedir.
İstihdam Ajansları	Sektör, pozisyon, örgüt odaklı olarak en doğru yeteneğe ulaşmak için örgüt dışından hizmet alınan bir insan kaynağı ajansıdır. Yetenek avcıları olarak da ifade edilmektedirler.
İşveren Markası	İşveren markası; işgörene işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak ifade edilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Yetenekli işgörenlerin işveren markası güçlü olan örgütleri seçme ihtimalleri daha yüksektir bu yönüyle yetenekler işveren marka değeri yüksek olan örgütleri tercih ederler.

Kaynak: Fang Li, 2008; Hatum, 2010 ve Akar, 2012'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 1.6'da yeteneklerin örgüt tarafından keşfedilip bulmasında kullandığı dokuz adet çekme kanalına yer verilmiştir. Bunlardan farklı olarak örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda kullandığı özellikli yetenekler için spesifik çekme yöntemleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri beyin avcılığıdır. Beyin avcılığı; diğer örgütlerde bulunan, yeteneklerini ve başarılarını ispatlamış yöneticileri belirleyip onlar hakkında bilgiler toplayarak örgütün ihtiyacı olduğunda bu yöneticilerle buluşup uygun işgörenin yerleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Finlay ve Coverdill, 2007). Beyin avcılığını örgüt kendi bünyesinde gerçekleştirebilir fakat yapılan incelemeler genellikle bu türlü yetenekleri devamlı araştıran ve örgütlerin ihtiyacı olduğunda onları bir araya getiren aracı kişi ya da kuruluşların olduğunu göstermektedir. Bu aracılığı yapan kişi ve kurumlar kendilerini üst düzey yönetici araştırmacıları olarak tanımlamaktadırlar (Orhan, 2011).

Yetenek yönetiminde örgüt ihtiyaç duyduğu yeteneği çekmede pozisyona uygun olan işgöreni kendi yöntemleri ve çekilmek istenen işgörenin özelliklerine göre şekillendirip özelleştirebilir veya yeni bir yöntem geliştirebilir. Burada önemli olan; bireyde, işten ayrılmayı tercih etmeyeceği ve istemeyeceği kadar pozitif etkisi yüksek

tutum oluşturan bir örgüt olmak şeklinde tanımlanan (Aiman-Smith, Bauer ve Cable, 2001) örgütsel çekiciliğe sahip olabilmektir.

1.1.7.3.2.Yetenekli İşgörenleri Seçme

Bu aşama örgüte çekilen yetenekli işgörenler arasından gerekli özelliklere sahip olanların seçilmesi aşamasıdır. Bu kısımda yetenekli işgörenlerin seçilmesinde kullanılan uygulamalar hakkında bilgi verilecektir. Bu uygulamalar; değerlendirme merkezi uygulamaları, kariyer sistem tipolojisi uygulamaları, yedekleme yönetimi ve yetenek havuzu yaklaşımı uygulamalarından oluşmaktadır.

- **Değerlendirme Merkezi Uygulamaları:** Bu uygulamalar ile işgören seçiminde adayın özelliklerine yönelik ölçülmek istenen değişkenler belirlenmeye çalışılır. Bu değişkenler; takım çalışmasına uyumlu olma, inisiyatif alabilme becerisi, işe karşı duyulan motivasyon, yaratıcılık, performansın sürdürülebilirliği, başkalarını etkileyebilme becerisi, iletişim becerileri, analitik düşünme ve karar verme becerisi, liderlik yetenekleri, işe karşı duyulan coşku, zaman yönetimi ve dinleme becerisidir (Bernadin ve Russel, 1998; Thornton ve Gibbons, 2009; Spector vd., 2000). Ek olarak, değerlendirme merkezlerinde bu yeteneklerin adayda olup olmadığı bazı uygulamalarla ölçülmektedir. Bu uygulamalar mülakatlar, bireysel teknikler ve grup teknikleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır (Anderson ve Cunninham-Snell, 2000; Hendry, 1997). Değerlendirme merkezi uygulamaları standardize edilmiş testler bütününden oluşmamaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları kullanıldığı yere ve amaca göre değişkenlik göstermektedir (Statt, 2004). Bu doğrultuda her örgüt seçeceği yetenek için değerlendirme merkezi uygulamalarını özelleştirebilir.
- **Kariyer Sistem Tipolojisi Uygulamaları:** Bu uygulamalar stratejik işe almayı örgütlerin uzun dönemli amaçlarına ulaşması için bir strateji olarak görür. Stratejik işe alma ise; örgüt için uzun dönemde önemli olan insan kaynağını bir araya getirmeyi hedefleyen bir strateji olarak ifade edilir (Miller, 1984). Kariyer sistem tipolojisi örgütlerin işe alma uygulamaları hususunda iki boyutlu kariyer sistemini geliştirmiştir. Bu boyutlardan ilki arz akışı ikincisi ise atama ve terfi boyutudur. Arz akışı boyutu; örgütün işe alımda iç kaynak ve dış kaynaklara olan ulaşımını ifade etmektedir. Atama ve terfi boyutu ise; işe alınan bireyin yaptığı görevler karşılığında alacağı

hak ve ödülleri ifade etmektedir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988). Bu yöntem kullanılarak yetenekli işgören adaylarının seçim işlemi yapılır. Amaçlanan ise kritik pozisyonlara gerekli yetkinliklere sahip işgörenlerin seçilmesidir.

- **Yedekleme Yönetimi:** Örgütlerin ihtiyaç duyacakları kilit pozisyonlardaki yetenekli işgörenleri temin etmeyi, liderlik pozisyonlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik süreci takip etmeyi, örgüt içinde bireysel gelişimin teşvik edilmesini, entelektüel bilgi sermayesini kazanmayı, geliştirmeyi ve kalıcılığını sağlamayı amaçlayarak bu amaçlar doğrultusunda işgören yeteneklerinin düzenli bir şekilde tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yerleştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Rothwell, 2010). Yedekleme yönetimini uygulayan örgütler öğrenen bir organizasyon olarak iç kaynaklarını gerektiğinde kullanabilen, ihtiyaç duyacağı yetenekler için hazırlıklı olan örgütlerdir. Bu bağlamda yedekleme yönetimi yeteneklerin örgüt içinde keşfedilerek gerek duyulan anda hazır olması bakımından önem arz etmektedir.
- **Yetenek Havuzu Yaklaşımı:** Mevcut kadrolar ve yeni kadrolar için gerek duyulan uygun ve uyumlu işgörenlerin hazır tutulmasını, gerek duyulan yeteneklere hızlı erişim sağlayan bir uygulamayı ifade etmektedir (Atlı, 2012). Yetenek yönetimini uygulayan örgütlerin nihai amaçları arasında yetenekli ve örgütüne kendini adanmış işgörenlerden oluşan yetenek havuzunu geliştirmek ve korumak yer almaktadır (Armstrong, 2006). Örgütün yetenekli işgören gereksinimi ortaya çıktığında bu gereksinimi karşılayabilmek için iki seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan ilki var olan işgörenler arasından bu ihtiyacı karşılamak ikincisi, gerekli yetenekleri dış kaynaklardan, rakip örgütlerden elde etmeye çalışmaktır. Yetenek havuzu bu iki havuzu oluşturup gerek duyulan yeteneğin seçimi gerçekleştirmektir.

1.1.7.4.Yetenekli İşgörenlerin Yerleştirilmesi

Yeteneğin yerleştirilmesi; örgütün ihtiyaçları doğrultusunda seçilen yeteneğin görev-yetenek eşleşmesinin doğru yapıldığı pozisyonda istihdam ettirilmesini ifade eder (Mucha, 2004). Yeteneğin yerleştirilmesi, yetenekli işgörenlerin performansları ve kariyer planlamaları olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

Yetenek bireyin doğuştan var olan özelliklerinin performansa dönüşmesiyle örgüte katkı oluşturmaktadır. Bu bağlamda yetenekle performansın yakından ilişkisi

bulunmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında yetenekli işgörenlerin ne kadar katkılarının olduğu performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmektedir (Akar, 2015). Fang Li'ye (2008) göre performans yönetimi, yetenekli işgörenin performansının altında veya üstünde olma durumuna göre işgörelere geri bildirim şansı vererek doğru terfi ve doğru yerleştirmeye olanak vermektedir. Bu bağlamda performans kriteri yetenekli işgörenin doğru zamanda doğru pozisyona yerleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yetenekli işgörenler kendilerini üretken hissettikleri, keşfedici ve heyecan verici görevlerde çalışmayı arzulamaktadırlar. Yetenekli işgörenlerin aksi bir kariyer planlamasıyla karşılaşması işgörenin örgütten uzaklaşmasına, yanlış konumlandırma nedeniyle örgüte karşı bağlılık geliştirememesine neden olmaktadır (Akar, 2015). Cheese, Craig ve Thomas (2007) yaptıkları çalışmada; örgütlerin kariyer konusunda işgörenlerin yeteneklerini sergileyebilecekleri kariyer basamaklarını resmederek yetenekli işgörenlerini bu noktalarda görevlendirmesi gerektiğini ifade eder.

Performans ve kariyer yönetimi, işgöreni doğru pozisyona doğru zamanda yerleştirmesi için etkili olan temel unsurları oluşturmaktadır. Örgütlerin sahip olmaları gereken tek şey yetenekli işgörenleri örgütte bulundurmak değildir. Çünkü yetenekli işgören doğru kariyer basamağında ve performansını açığa çıkarabilecek doğru pozisyonda olduğu sürece örgütüne katma değer oluşturmaktadır.

1.1.7.5.Yetenekli İşgörenlerin Eğitim ve Geliştirilmesi

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve Tower Watson (2011) yapmış oldukları yetenek yönetimi araştırmalarına göre örgütlerin eğitim ve geliştirmede kullandığı yöntemleri; farklı işlerle ilgili görevlerde bulunma %94, meslektaşlarıyla birlikte iş yapma ve iletişim ağlarını kullanılma %93, mentorlük %93, yönetici koçluğu %91, iş rotasyonu yapma %90, örgüt dışında eğitimlere katılma %84, örgüt içi eğitimlere katılma %69, sınıf eğitimleri yapma %66 ve internet üzerinden eğitim alma %53 şeklinde sıralamıştır. Bu çalışmada yetenek yönetiminin eğitim ve geliştirme aşamasında kullandığı oryantasyon, e-öğrenme, koçluk ve mentorluk uygulamaları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

- **Oryantasyon (İşe Alıştırma):** Phillips ve Oswald (1987) insan kaynakları anlamında oryantasyon faaliyetlerini; yeni işgörenlerin işe alındıktan sonra örgütü tanımalarını, anlamalarını ve mümkün olan en kısa sürede üretken bir

işgören olmalarını sağlamak amacıyla tasarlanmış işe alıştırma süreci olarak tanımlamaktadır. Ancak oryantasyon eğitimleri sadece yeni işe başlayan işgörenler için değil, departmanlar arası transferler yapılırken, çapraz eğitim alanında bulunan işgörenlerin eğitilmesinde ve uzun süre işten uzak kalma durumunda olan işgörenlerin eğitilmesinde kullanılan eğitim programlarını da kapsamaktadır (Burke, 2000). Bu bağlamda yetenek yönetimi için oryantasyon her aşamada yer alan yetenekli işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesinde kullanılan bir eğitim ve geliştirme stratejisidir.

- **E-Öğrenme:** İnternet veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinden alıcılara sunulan web-tabanlı eğitim sistemi olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2003). E-öğrenme; elektronik araçlar vasıtasıyla bilginin kullanılması ve faydalı hale getirilmesidir (NCSA, 2000). E-öğrenmenin geleneksel öğrenmeden farkı bilginin aktarıldığı araçlardır ve bu farklılık bireyin öğrenme isteği, kişiliği, materyale yakınlığı gibi unsurlara uyumuyla anlam kazanmaktadır. E-öğrenmede kullanılan araçlar; ağ, bilgisayar, kablosuz sistemler, uydular, hücresel telefonlar, bulut tabanlı eğitim uygulamaları vb. araçlardan oluşmaktadır (NCSA, 2000). E-öğrenme, işgörenlerin zamandan örgütün ise maliyetten tasarrufunu, örgüte ve işgörelere bilgiye ulaşma hızını, bilgi edinmek için gerekli süreyi kısıtlamamayı, bilgilerin güncelleştirilmesini sağlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005). Bu açıklamalar bağlamında açıklanan faydalar yetenek yönetimi için e-öğrenmeyi önemli eğitim-geliştirme uygulamalarından biri haline getirmektedir.
- **Koçluk:** Koç kavramı; belirlenmiş aktivite ve uğraşların birey tarafından başarılması için bireyi çalıştıran veya ona rehberlik eden kişi olarak ifade edilmektedir (Evered ve Selman, 1989). Koçluk eğitiminin genel olarak örgüte özelde ise yetenek yöneticilerine ve yetenekli işgörelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bunlar; değerleri keşfetmek, iş yaşam dengesi kurmak, bireysel öğrenmeyi sağlamak, bireysel hedefleri belirginleştirerek örgüte katkı sağlamak, performans gelişimine katkı sağlamak, sürekli gelişim için destek olmaktır (O'Neill ve Broadbent, 2003; Witherspoon ve White, 1996). Bu faydalar her yetenekli işgörenin örgütünden beklediği destektir. Bu sebeple koçluk eğitimi yetenek yönetiminin eğitim ve geliştirme uygulamalarında önemli bir strateji olarak yer almaktadır.

- **Mentorluk:** Yetişkin bir akıl hocası ile daha az tecrübesi olan çırak arasında, genç olanın gelişimine yönelik olarak ona yol göstermek, iş ve özel hayatına yönelik bir bakış açısı edinmesini sağlamak amacıyla kurulan bir ilişkiyi ifade etmektedir (Köktürk, 2006). Bu ilişkide amaçlanan; eğitim alan bireyin edindiği bilgi ve tecrübeler yardımı ile kişisel ve mesleki başarısında ilerlemek ve bulunduğu örgüt içinde verimliliğinin artmasını sağlamaktır (Çınar, 2007). Mentorluk yetenek yönetimi açısından özellikle lider geliştirme programlarında tecrübelinin yeni olana deneyimlerini aktarmasında kullanılmaktadır (Aşılıpınar, 2009) ve yetenek yönetiminde önemli bir eğitim-geliştirme aracıdır.

Yukarıda açıklanan eğitim ve geliştirme uygulamaları yetenek yönetiminde en çok tercih edilen uygulamalar arasındadır. Fakat örgütler ellerindeki yeteneklerin gereksinimlerine göre eğitim ve geliştirme uygulamalarını özelleştirebilirler. Spor kulüpleri için yıldız oyuncuların, hastaneler için doktorların, maden işletmeleri için maden mühendislerinin veya yöneticilerin alacağı eğitimler değişiklik gösterebilmektedir.

1.1.7.6.Yetenekli İşgörenlerin Elde Tutulması

Elde tutma, iyi işgörenlerin belirli işlev ve süre çerçevesinde örgüt tarafından alı koyulması şeklinde ifade edilmektedir (Waldroop ve Butler, 2011; Mentor, 2007). Başka bir tanımda elde tutma; örgütün hedefleri doğrultusunda yetenekli işgörenlerini kaybetmemek için gösterdiği çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004).

Elde tutma yönetiminin bu kadar önemli olma nedeni, yetenekli işgörenlerin çok sayıda tercih edecekleri iş imkanına sahip olmalarıdır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Günümüzde yetenekli işgörenlerin konuştuğu kavram iş değil iş yaşamı, iş ve yaşam dengesi konularıdır, çünkü günümüzde iş kıtlığından ziyade yetenekli işgören kıtlığı bulunmaktadır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Bu durum yetenekli işgörenlerin işverenlerden daha fazla iyi şartlar istemesini ortaya çıkarmaktadır (Yarnall, 2008). İşgörenlerin bu taleplerine ek olarak yetenekli işgören ve yöneticilerin işten ayrılma eğilimine girmeleri ve bunun örgüt üzerindeki olumsuz yansımaları yeteneği elde tutuma çabalarının sistematik bir hale gelmesini ortaya çıkarmıştır (Akar, 2015).

Elde tutma örgütün faaliyeti ne olursa olsun dört önemli faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; örgüt kültürü, yönetim tarzı, kariyer planlaması-terfi ve görev-yetenek uyumudur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016);

- Örgüt Kültürü: Yeni katılanların oryantasyonunu sağlamak ile aidiyet duygusu ve örgüte bağlılığı artırmak olmak üzere iki önemli etkiye sahiptir ve örgütün misyonunu, vizyonunu, stratejisini ve değerlerini dışarıya yansıtır. Güçlü bir örgüt kültürü yetenekli işgörenler için örgütünde kalma nedenidir.
- Yönetim Tarzı: Yetenekli işgören için yönetici ve onun uygulamaları işgörenin kendisini geliştirmesi, kendisine liderlik özellikleri kazandırması ve kariyerini şekillendirme olanağı sağlaması bakımından önemlidir ve işgörenin örgütte kalmasının önemli bir nedenidir.
- Kariyer Planlaması ve Terfi: Yetenekli işgörenler kariyer hedeflerine ulaşabildikleri, daha üst seviyelere ilerleyebilmek için kendisine fırsat sunulan ve bunun öngörüsünde bulunabileceği örgütlerde kalmayı tercih ederler.
- Görev-Yetenek Uyumu: Doğru kişinin doğru yere atanmasını ifade eder ve yetenekli işgörenler potansiyellerini ortaya çıkaramadıkları yerlerde kendilerinin kısıtlandığını düşünerek örgütlerinde kalmamayı tercih ederler.

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında yetenekli işgörenler için günümüz iş dünyasında ömür boyu tek yerde istihdamın olamayacağını söyleyebiliriz. Akdemir vd.'nin (2013) yaptıkları çalışmaya göre günümüz işgörenleri işyerlerini kendilerini geliştirecek fırsat olarak görürler ve öğrenemedikleri, kariyerleri için gelişim görmedikleri yerleri kolaylıkla terk ederler. Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod (2001) yaptıkları çalışmada işgörene olan bakış açısının artık değiştiğini ve örgütlerin değil işgörenlerin örgütleri seçtiği bir dönemde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada ifade edilen bakış açısının oluşmasının nedeni demografik yapının değişmesi şeklinde açıklanmıştır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Bilimsel olarak ve iş dünyasında bu paradigma değişikliğinin konuşulmaya başlanması ise McKinsey Danışmanlık Şirketi'nin "yetenek savaşları" isimli çalışması ile ortaya çıkmıştır (Axelrod, Helen ve Timothy, 2001).

Yukarıda açıklanan nedenlerle örgütler sahip oldukları yetenekli işgörenleri elde tutmak için uygulamalar geliştirmeli, işgörenin yeteneklerini açığa çıkaracağı pozisyonlarda onları görevlendirmeli ve örgüte katkıları doğrultusunda ödüllendirerek geleceklerini bulundukları örgütte geçirmeleri için uygun kariyer planlamaları yapmalıdırlar.

1.2.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Great Place to Work Enstitüsü'nün (2017) raporuna göre; Amerika'da yüksek güven kültürü olmayan ve işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya imkan tanımayan ekosisteme sahip örgütlerde işten ayrılma niyetinin ve işten ayrılmaların diğer örgütlere göre %50 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bir başka araştırmada bir işgörenin işten ayrılma maliyetinin o işgörenin yıllık brüt ücretinin 2,5 katı olduğu ifade edilmektedir (Gözler, 2007).

İşgörenin işten ayrılmasının sadece somut maliyetleri olmamaktadır. İşten ayrılma, örgütlerin imajlarını zedeleyerek (işveren markasının düşük olmasına, örgütsel çekiciliğin olmamasına vb.) yetenekli işgörenler için tercih edilmeyen bir örgütün oluşmasına neden olduğundan dolayı büyük maliyetler ortaya çıkarmaktadır.

Yetenek yönetimi Great Place to Work Enstitüsü'nün (2017) işten ayrılmaların nedeni olarak tespit ettiği; işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya imkan tanıyan örgüt ekosisteminin oluşmasına zemin hazırlayan bir strateji olarak örgütlere çözüm sunmaktadır. Çünkü yetenek yönetimi, yetenekli işgörenleri örgüte kazandırmak ve onları elde tutmak üzerine odaklanır (Fegley, 2006). Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamalarını bünyesine entegre eden örgütler için işten ayrılma ve işten ayrılma niyetinin gönüllü olarak ortaya çıkmayacağını ifade edebiliriz.

Bu bölümde çalışmanın konusunu oluşturan işten ayrılma niyeti kavramından bahsedilecek, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiler planlı davranış ile gerekçelendirilmiş eylem teorileri bağlamında açıklanacak ve işten ayrılma niyeti ile ilgili geliştirilen modellerden bazıları hakkında bilgi verilecektir. Sonrasında işten ayrılma niyetinin sonuçlarına ve işten ayrılma niyetinin ilişkide olduğu örgütsel davranış konularına yer verilerek bölüm sonlandırılacaktır.

1.2.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı ile ilgili araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalara ve işten ayrılma niyetinin türlerine yer verilecektir.

Türkçe literatürde işten ayrılma niyeti olarak isimlendirilen olgu İngilizce literatürde birçok farklı şekilde ifade edilmiştir (Mxenge, Dywili ve Bazana, 2014). İngilizce literatürde işten ayrılma niyeti kavramı “Turnover Intention” (Tett ve Meyer, 1993; Qazi, Khalid ve Shafique, 2015), “Intention to Leave” (Hong ve Kaur, 2008), “Intention to Quit” (Krishnan ve Sing, 2010), “Turnover Propensity” (Guha ve Chakrabarti, 2016) vb. kavramlarla farklı şekillerde isimlendirilmiştir.

Literatürde işten ayrılma niyetinin farklı şekillerde ifade ediliyor olması araştırmacıların kavram hakkında farklı birçok tanım yapmasına neden olmuştur. Tablo 1.7’de işten ayrılma niyetine ilişkin yapılan tanımlardan bazıları yer almaktadır. Ek olarak işten ayrılma niyeti kavramının olumsuz olay, olgu veya durumu ifade ediyor olması nedeni ile farklı çalışmalarda “örgütte kalma isteği”, “örgütte kalma niyeti” veya “kalma niyeti” kavramları kullanılarak da işten ayrılma niyetinin ifade edildiği görülmüştür (Martin, 1979; Price ve Muller, 1981; Tak ve Çiftçiöğlu, 2008). Örgütte kalma niyeti ise; işgörenin örgütü ile istihdam ilişkisini uzun bir süre devam ettirme niyetinde olması şeklinde ifade edilmektedir (Larkin, 2015).

Tablo 1.7: İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tanımlamalar

YAZAR	TANIM
Bluedorn, 1978.	İşgörenin örgütünü gönüllü veya gönülsüz olarak terk etmesi olarak ifade edilmektedir.
Mobley, 1982.	İşgörenin yakın bir zamanda işini bırakmasına dair düşüncesi olarak ifade edilmektedir.
Rusbult, vd., 1988.	İşgörenin iş koşullarından tatmin olmaması sonucunda etrafına gösterdiği aktif ve yıkıcı eylemler olarak ifade edilmektedir.
Blau, 1988.	İşgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme olasılığı olarak ifade edilmektedir.
Brown ve Peterson, 1993.	İşgörenin işten ayrılmasına sebep olan davranışsal niyeti olarak ifade edilmektedir.
Tett ve Meyer, 1993.	İşgörenin bilinçli olarak örgütünden ayrılma yönünde geliştirdiği düşünce olarak ifade edilmektedir.
Gaertner, 1999.	İşgörenin kendi inisiyatifi doğrultusunda sosyal bir sistemden çıkma eğilimi olarak ifade edilmektedir.
Schweperker, 2001.	İşgörenin örgütünü terk etmek amacıyla yaptığı planın temeli olarak ifade edilmektedir.
Addae, Praveen Parboteeah ve Davis, 2006.	İşgörenin işten ayrılmayı düşünmesi ile başlayan, alternatif iş arayışında bulunması ile devam eden ve işten ayrılma veya işte kalmaya devam etme ile sonuçlanan sürecin bütünü olarak ifade edilmektedir.
Tüzün, 2007.	İşgörenin işini bırakma eğiliminde olması olarak ifade edilmektedir.
Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007.	İşten ayrılmaya etki eden tutumlar ile işten ayrılma davranışı arasındaki aracı değişken olarak ifade edilmektedir.
Lacity, Lyer ve Rudramuniyaiah, 2009.	İşgörenin örgütten ayrılma planının derecesi olarak ifade edilmektedir.
Appolis, 2010.	İşgörenin örgütünden gönüllü bir şekilde ayrılmaya karar vermesi olarak ifade edilmektedir.
Emberland ve Rundmo, 2010.	İşgörenin işten ayrılma eğilimi olarak ifade edilmektedir.
Fong ve Mastura, 2013.	İşgörenin hali hazırdaki işinden veya işyerinden ayrıldığı ana kadar geçen sürede kendi kendine yapmış olduğu ayrılma düşüncesinde olması ve bunun için planlar yapması olarak ifade edilmektedir.
Vnouckova ve Klupakova, 2013.	Örgütün devamlılığını tehdit eden örgüt içi veya örgüt dışı işgören hareketlerinin seviyesi olarak ifade edilmektedir.
Mustamil vd., 2014.	İşgörenin örgütünden uzaklaşması olarak ifade edilmektedir.
Abzari, Kabiripour ve Saeidi, 2015.	İşgörenin örgütünü terk etme ve örgütünün üyesi olmaktan vazgeçme düşüncesi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle işten ayrılma niyetinin bir eğilim olduğunu, gönüllü veya gönülsüz olarak iki şekilde ortaya çıktığını ve sonucunun örgütten ayrılmak olduğu gibi örgütte kalma şeklinde de gerçekleşebileceğini ifade edebiliriz.

Araştırmacılar işten ayrılma niyetinin gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki türünün olduğunu ifade etmektedirler (Mobley, 1982; Cotton ve Tuttle, 1986; Abelson, 1987; Tett ve Meyer, 1993; Shaw vd., 1998; Tai, Bame ve Robinson, 1998; Yang, 2008). Gönüllü işten ayrılma niyeti, işgörenin kendi iradesiyle içinde bulunduğu yapının sınırları dışına çıkma ihtimalini ifade etmektedir (Price ve Muller; 1981, s.544). Gönülsüz işten ayrılma niyeti ise işgörenin kendi iradesinin dışında örgütte olan nedenlerden dolayı işinden ayrılma eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Mobley, 1982, s.109). Bu iki niyet; işgörenin beklentileri sonucu ve örgütün işgörenden

beklediği performans çıktıları sonucu ortaya çıkması yönüyle farklılaşmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Başka bir deyişle gönüllü işten ayrılma niyeti, işgörenin kendi kararlarından dolayı ortaya çıkmakta iken gönülsüz işten ayrılma niyeti, işverenin kararlarından dolayı ortaya çıkmaktadır (Shaw vd., 1998).

Gönüllü işten ayrılma niyeti; üst ile ilgili yaşanan sorunlar, daha iyi ücret ve çalışma koşulları, kariyer değişikliği, çocuk sahibi olma vb. nedenler ile ortaya çıkmakta iken (Abelson, 1987) gönülsüz işten ayrılma niyeti emekliliğin yaklaşması, sakatlık vb. nedenler ile ortaya çıkmaktadır (Tai, Bame ve Robinson, 1998). Bu çalışma bağlamında işten ayrılma niyeti, gönüllü işten ayrılma niyeti olarak ele alınmıştır. Çünkü işten ayrılma niyeti, işgörenin bilinçli olarak örgütünden ayrılma yönünde geliştirdiği düşünce olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993, s.262) ve çalışma tasarlanırken sosyal mübadele ve örgütsel destek teorileri bağlamında yetenek yönetiminin işgörenin örgütüne karşı bilinçli kararlarına etki eden uygulamalar bütünü olduğu varsayılmıştır.

İşten ayrılma niyetinin örgütte fazla olması ve sonucunda işten ayrılmaların ortaya çıkması işten ayrılma niyetinin örgütler için olumsuz olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Oysa işten ayrılma niyetinde önemli olan örgütten kaç işgörenin ayrılma niyetinde olduğu değil hangi yeteneklere sahip işgörenlerin bu niyeti taşıdığıdır (Allen ve Grifeth, 2000). Başka bir deyişle düşük performans sergileyen işgörenlerin kendiliğinden işten ayrılmayı istemesi örgüt için olumsuz bir sonuç değilken yüksek performans sergileyen kilit pozisyonlardaki (yetenekli) işgörenlerin işten ayrılma niyetinde olması örgüt için olumsuz bir sonucu ifade etmektedir (Teoman, 2007). Bu çerçevede yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti bağlamında örgütten kaç işgörenin ayrılma niyetinde olduğuna değil hangi yetkinliklere-yeteneklere sahip, hangi pozisyonlardaki işgörenlerin işten ayrılma niyeti taşıdıklarına odaklandığını ifade edebiliriz. Çünkü örgütlerin performansları yüksek, kilit pozisyonlarda istihdam ettikleri işgörenler için yapmış oldukları yatırımlar örgütün toplam maliyetleri içerisinde büyük bir paya sahiptir ve bu yatırım örgüt için geleceğe yapılan yatırım olarak değerlendirilmektedir (Alexande, Bloom ve Nuchols, 1994).

1.2.2.İşten Ayrılma Niyeti ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı birbirinden farklı kavramlardır ve işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının bir öncülü olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmıştır (Newman, 1974; Mobley, 1982; Tett ve Meyer, 1993;

Hong ve Kaur, 2008; Yürür ve Ünlü, 2011; Larkin, 2015). İşgörenin işten ayrılma davranışı sergilemesine kadar geçen sürecin son aşamasını işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır ve işten ayrılma davranışının en önemli öncülü işten ayrılma niyetidir (Tett ve Meyer, 1993; Larkin, 2015). Bu durum işten ayrılma niyetinin kesin olarak işten ayrılma davranışı ile sonuçlanacağını göstermemekte (Yürür ve Ünlü, 2011) fakat bazı araştırmacıların işten ayrılma niyeti kavramını işten ayrılma davranışı yerine kullanmalarına neden olmaktadır (Hong ve Kaur, 2008).

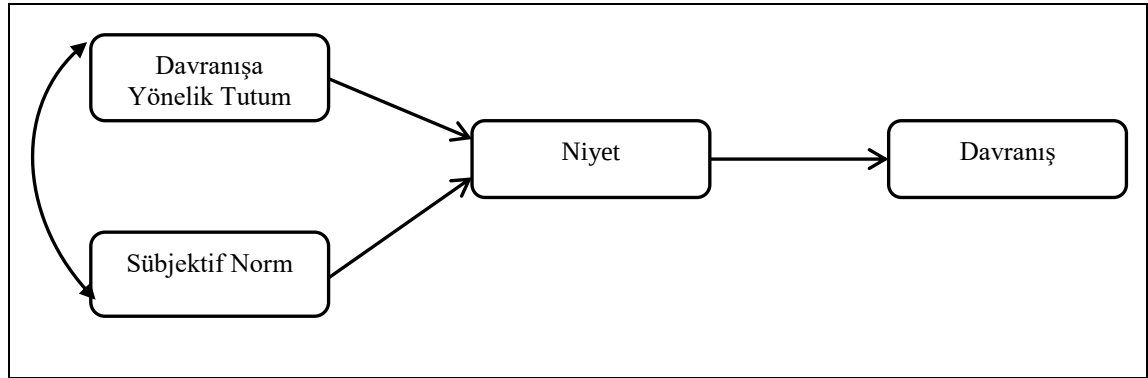
Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu başlık altında davranış ile niyet arasındaki ilişkilerin incelenmesini konu alan ve davranışın hangi süreçler sonucu meydana geldiğini açıklayan gerekçelendirilmiş eylem teorisi ve bu teoriye bağlı olarak ortaya çıkan planlı davranış teorisi referans gösterilerek işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki ve farklılıklar açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.2.1.Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi

Davranış ve tutum arasındaki ilişkilerin 1950’li yıllarda incelenmeye başlanmasıyla ortaya çıkan ve tutumların gözlemlenebilen davranışlar ile ilişkilendirilemeyeceğinin araştırmacılar tarafından ortaya konulması (Wicker, 1969’dan aktr. Kocagöz ve Dursun, 2010) davranışın açıklanmasında tutum anlayışından vazgeçilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Sonrasında tutum ve davranış arasındaki ilişkinin güvenilirliği konusunda araştırmacılar açısından birlik olmasa bile kavramlara ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen ve Fishbein, 1977; Ajzen ve Madden, 1986). 1970’li yılların sonlarına kadar tutum ve davranış arasında ilişkinin tespit edilemediği çalışmalar Ajzen ve Fishbein (1977) tarafından ölçek, yöntem ve evren bağlamında incelenerek ilişkinin anlamsız çıkmasının gerekçeleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda kavramlar arasında ilişkinin çıkmadığı çalışmaların ölçeklerinin bir biriyle uyumlu olmadığı fakat uyumlu ölçeklerde anlamlı ilişkilerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Ajzen ve Fishbein, 1977).

Bu çalışmalarla birlikte tutum ve davranış arasında doğrudan bir ilişkinin olmama nedenleri araştırılmış ve bu ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmalar ile tutum ve davranış arasındaki ilişkide tam aracı rolüne sahip olan tek değişkenin niyet olduğu ifade edilmiştir (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen ve Madden, 1986). Yapılan bu çalışmalar bağlamında 1975 yılında Fishbein ve Ajzen tarafından gerekçelendirilmiş eylem teorisi öne sürülmüş, tutum ve davranış arasındaki ilişki bir modelle açıklamıştır. Model Şekil 1.9.’daki gibidir.

Şekil 1.9: Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi



Kaynak: Ajzen ve Madden, 1986: 454.

Şekil 1.9’da görüldüğü gibi bu teoriye göre davranışın tahmincisi doğrudan niyettir ve niyetin oluşumunu sadece davranışa yönelik tutumlar oluşturmamaktadır. Davranışa yönelik tutumlar ve sübjektif norm bireyin niyetlerini açıklamada etkilidir ve niyetin davranış üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Ajzen ve Madden, 1986). Niyet; bireyin bir davranışı sergileyebilmek için ortaya koymayı planladığı çabanın yoğunluğu ve arzusun düzeyi olarak ifade edilmektedir (Ajzen, 1991) ve iki temel değişkenin fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Kocagöz ve Dursun, 2010). Bu fonksiyonların ilki olan davranışa yönelik tutum; herhangi bir davranışı gerçekleştirirken bireyin davranış hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010). İkinci fonksiyon olan sübjektif norm ise; bireyin çevresinde bulunan ve onun için önemli olan kişilerin ilgili davranışı gerçekleştirme ya da gerçekleştirilmeme hakkında görüşlerinin bireyde oluşturduğu teşvik, algı veya baskı olarak ifade edilmektedir (Houran ve Lange, 2013).

Bu teoriye göre birey ilgili davranış hakkında olumlu değerlendirmelere sahipse ve önem verdiği sosyal etkileycilerin kendisinin ilgili davranışı sergilemesini destekleyeceğine inanıyorsa birey ilgili davranışı sergileme niyetine sahip olmaktadır (Ajzen ve Madden, 1986). Dolayısıyla oluşan bu niyete bağlı olarak davranış gerçekleşmektedir (Barman ve Barman, 2016). Çünkü bu teoriye göre davranışın temel belirleyicisi niyetlerdir (Houran ve Lange, 2013; Haque, Azhar ve Rehman, 2014).

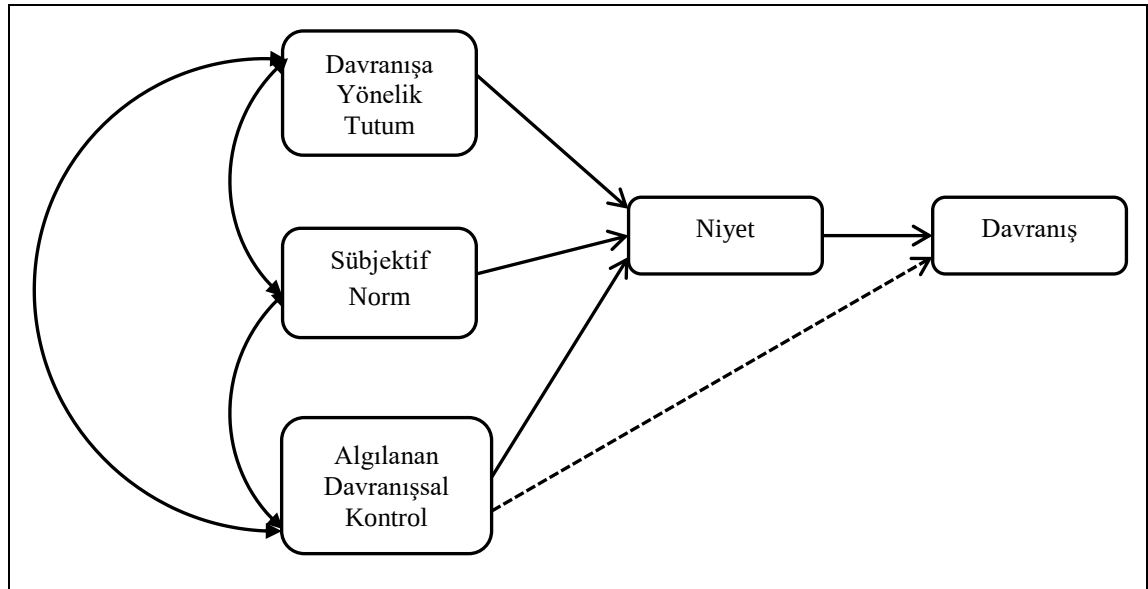
İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışını gerekçelendirilmiş eylem teorisi bağlamında değerlendirdiğimizde bu iki kavramın aynı şeyi ifade etmediğini fakat işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak işten ayrılma niyetinin önemini ve açıklayıcılığının yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

1.2.2.2. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi 1985 yılında Ajzen ve Madden tarafından geliştirilmiştir ve gerekçelendirilmiş eylem teorisinin genişletilmiş bir şekli olarak ifade edilmiştir (Ajzen, 1991). Gerekçelendirilmiş eylem teorisi davranışın tutumla ilişkisinde herhangi bir kontrol sorunun olmadığı durumlar bağlamında geliştirilmiştir. Teorinin gerekçelendirilmiş eylem teorisinden farkı davranışın tutumla ilişkisinde niyetin oluşumunu etkileyen faktörlerin sadece davranış hakkındaki tutum ve sübjektif norm olmadığı, ek olarak algılanan kontrol algısının da niyetin oluşumunda etkili olduğu ve davranışın gerçekleştirilmesinde etkisinin olduğudur. Çünkü davranışların birçoğu gerçekleşebilmek için yetenek, kaynak vb. faktörler açısından bireyin üzerinde tam kontrolünün olmadığı/olamayacağı bir alanda yer almaktadır (Kocagöz ve Dursun, 2010).

Ajzen ve Madden (1986) bireyin tam olarak kontrol altına alamadığı/alamayacağı faktörlerden dolayı oluşan niyeti ve gerçekleşen davranışları açıklamak amacıyla gerekçelendirilmiş eylem teorisine algılanan davranışsal kontrol değişkenini ekleyerek planlı davranış teorisini geliştirmiştir. Bu teoriye yönelik oluşturulan model aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.10: Planlı Davranış Teorisi



Kaynak: Ajzen ve Madden, 1986: 458, Ajzen, 1991: 182.

Algılanan davranışsal kontrol, bireyin sergilemeyi düşündüğü davranış hakkında kendi tecrübe, yetenek, bilgi vb. içsel kaynaklar, fırsatlar, zaman ve diğer kişilerle kurulan ilişkiler vb. çevresel faktörlerin etkisi ile şekillenmektedir. Algılanan

davranışsal kontrol; bireyin ilgili davranışı gerçekleştirmesine dair davranış hakkında kolay veya zor yorumuna sahip olması olarak ifade edilmektedir (Ajzen ve Madden, 1986; Ajzen, 1991). Başka bir tanımda algılanan davranışsal kontrol; bireyin herhangi bir davranışı gerçekleştirmesini (yetenek ve imkanları bağlamında) kendi kontrolünde görüp görmediğine dair sahip olduğu algısı olarak tanımlanmıştır ve algılanan davranışsal kontrol planlı davranış teorisinin bel kemiği olarak ifade edilmiştir (Kocagöz ve Dursun, 2010).

Teoriye göre ilgili davranış hakkında bireyin kontrol algısı, ilgili davranışı gerçekleştirme hususunda gerekli kaynakları ve imkanları düşükse bireyin davranışa yönelik tutumunun olumlu olması ve çevresinde değer verdiği kişilerce destekleniyor olması onun ilgili davranışa yönelik niyetinin oluşmasını sağlamayacaktır (Ajzen ve Madden, 1986) dolayısıyla davranış gerçekleşmeyecektir.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere bu model gerekçelendirilmiş eylem teorisini kapsamaktadır. Şekilde davranışa yönelik tutum, sübjektif norm ve algılanan davranışsal kontrol değişkenlerinin niyet aracılığıyla davranışı açıkladığı gösterilmektedir. Algılanan davranışsal kontrol ile davranış arasında yer alan yolun kesik çizgilerle gösterilmesinin sebebi; algılanan davranışsal kontrolün bazen niyet aracılığı olmadan davranışı açıklayabileceği ihtimalidir (Kocagöz ve Dursun, 2010). Ek olarak şekilde teoriye göre niyetin oluşmasına etki eden değişkenlerin birbirlerini etkilediği de ifade edilmiştir. Başka bir deyişle birey bir davranış hakkında olumlu bir tutuma ve güçlü algılanan davranışsal kontrole sahip olsa bile çevresinde önem verdiği kişilerin ilgili davranışı desteklemiyor oluşu onun niyet oluşturmaya ve dolaylı olarak davranışı gerçekleştirmemesine neden olabilir.

Planlı davranış teorisi ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda gerekçelendirilmiş eylem teorisine eklenen algılanan davranışsal kontrol değişkeninin davranışsal niyetlerin ve davranışların tahminine anlamlı katkı sağladığı konusunda görüş birliği sağlanmıştır. Ek olarak planlı davranış teorisi araştırmacılar tarafından tutumlar, niyetler ve davranışlar hakkında en çok test edilip kabul gören teori olmuştur (Ajzen, 1991; Godin ve Kok, 1996; Arnscheid ve Schomers, 1996; Armitage ve Conner, 2001).

Açıklanan teoriler bağlamında işten ayrılma davranışı ile işten ayrılma niyetinin aynı kavramlar olmadığı görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin oluşması;

bireyin işten ayrılma hakkında sahip olduğu tutumları, çevresinde bulunan aile, arkadaş vd.'nin onun tutumuna olan bakış açısı ve işten ayrılma ile ortaya çıkacak sorunlarla başa edebilme yetenek ve kaynaklara sahip olup olmamasına dair algısına bağlıdır. Bu niyet sonucunda ortaya çıkacak olan davranış işten ayrılma veya işte kalmaya devam etme olabilir.

1.2.3.İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Geliştirilen Modeller

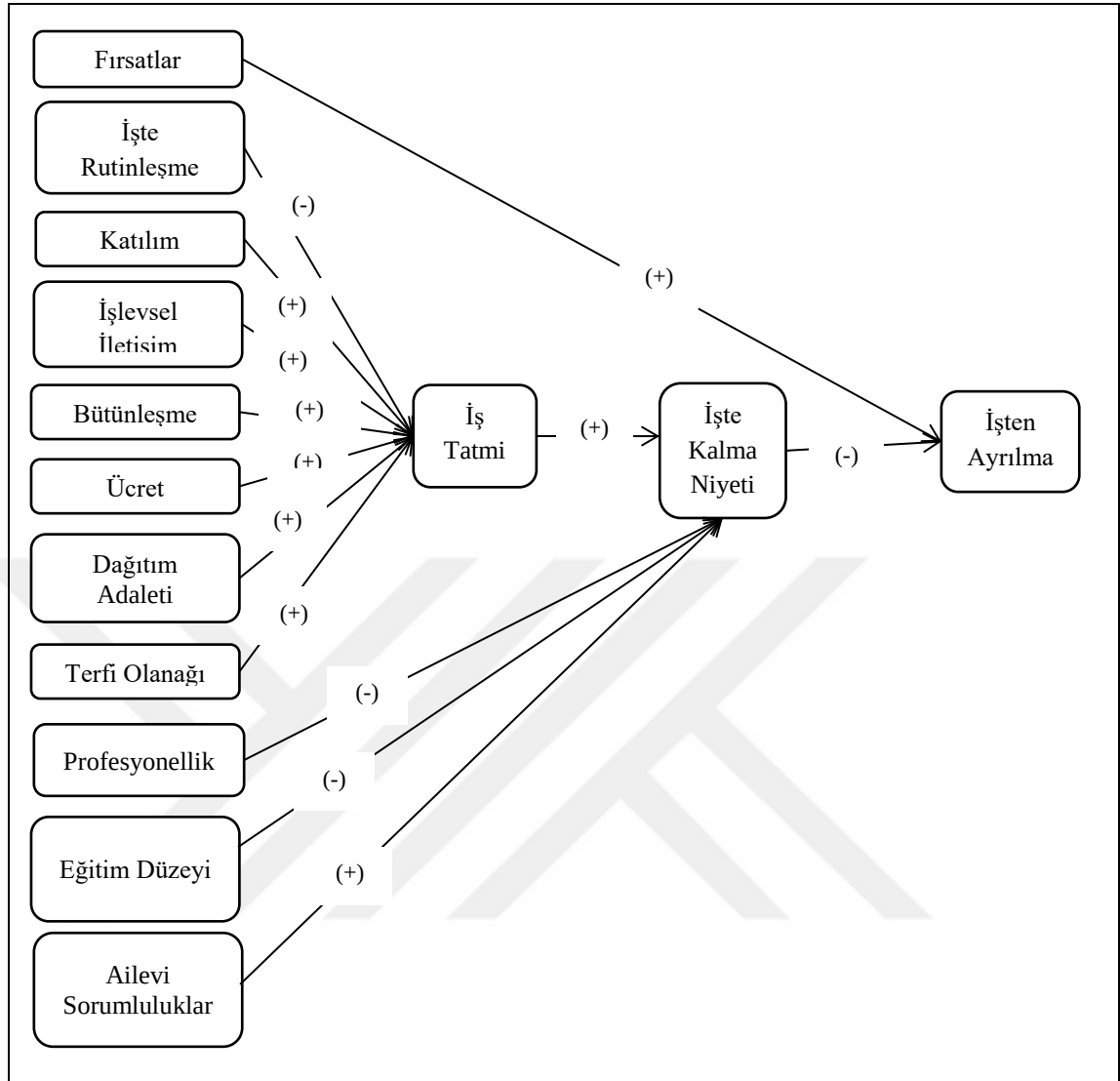
Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri açıklıyor olması nedeniyle Price ve Mueller'in (1981) Nedensellik Modeli hakkında, işten ayrılma sürecini açıklaması nedeniyle Mobley'in (1977) Personel Devri Modeli hakkında ve işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri özelliklerine göre sınıflandırıyor olması nedeniyle Cotton ve Tuttle'ın (1986) modeli hakkında bilgi verilecektir.

Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetiyle ilgili birçok modelin geliştirildiği görülmüştür. Yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin açıklanmasında bu modellere yer vermek yerine kavramın nedenleri ve sonuçları üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise işten ayrılma niyeti kavramının öncülleri ve süreci geliştirilen modeller referans alınarak açıklanmaya çalışılacaktır. Geliştirilen birçok model arasından bu üç modelin tercih edilme nedeni diğer modellerin birbirinin tekrarı niteliğinde olması ve işten ayrılma niyetinin özelliklerini kavrama açısından açıklayıcılığının yüksek olduğunun düşünülmesidir.

1.2.3.1.Price ve Mueller'ın Nedensellik Modeli

Price ve Mueller (1981) işten ayrılma ve işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri açıklamak amacıyla 11 faktörlü bir model geliştirmiştir. Bu faktörlerin bazıları işten ayrılma niyetine doğrudan kimisi ise dolaylı olarak etki etmektedir (Price ve Mueller, 1981). Bu faktörlerin açıklandığı model Şekil 1.11'deki gibidir.

Şekil 1.11: Price ve Mueller’i n Nedensellik Modeli



Kaynak: Price ve Mueller, 1981: 547.

Modelde işten ayrılma niyetini etkileyen doğrudan ve dolaylı faktörler Şekil 1.11’deki gibidir. Price ve Mueller (1981) yaptıkları çalışmada bu modelde bulunan değişkenleri, neyi ifade etiklerini ve kavramları ölçmede kullandıkları ifadeleri ortaya çıkan sonuçları bir tablo yardımıyla açıklamışlardır. Yapılan açıklamalara göre (Price ve Mueller, 1981);

- **Fırsatlar;** işgörenin iş ile ilgili alternatiflerinin varlığını ifade etmektedir ve işten ayrılma davranışı üzerinde doğrudan negatif yönde etkilidir.
- **İşte Rutinleşme;** işin tekrarlanma derecesi olarak ifade edilmektedir ve işten ayrılma niyetine doğrudan etki etmemektedir. Şekilde görüldüğü gibi rutinleşme faktörü iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.

- **Katılım;** işgörenin örgütte alınan kararlara katılımının derecesi olarak tanımlanmaktadır ve iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **İşlevsel İletişim;** iş ile ilgili bilgileri örgütün üyelerine aktarabilme derecesi olarak ifade edilmektedir ve işten ayrılma niyetine doğrudan etki etmemektedir. Şekilde görüldüğü gibi işlevsel iletişim faktörü iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **Bütünleşme;** işgörenin örgütteki arkadaşlarıyla yakınlık kurma derecesi olarak tanımlanmaktadır ve iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **Ücret;** işgörenin örgütte yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ödemeler, ikramiyeler vb. olarak ifade edilmektedir ve işten ayrılma niyetine doğrudan etki etmemektedir. Şekilde görüldüğü gibi ücret faktörü iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **Dağıtım Adaleti;** örgütte cezaların ve ödüllerin işgörenin yaptığı işin miktarına göre dağıtımının nasıl yapıldığının derecesi olarak ifade edilmektedir ve iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **Terfi Olanağı;** örgütte işgörenin kariyer basamaklarını ilerlemesi için gereken terfi olanakları hakkında var olan hareketliliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır ve iş tatmini aracılığıyla işte kalma niyetine pozitif yönde etki etmektedir.
- **Profesyonellik;** işgörenin mesleği ile ilgili sahip olduğu mesleki standartlara bağlılığının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörde işgörenin mesleği ile ilgili kendisini ne derece profesyonel ve yetkin olduğu ifade edilmek istenmiştir. Şekilde görüldüğü gibi işgörenin sahip olduğu mesleki profesyonellik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Eğitim Düzeyi;** işgörenin yaptığı işte üretkenliğini ve işi başarma derecesini artırmak amacıyla aldığı eğitimlerin düzeyini ifade etmektedir. Şekilde görüldüğü gibi işgörenin eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

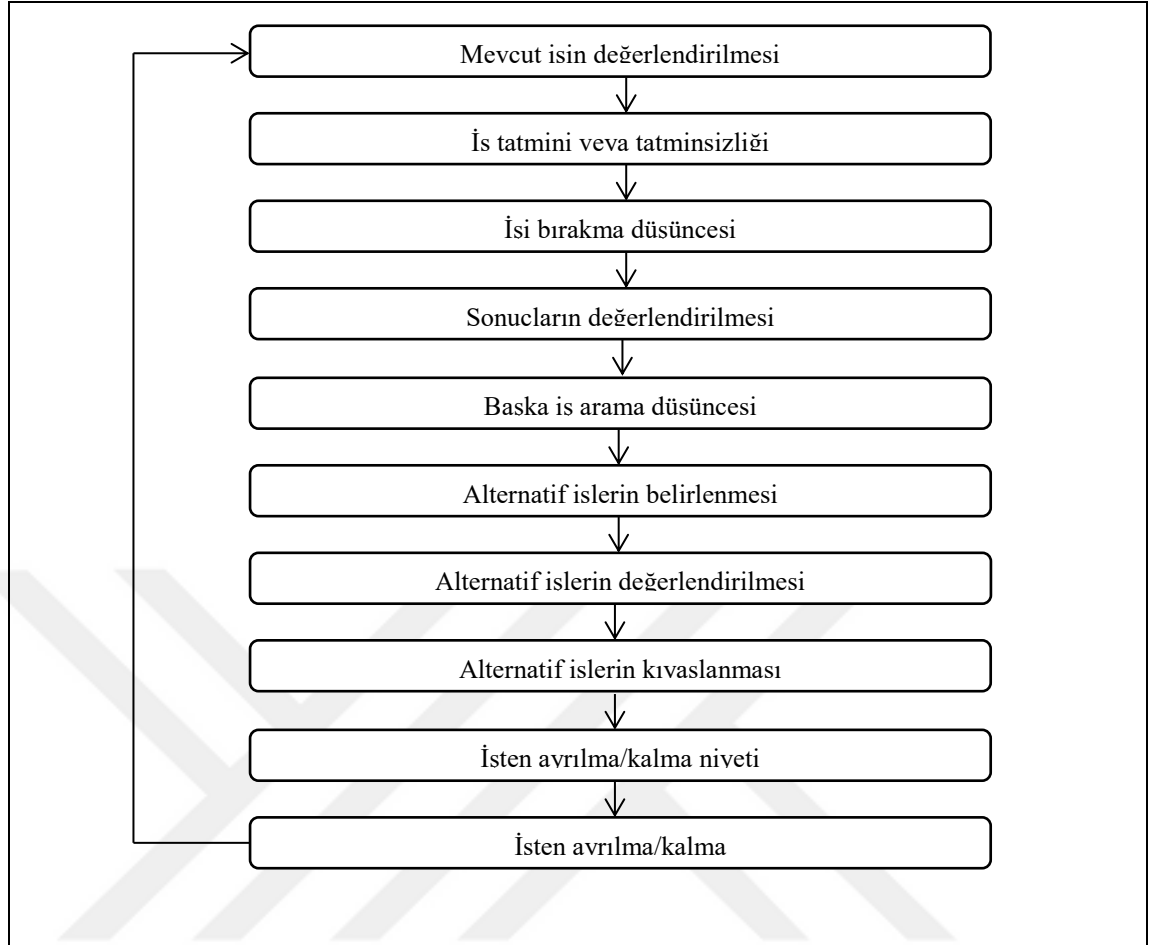
- **Ailevi Sorumluluklar;** işgörenin medeni durumu, eşine ve çocuklarına veya anne babasına atfettiği önemin derecesi olarak ifade edilmektedir ve işten ayrılma niyetine doğrudan olumsuz etkisi bulunmaktadır.

İşten ayrılma davranışının ve işten ayrılma niyetinin öncülleri iş tatminin aracı değişken olarak ele alınması ile nedensellik modeli bağlamında açıklanmıştır. Modelde görüldüğü gibi işten ayrılma niyetine doğrudan pozitif etkisi olan faktörler eğitim düzeyi ve profesyonelleşmedir. Doğrudan negatif yönde etkisi olan faktör ise işgörenin ailevi sorumluluklarıdır. Price ve Mueller (1981) tarafından açıklanan 11 faktörden yedisi iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Modele göre fırsatlar olarak ifade edilen iş ile ilgili alternatiflerin olmasının işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı ve doğrudan işten ayrılma davranışına pozitif etkisinin olduğu görülmektedir.

1.2.3.2.Mobley'in Personel Devri Modeli

Mobley (1977) geliştirdiği personel devri modelinde işten ayrılmaya kadar geçen sürecin aşamalarını belirtmiştir ve personel devri sürecini açıklaması bakımından en etkili model olarak ifade edilmiştir (Jex ve Britt, 2008). Model işten ayrılma niyetinin aşamalarını açıklaması nedeniyle araştırmalara konu edilmiştir (Miller, 1985; Lee ve Mitchell, 1994; Demirkıran ve Erdem, 2015) ve sonrasında geliştirilecek işten ayrılma, işten ayrılma niyeti ve personel devrine yönelik geliştirilen modellere dayanak olmuştur (Long vd., 2012). Mobley'in personel devri modeli Şekil 1.12'deki gibidir.

Modelde personel devri süreci on aşama olarak belirtilmiştir. İşten ayrılma niyeti modele göre dokuz aşamadan oluşmaktadır. Bu model sayesinde bir süreç olarak işten ayrılma niyetinin aşamaları hakkında bilgi verilmek amaçlanmıştır.

Şekil 1.12: Mobley'in Personel Devri Modeli (1977)

Kaynak: Mobley'den (1977) akt. Demirkıran ve Erdem, 2015: 294.

Modele göre işten ayrılma niyetinin ilk aşamasını işgörenin mevcut işini değerlendirmesi ve sonucunda işinden tatmin veya tatminsizlik duyması oluşturmaktadır. İşgörenin yaşayacağı iş tatmini sürecin tamamlanmasına ve işte kalmanın devam etmesine neden olacaktır (Demirkıran ve Erdem, 2015). İşten ayrılma niyetinin öncüllerinin açıklandığı Price ve Mueller'in Nedensellik Modeli'nde yer alan bazı öncüllerin iş tatmini aracılığı ile işten ayrılma niyetine etki ediyor olduğundan dolayı iki modelin işten ayrılma niyeti bağlamında aynı çıktıları oluşturduğunu söyleyebiliriz.

İş tatmini düşük olan işgören için işten ayrılma niyeti süreci işi bırakma düşüncesinin oluşmasıyla devam eder. İş bırakma düşüncesine sahip olan işgören işi bırakma ile işe devam etme arasında fayda maliyet analiz yapar ve bu aşamada işgörende başka iş arama düşüncesi oluşur. Bu düşünce ile işgören alternatif işleri belirler ve sırası ile mevcut işi ile alternatiflerini değerlendirir ve birbiri ile kıyaslar. Bu kıyas sonucunda işgörende işten ayrılma ya da işte kalma niyeti oluşmuş olur.

Modele göre işgörenin işten ayrılma niyetini başlatan ilk aşama ve ilk faktör yaşanan iş tatminsizliğidir (Lee, 1988, s.263). Fakat yapılan bazı çalışmalarda model işgöreni alternatif iş aramaya iten tek faktörün iş tatmini olarak ifade edilmesi ve başka faktörlerinde olabileceği nedeni ile eleştirilmiştir (Laker, 1991). Ek olarak modeldeki aşamaların her işgören için aynı sırada olmayabileceği ve bazı aşamaların atlanılabildiği olduğu modele yapılan eleştiriler arasındadır (Lee, 1988; Lee ve Mitchell, 1994). Model için yapılan eleştirilerden bir diğeri; modelde sadece işgörenin tutum ve düşüncelerinin temel alınmış olması ve bu nedenle modelde örgütün özellikleri ve çevresel etkilere yer verilmemiş olmasıdır (Hom ve Griffeth, 1987; Sager, Varadarajan ve Futrell, 1988). Bu model eksiklikleri yönü ile ne kadar eleştirilmiş olursa olsun birçok araştırmanın yapılmasına ve işten ayrılmanın süreçleri ve nedenlerinin incelenmesi bakımından araştırmaların temel dayanağı olmuştur (Long vd., 2012).

1.2.3.3.Cotten ve Tuttle Modeli

İşten ayrılma niyetinin öncüllerini inceleyen geçmişte ve günümüzde birçok çalışma yapılmıştır (Mobley, 195; Price ve Mueller, 1981; Cotton ve Tuttle, 1986; Lee ve Mitchell, 1994; Seyrek ve Oğuz, 2017). Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri keşfetmemiş, yapılan çalışma ve kendi araştırmaları doğrultusunda bu faktörlerin ne kadar farklı, sayıca çok ve özellikleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışmaya göre işten ayrılma niyetine etki eden faktörler çevresel faktörler, kurum içi faktörler ve bireysel faktörler şeklinde sınıflandırılmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986). Meta analizi ile gerçekleştirdikleri çalışmada bu faktörlerin anlaşılır olabilmesi amacıyla sınıflandırmalarını bir tablo aracılığıyla açıklamışlardır. Modele ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.8: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

Çevresel Faktörler	Kurum İçi Faktörler	Bireysel Faktörler
İstihdam algısı	Ücret	Yaş
İşsizlik oranı	Performans	Görev süresi
İşgücüne katılım oranı	Rollerin açıklığı	Cinsiyet
Sendika ve birliklerin varlığı	İşin rutinliği (tekrar)	Bireyin yaşam öyküsü
	İş tatmini	Eğitim
	Ücret tatmini	Medeni durum
	İşten duyulan memnuniyet	Bakmakla sorumlu olduğu kişiler
	Yöneticilerden duyulan memnuniyet	Beceri ve yetkinlikler
	İş arkadaşlarından duyulan memnuniyet	Zeka
	Terfi olanaklarından duyulan memnuniyet	Davranış eğilimleri
	Örgütsel bağlılık	Beklentileri karşılama düzeyi

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 57.

Şekilde görüldüğü üzere üç sınıflamadan oluşan Cotton ve Tuttle (1986) modeline göre işten ayrılma niyetine etki eden 26 faktörün olduğu ifade edilmiştir. Sınıflamada yer alan faktörlerin her biri işten ayrılma niyetini birbirinden farklı oranda etkilemektedir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan üç modele çalışmada özellikle yer verilmesinin nedeni; işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri açıklamak, işten ayrılma niyeti süreci hakkında bilgi vermek ve işten ayrılma niyetine etki eden birçok faktörün birçok çalışmada farklı sunulması nedeni ile bu faktörlerin sınıflamasını açıklamaktır.

Yukarıda açıklanan modellerin dışında işten ayrılma niyetine yönelik geliştirilen farklı modeller bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları March ve Simon (1958), Steers ve Mowday (1981), Rusbult ve Farrell (1983), Lee ve Mitchell (1994), Hom ve Griffeth (1987), Price (2001), Allen, Shore ve Griffeth (2003) ve Peterson'un (2004) modelidir. Bu modellerin bazıları işgören devrini, bazıları işten ayrılma davranışını ve bazıları doğrudan işten ayrılma niyetini açıklamak amacıyla hazırlanmıştır. Yukarıda açıklanan üç model işten ayrılma niyetini süreç, öncül ve öncüllerin sınıflandırılması bakımından kapsamlı bir şekilde açıklıyor olması ve diğer modellerin açıklanmasıyla tekrardan kaçınılmak istenmesi nedeniyle çalışmada yer almıştır.

1.3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin sonuçları işten ayrılma niyeti sonrası işgörenin verdiği karara göre farklılaşmaktadır (Bowen, 1982). İşten ayrılma niyeti taşısa bile farklı nedenlerle işten ayrılma davranışı gerçekleşmeyen işgörenin durumunun örgüte yansımaları genellikle olumsuz olarak sonuçlanmaktadır (Chiristian ve Ellis, 2014). İşten ayrılmak istemesine rağmen ayrılamayan işgören; performansında azalma kalite ve üretiminde düşüş, sosyal kaytarma, işe devamsızlık, hırsızlık vb. davranışlar ile örgüt açısından ciddi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Bowen, 1982; Krishnan ve Singh, 2010; Akgündüz vd., 2014; Chiristian ve Ellis, 2014).

Krishnan ve Singh'in (2010) işten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçlarını inceledikleri çalışmaya göre işten ayrılma niyetine sahip işgörenlerin;

- Daha düşük performans gösterdikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmadıkları,
- Sapma davranışlarının yüksek olduğu,
- Örgütteki sorunlara ilişkin çok konuştukları,
- İşe katılımlarının düşük, işe ilgisizliklerinin yüksek olduğu,
- İşe geç gelme, iş arkadaşları ile yakın ilişkiden kaçınma, sık izin kullanma davranışlarını sergiledikleri,
- Diğer işgörenleri olumsuz etkiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti sonucunda işgörenin kararı örgütünden ayrılmak olduğunda ise işten ayrılma davranışı ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında önemli bağların olduğu ve işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının en kuvvetli belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Tett ve Meyer, 1993; Brown ve Peterson, 1993; Sjöberg ve Sverke, 2000; Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Layne, Hohenshil ve Singh, 2004; Huffman vd., 2005; Ugboro, 2006; Cho, Johanson ve Guchait, 2009).

İşten ayrılma davranışının gerçekleşmesi ile örgütlerin katlanmaları gereken birçok maliyet ortaya çıkmaktadır. Hinkin ve Tracey (2006), Tracey ve Hinkin (2008) işten ayrılma davranışı sonucu örgütte oluşan maliyetleri belirlemek amacıyla ABD'de faaliyet gösteren otel işletmelerinden aldıkları verilerle yaptıkları çalışma sonucunda oluşan maliyetleri sınıflandırmışlardır. Maliyetlere ilişkin yapılan sınıflama Tablo 1.9'daki gibidir.

Tablo 1.9: İşten Ayrılma Maliyetleri Sınıflandırmaları Tablosu

Maliyetin Sınıfı	Değişim (%)	Ort.(%)
Ayrılma Öncesi	0-9	3
İş İlanı Aşaması	3-65	20
İşgören Seçimi	1-31	11
Oryantasyon vd. Eğitimler	0-28	14
Üretim Kaybı	13-76	52
Toplam	\$2,604-\$14,019	\$5,864

Kaynak: Hinkin ve Tracey, 2006: 9.

Tablo 1.9’da ifade edilen maliyet grupları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Hinkin ve Tracey, 2006; Tracey ve Hinkin, 2008):

- Ayrılma öncesi; işgörenin işinden ayrılacağını birimine bildirmesi ile ayrılma işlemleri için görevlendirilen personel ve onun harcadığı emek ve zaman maliyetleri şeklinde ifade edilmiştir.
- İş ilanı aşaması; yeni işgören istihdamı için yapılacak ilan, reklam vb. giderleri ifade etmektedir.
- İşgören seçimi; başvuruda bulunan adayların seçiminde kullanılan özgeçmiş inceleme, mülakatlar vb. uygulamalardan kaynaklanan maliyetleri ifade etmektedir.
- Oryantasyon vd. eğitimler; en yetenekli aday seçilse bile örgütün iş yapma biçimi, kültürü, işleyişi vb. konular için oryantasyon gerekli görülmektedir ve gerekli görülürse işgörenin eksikliklerine yönelik yapılacak diğer eğitim faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetler olarak ifade edilmektedir.
- Üretim kaybı; işgörenin ayrılmasından dolayı pozisyona getirilecek işgörenin eski işgörenin uzmanlaşması ile ortaya çıkardığı kalitede ürün çıkarana dek geçen sürede üretimde yaşanan üretim kayıplarını ifade eder ve toplam maliyetlerin yarısından fazlasını oluşturur.

Bu çalışma işten ayrılmanın gerçekleşmesi durumunda örgütün yaşayacağı maliyetler hakkında bilgi vermektedir ve tabloda görüldüğü üzere üretimde yaşanan kayıplar bazı durumlarda toplam maliyetlerin %70’inden fazla olabileceğini göstermektedir. Yukarıdaki açıklamalar bağlamında bir işgörenin işten ayrılma davranışını gerçekleştirmesi örgüt için sadece bir personel eksikinden fazlasını ifade etmektedir. Eğer işten ayrılan işgören üst düzey yönetici, takım lideri veya işletme için kilit pozisyonda istihdam ettirilen bir yetenek ise karşılaşılan sonuçlar örgüt için daha büyük sonuçlara neden olacaktır (Hale, Ployhart ve Shepherd, 2016). Ek olarak örgütte

yaşanan ayrılmalar örgütte kalmaya devam eden işgörenler için moral, motivasyon ve iç müşteri kaybına neden olmaktadır (Hong ve Kaur, 2008; Rizwan vd., 2014).

Mobley (1982) işten ayrılma davranışının olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını örgüt ve birey bağlamında incelemiştir. Bu doğrultuda örgütte kalan bireyin, örgütten ayrılan bireyin ve örgütün işten ayrılma ile karşılaşacağı sonuçlar bir tablo aracılığıyla açıklanmıştır. İşten ayrılmanın sonuçlarına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.10: İşten Ayrılmanın Sonuçları

Örgüt	Birey (Örgütte Kalan)	Birey (Örgütten Ayrılan)
Olası <u>Olumsuz</u> Sonuçlar		
Ayrılan işgören için yapılan yatırımlardan kaynaklanan maliyetler,	Sosyal yaşamda iletişimde aksaklıkların yaşanması,	Kıdem ve saygınlık kaybı,
Yeni işgören istihdamında katlanılacak maliyetler,	İş arkadaşlarının kaybı,	Hak edilmiş faydaların kaybı,
Üretimde yaşanacak aksaklıklardan kaynaklanan maliyetler,	İş tatmininin azalması,	Aile desteği ve sosyal desteğin kaybı,
Örgütteki sosyal ve iletişim yapısının zedelenmesi,	Yeni birinin istihdamına kadar artan iş yükü,	İş değiştirme sürecinde yaşanan olumsuzluklar ve stres,
Yüksek performanslı işgörenlerin kaybı,	Örgütte işgörenler arası birliğin azalması,	Kariyer planında yaşanan aksaklıklar,
Kalan işgörenlerde düşen iş tatmini,	Örgüte duyulan bağlılığın azalması,	Harcamalarla başa çıkamamak,
Kalan işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyeti,	İşe bağlılığın azalması,	Enflasyonla ilgili yaşanan maliyetler,
Ayrılan işgörenin örgüt hakkında olumsuz tanımlamaları,		Yaşanan hayal kırıklığı,
Olası <u>Olumlu</u> Sonuçlar		
Düşük performansı olan işgörenlerin elenmesi,	Yeni pozisyonlara geçme fırsatı,	Kazancın artması,
Yeni istihdamla örgüte yeni teknoloji ve bilgilerin kazandırılması,	Gelecek işgörenlerden yeni şeyler öğrenme imkanı,	Kariyer gelişiminin sağlanması,
Yönetmeliklerde düzenleme fırsatlarının oluşması,	İş tatmininin artması,	İş dışı faaliyetlere zaman ayırma imkanı,
Örgüt içinde pozisyon değişikliği fırsatlarının oluşması,	Örgütte işgörenler arası birliğin artması,	Görev-yetenek ve örgüt-kışı uyumunun sağlandığı stresi düşük yeni bir işe sahip olmak,
Kalan işgörenlerde artan iş tatmini,	Örgüte duyulan bağlılığın artması,	
Maliyetlerle ilgili düzenleme fırsatının ortaya çıkması	İşe bağlılığın artması,	Kişisel gelişimi artırma fırsatı,

Kaynak: Mobley, 1982: 113.

Tabloda görüldüğü gibi işten ayrılma örgüt açısından, ayrılan işgören ve kalan işgörenler açısından birçok olası sonuç bulunmaktadır. Yetenek yönetimi bağlamında Mobley'in (1982) ifade ettiği sonuçlar değerlendirildiğinde işten ayrılma niyetinin hem tehlikelerinin olduğu hem de fırsatlar doğurduğu ifade edilebilir. Çünkü yetenek

yönetimi ile amaçlanan örgüt için kritik pozisyonlarda istihdam ettirilen işgörenlerin elde tutulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda düşük performanslı işgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılıyor olması örgüt için fırsatları oluşturmaktadır. İşten ayrılmanın yetenekli işgörenler arasından olması ile ortaya çıkacak soyut ve somut zararlar ise örgüt için tehlikeleri ifade etmektedir diyebiliriz.

1.3.5.İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Örgütsel Davranış Kavramları

İşten ayrılma niyeti ile ilişkili olan örgütsel davranış konuları incelendiğinde genellikle kavramlar arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmüştür (Tett ve Meyer, 1993; Chen, 2006; Turunç vd., 2010; Ghapanchi ve Aurum, 2011; Herda ve Lavella, 2012). Çünkü işten ayrılma niyeti içerik olarak bir şeyin sonucunda bireyde oluşan bir eğilimi ifade etmektedir. İşten ayrılma niyetinin bağımsız değişken olarak sonuçları genellikle örgütler için maddi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin ilişkide olduğu, etkilendiği kavramlar literatürde yapılan çalışmalar bağlamında örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, iş-aile/aile-iş çatışması, örgütsel destek, örgütsel adalet, iş stresi ve çalışma yaşam kalitesi kavramlarıdır. Bu kavramların neyi ifade ettiği ve işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ilişkiler bu başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

- **Örgütsel Bağlılık:** Bireyin örgütüyle kurduğu ilişkiye göre şekillenen, işgörenin örgütte kalmasını sağlayan davranış olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bireyin örgütte kalma kararının nedeninin niteliği ise örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak türlerini oluşturmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Literatürde işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Mowday, Porter ve Steers; 1982; Igbaria ve Guimaraes, 1999; Clugston, 2000; Meyer vd., 2002; Joiner, Bartram ve Garreffa, 2004; Uyguç ve Çımrın, 2004; Lew, 2010; Ahmad ve Omar, 2010; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Guntur, Thanacoody, Newman ve Fuchs, 2014; Yasmin ve Marzuki, 2015; Wijnmaalen, Heyse ve Voordijk, 2016; Varol, 2017; Koçak ve Yücel, 2018). Yapılan bu çalışmalar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşüktür. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin ve

davranışının önlenbilmesinde kurumların örgütsel bağlılığı artırıcı uygulamalar yapmaları önerilebilir.

- **İş Tatmini:** İşgörenin yöneticisi, işletme politikaları, iş güvencesi, aldığı ücret, sahip olduğu fırsatlar açısından tatminini açıklayan çok boyutlu bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Avery, Smillie ve Fife-Schaw, 2015). İş tatmini; işgörenin işi ve işinin değişik yönleri hakkındaki olumlu ve olumsuz tutumunu ifade etmektedir (Bergheim vd., 2015; Rowden, 2002). Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Iverson ve Deery, 1997; Schwepker, 2001; Carayon vd., 2003; Kim, Leong ve Lee, 2005; Turunç vd., 2010; Başak vd., 2013; Maden ve Kabasakal, 2014; Duxbury ve Halinski, 2014; Portoghese vd., 2015; Flickinger, Allscher ve Fiedler, 2016; Mathieu vd., 2016). Yapılan bu çalışmalar iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; iş tatmini yüksek olan bireyler işten ayrılma niyeti değil işte kalma niyeti taşımaktadırlar ve iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- **Tükenmişlik:** Kelime anlamı olarak tükenmişlik; gücün azalması, başarısız olma, yıpranma veya işgörenin kendi kaynaklarının tükenmesinden dolayı oluşan durumu ifade etmektedir (Freudenberger, 1974: 159). Örgütsel bağlamda tükenmişlik; işgörenin işinden dolayı birlikte çalışmak durumunda olduğu insanların ve işinin işgörenin kendisinden uzun süre yoğun duygusal taleplerde bulunulması sonucu işgörenin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Literatürde işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Moore, 2000; Huang, Chuang ve Lin, 2003; Ducharme, Knudsen ve Roman, 2007; Leiter ve Maslach, 2009; Arı, Bal ve Bal, 2010; Lee, 2011; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013; Çetin, Güleç ve Kayasandık 2015). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütünde işinden dolayı

tükenmişlik yaşayan işgörenler daha çok işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar.

- **İş-Aile/Aile-İş Çatışması:** İşgörenin işi ile ilgili sorumlulukları nedeniyle ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanan çatışma iş-aile çatışması veya işten aileye yönelik çatışma olarak ifade edilmektedir (Frone ve Cooper, 1992). Bireyin ailesi ile ilgili sorumlulukları nedeniyle işi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanan çatışma aile-iş çatışması veya aileden işe yönelik çatışma olarak ifade edilmektedir (Voydanoff, 2005, Frone ve Cooper, 1992). Yapılan çalışmalar aile-iş çatışmasına göre iş-aile çatışmasının daha çok yaşandığını ortaya koymaktadır (Frone ve Cooper, 1992; Kinnunen, Geurts ve Mauno, 2004; Haar, 2004; Voydanoff, 2005). Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Cohen, 1997; Anderson vd., 2002; Haar, 2004; Karatepe ve Baddar, 2006; Ahuja vd., 2007; Karatepe ve Kılıç, 2007; Rode vd., 2007; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; O'Neill vd., 2009; Dede, Yılmaz ve Çakınberk, 2014, Karabay, 2015). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; bireyin yaşadığı iş-aile veya aile-iş çatışması onun işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Ek olarak yapılan bazı çalışmalarda sadece iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Karatepe ve Kılıç, 2007; Turunç ve Çelik, 2010).
- **Örgütsel Destek:** İşgörenin örgütünün kendisine yaptığı katkı ve yatırımları değerlendirmesine ilişkin düşünceleri olarak ifade edilmektedir (Bogler ve Nir, 2012). Örgütsel destek; örgütün işgörenine duyduğu bağlılığın işgören tarafında algılanması, yaşayacağı bir sorun karşısında yalnız olmadığını, örgütünün onun yanında olduğunu hissetmesi sonucu işgörenin örgütü için olumlu davranışlar sergilemesini ifade eder (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Literatürde işten ayrılma niyeti ile

örgütsel destek arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Perryer, Fins ve Travaglione, 2010; Turunç ve Çelik, 2010; Kim ve Mor Barak, 2014; Wang vd., 2014; Anafarta, 2015). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ile örgütsel destek arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütün kendisini önemseydiğini ve desteklediğini düşünen bireyler işten ayrılma niyetini diğerlerine göre daha az yaşamakta ya da hiç yaşamamaktadır.

- **Örgütsel Adalet:** Bireyin örgütteki adalet sezgisi (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003), işgörenin örgütünde kendisine nasıl davranıldığına ilişkin algısı (Deconick, 2010) olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet; dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İşgörenin ücret, ödül, terfi, ceza vb. kazanımların ve yaptırımların adil bir şekilde dağıtılması ile ilgili adalet algısı örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunu (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003), yöneticilerin kullandığı karar verme süreçleri ve politikadaki adalet algısı prosedürel adalet boyutunu (Lee, 2000) ve kaynak dağıtımını yapan üstler ile işgörenler arasındaki iletişim esnasında ortaya çıkan adalet algısı örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunu (Özdevecioğlu, 2003) ifade etmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Chon-Charash ve Spector, 2001; Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006; Kim ve Leung, 2007; Ducharme vd., 2008; Liu, Song ve Wu, 2008; Chang, Rosen ve Levy, 2009; Sharoni vd., 2012; Herda ve Lavella, 2012; Owolabi, 2012; Turan vd., 2019; Doğan vd., 2020). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütün kaynakları, süreçleri, ilişkileri adaletli bir şekilde dağıttığı algısına sahip olan bireyler işten ayrılma niyetini diğerlerine göre daha az yaşamakta ya da hiç yaşamamaktadır.
- **İş Stresi:** Stres; bireyin algıladığı herhangi bir tehdit ile bireyde meydana gelen tepkilerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Jewell ve Mylander, 1998). İş stresi ise; örgütün işgörenden talepleri ve işgörene

yüklenen sorumluluklar ile işgören yetkinliklerinin uyuşmaması sonucu bireyin verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Cherniss, 1980; Leka vd., 2004). Bir başka tanımda iş stresi, örgütün işgörene fazla sınırlamalar getirmesi, olağanüstü fırsatlar sunması ve işgörenden olağanüstü taleplerde bulunması sonucu bireyde meydana gelen gerilim hali olarak ifade edilmektedir (Schermerhorn, 1989). Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş stresi arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Ying ve Yang, 2002; Firth vd., 2003; Layne, Hohenshil Ve Singh, 2004; Karatepe ve Baddar, 2006; Hasin ve Omar, 2007; Stetz, Castro ve Bliese, 2007; Harvey, Harris ve Martinko, 2008; Klassen ve Chiu, 2011; Onay ve Kılıcı, 2011; O'Neill ve Davis, 2011; Jung, Yoon ve Kim, 2012). Yapılan bu çalışmalar iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütünde yaşadığı stres işgören için baş edilemez bir duruma geldiğinde işgören işten ayrılma niyeti taşımaktadır hatta karşılaştığı yeni bir iş alternatifinde işinden ayrılacaktır (Turunç vd., 2010).

- **Çalışma Yaşam Kalitesi:** İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütün değişikliğe giderek insani yaşam koşulları oluşturmanın yollarını araması ile ortaya çıkan bir kavramdır (Sezici, 2014). Çalışma yaşam kalitesi; toplu iş sözleşmeleri, kalite çemberleri, örgütsel gelişme, iş tasarımı vb. kavramları kapsayan bir kavramdır (Harvey ve Brown, 1988). Bu kavramlara ek olarak günümüzde çalışma yaşam kalitesi örgüt için üretimin gerçekleşmesi kadar işgörenin işinden tatmin olduğu bir yaşam alanının oluşturulmasını da kapsamaktadır ve bu yaklaşım çalışma yaşam kalitesini klasik anlamdaki uzmanlaşma ve verimlilik anlayışından daha ileri bir düzeye taşımaktadır (Demirci, Yeni ve Baran, 2015). Literatürde işten ayrılma niyeti ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Efraty ve Sirgy, 1990; Carayon vd., 2003; Huang, Lawyer ve Lei, 2007; Lee vd., 2013; Sezici, 2014; Demirci, Yeni ve Baran, 2015; Lee, Dai ve McCreary, 2015). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ile çalışma yaşam kalitesi arasında

negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; çalışma yaşam kalitesi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu örgütsel davranış konuları sadece burada ifade edildiği kadar değildir. Hemen her örgütsel davranış konusu işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilerek çalışılmıştır. Burada bahsedilen kavramlar işten ayrılma niyeti ile daha sık çalışılan kavramlardır. İncelendiğinde insan kaynakları pratikleriyle (Gürbüz ve Bekmezci, 2012), örgütsel özdeşleşme ile (Van Dick vd., 2004), örgütsel güven ile (Cho ve Song, 2017), örgütsel sessizlik ile (Woo ve Lee, 2018), kurumsal itibar ile (Herrbach, Mignonanc ve Gatignon, 2004) işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve etkilerin incelendiği gözlemlenebilir.

1.3. DUYGUSAL BAĞLILIK

Günümüz rekabet koşullarında tüm performansıyla çalışan işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayacak önemli avantajlardan biride duygusal olarak örgütüne bağlı işgörenlere sahip olmaktır (Özutku, 2008). Yüksek performanslı işgörenleri örgütler ancak bünyelerinde yapacağı bazı uygulamalar ile örgütlerine çekebilir ve tutabilirler. Bu çalışma bağlamında ifade edilen uygulamalar yetenek yönetimi kapsamında açıklanmıştır. Bu bölümde tez çalışmasının son kavramı olan duygusal bağlılık hakkında bilgi verilecektir.

Duygusal bağlılık kavramı Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın boyutu olması nedeniyle öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanıp örgütsel bağlılık yaklaşımları üzerinde durulacak ve duygusal bağlılık kavramı hakkında açıklamalar yapılacaktır. Sonrasında duygusal bağlılığın sonuçlarından bahsedilerek çalışmanın bu bölümüne son verilecektir.

1.3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalara ve örgütsel bağlılık kavramının önemi hakkında açıklamalara yer verilecektir.

Kavram olarak örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, iş yaşamı bağlamında ise ilk olarak 1960 yılında Becker tarafından çalışılmış ve işgörenlerin bilinçli bir şekilde örgütleri lehine taraf tutma eğiliminde olmaları

şeklinde tanımlanmıştır (Becker, 1960). 1960'lı yıllardan sonra örgütsel bağlılık kavramı hem araştırmacılar tarafından hem de sektörün örgüte bağlı işgörene ihtiyaç duyması nedeniyle yöneticiler tarafından incelenen ve araştırılan bir konu haline gelmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Morrow ve McElroy, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Kappagoda, 2013; Baltaş ve Uşaklıgil; 2014).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan araştırmaların artma nedenleri; bağlı işgörenlerin örgütte kalma ihtimallerinin daha yüksek olması, işgören devir hızının düşmesi ve bağlı işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmada daha büyük özveriyle çalışmaları şeklinde ifade edilmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

1956 yılından itibaren örgütsel bağlılık kavramı; sadakat, iş ahlakı, işin bireyin hayatının merkezinde olması, bağlılık, önem verme, özveri, kariyer ve işe katılma gibi kavramlarla ifade edilmiştir (Morrow ve McElroy, 1986). Fakat sonrasında yapılan araştırmalar bu kavramların farklı şeyleri ifade ettiğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmacılar bir fikrin etrafında toplanamamışlar ve örgütsel bağlılık araştırmaları arttıkça farklı disiplinlerden birçok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlamıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları Tablo 1.11'de ifade edildiği gibidir.

Tablo 1.11: Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlamalar

YAZAR	TANIM
Kanter, 1968.	Bireyin enerjisini örgütüne vermede duyduğu istek olarak ifade edilmektedir.
Hall, Schneider ve Nygren, 1970.	Bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının uyumlaşması olarak ifade edilmektedir.
Salancik, 1977.	Bireyin örgütüne dair sürdürdüğü eylemleriyle sürdürdüğü faaliyetlerine olan inançlarına bağlı olması şeklinde ifade edilmektedir.
Steers, 1977.	Bireyin örgüt amaçlarını kendi amacı olarak görmesi, örgütünü ailesi ve kendisini bu ailenin üyesi olarak görmesi olarak ifade edilmektedir.
Mowday, Steers ve Porter, 1979.	Bireyin örgütü ile kendisini özdeşleştirme ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir.
Schwenk, 1986.	Bireyin örgütüne karşı hiçbir ödül veya ceza beklentisi olmamasızın örgütüne olan beğenisini devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir.
O'Reilly ve Chatman, 1986.	Bireyin örgütünü içselleştirmesi ve örgütsel bakış açısına uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir.
Luthans, Baack ve Taylor, 1987.	Bireyin örgütüne duyduğu sadakatiyle ilgili tutumu olarak ifade edilmektedir.
Meyer ve Allen, 1997.	Bireyin örgütüyle kurduğu ilişkiye göre şekillenen, işgörenin örgütte kalmasını sağlayan davranış olarak ifade edilmektedir.
McDonald ve Makin, 2000.	Bireyin örgütü ile yaptığı bir psikolojik sözleşme olarak ifade edilmektedir.
Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005.	Bireyin örgütün iş ve özelliklerine yönelik olarak örgüte karşı geliştirdiği tutum ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumlu davranış olarak ifade edilmektedir.
Gürbüz, 2006.	Bireyin örgütü ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaçlarını benimsemesi ve bireyin örgütte kalmak için arzulu olması şeklinde ifade edilmektedir.
Meydan, Basım ve Çetin, 2011.	Farklı düşünce ve isteklerden kaynaklanmakla beraber, bireylerin işten ayrılmak istememesi olarak ifade edilmektedir.
Koçel, 2015.	Bireyin örgüt amaçlarını benimseyerek, koşullar her ne olursa olsun örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışmayı sürdürmesi olarak ifade edilmektedir.

Literatürde yapılan bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığı; kaynağı ne olursa olsun (vefa duygusu, kendisini özdeşleştirme, iş bulamama korkusu vb. nedenlerle) bireyin örgütünde kalma eylemini bilinçli bir şekilde gerçekleştirmesi ve örgütün yararına olan faaliyetleri yerine getirmede çaba göstermesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar kavrama ilişkin birçok tanımlama ve yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar örgütsel bağlılığın açıklanmasına ilişkin tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları ile örgütsel bağlılık kavramını açıklamış ve sınıflandırmıştır.

1.3.2.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Araştırmacılardan bazıları örgütsel bağlılığı tutumlar üzerinden bazıları ise davranışlar üzerinden açıklamışlardır. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında yapılan sınıflandırmaların hangi yaklaşımlarla yapıldığı üzerinde

durulacak ve tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık yaklaşımları hakkında bilgi verilecektir.

1.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum; bireyin fikirlere, nesnelere, olaylara, insanlara ve örgütlere karşı duygu, düşünce ve davranışlarını düzenleyen bir eğilim olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2012). Tutum bireye aittir ve bireyin davranışlarının tutarlı olmasını sağlar. Tutumsal bağlılık işgörenin örgüt ile ilişkisi üzerinde durur. Bu bağlılık türünde işgörenin amaçları ve sahip olduğu değerler ile örgütün amaç ve değerleri arasındaki uyuma odaklanılır (Meyer ve Allen, 1991).

Bu yaklaşıma göre işgörenler, örgütün parçası olmaktan memnundurlar ve kendilerini örgüt ile özdeşleştirmişlerdir. Bu çerçevede araştırmacılar tutumsal bağlılığın açıklanmasında üç önemli faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörler (Mathieu ve Zajac, 1990);

- İşgörenin örgütü için fazla çaba sarf etme arzusunda olması,
- İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi,
- İşgörenin örgütte kalmak için çaba göstermesi ve örgütte kalmaya dair güçlü bir arzu duyması gerektirir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımını benimseyen ve kendi bağlılık sınıflamalarını yapan araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılar Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990)'dir. Aşağıda bu araştırmacıların örgütsel bağlılığa dair yaptıkları sınıflamalar hakkında bilgi verilmiştir:

- **Etzioni Yaklaşımı:** Örgütsel bağlılık sınıflandırmasına dair ilk çalışmadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır ve bu bağlılık türlerinin birbiri ile ilişkisi yoktur. Bunlar ahlaki (moral), hesapçı (çıkara bağlı) ve yabancılaştırıcı (gönülsüz) bağlılıktır (Etzioni, 1961). Ahlaki bağlılık; işgörenin örgütün değerlerini, normlarını, amaçlarını içselleştirmesi ve kendisini otorite ile özdeşleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Hesapçı bağlılık; işgörenin örgüte katkıları sonucu alacağı haklar ve ödüllere odaklanır ve işgören adaletli bir alışverişin olduğuna inanırsa örgütsel bağlılık gerçekleşir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise işgörenin örgütten bilinçli bir şekilde davranış olarak

kısıtlanması ve işgörenin seçimlerini örgüt tarafından zorlanarak yapılmasını ifade etmektedir (Etzioni, 1961; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Etzioni bağlılığın her türünün oluşmasında örgütlerin kullandığı güçlerin olduğunu ifade etmiştir. Bu güçler ödüllendirme, normatif ve zorlayıcı güçtür. Burada hesapçı bağlılığın oluşmasında ödüllendirme gücü, ahlaki bağlılığın oluşmasında normatif gücün, yabancılaştırıcı bağlılığın oluşturulmasında zorlayıcı gücün kullanıldığı ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Penley ve Gould, 1988). Burada örgütün amaçladığı bu güçler aracılığı ile işgörenlerin bağlanma tarzlarını uyumlaştırma ve bireyin uyum davranışını güvence altına alma amaçlanmaktadır.

- **Kanter Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın kaynağı örgütün üyelerine dayattığı davranışsal talepler oluşturmaktadır (Kanter, 1968; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Devam bağlılığı; işgörenin örgütü için büyük fedakarlıklar yapması sonucu kendisini örgütte kalıcı olmak için zorunlu hissetmesidir. Kenetlenme bağlılığı; örgütün üyeleri için rozet, üniforma vb. uygulamaları yapması, yeni gelenler için oryantasyon programı düzenlemesi gibi bu çalışmalarını diğer üyelerine duyurması ile üyelerin kendilerini örgüte karşı bağlı hissetmelerini ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı ise; işgörenin örgüt içindeki norm ve değerleri kendi davranışları için önemli bir rehber olarak görmesi ve ona göre davranması ile ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Etzioni'nin yaklaşımından farklı olarak Kanter bu yaklaşımında tüm bağlılık türlerinin birbiri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle Kanter, işgörenin örgüte karşı bağlılığının geliştirilmesinde üç tür bağlılığında aynı anda kullanılabileceğini savunmakta iken Etzioni, işgörenin örgüte karşı bağlılığının sadece üç kategoriden birisine gireceğini ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- **O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç türü bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık; işgörenin örgütünü içselleştirmesi

ve örgütsel bakış açısına uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Uyum; işgörenin tatmin olduğu bir ücrete sahip olması, örgütünün sosyal yardım sağlaması vb. karşılığında kendisini örgütüne bağlı ve orada kalmaya istekli hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Özdeşleşme; işgörenin kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi ve bununla gurur duyması, örgütün başarılarına ve değerlerine saygı duyup bunlarla özdeşleşmesi ve örgütte kalmak için arzulu olması şeklinde tanımlanmaktadır. İçselleştirme; işgörenin örgüt değerlerini kabulü ve bu değerlere bağlı kalma konusunda istekli olmasını, bu isteğin de davranışlara dökülmesi sonucu ortaya çıkan uyumu ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda işgörende örgüte karşı yüzeysel bir bağlanma ortaya çıkmakta iken tam bağlılık içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında oluşmaktadır (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010).

➤ **Penley ve Gould Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda Penley ve Gould Etzioni'nin yaklaşımını temel almıştır ve örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak Etzioni gibi sınıflandırmışlardır (Penley ve Gould, 1988). Ahlaki bağlılık; işgörenin örgütün amaçlarını kabullenmesi ve bu amaçlarla özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. Hesapçı bağlılık; işgörenin örgütten aldıkları ile örgütüne kendinden sunduğu katkılar üzerine odaklanır ve işgörenin örgüte sundukları ile örgütten aldıkları arasında uyum sonucu oluşur. Yabancılaştırıcı bağlılık; örgütün işgörene sunulan ödül ve cezaların işgören tarafından performansa dayalı olarak değil rastgele düzenlendiğini düşünmesi sonucu işgörende oluşan negatif duygusal bağlanma olarak ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988). Bu yaklaşımın Etzioni yaklaşımından en büyük farkı Penley ve Gould'un örgütlerde üç bağlılık türünün de hem ayrı ayrı hem de birlikte bulunabileceğini ifade etmeleridir (Penley ve Gould, 1988).

➤ **Allen ve Meyer Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık; işgörenin örgütle özdeşleşmesini, örgüte katılımını ve örgütüne karşı duygusal olarak bağlı olmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı; işgörenin

örgütte kalma ile örgütten kalması sonucunda karşılaşacağı maliyetleri göz önünde bulundurarak örgütüne bağlanması olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık; işgörenin örgütte kalma yükümlüğünün olmasını hissetmesi sonucu ortaya çıkan bağlılık türünü ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Allen ve Meyer, 1996). Bu çalışmada duygusal bağlılık Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflamalarından yola çıkılarak açıklanmıştır. Bu bağlamda Allen ve Meyer'in örgütsel davranış yaklaşımı ve duygusal bağlılık hakkındaki ayrıntılı açıklamalara bir sonraki başlıkta yer verilmiştir.

1.3.2.1.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı sosyal psikologlar tarafından çalışılmaktadır ve işgörenin geçmiş davranışları nedeniyle örgütüne karşı bağlı olması süreci üzerinde durmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 198). Davranışsal bağlılık; işgörenin örgütte uzun süre kalması gerektiği durumlarda ortaya çıkan sorunlarla nasıl mücadele ettiği ile ilgilenmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Bu yaklaşımda işgören, örgütten ziyade örgütte yaptığı faaliyetlerine bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Başka bir deyişle işgören, bir davranışta bulunduktan sonra herhangi bir nedenle bu davranışını tekrarlamakta ve bu durum işgörenin bu davranışa bağlanmasına neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık; örgüt üyelerinin bir davranışı ilk kez yapması ve bu davranışı tekrarlamasına sebep olan nedenlerin tanımlanması üzerine odaklandığı gibi tekrarlanan davranışların tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık yaklaşımını benimseyen ve kendi bağlılık sınıflamalarını yapan araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılar Becker (1960) ve Salancik'tir (1977). Aşağıda bu araştırmacıların örgütsel bağlılığa dair yaptıkları sınıflamalar hakkında bilgi verilmiştir:

- **Becker Yaklaşımı:** Yan-Bahis yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Yan-Bahis; işgörenin örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceklerinin birikimini ifade etmektedir (Becker, 1960). Bu yaklaşıma göre işgören, bulunduğu örgütte algıladığı alternatiflerin eksikliği, yatırımlarının elinden gitme endişesi ve kazanımlarının telafisinin olmayacağı

düşüncesi ile örgütüne bağlılık geliştirmektedir (Becker, 1960). Bu yaklaşıma göre yan-bahislerin oluşmasına neden olan faktörler; işgörenin sorumlu davranışlar sergilemesi sonucu bulunduğu gruplardan beklentileri, bürokratik düzenlemeler sonucunu ortaya çıkan kazanımlar (kıdeme dayalı ücret sistemi vb.), toplumsal konumlara işgörenin uyumu, işgörenin kendisini dış çevresine karşı sunmakta duyduğu endişe ve iş ile ilgili olmayan (aile yakınlarının vefatı, coğrafi konum, çocukların eğitimi vb.) endişelerdir (Becker, 1960). Becker (1960) örgütsel bağlılığın yukarıda ifade edilen yan-bahis faktörlerinin değişik şekillerde yapılacak kombinasyonlar aracılığıyla geliştirilip güçlendirilebileceğini ifade etmektedir (Becker, 1960). Örgütsel bağlılığın bu faktörler aracılığıyla sağlanabileceği ve yan-bahislerin artırıldıkça örgütsel bağlılığında artırılabilceği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Ritzer ve Trice, 1969; Meyer ve Allen, 1984; Powel ve Meyer, 2004).

- **Salancik Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; işgörenin kendi davranışlarına, bu davranışlarından dolayı ortaya çıkan faaliyetlerine ve örgütüne olan inançlarını ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Burada “bağlanma” kavramı ile ifade edilen; işgörenin örgütte gerçekleştirdiği bir davranışı ile kendisini özdeşleştirmesidir. İşgörenin kendisini özdeşleştirdiği bu davranışın görünür, değiştirilemez ve iradi olarak yapılabilme özelliklerine sahip olması işgörenin örgütüne karşı bağlılığının oluşmasını ve artmasını sağlamaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bu durum Salancik tarafından; *“Bir davranışı sergilersiniz ve bu davranışınız arzu edilir, kıymetli ve değerli olduğuna inanırsınız. Sonra bu inancınıza güvenerek davranışınızı tekrarlırsınız. Bir zaman sonra siz farkında bile olmadan doğruluk ve değer anlayışlarınızın eylemlerinizi örtüştüğü bir mit yaratmış olursunuz.”* şeklinde ifade edilmiştir (Salancik, 1977: 20). Bir başka deyişle bu durum; davranışın uyumlu tutumların gelişmesine sebep olması ve sonrasında başka davranışlara yol açarak kendini sürekli güçlendiren bir döngünün ortaya çıkarılmasını sağlamasıdır. Nihayetinde işgören, günden güne örgütüne

karşı davranışsal ve psikolojik olarak bağlılık kurmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında hem Becker (1960) hem de Salancik (1977) örgütsel bağlılığı; işgörenin kendi davranışlarına bağlanması ve davranışlarını devam ettirme eğiliminde olması şeklinde ifade etmişlerdir. Becker için bağlılık sergilenen davranışların işgörenin farkında olduğu maliyetlerle sağlandığı yönünde iken Salancik'e göre bağlılığın maliyetlerle değil işgörenin psikolojik olarak davranışını tekrar ettirmek için duyduğu arzu ile sağlandığı yönündedir (Meyer ve Allen, 1991).

1.3.2.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

Tutumsal bağlılık yaklaşımı ve davranışsal bağlılık yaklaşımı, işgören ve örgüt arasında oluşan bağlılıkta nereye odaklanıldığı ile farklılaşmaktadır. Tutumsal bağlılık; işgörenin örgütü ile kurduğu ilişkiler sürecine odaklanmakta iken davranışsal bağlılık; işgörenin örgütüne nasıl bağlandığı ile ilgilenmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Çoklu bağlılık yaklaşımında ise bağlılığın kombinasyonlara ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir ve bağlılığın kaynağının ve bağlılık türünün işgörenden işgörene farklılık gösterebileceği üzerinde durulmaktadır. Bağlılığın işgörenin kendi değerleri, örgütün değerleri, örgütün işgörene ve topluma sunduklarıyla farklılaşabileceği ifade edilmektedir ve aynı anda farklı bağlılık yaklaşımlarının birarada olabileceği ifade edilmektedir (Reichers, 1985).

Aşağıdaki Tablo 1.12'de örgütsel bağlılık yaklaşımları, bu yaklaşımların geliştiricileri açıklanmıştır.

Tablo: 1.12: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Geliştiren Yazarlar

Örgütsel Bağlılığın Temelleri	Geliştiricileri
<u>Tutumsal/Duygusal Bağlılık</u> (Bir grubun veya örgütün amaçlarını kabul etme ve inanmaya dayanmaktadır)	➤ Etzioni (1961): Moral Bağlılık ➤ Meyer ve Allen (1984): Duygusal Bağlılık ➤ Kanter (1986): Kenetlenme Bağlılığı ➤ O'Reilly ve Chatman (1986): İçselleştirme Bağlılığı
<u>Devam Bağlılığı</u> (Sosyo-Ekonomik faktörlere dayanmaktadır)	➤ Becker (1960): Yan-Bahis Yaklaşımı ➤ Meyer ve Allen (1984): Devam Bağlılığı ➤ Kanter (1986): Devam Bağlılığı ➤ O'Reilly ve Chatman (1986): Uyum Bağlılığı
<u>Normatif Bağlılık</u> (Vefa, Sadakat, Sorumluluk vb. duygulara dayanmaktadır)	➤ Kanter (1968): Kontrol Bağlılığı ➤ O'Reilly ve Chatman (1986): Özdeşleştirme Bağlılığı ➤ Meyer ve Allen (1990): Normatif Bağlılık
<u>Davranışsal Bağlılık</u> (Bireyin davranışlarına dayanmaktadır)	➤ Becker (1960) ➤ Salancik (1977)
<u>Coklu Bağlılık</u>	➤ Reichers (1985)

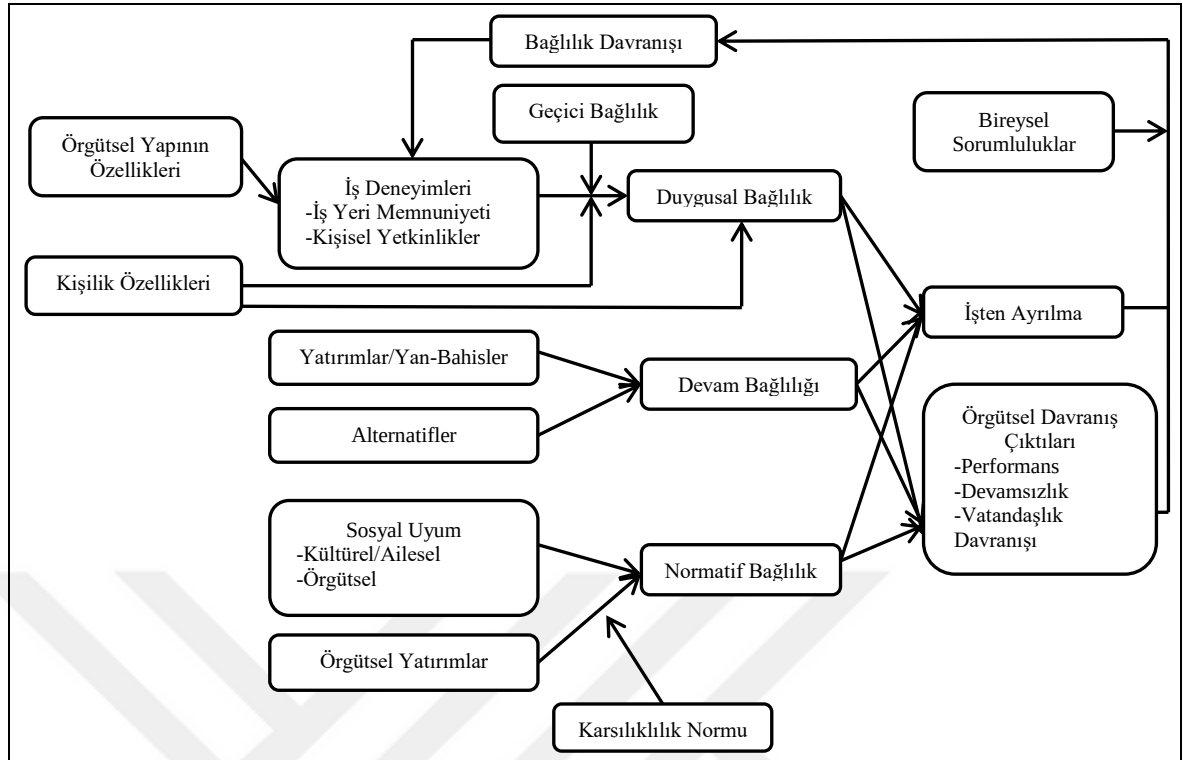
Kaynak: Aras, 2016: 38 (Swailes, 2002: 159'dan uyarlayarak aktaran).

Tablo 1.12'de örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan sınıflamalar ve bu sınıflamaları yapan araştırmacılara yer verilmiştir. Bu çalışmada Allen ve Meyer'in (1984) Yaklaşımında yer alan duygusal bağlılık kavramı ele alınmıştır. Bir sonraki başlıkta Allen ve Meyer'in (1984) örgütsel bağlılık sınıflandırmasından ve duygusal bağlılık kavramının bu yaklaşım bağlamında ne ifade ettiğinden bahsedilerek kavram hakkında bilgi verilecektir.

1.3.3.Allen-Meyer Yaklaşımı Bağlamında Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1984) yaptıkları ilk çalışmalarda örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık yaklaşımı kapsamında ele almışlardır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere iki boyut olarak sınıflandırmışlardır. Sonrasında bu iki boyutun örgütsel bağlılığı açıklamada eksik olduğunu düşünerek Weiner ve Vardi'nin (1980) çalışmalarına atıfta bulunarak normatif bağlılık boyutunu örgütsel bağlılık kavramına eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları çalışmada ilk olarak davranışsal ve tutumsal bağlılık arasındaki farkları açıklamış sonrasında örgütsel bağlılığın bileşenlerini açıklamaya yönelik bir model geliştirmişlerdir. Bu model aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.13: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 68.

Şekil 1.13'te Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği örgütsel bağlılığın boyutlarına yer verilmiştir. Bu şekilde örgütsel bağlılık boyutlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık; işgörenin kendisini örgütü ile özdeşleştirmesi, örgütüne duygusal olarak kendini bağlı hissetmesi ve örgütüne kendi istekleri doğrultusunda katılımını ifade etmektedir. Devam bağlılığı; işgörenin örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkında olarak örgütte kalma kararını bu maliyetleri göz önünde bulundurarak vermesini ifade etmektedir. Normatif bağlılık; işgörenin kendisini örgütte kalmak için sorumlu hissetmesi, örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmesi sonucu oluşan bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Allen ve Meyer, 1996).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun da işgörenin örgütü ile olan ilişkisini yansıttığını, işgörenin örgütünde kalma kararını devam ettirmesi veya durdurmasında etkisi olan psikolojik bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer ve Allen, 1997).

İşgörenin örgütte kalma kararını devam ettirmesi duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak özelliklerini oluşturmaktır (Allen ve Meyer, 1990). Şekil 1.13'te görüldüğü gibi örgütsel bağlılık boyutlarını birbirinden ayıran özellik işgörenin örgütte

kalma kararını devam ettirme gerekçesinin niteliğidir (Meyer ve Allen, 1991). Örgütüne karşı normatif bağlılık besleyen işgörenler örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissettikleri için, devam bağlılığı besleyen işgörenler örgütlerine ihtiyaç duydukları için, duygusal bağlılık besleyen işgörenler ise; örgütlerinde kalmak istedikleri için örgütlerinde kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Allen ve Meyer, 1996; Meyer ve Allen, 1997).

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarının örgütsel bağlılığın bir türü olmadığını ancak örgütsel bağlılığın birbirlerinden ayrılabilen bileşenleri olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin; bazı işgörenler örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk veya ihtiyaç hissetmemesine rağmen örgütte kalabilmek için güçlü duygular beslerken, bazı işgörenler örgütlerinde kalmaya zorunlu olduklarından dolayı kalma kararını devam ettirmektedirler (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Burada ifade edilmek istenen her işgörenin örgütsel bağlılık boyutlarının her birini farklı seviyelerde yaşayabileceğidir. Bu nedenle işgörenin örgütüne duyduğu bağlılığın toplamı bu üç boyuta karşı işgörenin hissettiklerinin toplamını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Bu üç boyutun birbirinden farklı anlamlara gelmesi Şekil 1.13'te görüldüğü gibi her bağlılık boyutunun birbirinden bağımsız öncüller ile ortaya çıkıp gelişmesinden kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık boyutunun öncülleri; işgörenin bulunduğu örgütün yapı özellikleri, işgörenin kişilik özellikleri, iş deneyimleri, işyeri memnuniyeti, bireysel yetkinlikler, işgörenin yaptığı işin özellikleridir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığın ortaya çıkmasında bu öncüllerden en çok etkisi olan değişken iş deneyimleridir (Allen ve Meyer, 1990). İşgörenin iş deneyimleri, işgören olarak yer aldığı örgütte onun psikolojik olarak kendisini daha rahat ve işinde yetkin hissetmesini sağlamak ve işgören örgütüne karşı duygusal bağlılık geliştirmektedir. Bu bağlamda işveren olarak örgütlerin işgörenleri yetkinliklerini sergileyebilecekleri doğru yerlerde konumlandırmaları büyük önem taşımaktadır.

Devam bağlılığı iki öncüle bağlı olarak ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Bu öncüller işgörenin örgütü için yaptığı yatırımlarının büyüklüğü/miktarı ve işgörenin örgütünde kalmasından sebep algıladığı alternatiflerin yokluğudur (Meyer ve Allen, 1991). İşgörenin bulunduğu örgütte sahip olduğu imkanların yetkinliklerini geliştirme

ve sergileme konusunda ona olanak sağlaması ve bu olanağın ona sağladığı/sağlayacağı maddi ve manevi gelirlerin örgütünün değiştirmesi durumunda olmayacağı düşüncesi işgörenin örgütünde kalmasını, dolayısıyla işgörenin örgütüne devam bağlılığı geliştirmesini sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağlılık boyutunun öncüllerini işgörenin örgütü dışındaki kültürel-ailevi sosyal ilişkileri, örgüt içindeki sosyal ilişkileri ve örgütün işgörene yaptığı harcamalar ve yatırımlar oluşturmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık boyutunda işgörenin örgüt dışındaki çevresi ve örgütünün kendisine yaptığı yatırımlardan dolayı işgörenin kendisini örgütüne karşı yükümlü hissetmekte ve dolayısıyla işgörenin örgütüne karşı normatif bağlılık geliştirmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında Allen ve Meyer Yaklaşımı'na (1984) göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar öncüllerinden dolayı farklı şeyler ifade etmektedir. Fakat örgütsel bağlılık bu üç boyutun bütünün bireyde hissettirdiğidir. Bu nedenle duygusal, devam ve normatif bağlılık işgörenden işgörene bir arada veya teker teker farklı seviyelerde olabilir şeklinde açıklayabiliriz.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık sınıflamalarından Allen ve Meyer Yaklaşımı (1984) çerçevesinde ortaya çıkan ve öncülleri ile kavramsallaştırılan duygusal bağlılık kavramı ele alınmıştır. Duygusal bağlılığın ortaya çıkması için gerekli faktörlerin oluşturulmasının yetenek yönetimi ile sağlanabileceği ve insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında yapılan çalışmaların incelenmesi (Meyer ve Allen, 1991; Huselid, 1995; Vandenberg, Richarson ve Eastman, 1999; Meyer ve Smith, 2000; Kinnie vd., 2005; Green vd., 2006; Kuvaas, 2008; Gürbüz ve Bekmezci, 2012) bu çalışmada değişken seçimine yön vermiş ve duygusal bağlılık kavramı incelenmiştir.

1.3.4.Duygusal Bağlılığın Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Sonuçları

Duygusal bağlılığın örgütsel sonuçları literatürde yapılan çalışmalar bağlamında ele alınmıştır. Bunlar; işten ayrılma niyeti, işgören devir hızı, performans, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, whistleblowing ve işgören devamsızlığıdır. Bu örgütsel çıktıların neyi ifade ettiği ve örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişkiler bu başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

- **İşgören Devir Hızı:** İşgören devir oranı; belirli bir süre içerisinde işinden ayrılan işgören sayısının departman veya organizasyon içinde

bulunan toplam işgören sayısına bölünmesi ile elde edilen oranı ifade etmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012). İşgören devir hızı ise; gönüllü veya gönülsüz olarak işgörenlerin bulundukları pozisyonu bırakmalarını ve boşalan pozisyonlara yeni işgörenlerin yerleştirilmesinin ölçümünü ifade eder (Çakınberk, Derin ve Gün, 2001; Mucuk, 2008). İşgören devir hızı örgütler için insan kaynağının planlanması, insan kaynağının kontrol edilmesi ve yaşanan sirkülasyon nedeniyle örgütün katlandığı maliyetler açısından önemlidir (Çakınberk, Derin ve Gün, 2001). Bu çerçevede örgütler işgören devir hızlarının düşük olmasını isterler. Yapılan çalışmalar duygusal bağlılığı yüksek işgörenlerin işinde kalma kararını devam ettirdiğini ve örgütüne duygusal olarak bağlı işgörenlerin bulunduğu işletmelerde işgören devir hızının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle yapılan çalışmalar duygusal bağlılığın işgören devir hızını negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir (Mayer ve Schoorman, 1992; Rhoades, Eisenberg ve Armeli, 2001; Meyer vd., 2002; Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004; Harrison, Nevman ve Roth, 2006; Bagraim, 2010; Özcan, Aba ve Ateş, 2016; Lapointe ve Vandenberghe, 2017).

- **Performans:** Anlam olarak bir şeyi yapmak veya herhangi bir görevi icra etmek, yerine getirmek olarak ifade edilmektedir (Özmutaf, 2007). Performans kavramı, işgörenin görevlerini yerine getirirken örgütüne kazandırdığı başarıların derecesi olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2008). Literatürde duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Mayer ve Schoorman, 1992; Meyer vd., 2002; Kuvaas, 2006; Gürbüz, 2006; Iun ve Huang, 2007; Roca-Puig vd., 2007; Özutku, 2008; Khan vd., 2010; Yeh ve Hong, 2012; Susanty ve Miradipta, 2013; Fu ve Deshpande, 2014; Rowold, Borgmann ve Borgmann, 2014; Akdemir ve Çalış Duman, 2016; Zefeiti ve Mohamad, 2017). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütlerine duygusal olarak bağlı çalışanların görevlerini yerine

getirirken gösterdikleri başarının derecesinin yüksek olduğu ifade edilmek istenmiştir.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Biçimsel ödül sisteminde var olmamasına rağmen işgörenin isteğine bağlı olarak örgüt faaliyetlerini etkili bir biçimde yerine getirmek için gösterdiği ekstra davranışlardır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenin gönüllü katılımını esas alır ve işgören örgüt içinde beklenen davranışların ötesinde davranışlar sergiler (Organ, 1988). Literatürde duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1991, Cohen, 2006; Gürbüz, 2006; Bolat ve Bolat, 2008; Ng ve Feldman, 2011; Kim ve Chang, 2014; Kim, 2014; Taghinezhad vd., 2015; Özyer ve Alici, 2015; Danish, Humayon ve Shahid, 2015). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütlerine duygusal olarak bağlı işgörenler görevlerini yerine getirirken kendilerinden beklenenin ötesinde katma değer oluşturan davranışlar sergilemektedirler diyebiliriz.
- **İş Stres:** Örgütün işgörenden talepleri ve işgörene yüklenen sorumluluklar ile işgören yetkinliklerinin uyuşmaması sonucu işgörenin verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Cherniss, 1980; Leka vd., 2004). Bir başka tanımda iş stresi, örgütün işgörene fazla sınırlamalar getirmesi, olağanüstü fırsatlar sunması ve işgörenden olağanüstü taleplerde bulunması sonucu bireyde meydana gelen gerilim hali şeklinde tanımlanmıştır (Schermerhorn, 1989). Literatürde duygusal bağlılık ile iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Meyer vd., 2002; Overberghe vd., 2003; Viljoen ve Rothmann, 2009; Uzun ve Yiğit, 2011; Şahin, 2014; Nart ve Batur, 2014; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Sökmen ve Şimşek, 2016; Bhatti vd., 2016; Bilgili ve Tekin, 2019). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütlerine duygusal olarak bağlı işgörenler örgütte karşılaştıkları stres faktörleri ile baş edebilmede, onları yönetebilmede daha başarılıdırlar diyebiliriz.

- **Tükenmişlik:** İşgörenin işinden dolayı birlikte çalışmak durumunda olduğu insanların ve işinin işgörenin kendisinden uzun süre yoğun duygusal taleplerde bulunulması sonucu işgörenin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi yaşaması olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Literatürde duygusal bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Leiter ve Maslach, 1988; Liu, 1996; Chuo, 2003; Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009; Bte Marmaya vd., 2011; Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Tekin vd., 2014). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; örgütlerine duygusal olarak bağlı işgörenler örgütte karşılaştıkları olumsuz davranış veya olaylarla baş edebilmekte ve tükenmişlik yaşamamaktadır diyebiliriz. Fakat yapılan bazı çalışmalarda örgütlerine karşı duygusal bağlılık sergileyen işgörenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı da ifade edilmektedir (Tan ve Akhtar, 1999; Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011). Bu çalışmalar örgütüne devam bağlılığı besleyen bireylerin duygusal ve normatif bağlılık besleyen bireylerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir.
- **İşe Devamsızlık:** İşgörenin bir iş için planlanmış ve belirlenmiş yer ve zamanda hazır olarak bulunmaması şeklinde ifade edilmektedir (Kristensen vd., 2006; Anderson ve Geldenhuys, 2011). İşe devamsızlık; işgörenin hastalıklar dışında örgütünde olmak istememesi olarak da tanımlanmıştır (Şenel, 2012). Literatürde duygusal bağlılık ile işe devamsızlık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer vd., 2002; Bakker vd., 2003; Gürbüz, 2006; Harrison, Nevman ve Roth, 2006; Punnet, Greenidge ve Ramsey, 2007; Garland vd., 2013; Çelik, Çakıcı ve Fındık, 2015). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile işe devamsızlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütlerine duygusal olarak bağlı işgörenler işlerine gönüllü olarak gitmekte ve zorunlu bir durum olmadıkça verilen görevleri zamanında yerine getirmektedirler diyebiliriz. .

- **İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışmanın konusunu oluşturan kavramlardan biri olan işten ayrılma niyeti; işgörenin farklı gerekçelerle işini bırakma niyetinde olması ve bu doğrultuda davranışlar ortaya koyması şeklinde tanımlanmaktadır (Mobley, 1982; Rusbult vd., 1988; Barrlett, 1999; Fong ve Mahfar, 2013). Literatürde duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ve etkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Mowday, Porter ve Steers; 1982; Igarria ve Guimaraes, 1999; Clugston, 2000; Meyer vd., 2002; Joiner, Bartram ve Garreffa, 2004; Uyguç ve Çımrın, 2004; Addae vd., 2008; Lew, 2010; Ahmad ve Omar, 2010; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Guntur, Thanacoody, Newman ve Fuchs, 2014; Yasmin ve Marzuki, 2015; Wijnmaalen, Heyse ve Voordijk, 2016; Varol, 2017; Koçak ve Yücel, 2018). Yapılan bu çalışmalar duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin ve etkilerin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle; duygusal bağlılığı yüksek işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşüktür.



İKİNCİ BÖLÜM
HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde yetenek yönetimi ile işgören tutumları (işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, iş tatmini, duygusal emek vb.) arasındaki ilişkinin kuramsal alt yapısı sosyal mübadele teorisi ve algılanan örgütsel destek teorisi bağlamında açıklanacak ve araştırma değişkenlerine ilişkin hipotezlere ve araştırma modeline yer verilecektir.

2.1. ARAŞTIRMA BAĞLAMINDA ELEALINAN TEORİLER

Bu başlık altında sosyal mübadele ve örgütsel destek teorileri hakkında bilgi verilecektir.

2.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi

İşgören-örgüt ilişkisinde işgörenin örgütüne sağlayacağı katkı ve göstereceği sadakatin sonucunda işgörenin beklentisini oluşturan iki tür mübadele ortaya çıkmaktadır. İlk mübadele ekonomik mübadeledir ve maaş, ikramiye, yan haklar vb. ekonomik kaynaklardan oluşmaktadır. İkinci mübadele ise; desteklenme, saygı duyulma, fırsat sunma vb. kaynaklardan oluşan sosyal mübadeledir (Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015). Blau (1964) ekonomik mübadele sonucu oluşan maddi yükümlülüklerin ne zaman ortaya çıkacağı belli iken sosyal mübadeleden doğan yükümlülüklerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belli olmadığını ifade etmektedir (Blau, 1964'den akt. Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015, s. 412). Bu nedenle sosyal mübadelede ilişkiler karşılıklı güvene dayalıdır ve sosyal mübadele; işgören-örgüt bağlamında tarafların bir birine uzun vadede yatırım yaptığı ilişkiler olarak ifade edilir (Molm, Takahashi ve Peterson, 2000). Sosyal mübadele teorisinde sosyal mübadele ile odaklanılanın elde edilen fayda, uğranan zarar ve sorumluluklar olduğudur. Bu nedenle ekonomik mübadele ile kıyas edilerek açıklanmaya çalışılmaktadır (Aydın, 2017).

Gouldner (1960) sosyal mübadele bağlamında ilişkinin temelinde karşılıklılık ilkesinin olduğunu ve bu doğrultuda bir tarafın yaptığı iyilik karşısında diğərinin de bu iyiliğe uygun bir şekilde karşılık vereceğini ileri sürer. Bu doğrultuda işveren-örgüt ilişkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında örgütün işgörene gösterdiği olumlu uygulamaların sonucu olarak işgörenin karşılıklılık ilkesi gereği örgütüne katkı sağlayan davranışlar sergilediği görülmektedir (Molm, Takahashi ve Peterson, 2000; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shore vd., 2009; Bal, Chiaburu, ve Jansen, 2010; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015).

2.1.2. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, örgütün işgörene sağladığı faydanın işgörenin işine ve örgütüne karşı çabasını artıracaklarını, onun duygusal gereksinimlerine cevap vereceğini öne sürmektedir (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001). Bir başka deyişle, örgütsel destek teorisi işgörenin sadece maddi katkısını bekleyerek onun temel ihtiyaçları için yanında olmasının ötesinde örgütün değerlerini işgörenin mutluluğunu artırıcı nitelikte tasarlaması ve bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Örgütsel destek teorisi, örgütün işgörenine duyduğu bağlılığın işgören tarafında algılanması, yaşayacağı bir sorun karşısında yalnız olmadığını, örgütünün onun yanında olduğunu hissetmesi sonucu işgörenin örgütü için olumlu davranışlar sergilemesini ifade eder (Eisenberger vd., 1986; Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Shore ve Wayne, 1993; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Eisenberger vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İşgörenin algıladığı örgütsel desteğin arka planında, işgörenin örgütünü insan özellikleri bağlamında değerlendirmesi yatmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Örgütsel desteği algılayan işgören, örgütüne sağladığı katkıya örgütünün ne kadar değer verdiği ve onun mutluluğunu örgütünün ne kadar önemseydiğine ilişkin bir inanç geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu doğrultuda örgütünün kendisini desteklediğini düşünen işgören, kendisini güvende hissedecek ve yaşayacağı herhangi bir sorunda kendisinin güvende olduğunu düşünecek, örgütünün onun yanında olduğunu bilecektir.

Eisenberger vd. (1986) göre işgörenler kendilerine bağlı örgütlere karşı daha fazla bağlılık hissetmektedirler. Birinci bölümde yer alan Şekil 1.13'deki örgütsel bağlılığın üç bileşeninin anlatıldığı Meyer ve Allen'in (1991) bağlılık modelinde, duygusal bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan öncüllerinden biri olarak örgütsel yapının özellikleri gösterilmiştir ve duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltacağı ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bir başka deyişle, örgütsel destek teorisi bağlamında yetenekli işgörenlerin olumlu algıladıkları yetenek yönetimi uygulamalarına olumlu karşılık vermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla işgören tarafından olumlu karşılanan yetenek yönetimi uygulamalarının (işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, elde tutma uygulamaları) tatmin edici olması ve işgören için istenilen çalışma koşullarına zemin oluşturması nedeniyle yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenin örgütüne bağlılığını artıracaklarını ifade ettiğini söyleyebiliriz.

2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu kısmında ikinci bölümde temel anlamda açıklanan kavramların birbirleriyle ilişkileri incelenerek araştırma bağlamında önerilen model tartışılacaktır. İlk olarak yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ilişkiye yer verilecek ve sonrasında duygusal bağlılığın yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı rolü ele alınacaktır.

2.2.1. Yetenek Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Yetenek yönetimi işletmeler için rekabet avantajını sağlama ve sürdürme bağlamında bir stratejidir (Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010; King ve Vaiman, 2018). Fegley (2006) yetenek yönetimi bağlamında rekabet avantajını sağlamayı ve sürdürmeyi, kıt olan yetenekli işgörenlerin örgüte çekilmesi ve elde tutulması olarak ifade etmiştir.

Yetenek yönetimi; örgütlerin var olan veya gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan kilit pozisyonlardaki yetenekli işgören gereksinimlerini karşılamak amacıyla gerekli yetenek ve tavırları olan bireylerin örgüte çekilmesi, eğitim-geliştirme ve kariyer olanaklarına yer verilerek bu işgörenlerin elde tutulması amacıyla örgüt tarafından dizayn edilen entegre strateji yada sistemlerin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2011). Çalışma bağlamında birinci bölümde açıklanan Ooi'nin (2009) Yetenek Çiftliği Model'inden (Bul-Geliştir-Tut) faydalanarak Şahin'in (2015) çalışmasında uyarladığı yetenek yönetimi modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetimi boyutları işgören bulma ve seçme boyutu (Bul), eğitim-geliştirme boyutu (Geliştir) ve elde tutma boyutu (Tut) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Yetenekli bireylerin örgüte çekilebilmesi için birinci bölümde ifade edilen ve örgütten örgüte farklılık gösteren örgütün işveren markası, beyin avcılığı vb. uygulamalar ile (Bayraktaroğlu, 2015) yetenekli bireylerin tercih ettiği bir kurum olması ve örgüte çekilen yetenekli işgörenler arasından doğru seçimlerin yapılması (Bayraktaroğlu, 2015, Şahin, 2015) işgören bulma ve seçme boyutunu ifade etmektedir. Örgüte çekilen işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkardığı pozisyonlarda istihdam ettirilmesi, örgütün gereken yeni kariyer yaklaşımlarını (Bayraktaroğlu, 2015) ve işgörenin potansiyelini ortaya çıkaracak eğitim olanaklarını işgörene sunması faaliyetleri (Şahin, 2015) ise yetenek yönetiminin eğitim ve geliştirme boyutunu ifade etmektedir. Elde tutuma boyutu ise örgüt kültürü, yönetim tarzı, kariyer planlaması-terfi

uygulamaları ve görev-yetenek uyumu (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016) uygulamaları ile yetenekli işgörenlerin örgüte kalmasının sağlanması (Şahin, 2015) olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütler açısından elde tutma; örgütün yetenekli işgörenleri belirli işlev ve süre çerçevesinde alıkoyması olarak ifade edilmektedir (Waldroop ve Butler, 2011, Mentor, 2007). İşten ayrılma niyeti ise; işgörenin farklı gerekçelerle işini bırakma niyetinde olması ve bu doğrultuda davranışlar ortaya koymasısıdır (Mobley, 1982, Rusbult vd., 1988, Barrlett, 1999, Fong ve Mahfar, 2013).

Sosyal mübadelede teorisi bağlamında örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet eden yetenekli işgörenleri bünyesinde bulundurma ve onları elde tutma alt amacını gerçekleştirmek için örgütün işgörenlerine yapacağı yatırımları yetenek yönetimi uygulamaları olarak ele alabiliriz. Bu yatırımları doğru bir şekilde algılayan işgörenin karşılık olarak işten ayrılma niyetinde olmayacağını hatta biçimsel rollerinin üstünde davranışlar sergileyebileceğini de ifade edebiliriz. Aynı şekilde örgütsel destek teorisi doğrultusunda örgütünün kendisine bağlı olduğunu yetenek yönetimi uygulamaları aracılığı ile algılayan işgörenlerin, işten ayrılma niyetinin azalacağını, bir ihtimal ortadan kalkacağını söyleyebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak amaçlarından biri yetenekli işgörenlerin elde tutulmasını sağlamak olan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini azaltacağını söyleyebiliriz. Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen literatürdeki çalışmalar yukarıda ifade edilmeye çalışılan teorik açıklamalarla paralel sonuçların olduğunu göstermektedir (Tanton, 2007; Deery, 2008; Hoogervorst, 2009; Darvish vd., 2012; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Rana ve Abbasi, 2013; Sivanesan, 2014; Du Plessis vd., 2015; Nicolena, Diseko ve Schutte, 2015; Türk ve Akbaba, 2017; Barkhuizen, Schutte ve Nagel, 2017; Tarakçı ve Öneren; 2018). Bir başka deyişle; yetenek yönetimini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler mevcuttur ve yetenek yönetimi uygulamaları işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Rana ve Abbasi (2013) telekomünikasyon sektöründe görev yapan 273 kişinin katılımıyla yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel verimlilik ile işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel verimlilik ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Türk ve Akbaba (2017) turizm işletmelerinde yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi algısının, örgüte uyum sağlama ve işten ayrılma niyeti ile

arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre yetenek yönetimi algısının örgüte uyum sağlama ile arasında pozitif yönlü ilişkinin, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü fakat çok zayıf anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Tarakçı ve Ören (2018) bir kamu üniversitesindeki 362 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada yetenek yönetiminin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örneklemi benzer olan Barkhuizen, Schutte ve Nagel'in (2017) çalışmada Güney Afrika'da faaliyet gösteren 11 yüksek eğitim enstitüsündeki 146 akademisyenin katılımıyla yetenek yönetiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü, iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Nicolena, Diseko ve Schutte (2015) ilköğretim okullarında görev yapan 299 öğretmenin katılımıyla yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışma sonucunda değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tanton (2007) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının yetersizliği sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisini bir vaka çalışması ile ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonucu; işgörenin elde tutulmasında yetenek yönetiminin önemli bir strateji olduğu ve yetenek yönetiminin yetenekli işgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı ve iş tatminlerini artırdığı ortaya çıkmıştır. Du Plessis vd. (2015) yaptıkları çalışmada algılanan yetenek yönetiminin Y kuşağı işgörenlerinin işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzey negatif yönlü bir etki tespit edilmiştir. Ek olarak; yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin aracı-düzenleyici rolünün olmadığı da ortaya çıkmıştır.

Literatürde yapılan araştırmalardan ve yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacı ile tasarlanan hipotez aşağıdaki gibidir:

- **H₁:** Yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.1.2. Duygusal Bağlılığın Yetenek Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Rolü

Yetenek yönetiminin örgütler açısından uygulanabilir olması üst yönetimin, insan kaynakları bölümlerinin, yetenek yöneticilerinin ve işgörenlerin örgütlerine karşı duyduğu bağlılık ile sağlanabilecektir (Jyoti ve Rani, 2014). Bu bağlamda duygusal bağlılık, yetenek yönetimi uygulama ve stratejilerinin örgütlere entegre edilmesinde önemli bir yere sahiptir diyebiliriz. Çünkü duygusal bağlılık işgörenin kendi istek ve arzusundan dolayı kendisine verilen görevleri ve/veya daha fazlasını yerine getirmesidir.

İki ya da daha çok tarafın karşılıklı olarak fayda sağlaması amacıyla etkileşimde bulunulmasını esas alan sosyal mübadele teorisi (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194) bağlamında düşünüldüğünde; örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları doğrultusunda yetenekli işgörenler için yaptığı, yetenek havuzu, yetenek matrisleri, yetkinlik bazlı işe alım, yeni nesil kariyer tipolojileri, insan kıymetleri yönetimi, elde tutma yönetimi vb. uygulamaları sonucunda işgörenin memnuniyet duyması ile işten ayrılma niyeti göstermemesini, örgütüne duygusal olarak bağlanmasını bekleyebiliriz. Yapılan çalışmalar işgörenin sosyal mübadele algısının onun işten ayrılma niyetini olumsuz yönde (Meyer vd., 2002; Hom vd., 2007; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015) duygusal bağlılığını ise olumlu yönde (Meyer vd., 2002; Molm, Takahashi ve Peterson, 2000; Shore vd., 2006; Shore vd., 2009; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015) etkilediğini göstermektedir.

Shore vd. (2006) 384 işletme yüksek lisan öğrencisinin ve 181 havacılık çalışanının katıldığı iki ayrı araştırma grubunda yaptıkları çalışmada, ekonomik ve sosyal mübadele bağlamında algılanan örgütsel desteğin performansa, işten ayrılma niyetine ve duygusal bağlılığa etkisine bakmışlardır. Çalışma sonucu örgütlerine yüksek derecede bağlı işgörenlerin, işten ayrılmak yerine işte kalmayı arzuladıklarını ve yüksek performans sergilediklerini göstermektedir.

Örgütsel destek teorisi; örgütün işgörene sağladığı faydanın işgörenin işine ve örgütüne karşı çabasını artıracaklarını, onun duygusal gereksinimlerine cevap vereceğini öne sürer (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger, vd., 2001). Bu bağlamda yetenekli

işgörenler için örgütler tarafından uygulanan yetenek yönetimi faaliyetlerinin işgören tarafından algılanması ile işgörenin örgütüne beslediği duygusal bağlılığın artacağını ifade edebiliriz. Çünkü örgütsel destek teorisi; örgütün işgörenine duyduğu bağlılığın işgören tarafında algılanması, yaşayacağı bir sorun karşısında yalnız olmadığını, örgütünün onun yanında olduğunu hissetmesi sonucu işgörenin örgütü için olumlu davranışlar sergilemesini ifade eder (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Wayne, 1993; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yetenek yönetimi kapsam olarak kısa vadeli bir yatırım değildir ve bu yönüyle stratejik özelliğe sahiptir. Yetenek yönetiminin uzun vadede yetenekli işgörenlerin örgütte kalmasını amaçlayan bir uygulama olması nedeniyle, örgütün yetenek yönetimi kapsamında yapacağı stratejiler işgörenin kendisini örgüt tarafından değerli olduğunu hissetmesine, karşılık olarak örgütüne ve işine karşı olumlu duygular beslemesine neden olacaktır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünü inceleyen farklı araştırmaların olduğu görülmüştür. Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı ve düzenleyici rolünün incelendiği kavramlar genellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık kavramlarıdır. Gürbüz (2006: 58) örgütsel bağlılığı; işgörenin örgütü ile bütünleşmesi, örgütün amaçlarını özümsemesi ve bu nedenle örgütte kalma arzusunda olması şeklinde açıklamıştır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılığı; bireyin isteği üzere örgütte kalması, devam bağlılığını; bireyin ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalması ve normatif bağlılığı; bireyin kendisine örgütte kalmayı bir görev olarak atfetmesinden dolayı örgütte kalması şeklinde açıklamıştır. Meyer ve Allen (1997), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından oluşturulan çeşitli bağlılık modellerinde kuramsal ve psikometrik özellikler açısından en güçlü bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Meyer vd.'nin (2002) toplamda 50.146 işgörenin katıldığı toplam 155 bağımsız örnekten (PsychLit (1985–2000), PsycInfo (1985–2000) ve ProQuest Direct (1990–2000) veri tabanlarında yayımlanan 99 yayımlanmış eser, 22 tez ve 34 bildiri) alınan verilerle yaptığı meta analiz çalışmasına göre bireysel (iş-aile çatışması, stres vb.) ve örgütsel (övd, performans vb.) değişkenlerle en güçlü ilişkisi olan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada aracı değişken olarak diğer bağlılık türleri veya örgütsel bağlılığın bütünü değil duygusal bağlılık tercih edilmiştir. Çünkü

duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütlerinin amaçlarını, değerlerini benimserler ve örgütte kalma arzusu taşırlar (Gürbüz, 2006).

İşgörenin örgütüne duyduğu tutumları bağlamında duygusal bağlılık ve iş tatmini birbirinden işgörenin örgütün tamamına adanması ve işin veya işin belirli boyutlarına yönelik geliştirilen bir tutum olması yönüyle farklılaşmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Duygusal bağlılık örgütün amaçlarına, değerlerine, örgütün bütününe bireyin kendini adamasıdır ve zamanla gelişerek kalıcı hale gelir. İş tatmini ise; işgörenin işi ve işinin değişik yönleri hakkındaki olumlu ve olumsuz tutumunu ifade etmektedir (Bergheim vd., 2015; Rowden, 2002) ve genellikle örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu ifade edilir (Tarigan ve Ariani, 2015). Çalışma bağlamında duygusal bağlılığın aracı değişken olarak tercih edilme nedeni yukarıda açıklanan çalışmalar ve teoriler bağlamında duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir belirleyici etkiye sahip olmasıdır.

Meyer ve Allen (1991) geliştirdikleri örgütsel bağlılığın üç bileşeni modelinde duygusal bağlılığın sonuçlarından birinin işten ayrılma niyeti olacağına işaret etmektedirler. Model incelendiğinde duygusal bağlılığın oluşması için gerekli olan faktörlerin örgüt yapısı, kişilik özellikleri, işyeri memnuniyeti ve kişisel yetkinlikler şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığın oluşması için gerekli olan bu faktörlerden örgütsel yapı, işyeri memnuniyeti ve kişisel yetkinliklerle uygun görev tanımının yapılması yetenek yönetimi uygulamaları ile ortaya çıkarılabilecek faktörler olması, duygusal bağlılığın çalışma bağlamında aracı değişken olarak tercih edilme nedenlerinden biridir.

Gürbüz ve Bekmezci (2012) yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı ve düzenleyici rolünü sanayi sektöründe çalışan 259 bilgi işçisi olarak tanımlanan işgörenin katılımıyla incelemişlerdir. Çalışma sonucunda işgörenlerin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin işten ayrılma niyetini azalttığı ve duygusal bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Ek olarak İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın hem aracı hem de düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal mübadele ve örgütsel destek teorisi bağlamında yukarıda yapılan açıklamalar ve yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen

literatürdeki çalışma sonuçları birbiriyle paralellik göstermektedir (Oehley, 2007; Uren, 2007; Hughes ve Rog, 2008; Gussenhoven, 2009; Ping, 2011; Vural, Vardarlier ve Aykır, 2012; Serim Bahadanlı, 2012; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Marescaux, Winne ve Sels, 2013; Nobarieidishe, Chamanifard ve Nikpour, 2014; Sivanesan, 2014; Deery ve Jago, 2015; Aytaç, 2015; Gelens vd., 2015; Kontoghiorghes, 2016; Tarakçı ve Öneren, 2018; Köprülü ve Çetinsöz, 2019). Başka bir deyişle yetenek yönetimini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır ve yetenek yönetimi uygulayan örgütlerde yetenekli işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Oehley (2007) hat yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerine ilişkin ölçek geliştirmek amacıyla yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve iş tatmini ile ilişkilerini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi yetkinlikleri boyutlarından yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi, yapıcı ilişkiler kurma ve geliştirme, adil bir şekilde ödüllendirme ve iş-yaşam dengesini yönetme boyutları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Nobarieidishe, Chamanifard ve Nikpour (2014) tarafından yapılan 148 uluslararası banka çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa ve boyutlarına etkisi incelenmiş ve yapılan araştırmada örgütün uyguladığı yetenek yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sivanesan (2014) Hindistan'daki beş büyük bilişim teknolojileri üzerine kurulu işletmede kritik/kilit pozisyonunda çalışan, çoğunluğu takım lideri olan 376 işgörenin katılımıyla yaptığı araştırmada yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda yetenek yönetiminin iş tatmini ve duygusal bağlılık ile aralarında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Gussenhoven (2009) yetenek yönetiminin duygusal bağlılığa etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisini yetenekli olarak tanımlanmış 340 işgörenin katılımıyla incelemiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı psikolojik sermaye aracılığıyla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ping (2011) yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı ve boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda yetenek yönetiminin duygusal bağlılık ile aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Duygusal bağlılık ile yetenekli işgören olarak belirlenmiş olma arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının rolünü inceleyen Gelens vd. (2015) iki gruba yönelik araştırma yapmışlardır. Her iki araştırmayı da farklı örgütlerde bulunan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirmişlerdir. Birinci araştırmaya örgütte yüksek potansiyelli olarak belirlenmiş 203 kişi, ikinci araştırmaya örgütte yönetim stajyeri olarak belirlenmiş 195 kişi katılmıştır. Yapılan her iki araştırmada yetenekli işgören olarak belirlenmiş olmanın duygusal bağlılık ile ilişkisinde örgütsel desteğin aracı rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Chami-Malaeb ve Garavan (2013) yaptıkları araştırmada örgütte uygulanan yetenek geliştirme ve liderlik geliştirme uygulamalarının duygusal bağlılık ve işte kalma niyetine etkisini incelemişlerdir. Araştırmada ek olarak yetenek ve liderlik geliştirme uygulamalarının işte kalma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü de incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre yetenek geliştirme ve liderlik geliştirme uygulamalarının duygusal bağlılığı ve işte kalma niyetini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği, yetenek geliştirme uygulamalarının işte kalma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracı rolünün olduğu, liderlik geliştirme uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın tam aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise iki kavram arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir (Mowday, Porter ve Steers; 1982; Igbaria ve Guimaraes, 1999; Clugston, 2000; Meyer vd., 2002; Lu vd., 2002; Joiner, Bartram ve Garreffa, 2004; Uyguç ve Çımrın, 2004; Addae vd., 2008; D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Suliman ve Al-Juanibi, 2010; Lew, 2010; Ahmad ve Omar, 2010; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Guntur, Haeran ve Hasan, 2012; Thanacoody, Newman ve Fuchs, 2014; Yasmin ve Marzuki, 2015; Wijnmaalen, Heyse ve Voordijk, 2016; Mehmood vd., 2016; Varol, 2017; Koçak ve Yücel, 2018). Kaldı ki Allen ve Meyer (1991) yaptıkları çalışmada duygusal bağlılığın öncülerini ifade ederken işgörenin ücret, yan haklar vb. taleplerde bulunmamak sızın örgütlerine karşı istekli bir bağlılıklarının olduğunu açıklamışlardır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütlerinde bilinçli olarak kalma eylemi sergilediğini ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olası olduğunu ifade edebiliriz. Ek olarak yapılan çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılık boyutlarından hangisinin işten ayrılma niyeti üzerinde daha etkili olduğunu inceleyen çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda normatif ve devam bağlılığına nazaran duygusal bağlılığın

işten ayrılma niyetine etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Somers, 1995; Chen, Hui ve Sego, 1998; Wasti, 2003).

Yasmin ve Marzuki (2015) Pakistan'ın bir kentinde bulunan psikiyatri hastanesindeki 305 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılık ve boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucuna göre örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Meyer ve arkadaşları 2002 yılında yaptıkları meta analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın ve boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır ve araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın ve tüm boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu fakat en etkili olan boyutun duygusal bağlılık boyutu olduğunu tespit etmişlerdir.

Wijnmaalen, Heyse ve Voordijk, (2016) insani yardım kuruluşunda çalışan işgörenlerin katılımıyla duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum ticari amaç güden kuruluşlar ile ticari amaç gütmeyen kuruluşlardaki uygulamaların duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti bağlamında aynı sonucu vermeyeceğini göstermektedir.

Suliman ve Al-Juanibi (2010) petrol endüstrisinde bulunan firmaların yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın işte kalma niyeti ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda devam ve duygusal bağlılığın işte kalma niyeti ile pozitif işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu ve duygusal bağlılığın devam bağlılığına nazaran işte kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Koçak ve Yücel (2018) bir kamu kurumunda çalışan 236 işgörenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu ve iki değişken arasında duygusal bağlılığın kısmi aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varol (2017) Konya'da faaliyet gösteren ilaç firmalarında çalışan 196 işgörenin katılımıyla yaptığı çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş ve araştırma

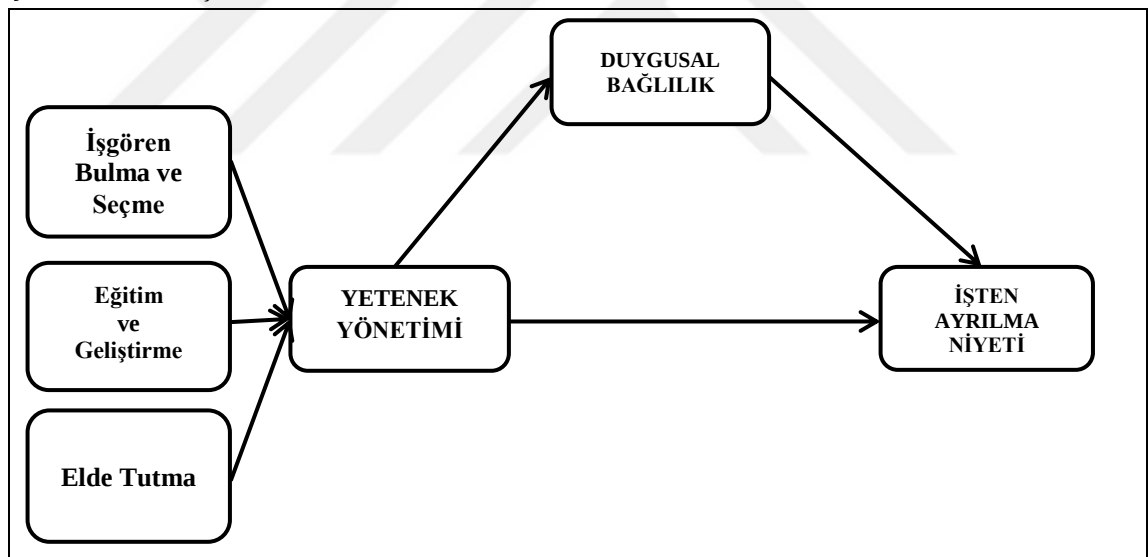
sonucunda örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan açıklamalar ve incelenen çalışmalar doğrultusunda yetenek yönetiminin işgörenin duygusal bağlılığını artıracak ve bu doğrultuda işgörenin işten ayrılmak yerine işte kalma niyeti içinde olacağını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olduğunu ifade edebiliriz. Bu açıklamalardan yola çıkarak tasarlanan hipotez aşağıdaki gibidir;

- **H₂:** Duygusal bağlılık, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Yukarıda açıklanan kuramsal bilgiler ve yapılmış görgül çalışmalar bağlamında oluşturulan araştırmanın hipotetik modeli Şekil 2.1’deki gibidir.

Şekil: 2.1: Araştırma Modeli





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları, pilot uygulama sonuçları ve araştırmada kullanılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma için evren belirlenirken Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)'nin yaptığı yetenek yönetimi araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de yetenek yönetimini uygulayan işletmelerden seçim yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılan literatür incelemelerinde ve Boz'un (2019) 2008-2018 yılları arasında yetenek yönetimi ile ilgili Türkiye'de yapılmış çalışmaları incelediği makalede ifade edildiği gibi ilaç ve sağlık sektöründe yetenek yönetimi bağlamında doktor işgörenlerin evren olarak tercih edildiği herhangi bir çalışmanın yapılmamış olması bu sektörü tercih etme nedenidir. İlk olarak ilaç sektöründe çalışma yapılmak istense de yetenek yönetimini uyguladığı tespit edilen bir ilaç firması lisansüstü tezlerde desteklediği sayının yıllık olarak dolmuş olması nedeni ile çalışma dışında kalmış ve özel bir sağlık grubu ile çalışma yürütülmüştür.

Araştırmanın evrenini özel bir sağlık grubunun Türkiye'de bulunan 24 şubesindeki doktor işgörenleri (407 Prof.Dr., 161 Doç.Dr., 67 Dr.Öğrt.Üy. ve 1027 Doktor) oluşturmaktadır. Sağlık grubuna ait genel müdürlük insan kaynakları biriminden alınan bilgiye göre Türkiye genelinde toplam 24 şubelerinin ve bu şubelerde ortalama 1600-1700 civarında doktor işgörenin istihdam ettirildiği öğrenilmiştir. Bu doktor işgörenlerin bütünü araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Evren belirlenirken yetenek yönetimi uygulayan bir örgütün ve bu örgütte kilit pozisyonlarda görev yapan işgörenlerin tercih ediliyor olması araştırmanın örnekleme yönteminin kararsal örnekleme yöntemi olarak belirlenmesini sağlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme yöntemi; olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kararsal (kasti/amaçlı) örnekleme yöntemidir. Kararsal örnekleme; deneklerin rastgele seçilmediği, örneği oluşturan elemanların araştırmacının araştırma problemine karşılık gelen cevapları vereceğine inandığı kişilerden oluşan, araştırmacının yargısına dayalı olan örnekleme yöntemi olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 142). Bu örnekleme yönteminde örnekleme dahil edilecek birimler araştırmacının tecrübe, bilgi ve gözlemlerinden yola çıkılarak araştırmacının kendi yargısı ile belirlenmektedir ve bu nedenle araştırmacının çalışmayı gerçekleştireceği evren hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Ural, 2011).

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda asgari örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için literatürde bulunan formüllerden yola çıkılarak hesaplamalar yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.1’de evrenin büyüklüğüne göre hesaplanan uygun örneklem büyüklükleri yer almaktadır.

Tablo 3.1: Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*			Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)		%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
100	61	79	87	9 000	157	368	620
500	121	217	286	10 000	157	370	624
750	131	254	353	20 000	158	377	644
1 000	137	278	400	30 000	159	379	651
2 000	148	322	499	40 000	160	381	655
3 000	151	341	545	50 000	160	381	657
4 000	153	350	571	100 000	161	383	661
5 000	154	357	587	250 000	162	384	661
6 000	155	361	599	500 000	162	384	664
7 000	156	364	608	1 000 000	162	384	665
8 000	156	367	615	10 000 000	163	384	665

*Hesaplamalara ilişkin değerler, virgülden sonraki kısmına göre bir alt veya bir üst tam sayıya tamamlanmıştır.

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016: 130.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi evren büyüklüğü yaklaşık 1000-2000 olan araştırmalar için örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 278-322 aralığında yer almaktadır. Araştırmanın güvenilir ve genellenebilirliğinin yüksek olması için evrendeki tüm katılımcılara anket formu ulaştırılmıştır. Katılımcılara ulaşmada online kanallar (mail adresleri, linkedin, instagram) kullanılmıştır ve 281 anket formu eksiksiz toplanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için anket yöntemi tercih edilmiştir. Sosyal medya aracılığıyla (mail adresleri, linkedin, instagram) anketler sekiz aylık bir çalışma sonucunda toplanmıştır. Veri toplamada yetenek yönetimi ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler Likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılara uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin ifadelere katılımcıların verdiği cevaplar “5: Kesinlikle Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Anket formu sırasıyla yetenek yönetimi ölçeği (21 ifade), duygusal bağlılık ölçeği (6 ifade),

işten ayrılma niyeti ölçeği (3 ifade) ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular (8 soru) olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun son bölümünde yer alan demografik özelliklere ilişkin 8 soru 20 yıllık özel hastane tecrübesi olan biri kalp-damar cerrahı diğeri dahiliye bölümünde görev yapan iki doktorun önerileri ve literatürde doktor işgörenlerin örneklem olarak ele alındığı çalışmalar incelenerek oluşturulmuştur. Bu bağlamda sekiz demografik özellik araştırmaya dahil edilmiştir. Bu sorular; cinsiyet, yaş, gelir, eğitim durumu, medeni durum, branş, kurumda çalışma süresi ve kıdemdir. Anket formundaki ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan yetenek yönetimi ölçeği birinci bölümde yer alan Ooi'nin (2009) Yetenek Çiftliği Modelinden (Bul-Geliştir-Tut) yola çıkarak Şahin'in (2015) doktora çalışmasında; 16 ifadesini Fegley'in (2006, s.23) çalışmasından, iki ifadesini Atlı'nın (2010, s.247) çalışmasından ve üç ifadesini Festing, Schafer ve Scullion'un (2013, s.1882) çalışmasından alarak uyarladığı 21 ifadeli üç boyutlu likert tipi ölçek oluşturmaktadır.

Yetenek Çiftliği Modeline göre yetenek yönetiminin boyutları; işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, elde tutmadır. Ölçekte bulunan 1,2,3,4,5,6,7 numaralı ifadeler işgören bulma ve seçme boyutunu, 8,9,10,11,12,13,14,15 numaralı ifadeler eğitim ve geliştirme boyutunu ve 16,17,18,19,20,21 numaralı ifadeler elde tutma boyutunu oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi ölçeğindeki ifadelerden bazıları; “İşletmemiz yetenekli işgörenleri istihdam etmek için yatırım yapar”, “Doğru işe doğru kişileri atar”, “En yüksek performansı gösteren işgörenlerini ödüllendirir” (Şahin, 2015, s. 140-141) şeklindedir.

Şahin (2015) yaptığı çalışmada yetenek yönetimine bütün olarak bakmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa (α) değeri 0,94 çıkmıştır. Demir'in (2017) Kurumsal İmaj ve İşveren Markası arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracı rolünü incelediği çalışmada Şahin'in (2015) uyarladığı ölçek kullanılmış ve çalışmada yaptığı keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach alfa (α) değeri 0,74 boyutları olan işgören bulma ve seçmenin 0,85, eğitim-geliştirme ve elde tutmanın 0,86 çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem

yeterliliği değeri 0,740'tır. Örücü ve Akyüz (2018) akademisyenlerin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada Şahin'in (2015) oluşturduğu yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi yapmışlardır. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre yetenek yönetimi bileşenlerinin Cronbach alfa (α) değerleri işgören bulma ve seçme için; 0,83, eğitim ve geliştirme için; 0,82 ve elde tutma için 0,80 dir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri 0,859'dur.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek Cammann, vd.'nin (1983) geliştirdiği ölçektir. Ölçek üç ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını Gürbüz ve Bekmezci (2012) yapmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler; "Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum", "Daha iyi bir iş bulur bulmaz işten ayrılacağım", "Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum" (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.213) şeklindedir.

Gürbüz ve Bekmezci (2012) çalışmalarında yaptıkları keşfedici faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliğini 0,772 olarak tespit etmişlerdir. Ölçekteki üç ifadede tek bir faktör altında toplanmıştır ve açıklanan toplam varyans 0,84 olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach alfa (α) değeri ise 0,90 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan son ölçek duygusal bağlılık ölçeğidir. Duygusal bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık modelinde olan ve devamlılık, normatif ve duygusal bağlılık boyutlarından oluşan ölçeğin duygusal bağlılık kısmı araştırmada kullanılmıştır. Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği bu ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışması Wasti (2000) tarafından yapılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları; "Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder", "Bu işletmeye karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum", "Bu işletme benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor" (Wasti, 2000, s.409) şeklindedir.

Wasti'nin (2000) yaptığı çalışmada güvenilirlik analizi sonucu duygusal bağlılığa ilişkin Cronbach alfa (α) değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir.

3.3. PİLOT ARAŞTIRMA

Araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Kütahya İl'i Merkez İlçe'de bulunan iki özel hastanenin 70 doktor çalışanın katılımıyla ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucunda oluşan bulgular Tablo 3.2.'deki gibidir.

Tablo 3.2: Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha ve Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyon Değerleri

Yetenek Yönetimi Ölçeği ($\alpha=0,945$)			İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ($\alpha=0,824$)			Duygusal Bağlılık Ölçeği ($\alpha=0,946$)		
Madde No	r	α	Madde No	r	α	Madde No	r	α
b1	,554	,945	i1	,830	,964	d1	,611	,793
b2	,620	,943	i2	,905	,908	d2	,651	,783
b3	,631	,943	i3	,935	,885	d3	,650	,783
b4	,604	,944				d4	,605	,793
b5	,501	,945				d5	,542	,807
b6	,575	,944				d6	,494	,815
b7	,482	,945						
g8	,633	,943						
g9	,628	,943						
g10	,814	,940						
g11	,800	,941						
g12	,493	,945						
g13	,759	,941						
g14	,697	,942						
g15	,715	,942						
t16	,775	,941						
t17	,832	,940						
t18	,784	,941						
t19	,808	,940						
t20	,651	,943						
t21	,441	,947						

Tablo 3.2'de araştırma kapsamında kullanılan üç ölçek içinde yer alan ifadelerin madde korelasyonları ve ifadelerin silinmesi halinde ölçeğin alacağı Cronbach Alfa değerleri sunulmaktadır. Ölçekler için hesaplanan düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında 0,441 ile 0,830 aralığında değiştiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre ölçekteki ifadelerin kabul edilebilir değer olarak varsayılan 0,20 değerinden büyük (Büyüköztürk, 2007) olduğu ve pilot araştırma bağlamında çıkarılması gereken bir ifadenin olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.3: Pilot Araştırmaya Verilerine Göre Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yetenek Yönetimi	21	0,945
➤ İşgören Bulma ve Seçme	7	0,802
➤ Eğitim ve Geliştirme	8	0,900
➤ Elde Tutma	6	0,901
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,824
Duygusal Bağlılık	6	0,946

Tablo 3.3’de, araştırmada kullanılacak ölçeklerin Cronbach alfa katsayısına bakıldığında; yetenek yönetiminin 0,94, işten ayrılma niyetinin 0,82 ve duygusal bağlılığın 0,94 değeri ile ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi boyutları için yapılan analiz sonuçları ölçeklerin güvenilirliklerinin uygun olduğunu göstermektedir.

Pilot çalışma bağlamında araştırmanın kontrol değişkeni olan demografik özelliklerin belirlenmesinde 20 yıllık özel hastane tecrübesi olan biri kalp-damar cerrahı diğeri dahiliye bölümünde görev yapan iki doktorun katılımıyla özellikle gelir, yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve branş ve bu özellikler için oluşturulacak aralıkların ayarlanmasında destek alınmıştır. Katılımcıların önerileri doğrultusunda sekiz demografik özellik oluşturulmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında pilot araştırmanın; ölçek güvenilirliklerinin ve ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliğinin test edilmesinde ve demografik özelliklerin belirlenmesinde çalışmaya katkı sağladığını söyleyebiliriz. Ek olarak pilot araştırmada toplanan veriler araştırmanın ana veri setine eklenmemiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ PROGRAMLAR

Araştırma bağlamında örneklemden elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS, AMOS, IBM SPSS programına eklenti olarak kullanılan Process Makro Programları kullanılmıştır.

- Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) AMOS paket programı ile yapılmıştır.
- Ölçeklerin güvenilirliklerinin tespitinde IBM SPSS programı kullanılmıştır.
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde IBM SPSS programı kullanılmıştır.
- Araştırma modelinin test edilmesinde Hayes (2013) tarafından geliştirilen IBM SPSS programına eklenti olarak geliştirilen Process Macro-Model 4 uygulaması kullanılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında ham verilerin analize hazırlanma sürecine, katılımcıların demografik özellikleri hakkındaki bilgilere, ölçeklere ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulgularına, korelasyon analizi bulgularına ve araştırma hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.1. ÖN ANALİZLER

Araştırma sonuçlarının ortaya çıkarılması için elde edilen veriler ileride yapılacak istatistiki ölçümler için verilerin doğruluğu, kayıp değer, uç değer, normallik ve çoklu bağlantı analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırma verileri Google Formlar aracılığıyla oluşturulan anket formunun katılımcıların e-posta, linkedin ve instagram hesaplarına gönderilerek toplanmıştır. Oluşturulan anket formunda tüm sorular için cevaplama zorunlu tutulmuştur ve online olarak toplanan veriler bulut ortamda depolanmış sonrasında veriler Excell tablosuna aktarılmıştır. Verilerin online olarak toplanması ve her sorunun zorunlu olarak işaretlenmesi nedeni ile gelen anket formlarında kayıp verinin olma olasılığı bulunmamaktadır. Veri setine bakıldığında kayıp veri görülmemiştir.

Anket formunda bulunan duygusal bağılılık değişkenine ait 24-25-26 numaralı ifadelerin ters ifade olması nedeni ile bu ifadelere ilişkin düzenlemeler gerçekleştirilmiştir ve sonrasında veriler SPSS programına aktarılmıştır. Önceden hazırlanan veri kodlama rehberi eşliğinde veriler SPSS programında tanımlanmıştır.

Kayıp verinin olmadığı görülen veri seti için uç değer analizi yapılmıştır. Uç değer analizi yapılırken ilk olarak ölçeğin bir bütün olarak ortalaması alınmış ve Z değerleri hesaplanmıştır. Z değeri +3.29'un üzerinde veya -3.29'un altında olan sonuçlar uç değer olarak kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Z değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Veri setinde en büyük Z değeri +2.77, en küçük Z değeri -2.83 çıkmıştır. Çıkan bu sonuçlar veri setinden çıkarılması gereken uç değer olmadığını göstermektedir ve bu nedenle analiz dışı bırakılan herhangi bir anket olmamıştır.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Yapılan testte çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değeri +1.5'in üzerinde veya -1.5'in altında olan değerlerde önemli bir çarpıklık veya basıklık olduğu kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan

analiz sonucunda verilere ilişkin çarpıklık değeri -0,18 ve basıklık değeri +0,10 olarak tespit edilmiştir. Çıkan çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağıldığını gösterdiği için verilere ilişkin herhangi bir dönüşüm yapılmamıştır.

Son olarak bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların (örn; $r > 0.90$ ve üzeri) yüksek olması durumunda ortaya çıkan (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) çoklu bağlantı sorunu araştırılmıştır. Çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmış, Varyans Artış Faktörü (VIF), Durum (koşul) İndeksi (CI) ve Tolerans Değerleri (TV) incelenmiştir. VIF değerleri 10'a eşit veya 10'dan küçük, CI değerleri 30'dan küçük ve TV değeri 0,10'dan büyük ise çoklu bağlantı sorununun olmadığı varsayılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Yapılan regresyon analizi sonucuna göre VIF değeri 1,11 çıkmıştır. CI değeri 11,81 ve TV değeri 0,89 olarak tespit edilmiş ve çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür.

Elde edilen ham veriler için yapılan ön analizler ve hazırlıklar sonucunda veri seti analize hazır hale gelmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında katılımcılar hakkında bilgi verilip ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak araştırmanın hipotezleri test edilecektir.

4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma verilerinin elde edildiği örnekleme ilişkin katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Erkek	172	61,2	Evli	236	84,0
Kadın	109	38,8	Bekar	45	16,0
Toplam	281	100,0	Toplam	281	100,0
Yaş Grupları	Sayı	%	Kıdem	Sayı	%
35 ve altı	28	10,0	1-10 yıl arası	16	5,7
36-45 arası	97	34,5	10-20 yıl arası	56	19,9
46-55 arası	94	33,5	20-30 yıl arası	59	21,0
56 ve üstü	62	22,1	30 ve üstü	150	53,4
Toplam	281	100,0	Toplam	281	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	%	Gelir	Sayı	%
Doktor	52	18,5	9.000 TL ve altı	16	5,7
Uzman Dr.	137	48,8	9.001-18.000 TL arası	70	24,9
Dr. Öğrt. Üy.	27	9,6	18.001-27.000TL arası	104	37,0
Doç Dr.	20	7,1	27.001-36.000TL arası	48	17,1
Prof. Dr.	45	16,0	36.001 TL ve üzeri	43	15,3
Toplam	281	100,0	Toplam	281	100,0
Kurumda Kalma Süresi	Sayı	%	Branş	Sayı	%
1 yıldan az	14	5,0			
1-5 yıl arası	171	60,9	Dahili Bilimler	195	69,4
5-10 yıl arası	25	8,9			
10-15 yıl arası	38	13,5	Cerrahi Bilimler	86	30,6
15 yıl ve üstü.	33	11,7			
Toplam	281	100,0	Toplam	281	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistik analizi sonuçlarına göre erkek katılımcıların daha yüksek olduğunu ve katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğunu, genellikle 36-55 yaş aralığında yer aldıklarını, çoğunluğun gelirinin 18.001-27.000 TL aralığında yer aldığını, katılımcıların %53,4'ünün 30-40 yıldır görevde olduğunu ve genellikle dahili bilimlerde çalışan katılımcılardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

4.3. GEÇERLİLİK, GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizi, aralarında ilişki olan, ölçülebilen veya gözlemlenebilen n tane değişkenin bir araya gelmesiyle daha az sayıda ilişkisiz ve anlamlı yeni boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistikî bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). İki tür faktör analizi bulunmaktadır. İlki keşfedici faktör analizidir (KFA) ve değişkenler arasındaki ilişkileri baz alarak faktör bulmayı amaçlayan faktör analizi olarak tanımlanmaktadır. İkincisi doğrulayıcı faktör analizidir (DFA) ve var olan faktör yapılarının incelenmesini-doğrulanmasını amaçlayan faktör analizi olarak ifade edilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). Doğrulayıcı faktör analizi; önceden daha az faktör ile bir araya getirilmiş ve keşfedilmiş ölçeklerin

araştırmadaki örneklem için benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırmada DFA yapılmasının nedeni araştırmada kullandığımız modelin elde ettiğimiz veri ile uyumlu olup olmadığını test edebilmektir. Araştırmada DFA, yapısal eşitlik modellemesi ile AMOS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. İlk olarak yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin sonrasında ölçüm modelinin tamamına ilişkin DFA yapılmıştır. Araştırma verilerinin modelle uyumunun tespit edilebilmesi için DFA sonucu oluşan ve literatürde sıklıkla kullanılan X^2/df , RMSEA, SRMR, CFI, NFI, NNFI(TLI), IFI ve GFI değerlerine bakılmıştır (Meydan ve Şen, 2011, Gürbüz ve Şahin, 2016).

Bir konu ile ilgili yapılan araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, yapılan ölçümle söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediğini gösteren analiz güvenilirlik analizi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Güvenilirlik analizi sonucunda tespit edilen güvenilirlik katsayısı 1-0 arasında bir değer alır ve bu değer hesaplanmasında Guttman, Split-Half, Parallel ve Cronbach Alpha gibi yöntemler kullanılır. Bu yöntemler arasında sosyal bilimler alanında en çok tercih edilenin Cronbach Alpha yöntemi olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016) ve bu nedenle araştırma kapsamında ölçek ifadelerinin tutarlılığı Cronbach Alpha yöntemi ile tespit edilmiştir.

Araştırma bağlamında yapılacak olan güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach Alpha (α) katsayısı; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük ve $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil şeklinde yorumlanacaktır (Altunışık vd., 2012, Gürbüz ve Şahin, 2016).

4.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin DFA, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla YEM’de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teorik olarak öne sürülen üç boyutlu yapının yapılan DFA sonucunda doğrulandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 0,50’nin altında (Tabachnick ve Fidell, 2001) faktör yüküne sahip olan s1-s2-s6 ve s7 olarak kodlanmış ifadeler işgören bulma ve seçme boyutundan, s10 ve s15 olarak kodlanmış ifadeler eğitim ve geliştirme boyutundan, s17 olarak kodlanmış ifade elde

tutma boyutundan çıkarılmış ve model uyum iyilik değerlerine ulaşıldığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Yetenek Yönetimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

Uyum İyilik Değerleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YY Modeli Değerleri
X^2/df	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	2,434
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0,072
SRMR	≤ 0.05	≤ 0.08	0,041
CFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0,96
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0,94
NNFI(TLI)	≥ 0.95	≥ 0.90	0,95
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0,96
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0,92
AGFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0,88
$X^2:170,435$ df:70			

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere yetenek yönetimi modeline ilişkin X^2/df , SRMR, CFI, IFI ve NNFI(TLI) değerleri mükemmel uyum göstermektedir. RMSEA, NFI, GFI ve AGFI değerleri ise kabul edilebilir uyumun olduğunu ifade etmektedir. Bu değerler yetenek yönetimi ölçeği ile toplanan verilerin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin örtük ve gözlenen değişkenler, parametre değerleri, t değerleri, standart hataları, Cronbach Alfa değerleri, AVE ve CR değerleri Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Regresyon Ağırlıkları Tablosu

Üst Düzey Örtük Değişken	Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	Parametre Değeri	t Değeri	Standart Hata	Cronbach Alfa	AVE	CR
YETENEK YÖNETİMİ	İşgören Bulma ve Seçme	S3	0,709	----	----	0,74	0,48	0,74
		S4	0,675	9,208	0,16			
		S5	0,693	8,968	0,10			
	Eğitim ve Geliştirme	S8	0,660	----	----	0,87	0,55	0,88
		S9	0,706	10,483	0,15			
		S11	0,806	11,748	0,14			
		S12	0,692	10,321	0,12			
		S13	0,798	11,642	0,13			
		S14	0,741	10,940	0,16			
	Elde Tutma	S16	0,861	----	----	0,88	0,60	0,87
		S18	0,868	18,128	0,05			
		S19	0,868	18,147	0,05			
		S20	0,664	12,426	0,06			
		S21	0,530	9,312	0,07			
X ² :170,435, df:70, X ² /df: 2,434, p<0,000								

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere gözlenen değişkenin bağlı olduğu örtük değişkeni açıklama derecesini gösteren parametre değeri (Hair vd., 2010) 0,50’nin üzerindedir ve

parametre değerlerinin hepsi pozitiftir. Ek olarak t değerleri pozitif ve teorik tablo değeri olan 1,96 değerinden büyük (Bengül ve Güven, 2019) olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimi modelinde yer alan ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,70'den yüksek değer aldığından ölçeğin güvenilir olarak kabul edilir. Tablo 4.3'te görüldüğü gibi yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayıları sırasıyla işgören bulma ve seçme boyutu için 0.74, eğitim ve seçme boyutu için 0.87 ve elde tutma boyutu için 0.88'dir. Çıkan sonuçlara göre ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirliğinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tabloda yer alan AVE ve CR değerleri aynı faktör altında toplanan maddelerin uyum geçerliliği hakkında bilgi vermektedir (Bardakçı ve Gürbüz, 2020). AVE (Average Variance Extracted, Ortalama Açıklanan Varyans) değerinin 0,50'den büyük olması, CR (Composite Reliability, Birleşik Güvenilirlik) değerinin ise 0,70'ten büyük olması ölçeğin uyum geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Fornel ve Larcker, 1981). Ek olarak Hair vd. (2010) CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerektiğini (CR>AVE; AVE>0,5) söylemişlerdir. Tablo 4.3'te görüldüğü gibi yetenek yönetimi modelinde yer alan boyutların AVE değerleri sırasıyla işgören bulma ve seçme için 0.48, eğitim ve geliştirme için 0.55 ve elde tutma için 0.60'tır. CR değerleri ise işgören bulma ve seçme için 0.74, eğitim ve geliştirme için 0.88 ve elde tutma için 0.87'dir.

Çıkan sonuçlar incelendiğinde işgören bulma ve seçme boyutuna ait AVE değeri dışındaki değerlerin uygun aralıklarda yer aldığı görülmektedir. İşgören bulma ve seçme boyutu için AVE değeri 0,48 olarak hesaplanmıştır. Fakat diğer güvenilirlik ölçüm değerleri uygun seviyede olduğunda AVE değerinin 0,50 değerinden biraz düşük olması kabul görmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013). Bu nedenle yapılan analizler ve açıklamalar doğrultusunda yetenek yönetimi ölçeğinin uyuma geçerliliği açısından gerekli ölçütleri sağladığını ifade edebiliriz.

4.3.2. Ölçüm Modeline İlişkin DFA, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Ölçüm modelinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla DFA sonucunda teorik olarak öne sürülen yapı doğrulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan duygusal bağlılık ölçeğinden s22 ve s27 olarak kodlanmış ifadeler, işten ayrılma niyeti ölçeğinden ise s30 olarak kodlanmış ifade çıkarılmıştır. Tekrar eden analiz sonucunda modelde toplam 7 ifade yetenek yönetimi ölçeğinden, 3 ifade duygusal bağlılık ölçeğinden ve bir ifade işten ayrılma niyeti ölçeğinden çıkarılmış, toplam 4

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere ifadelerle ilişkin parametre değerleri 0,50’nin üzerinde ve her biri pozitif değerler almaktadır. Ek olarak t değerleri teorik olarak uygun değerler arasında yer almaktadır.

Ölçüm modelinde yer alan ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach α güvenilirlik katsayıları sırasıyla yetenek yönetimi için 0.93, duygusal bağlılık için 0.88 ve işten ayrılma niyeti için 0.87’dir. Çıkan sonuçlara göre ölçüm modelindeki ölçeklerin iç tutarlılıklarını gösteren güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçüm modelinin uyum geçerliliğini gösteren AVE değerleri 0,50’den büyük ve CR değerleri 0,70’ten büyüktür. Ek olarak ölçüm modelindeki tüm CR değerleri AVE değerlerinden daha büyüktür ve uygun aralıklarda yer almaktadır. Tablo 4.5’e göre ölçüm modeline ilişkin AVE değerleri sırasıyla yetenek yönetimi için 0.52, duygusal bağlılık için 0.69 ve işten ayrılma niyeti için 0.78 dir. CR değerleri ise yetenek yönetimi için 0.93, duygusal bağlılık için 0.89 ve işten ayrılma niyeti için 0.87 dir. Çıkan sonuçlar araştırmanın ölçüm modelinin uyum iyilik değerlerinin uygun aralıklarda olduğunu ve uyum geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Uyuşma geçerliliğinin ardından ölçüm modelinin ayırışma geçerliliğine sahip olup olmadığına bakılmıştır. Ayırışma geçerliliği, bir yapıya ait olan ölçek ile birbirinden farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Spiro ve Weitz, 1990’dan akt. Altunışık vd., 2012). Ayırışma geçerliliğinin olması her bir yapıya ilişkin hesaplanan AVE değerlerinin, o yapılar arası korelasyonun karesinden büyük olmasına bağlıdır. (Fornell ve Larcker, 1981’den akt. Bengül ve Güven,2019). Bu bağlamda ölçüm modelinde yer alan yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık yapılarına ilişkin ayırışma geçerliliği analizi sonuçları Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.6: Ölçüm Modeline İlişkin Ayırışma Geçerliliği Analizi Sonuçları

Faktör 1	Faktör 2	Korelasyon	Korelasyon Karesi	Değişken 1 AVE	Değişken 2 AVE
Yetenek Yönetimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,439**	0,192		0,78
Yetenek Yönetimi	Duygusal Bağlılık	,453**	0,205	0,52	0,69
İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık	-,619**	0,383	0,78	0,69

İlk olarak faktör analizi sonucunda oluşan değişkenlerin ortalamaları alınmış ve korelasyon analizi yapılarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonrasında değişkenlere ait korelasyonların kareleri hesaplanarak değişkenlere ait AVE değerleri ile karşılaştırılmış ve ölçüm modelinin ayırma geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.6’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki korelasyonların kareleri AVE değerlerinden düşük ve uygun aralıklarda yer almaktadır. Bu doğrultuda ölçüm modelindeki ölçeklerin ayırma geçerliliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

4.4. ORTAK METOT VARYANSI

Ortak metod varyansı; araştırmaya konu olan değişkenlerin ölçülmesinde aynı yöntemin kullanılması sonucu değişkenler arasında ortaya çıkan yapay korelasyon miktarı olarak tanımlanmaktadır (Campbell ve Fiske, 1959’dan akt. Özyılmaz ve Eser, 2013). Bir başka deyişle; araştırmacının konusunu oluşturan yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık gibi tutum, davranış ve niyet arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, verinin aynı kişiden, aynı yöntemle (anket-likert tipi) ve aynı zamanda toplanması sonucunda değişkenler arasında gözlemlenen korelasyonun daha fazla ya da daha az çıkabilmektedir. Bu durum ortak metod varyans problemi olarak ifade edilmektedir.

Araştırma bağlamında ortak metod varyansı probleminin olup olmadığını test etmek için Harman’ın tek faktör testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda tek faktör ortaya çıkmış ve toplam açıklanan varyansın 0,43 olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyansın 0,50’den düşük olduğu durumlarda ortak metod varyansı probleminin olmadığı ifade edilmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu bağlamda araştırma kapsamında ortak metod varyansı probleminin olmadığını söyleyebiliriz.

4.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.7’de yer almaktadır. Korelasyon analizinde bağımsız değişken olan yetenek yönetimi ve boyutları, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti, aracı değişken olan duygusal bağlılık ve kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş, eğitim, gelir ve kıdem arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlk yapılan korelasyon analizi sonucunda kontrol değişkenlerinden cinsiyet, yaş, gelir ve kıdeme ile

bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiş ve bu değişkenler korelasyon tablosundan çıkarılmıştır.

Tablo 4.7: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	YY	İAN	DB	İB	EG	ET	Eğitim
YY	1	-,439**	,453**	,800**	,943**	,914**	-,220**
İAN		1	-,619**	-,203**	-,446**	-,450**	-,013
DB			1	,246**	,470**	,435**	-,111
İB				1	,706**	,582**	-,281**
EG					1	,778**	-,202**
ET						1	-,149*
Eğitim							1
Ort.	3,46	1,92	3,70	3,39	3,62	3,32	3,34
S.S.	0,79	1,11	1,04	0,88	0,81	0,97	1,56

*0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. **0,01 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

YY: Yetenek Yönetimi, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DB: Duygusal Bağlılık, İB: İşgören Bulma ve Seçme, EG: Eğitim ve Geliştirme, ET: Elde Tutma, Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere araştırmanın bağımsız değişkeni olan yetenek yönetimi ve boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü, aracı değişken olan duygusal bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aracı değişken olan duygusal bağlılık ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak; kontrol değişkenlerinden eğitim ile yetenek yönetimi ve boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmada bu aşamaya kadar DFA, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak geçerli bir ölçüm modeline ulaşılmıştır. Geçerli bir ölçüm modelinin elde edilmesinden sonra hipotezlerin test edilmesi aşamasına ulaşılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için Andrew F. Hayes'in geliştirdiği SPSS programı üzerine kurulduktan sonra kullanılabilen Process Makro uygulamasından faydalanılmıştır. Bu uygulama gözlenen değişkenler arasındaki düzenleyicilik, aracılık ve durumsal aracılık etkilerini doğrusal regresyon analizine dayanarak yol analizleri aracılığıyla test etmektedir (Hayes, 2013).

Aracılık etkisinin test edilmesinde en çok benimsenen yöntem Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirdiği nedensel adımlar yaklaşımıdır. Fakat son yıllarda aracılık etkisinin test edilmesinde daha güvenilir, geçerli ve kullanım kolaylığı olan çağdaş bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Preacher ve Hayes, 2004). Bu yaklaşım aracılık etkisi

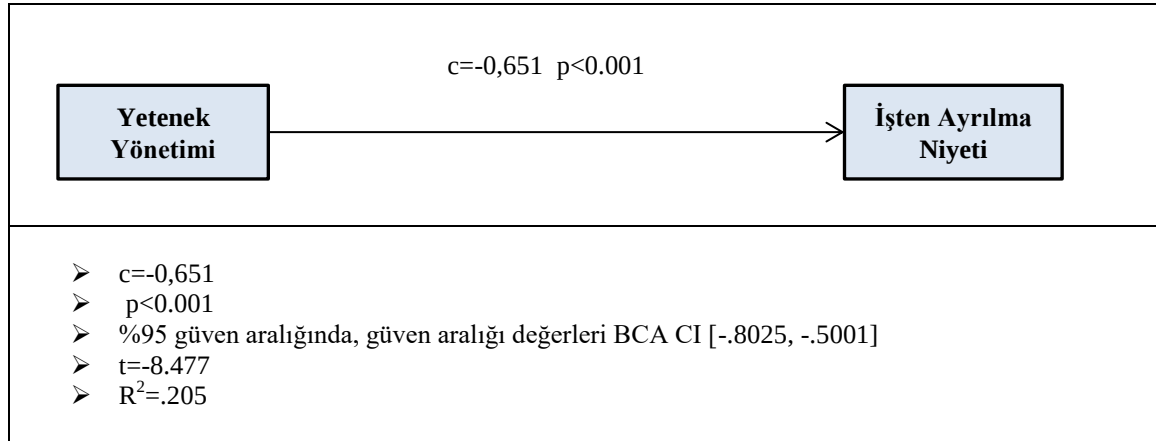
incelenirken dolaylı etkilerin hesaplanmasının ve yorumlanmasının gerekli olduğunu söylemektedir. Dolaylı etki, bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin çarpımını ifade etmektedir. Bootstrap testi yapıldıktan sonra anlamlı dolaylı etkinin tespit edilmesi aracılık modelinin doğrulandığını ifade etmektedir (Fritz ve MacKinnon, 2007). Bootstrap test tekniğinde orijinal veri setinden yeni küçük veri setleri oluşturulur ve hesaplamalar bu veri setleri ile tekrarlanarak sonuçların güvenilirliği test edilir (Efron, 1987). Bootstrap test tekniği sonucunda daha güvenilir sonuçların elde ediliyor olma nedeni dağılıma ilişkin çarpıklık (skewness) ve yanlılıkların (bias) düzeltilmesidir (Gürbüz, 2019).

Bootstrap test tekniğinde yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış (Bias Corrected and Accelerated Bootstrap, Confidence Interval) BCA-CI güven aralığı değerleri raporlanmaktadır (Efron ve Tibshirani, 1993). Proses Makro programında aracılık veya dolaylı etkinin (a.b) var olup olmadığına, Bootstrap testi sonucunda ortaya çıkan %95 güven aralığındaki BCA-CI güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edildiğinde karar verilir ve aracılık etkisinin meydana geldiği tespit edilmiş olur.

Çağdaş yaklaşımda aracılık modelinin test edilmesi sonucu aracılık etkisi vardır ya da yoktur şeklinde yorum yapılmamaktadır. Bu yaklaşımda sonuçlar sayısallaştırılarak etki büyüklüklerine (K^2) bakılıp görelî karşılaştırmalar yapılarak raporlanmaktadır (MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004). Etki büyüklükleri, $K^2=.01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2=.09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki olarak ifade edilmektedir (Preacher ve Kelley, 2011).

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında Process Macro yazılımı aracılığıyla Model 4 kullanılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Şekil 4.1'de araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla düzenlenmiş basit etki modeli, Şekil 4.2'de araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla aracı etki modeli yer almaktadır.

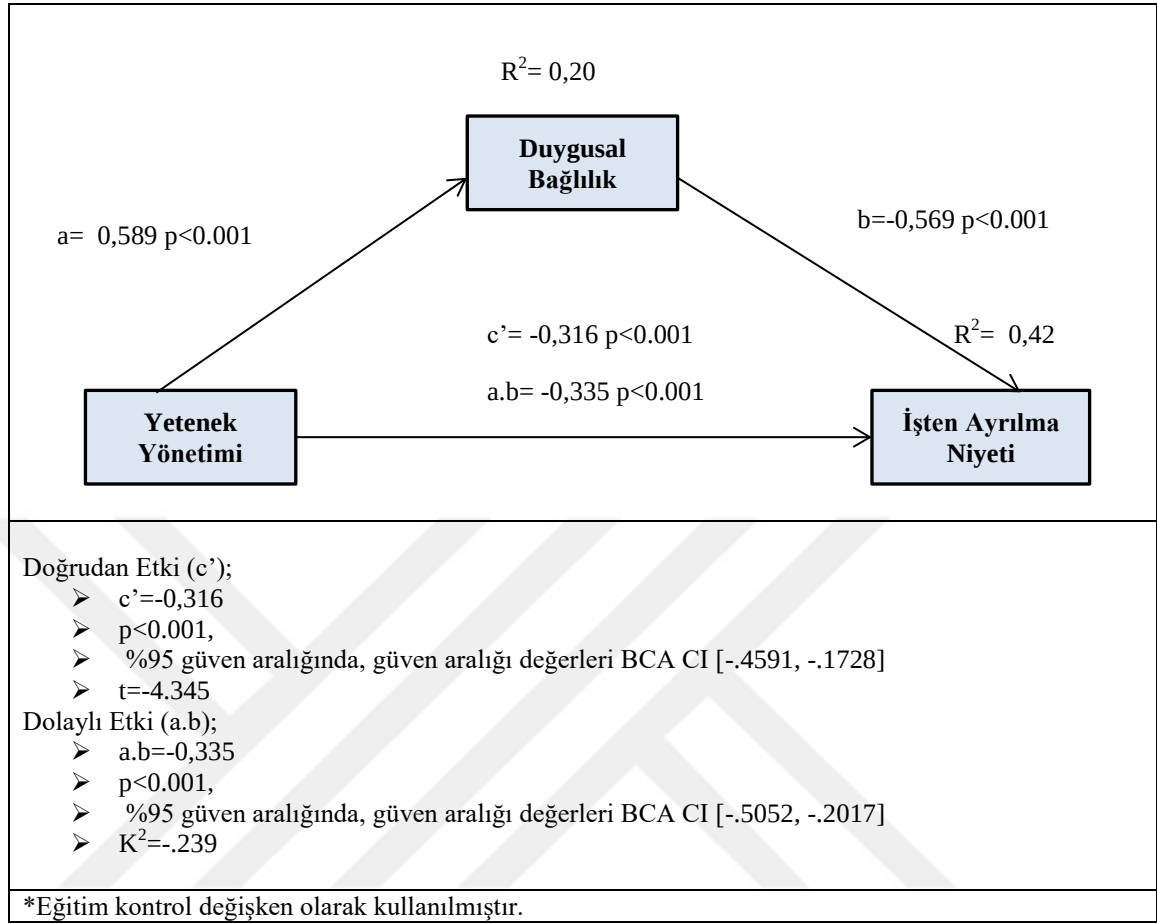
Şekil 4.1: Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Gösteren Basit Etki Modeli (N=281)



Bağımlı değişkenin (yetenek yönetiminin) bağımsız değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisini yani toplam etkiyi ifade eden c yolu Şekil 4.1'deki gibidir. Şekil 4.1'e göre, yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = -0,651$, %95 BCACI [-.8025, -.5001], $t = -8.477$, $p < .001$). Yetenek yönetimi, işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2 = .205$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın **H₁ hipotezi desteklenmektedir.** Başka bir ifade ile, yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ve yetenek yönetimi işten ayrılma niyetindeki değişimin %20'sini açıklamaktadır.

Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisini test etmek amacıyla düzenlenen aracı etki modeli Şekil 4.2'de gösterilmektedir. Araştırma modeli test edilirken bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ilişki içinde olacağı düşünülen ve bazı araştırmalar (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, Chami-Malaeb ve Garavan, 2013) tarafından önerilen demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, eğitim, gelir ve kıdem kontrol altına alınmıştır. Ancak, bu değişkenlerden sadece eğitim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı ve aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmayan yaş, cinsiyet, gelir ve kıdem değişkenleri Becker (2005) tarafından önerildiği gibi bağımsızlık derecesini (degree of freedom) maksimize edebilmek amacıyla analizden çıkarılarak sonuçlar raporlanmıştır.

Şekil 4.2: Yetenek Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolünü Gösteren Aracı Etki Modeli (N=281)



Şekil 4.2’de görüldüğü üzere, aracı değişken kontrol edilirken bağımsız değişken olan yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini ifade eden c' değeri negatif ve anlamlıdır ($b = -.316$, %95 CI [-.4591, -.1728], $t = -4.345$, $p < .001$). Açıklanan varyansa bakıldığında ise yetenek yönetiminin ve aracı değişken olan duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyetindeki değişimin %42’ini ($R^2 = .429$) açıkladığı tespit edilmiştir. Şekil 4.2’de ayrıca yetenek yönetiminin, aracı değişken (duygusal bağlılık) aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değeri (a.b) bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılığın ($b = -.335$, %95 BCA CI [-.5047, -.2055]), yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğüne (K^2) bakıldığında, -.239 olup bu değer yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinden **H₂ hipotezi desteklenmektedir**. Başka bir deyişle,

yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği, duygusal bağlılığın algılanan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, duygusal bağlılığın aracılık etki büyüklüğünde yüksek olduğu tespit edilmiştir.



SONUÇ

Bu tezin temel amacı algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisini tespit etmektir. Bu kısımda ilk olarak önceki bölümde aktarılan bulguların literatürle karşılaştırmaları yapılacaktır, ardından çalışmanın sınırlılıkları ve gelecekteki araştırmalara önerilerde bulunulacak ve mevcut çalışmanın sonuçlarının tartışılmasıyla bölüm sonlandırılacaktır.

Bulguların Yorumlanması

Bu güne kadar yetenek yönetiminin farklı kavramlarla arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde yetenek yönetiminin, yetenek yönetiminin farklı yönlerinin veya uygulamalarından bazılarının işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Bu tezde oluşturulan araştırma modeli ile yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenler açısından algısı ölçülmeye çalışılmış ve bu algının işten ayrılma niyetine etkisi çalışma bağlamında incelenmiştir. Bu güne kadar yapılan çalışmalarda yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolünü inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Oehley, 2007; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Boz, 2016). Bu nedenle yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü çalışma kapsamında incelenmiş ve literatürde fark edilen bu boşluk doldurularak literatüre katkı sunulmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın; “yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir (H1) ve duygusal bağlılık, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (H2)” olmak üzere iki tane hipotezi vardır. Bu hipotezlere destek oluşturmak amacıyla, iki ya da daha çok tarafın karşılıklı olarak fayda sağlaması amacıyla etkileşimde bulunulmasını esas alan sosyal mübadele teorisi (Gürbüz ve Bekmezci, 2012) ve örgütün işgörene sağladığı faydanın işgörenin işine ve örgütüne karşı çabasını artıracaklarını, onun duygusal gereksinimlerine cevap vereceğini öne süren örgütsel destek teorisinden (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001) faydalanılmıştır.

Bu tezin ilk hipotezi “yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” olarak tasarlanmıştır. Tez çalışması sonucunda yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine negatif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit

edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları ile tez çalışması sonucunun paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Türk ve Akbaba (2017) yetenek yönetimi algısı ile işten ayrılma niyeti ve örgüte uyum sağlama arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucuna göre yetenek yönetimi algısının örgüte uyum sağlama ile arasında pozitif yönlü ilişkinin, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü fakat çok zayıf anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Barkhuizen, Schutte ve Nagel'in (2017) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü, iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Rana ve Abbasi (2013) yetenek yönetiminin örgütsel verimlilik ile işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel verimliliği pozitif yönde ve anlamlı olarak, işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Tanton (2007) yaptığı vaka çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonucu; işgörenin elde tutulmasında yetenek yönetiminin önemli bir strateji olduğu ve yetenek yönetiminin yetenekli işgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı ve iş tatminlerini artırdığı ortaya çıkmıştır. Du Plessis vd. (2015) yaptıkları çalışmada algılanan yetenek yönetiminin Y kuşağı işgörenlerinin işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzey negatif yönlü bir etki tespit edilmiştir.

Özetle, Rana ve Abbasi'nin (2013) telekomünikasyon sektöründe görev yapan işgörenlerin katılımıyla, Türk ve Akbaba'nın (2017) turizm işletmelerinde görev yapan işgörenlerin katılımıyla, Tarakçı ve Ören (2018) ile Barkhuizen, Schutte ve Nagel'in (2017) üniversitelerdeki akademisyenlerin katılımıyla, Nicolena, Diseko ve Schutte'ın (2015) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla, Du Plessis vd.'nin (2015) Y kuşağı işgörenlerinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları ile yetenek yönetimi uyguladığı bilinen bir sağlık grubunun doktor işgörenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu tez çalışmasının sonuçları paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine anlamlı ve negatif yöndeki etkisinin olduğunu farklı örneklemeler içinde söyleyebiliriz.

Bu tez çalışmasının ikinci hipotezi “duygusal bağlılık, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir” şeklinde belirlenmiştir. Duygusal bağlılığın yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisini inceleye çalışmaların sınırlı sayıda olduğu (Oehley, 2007; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Boz, 2016) ve bu çalışmlarında yetenek yönetiminin farklı yönlerinin işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın rolünün incelediği tespit edilmiştir.

Oehley (2007) yaptığı çalışmada yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerini ölçen bir ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, hat yöneticilerinin katılımıyla yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerini ölçen sekiz boyuttan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır. Bu sekiz boyut; yeteneği çekme ve işe alma, yetenek yönetimi anlayışı sergileme, yetenekli işgörenleri geliştirme, yetenekli işgörenleri belirleyip farklılaştırma, iddialı ve anlamlı iş sağlama, yapıcı ilişkiler kurma ve geliştirme, iş-yaşam dengesini yönetebilme, adil bir şekilde ödüllendirme. Çalışma sonucunda bu sekiz boyuttan yapıcı ilişkiler kurma ve geliştirme, adil bir şekilde ödüllendirme, iddialı ve anlamlı iş sağlama boyutlarının işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Yine yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri boyutlarından dördünün işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık aracılığı ile etkilediği ortaya çıkmıştır.

Oehley’in (2007) yaptığı çalışmada yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçülmeye çalışılmıştır ve bu yetkinliklerin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Oehley’in (2007) çalışması ile bu tez çalışmasının ayrıştığı kısım, bu tez çalışmasında yetenekli olduğu düşünülen işgörenlerin algıladığı yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın incelemiş olmasıdır. Oehley’in (2007) çalışmasında ise yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçülmüştür ve çalışma bağlamında geliştirilen yetenek yönetimi yetkinliği modeli kullanılmıştır. Bu tez çalışmasında, Ooi’nin (2009) Yetenek Çiftliği Model’inden (Bul-Geliştir-Tut) faydalanarak Şahin’in (2015) çalışmasında uyarladığı yetenek yönetimi modeli kullanılmıştır. Bu yönüyle iki çalışma birbirinden farklılık göstermektedir.

Oehley’in (2007) çalışması sonucunda yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeğindeki işgörenlerin geliştirilmesi, yapıcı ilişkilerin kurulması, adil bir şekilde

ödüllendirme ve iş-yaşam dengesini yönetme boyutlarının duygusal bağlılık aracılığı ile işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Bu tezde kullanılan yetenek yönetimi modeli işgörenlerin bulunması ve seçilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, elde tutulması boyutlarından oluşmaktadır ve bu tez kapsamında yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Oehley'in (2007) çalışma sonuçlarıyla bu tezin sonuçlarının, yetenek yönetimi uygulamalarından bazıları ile paralel sonuçlara sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Boz (2016) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılık, iş tatmini ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisini araştırmıştır. Boz (2016) bu çalışmada Oehley'in (2007) çalışmış olduğu modele, çalışmaya tutkunluk değişkenini eklemiştir. Bu aracı etkileri tespit ederken tercih ettiği evren bir ilin yetenek yönetimi uyguladığı bilinen bankalarında örgütleri tarafından yetenekli olarak tanımlanan işgörenlerdir. Çalışma bağlamında yetenek yönetimi yetkinlikleri tek boyut olarak ele alınmıştır ve sonuç olarak yetenek yönetimi yetkinliklerinin doğrudan işten ayrılma niyetini etkilediği ve yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılık ve iş tatmininin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bu tez ile ayrıştığı yer; çalışmada yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılığın rolünün tespit edilmiş olması iken bu tezde algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolünün tespit edilmiş olmasıdır.

Chami-Malaeb ve Garavan'ın (2013) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi uygulayan ve dokuz Lübnan menşeli firmada örgütü tarafından yetenekli olarak belirlenen 238 işgörenin katılımı ile yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında ele alınan yetenek ve liderlik geliştirme uygulamalarının işten kalma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal bağlılığın yetenek geliştirme uygulamaları ile işte kalma arasında kısmi aracı rolünün olduğu, liderlik geliştirme uygulamalarının işte kalma niyeti arasında tam aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Bu tez çalışması sonucunda duygusal bağlılığın, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar ile tez sonuçlarının paralellik gösterdiğini, kullanılan yetenek yönetimi modelinin ve yetenek yönetimi ile ölçülmek istenenin diğer çalışmalardan farklı olması

nedeniyle bu tezin farklılaştığını, literatüre katkısının olduğunu, literatürde fark edilen boşluğu doldurduğunu ifade edebiliriz.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi bu tezinde gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olacak teorik (kuramsal) ve yöntemsel (metodolojik) sınırlılıkları bulunmaktadır. Tezin yöntemsel sınırlılıklarından ilki, çalışmanın beklenmedik nedenlerden dolayı uzun zamana yayılmış olmasıdır. Araştırmanın evrenini doktor çalışanların oluşturmasından dolayı çalışmanın uzun bir zamana yayılması, verilerin toplandığı zamanın COVID-19 salgınının başlangıç aşamasına denk gelmesine neden olmuştur. Bu durum, çalışmanın değişkenleri bağlamında işgörenlerin algısını farklılaştırabilmektedir. Dolayısıyla salgının olmadığı bir dönemde doktor işgörenlerin katılımıyla veya salgından daha az etkilenen bir evrenin tercih edilerek böyle bir çalışmanın gerçekleştirilmesi gelecekteki çalışmalar için anlamlı olabilir.

Diğer bir yöntemsel sınırlılık örneklem büyüklüğü ile ilgilidir. Araştırma 281 işgörenin katılımıyla gerçekleşmiştir. Bu sayı istatistiksel olarak gerekli analizlerin yapılması açısından yeterli düzeyde olmasına rağmen çalışmanın etkilerini tespit etme yeteneğini kısıtlamış olabilir. Çalışma yetenek yönetimi uyguladığı bilinen bir sağlık grubunun doktor işgörenlerinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Fakat yetenek yönetimi uyguladığı bilinen farklı sağlık gruplarının olduğu evren belirlenmeye çalışılırken tespit edildi. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar için daha büyük bir örneklemle ve farklı sağlık gruplarının katılımıyla çalışma gerçekleştirilebilir. Ek olarak yetenek yönetimi uygulayan farklı sektörlerde ve daha büyük örneklemle araştırmalar yapılabilir.

Bu tezin teorik sınırlılıklarından ilki çalışmanın belirlenen değişkenlerle sınırlandırılmış olmasıdır. Yetenek yönetimi kavramı örgütün yetenekli işgörenleri için sunduğu yararlı birçok faydayı içermesi yönüyle birçok değişkenin öncülü niteliğindedir. Bu bağlamda yetenek yönetiminin etkilediği farklı değişkenler olabilir. Ek olarak, yetenek yönetimi bazı değişkenlerin ardılı olarak da çalışılabilir. Bu nedenle yetenek yönetiminin etkilediği ve etkilendiği değişkenler farklı çalışmalarda incelenebilir.

Bu tezde yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sadece duygusal bağlılık değişkeninin aracı rolünün incelenmiş olması, tezin teorik sınırlılıklarından bir diğeridir. Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip değişkenleri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu doğrultuda gelecek çalışmalarda bu iki kavram arasındaki ilişkiye aracılık edecek farklı değişkenler çalışılabilir.

Tez çalışmasının sonuçları doğrultusunda; yetenekli işgörenlere sahip örgütlerin işgörenlerini elde tutabilmek, onların işten ayrılma niyetini azaltmak ve duygusal bağlılıklarını artırabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir yöntem olduğunu ve faaliyette bulundukları sektöre göre yetenek yönetimi uygulamalarını örgütlerine entegre edebileceklerini önerebiliriz. Ek olarak bünyesinde yetenekli işgören bulunduran örgütlerin, yetenek yönetimi departmanı oluşturmalarını, yetenek yöneticileri atamalarını sahip oldukları yetenekleri elde tutmak ve yeni yetenekleri örgüte çekmek amacına hizmet edeceğini söyleyebiliriz. Bu önerilerden bazıları farklı işletmelerde uygulanmaktadır. Fakat ülkemizde yetenek yönetimi örgütler açısından yeni bir uygulamadır. Bu bağlamda örgütler için yetenek yönetimi uygulamalarının daha çok incelenmesine ve uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Çıkarımlar

Bu tez yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yer alan aracı değişkenlerden birini ortaya çıkararak literatüre katkı sağlamış ve hipotezleri desteklenmiştir. Tez ile ortaya çıkan bulgular önceki araştırmalarla kıyaslanmış, farklılıkları ve ortak yönleri ortaya konulmuştur.

İlk olarak bu tez ile sağlık örgütlerinin kilit pozisyonlarında, yeteneklerinden dolayı görev yapan doktor işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde işgörenin algıladığı yetenek yönetimi uygulamalarının etkisi ortaya çıkarılmıştır. Yetenek yönetimi, örgütlerin kritik öneme sahip pozisyonları için yetenekli işgörenlerin örgüte çekilmesi, bu işgörenlere yeteneklerini ortaya çıkaracak imkanların sunulması ve bu yeteneklerin uzun vadeli olarak örgüte kazandırılması stratejisidir (Fegley, 2006). Bu bağlamda faaliyetlerini gerçekleştirmek için yetenekli işgörenlere ihtiyacı olan sağlık örgütlerinde, işten ayrılma niyetini azaltan bir strateji olarak yetenek yönetiminin etkisi bu tez ile ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgu ile yetenek yönetimi literatürüne katkıda bulunulmuş ve doktor işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak için, yetenek yönetiminin örgütte uygulanmasının etkili olacağına dair bir açıklama sağlanmıştır.

İkinci olarak bu tez ile algılanan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tez sonucunda algılanan yetenek yönetiminin tek başına işten ayrılma niyetindeki değişimin %20'sini açıkladığı, duygusal bağlılık aracılığı ile ise %42'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın yüksek etki büyüklüğüne sahip olduğu tez sonucunda ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkarılan bu bulgular ile literatürde farkedilen boşluk doldurulmaya çalışılmış, algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini pozisyonlarının hemen hepsi kritik olarak ifade edilen bir örnekleme etkilediği tespit edilmiş, duygusal bağlılığın bu iki değişken arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmış ve böylelikle literatüre katkı sağlanmıştır.

Literatürde yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, işe adanmışlığın rolünün incelendiği çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu tez ile sınırlı sayıda olan bu çalışmalara katkıda bulunulmuştur. Bu tez çalışmasıyla ortaya konan bulguların geliştirilmesi için farklı örneklemlerde veya farklı değişkenlerin modele eklenerek daha fazla araştırmanın yapılmasına ihtiyaç vardır.

Sonuç olarak bu çalışma, yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisini ve yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın rolünü inceleyerek literatüre katkı sunmuştur. Bu tezin bulguları yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının literatürdeki çalışmalar ile paralel sonuçlara sahip olduğu ortaya çıkarılmış, farklı veya daha büyük örneklemlerde modelin tekrar test edilebileceği ve modele farklı değişkenler eklenerek yeni çalışmaların yapılabileceği açıklanmıştır.

Ek olarak yeteneklerinden dolayı örgütleri tarafından istihdam ettirilen ve örgütü için katma değeri yüksek olan işgörenlerin örgüte kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması açısından yetenek yönetiminin önemli bir uygulama olduğu, bu uygulamalarla işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, örgütlerine besledikleri duygusal bağlılıklarının arttığı ortaya çıkmıştır.



EKLER

Ek 1: Aneket Formu**YETENEK YÖNETİMİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ**

Sayın katılımcı bu araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Doktora Programı kapsamında yürütülen tez çalışması için yapılmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Bu çalışmaya ayırdığınız zaman ile sorulara vereceğiniz gerçekçi ve içten cevaplar için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Emre SEZİCİ
TEZ DANIŞMANI

Zehra YENİ
TEZ ÖĞRENCİSİ

➤ 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
➤ Yukarıdaki değerlendirme kriterlerine göre ifadelere verdiğiniz cevabı istediğiniz şekilde işaretleyiniz.					
B1)Hastanemiz; doktorların hastanede çalışmak istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.	5	4	3	2	1
B2)Hastanemiz; mevcut doktor ve işe başvuran doktor adayların yetkinlik seviyelerindeki farklılıklarını belirler.	5	4	3	2	1
B3)Hastanemiz; doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	5	4	3	2	1
B4)Hastanemiz; geleceğin yetenekli doktor adaylarını keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	5	4	3	2	1
B5) Hastanemiz; alanında yetenekli doktor ve doktor adaylarını bulmak için interneti kullanır.	5	4	3	2	1
B6)Hastanemiz; yetenekli doktor ve doktor adaylarını istihdam etmek için yatırım yapar.	5	4	3	2	1
B7)Hastanemiz; sistematik olarak performans değerlemesi yapar.	5	4	3	2	1
G8)Hastanemiz; doktorları hastanenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	5	4	3	2	1
G9)Hastanemiz; her seviyedeki doktor işgöreni için yedek havuzu oluşturur.	5	4	3	2	1
G10)Hastanemiz; doktorların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	5	4	3	2	1
G11)Hastanemiz; kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	5	4	3	2	1
G12)Hastanemiz; büyüyüp geliştikçe ortaya çıkacak boş pozisyonları belirler.	5	4	3	2	1
G13)Hastanemiz; doktorları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	5	4	3	2	1
G14)Hastanemiz; mevcut doktorlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi ya kendisi verir ya da gerekli eğitimi almaları için eğitim programlarına katılma imkanı sunar.	5	4	3	2	1
G15)Hastanemiz; doktor çalışanlarına kuracakları ekipler için lider geliştirme programlarını uygular.	5	4	3	2	1
T16)Hastanemiz; doktorların hastanede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.	5	4	3	2	1
T17)Hastanemiz; doktorların yaptıkları işe güçlü bir şekilde inandıkları bir kültür oluşturur.	5	4	3	2	1
T18)Hastanemiz; doktorların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam oluşturur.	5	4	3	2	1
T19)Hastanemiz; doktorların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam oluşturur.	5	4	3	2	1
T20)Hastanemiz; mevcut doktorlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	5	4	3	2	1
T21)Hastanemiz; en yüksek performansı gösteren doktorlarını ödüllendirir.	5	4	3	2	1
D22)Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.	5	4	3	2	1
D23)Bu hastanenin problemlerini gerçekten de kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1

D24)Bu hastaneye karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
D25)Bu hastaneye karşı “duygusal bağlılık hissetmiyorum”.	5	4	3	2	1
D26)Bu hastanede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
D27)Bu hastane benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	5	4	3	2	1
İ28) Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
İ29) Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.	5	4	3	2	1
İ30) Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.	5	4	3	2	1

Aşağıda soruları sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 25 yaş ve altı ☐ 26-35 yaş ☐ 36-45 yaş ☐ 46-55 yaş
☐ 56-65 yaş ☐ 66-75 yaş ☐ 76 ve üzeri

3. Ortalama Aylık Geliriniz

☐ 9.000 TL ve altı ☐ 9.001-18.000TL arası ☐ 18.001-27.000 TL arası
☐ 27.001-36.000 TL arası ☐ 36.001-45.000 TL arası ☐ 45.001-54.000 TL arası
☐ 54.001-63.000 TL arası ☐ 68.001 TL üzeri

4. Eğitim Durumunuz

☐ Doktor ☐ Asistan Doktor ☐ Uzman Doktor
☐ Yrd. Doç. Dr. ☐ Doç. Dr. ☐ Prof. Dr.

6. Tıbbi Biliminiz (Branşınız) Nedir?

☐ Cerrahi Bilimler ☐ Dahili Bilimler ☐ Temel Bilimler

7. Bu Kurumda Kaç Ay/Yıldır Çalışmaktasınız?

☐ 1yıldan az ☐ 1-5yıl arası ☐ 5-10 yıl arası
☐ 10-15 yıl arası ☐ 15-20 yıl arası ☐ 20-25 yıl arası
☐ 25-30 yıl arası ☐ 30 yıl ve üzeri

8. Meslek Hayatınızın Kaçınıcı Ay/Yılındasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-10 yıl arası ☐ 10-20 yıl arası
☐ 20-30 yıl arası ☐ 30-40 yıl arası ☐ 40-50 yıl arası
☐ 51 yıl ve üzeri

Ek 2: Etik Kurul İzni



T. C.
KÜTAHYA DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve
Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı Tarihi: 27.08.2020
Toplantı Sayısı: 2020/07

GÜNDEM 4: Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 13.08.2020 tarih ve E.26596 sayılı yazısı gereğince; İşletme Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi Zehra YENİ'nin *"Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme"* başlıklı tezinde kullanılmak üzere Acıbadem Hastanelerinde anket ve görüşme yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme.

KARAR 4 : Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 13.08.2020 tarih ve E.26596 sayılı yazısı gereğince; İşletme Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi Zehra YENİ'nin *"Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme"* başlıklı tezinde kullanılmak üzere Acıbadem Hastanelerinde anket ve görüşme yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşüldü.

Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda, çalışma kapsamında uygulanacak olan görüşme-anket sorularının ve ölçeklerin, gerekli izinlerin alınması kaydıyla fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Prof.Dr. Aydın KAYABAŞI

Başkan Yardımcısı

Prof.Dr. Ali ÇELİK
Başkan

Prof.Dr. Uğur ATAN

Üye

Prof.Dr. Ahmet AGCA

Üye

Prof.Dr. Mehmet ACET

Üye

Prof.Dr. Gökhan COŞKUN

Üye

(İznil)

Prof.Dr. Ramazan KILIÇ

Üye

KAYNAKÇA

- Abelson. M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.
- Abraham,S.(2011).Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*, :28-30.
- Abzari, M, Kabiripour, V. ve Saeidi, A. (2015). The Effect of Business Ethical Values on Turnover Intention: Mediating Role Of Person-Organization Fit Dimensions. The Case of Iranian Teachers in Public School. *Academic Journal of Economic Studies*, 1(1): 65-81.
- Addae,H.M., Parboteeah, K.P. ve Davis, E.E.(2006). Organizational Commitment and Intentions to Quit. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3): 225-238.
- Agarwala, T. (2003). Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 175–197.
- Ahmad, A. & Omar, Z. (2010). Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees. *Journal of American Science*, 6(12): 839-846.
- Ahuja, M.K., vd. (2007). It Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *Mis Quarterly*, 31(1): 1-17.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. ve Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2): 219-237.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5): 888-918.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions and Perceived Behavioral Control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5): 453-474.

- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior, in J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action Control, From Cognition to Behaviour*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 11-39.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour, *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 50(2): 179-211.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İmge Kitapevi.
- Akdemir, A., vd, (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araşt. Dergisi*, 2(2): 11-42.
- Akdemir, B. & Çalış Duman, M. (2016). Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (46): 343-357.
- Akgündüz, Y., vd. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 515-536.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1): 97-113.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 68-97.
- Albrow, M. & King, E. (1990). *Globalization, Knowledge and Society: Readings From International Sociology*. Sage. Publications. London.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R. ve Nuchols, B. A. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4): 505-520.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

- Allen, D.G. & Grifeth, R.W. (2000). Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model. *HR Management Review*, 9(4): 525-548.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63): 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Altındağ, E. & Turnali, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 1-20.
- Altınöz, M. & Çöp, S. (2012). Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *20. Ulusal Yön. ve Org. Kongresi Bildiriler Kitabı*, :574-579.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Nobel Yayınları. 1. Basım, Ankara.
- Altunışık, R., vd. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Nature Publishing Group*, 4(3): 185-206.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İsten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79): 112-130.
- Anderson, B. & Geldenhuys, D.J. (2011). The Relationship Between Absenteeism and Employer-Sponsored Child Care. *Southern African Business Review*, 15(3): 21-45.
- Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. (2000). *Personel Selection*. (in Introduction to Work and Organizational Psychology: 69-99). (Edited by Nick Chmıel), Blackwell Publishing, U.K.
- Anderson, S. E., vd. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes, *Journal of Management*, 28(6): 787-810.

- Appollis, V. P. (2010). *The Relationship Between Intention to Quit, Pyschological Capital and Job Satisfaction in The Tourism Industry in The Western Cape*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of the Western Cape.
- Aras, M. (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü. Sakarya.
- Arı, G.S., Bal,H. ve Bal,E.Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi:Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3):143-166.
- Armitage, C. J. & Christian, J. (2003). From Attitudes to Behaviour: Basic and Applied Research on the Theory of Planned Behaviour. *Current Psychology: Development, Learning, Personality, Social*, 22(3): 187-195.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of The Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4): 471-499.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*, London:Kogan Page.
- Arnscheid, R. & Schomers, P. (1996). Attitude and Performance in Groups: A Test of The Theory of Planned Behavior on Basketball Players. *Zeitschrift Fur Sozialpsychologie*, 27(1): 61-69.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5): 491-509.
- Ashton, C. & Lynne, M. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach to Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5): 28-31.
- Aşılıpınar, G. İ. (2009). *Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.

- Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi (Talent Management), İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*, İstanbul Crea Yayıncılık.
- Avery, R. E., Smillie, L. D. ve Fife-Schaw, C. R. (2015). Employee Achievement Orientations and Personality as Predictors of Job Satisfaction Facets. *Personality and Individual Differences*, 76: 56-61.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H. ve Welsh, T. A. (2001). War For Talent, Part Two. *The McKinsey Quarterly*, 2: 9-12.
- Aydın, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UIK Özel Sayısı): 547-562. DOI: 10.18092/ulikidince.323697.
- Aytaç, T. (2003). Geleceğin Öğrenme Biçimi: E-Öğrenme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 35(3) <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi35/aytac.htm> 8 (MEB Yayınları), (Erişim Tarihi: 02.01.2017).
- Aytaç, T. (2015). The Relationship Between Teachers' Perception About School Managers' Talent Management Leadership and The Level of Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59): 165-180.
- Bagram, J. (2010). Multiple Affective Commitments and Salient Outcomes: The Improbable Case of Information Technology Knowledge Workers. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(2): 97-106.
- Bakker, A. B., vd. (2003). Job Demands and Job Resources as Pretictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, (62): 341-356.
- Bal, M. P., Chiaburu, D. S.ve Jansen, P. G. (2010). Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25: 252-273.
- Baltaş, A. & Uşaklıgil, H. O. (2014). Çalışan Bağlılığı Efsanesi. *Harvard Business Review Türkiye*, 116-123. (Kasım).

- Bardakçı, S. & Gürbüz, R. B. (2020). Marka Güven Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1684-1692.
- Barkhuizen, N., Schutte, N. ve Nagel, L. (2017). *Talent Management, Organisational Satisfaction and Turnover Intentions of Academic Staff*. (in: Changing Business Environment: Gamechangers, Opportunities and Risks, ed: Delener, N. & Schweikert, C.) 22-30.
- Barman, S. & Barman, A. (2016). Theory of Reasoned Action in Exploring Factors Affecting Lecturers' Intention to Adopt PBL. *International Medical Journal*, 23(4): 331-333.
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen Jr, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27(6): 625-641.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Illinois, Urbana.
- Basak, E., vd. (2013). Analysis of Factors That Affect The İntention to Leave of White-Collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling. *in Proceedings of The World Congress on Engineering and Computer Science*, 2(1): 1-3.
- Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2): 189-220.
- Bayraktaroğlu, S. & Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. Beta Yayın Evi. İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık. 6. Genişletilmiş Baskı. Sakarya.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations, *Organizational Research Methods*, 8(3): 274-289.
- Bengül, S. S. & Güven, Ö. Z. (2019). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Fiziksel Ortam Kalitesi, Yiyecek Kalitesi ve Servis Kalitesinin Algılanan Değer, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı Üzerine Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2): 375-405.
- Berger, D. & Berger, L. (2004). The Journey to Organization Excellence: Navigating the Forces Impacting Talent Management, (in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) *The Talent Management Handbook* (pp. 34-44).
- Bergheim, K., vd. (2015). The Relationship Between Psychological Capital, Job Satisfaction and Safety Perceptions in the Maritime Industry. *Safety Science*, 74: 27-36.
- Bernadin, H. J. & Russell, J. A. (1998). Human Resource Management: An Experiential Approach, Second edition, Mc.Graw Hill, Boston.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 2(6): 640-663.
- Bhatti, M. H., vd. (2016). Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment: An Empirical Study of Banking Sector. *Journal of Business Management and Economics*, 7(1): 29-37.
- Biçer, G. & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısında Önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 1(2): 13-20.
- Bilgili, H. & Tekin, E. (2019). Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18): 2165-2200.
- Blau, G. (1988). Testing Generalizability of A Career Commitment and Its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1): 88-193.
- Bludorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *Academy of Management Review*, 3(3): 647-651.

- Bogler, R. & Nır, A.E. (2012). The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 50(3): 287-306.
- Bolat, O.İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19): 75-94.
- Bowen, D. E. (1982). Some Unintended Consequences of Intention To Quit. *Academy of Management Review*, 7(2): 205-211.
- Boz, H. (2016). *Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Boz, H. (2019). Türkiye’de Yetenek Yönetimi: 2008-2018 Döneminde Yayımlanan Akademik Makaleler Bağlamında Bir Analiz. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20): 289-327.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-77.
- Bte Marmaya, N. H. vd. (2011). Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia. *International Conference on Business and Economics Research*, 1: 185-187. Malezya.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*, Birinci Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *HR. Human Resource Planning*, 24(4): 17-23.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Burke, A. (2000). How to Accomplish Organization-wide Competency and Education. *Nursing Management*, 31(2): 20-26.

- Cadogan, J. W., vd. (2002). Measuring Marketing Capabilities: a Cross-national Study. *Joint ANZMAC/EMAC Symposium Marketing Networks in a Global Marketplace*, Australia. (1-8).
- Caligiuri, P. (2011). *Global talent management*. H. Scullion, & D. G. Collings (Eds.). London: Routledge. ([H Scullion](#), [DG Collings](#), [P Caligiuri](#)).
- Cammann, C. vd. (1983). *Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members* (S.E. Seashore, E.E. III Lawler, P.H. Mirvis and C.Cammann, Eds.), In *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, And Practices*, Wiley, New York.
- Campbell, D.T. & Fiske, D.W. (1959). Convergent And Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Caplan, J. (2011). *The Value of Talent: Promoting Talent Management Across The Organization*. Kogan Page Publishers.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management For The Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3): 74-82 (1-9, 2013).
- Carayon, P., vd. (2003). Job Characteristics and Quality of Working Life in the IT Workforce: The Role of Gender. in *Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia--Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce* (58-63). ACM.
- Carson, K. D., Carson, P. P. ve Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4): 301-320.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE: İst.
- Chami-Malaeb, R. & Garavan, T. (2013). Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to Stay in Lebanese Organisations: The Mediating Role of Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21): 4046-4062.
- Chang, C. H., Rosen, C. C. ve Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and

- Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4): 779-801.
- Cheese, P., Craig, E. ve Thomas, R. J. (2007). *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Chen, X. P., Hui, C. ve Sego, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931.
- Chen, C.F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5): 274-276.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009.) Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3): 374-381.
- Cho, Y. J. & Song, H. J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46(1): 41-65.
- Christian, J. S. & Ellis, A. P. (2014). The Crucial Role Of Turnover Intentions In Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior At Work. *Journal Of Business Ethics*, 119(2): 193-208.
- Chugh, S. & Bhatnagar, J. (2006). Talent Management as High Performance Work Practice: Emerging Strategic HRM Dimension. *Management and Labour Studies*, 31(3): 228-253.
- Chuo, S. (2003). *The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Alliant International University Los Angeles.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal Organizational Behavior*, 21(4): 477-486.
- Cohen, A. (1997). Nonwork Influences on Withdrawal Cognitions: An Empirical Examination of an Overlooked Issue. *Human Relations*, 50(12): 1511-1536.

- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analys. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Cohn, J. M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2008). İşiniz Ona Bağılıymış Gibi Yetenek Geliştirme. Gülfidan, Ş. (Çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi İçinde** (51-70). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- Conaty, B. & Charan, R. (2011). *Yetenek Sarraflar: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan Daha Çok Değer Verir?*. MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with İmplications for Research. *Academy of management Review*, 11(1): 55-70.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, G. (2001). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36): 252-272.
- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19): 137-162.
- Çarıkçı, H. İ. & Ö. Çelikkol. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 153-170.
- Çelik, A., Çakıcı, A. B. ve Fındık, M. (2015). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2): 159-170.
- Çetin, A., Güleç, R. ve Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 5(2): 18-31.

- Çetin, C. & Mutlu, E. C. (2009). *Temel İşletmecilik İşletme ve Çevresi*, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul.
- Çetin, F., Basım, N. H. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 61-70.
- Çetin, İ. (2012). Tutum Nedir? Tutumların Özellikleri. *Makale #9597*, Erişim Tarihi: 02.03. 2020. https://www.tavsiyeeidiyorum.com/makale_9597.htm
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1): 1-25.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 17(52): 110-117.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Pegem Akademi. Ankara.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 929-953.
- D'annunzio-Green, N. (2008). Managing The Talent Management Pipeline Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 807-819.
- Danish, R. Q., Humayon, A. A. ve Shahid, A. U. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yasar University*, 10: 56-67.
- Darvish, H., Najafi, Z. ve Zare, R. (2012). Evaluate the Level of Talent Management Competencies and Its Relationship with Intention to Quit the Organization. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10): 10068-10076.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5): 418-426.
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human Resource Management: Past, Present, and Future, *Human Resource Management Review*, 3(24): 193-195.

- Deconick, J. B. (2010). The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees. *Journal of Business Research*, 63(12): 1349-1355.
- Dede, N. P., Yılmaz, G. ve Çakınberk, A. K. (2014). İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde İşe Tutkunluğun Aracılık Etkisi. *Tunceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5): 121-142.
- Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisting Talent Management, Work-life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3): 453-472.
- Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7):792-806.
- Deloitte Danışmanlık Şirketi. (2011). <https://www.google.com.tr/?deloitte+2011+ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%C4%B1+yetenek+y%C%B6neti> (Erişim Tarihi: 21.11.2016).
- Demir, S. (2017). *Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Yolunda Yetenek Yönetiminin Rolü: Kahramanmaraş İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Demirci, M. K., Yeni, Z. ve Baran, H. (2015). Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Banka Sektöründe Bir Uygulama. *3. Uluslararası Katılımlı Örgütsel Davranış Kongresi*, 398-405.
- Demirkıran, M. & Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 289-311.
- DeVoge, S. (Hay Group Türkiye Genel Müdürü) (2012). Yeteneği Yönetmek Yetenek İster. (Çevrimiçi <http://kisiselbasari.com/yetenek-yonetmek-yetenek-ister.html>) (Erişim Tarihi: 18.03.2017).
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.

- Doğan, Ü., vd. (2020). Türkiye’de Havacılık Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kesitsel Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, 2(1): 45-57.
- Dresselhaus, L. (2010). *Global Talent Management And The Role Of Social Networks*. University of Twente.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-Capitalist Society*, Routledge, Taylor&Francis Group, London and New York, NY.
- Du Plessis, L., vd. (2015). The Management Side Of Talent: Causal Implications For The Retention of Generation Y Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(5): 1767-1780.
- Ducharme, L. J., H. K. Knudsen ve P. M. Roman. (2007). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support. *Sociological Spectrum*, 28(1): 81-104.
- Duttagupta, R. (2006). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. PricewaterhouseCoopers, London. http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm. Erişim Tarihi: 20.11.2016.
- Duxbury, L. & Halinski, M. (2014). Dealing With the “Grumpy Boomers”: Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 660-676.
- Efraty, D. & Sirgy, M. J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 22(1): 31-47.
- Efron, B. & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Efron, B. (1987). Better Bootstrap Confidence Intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82(397): 171-185.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Eisenberger, R., vd. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 7: 500-507.

- Eisenberger, R., vd. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., vd. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.
- Emberland, J. S. & Rundmo, T. (2010). Implications Of Job Insecurity Perceptions And Job Insecurity Responses For Psychological Well-Being, Turnover Intentions And Reported Risk Behavior, *Safety Science*, 48(4): 452-459.
- Erdem, H. & Deniz, M. (2016). Psikolojik (Algılanan) Güçlendirmenin İçsel ve Dışsal İş Doyumu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. **İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 18(1): 51-71.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (2): 29-39.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 5. Basım, İstanbul.
- Ergeneli, A. & Arı, G. S. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1): 121-148.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Evci, N. & Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10): 389-412.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and The Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18(2): 16-32.
- Fang Li, F. (2008). *Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*. (Unpublished Master's Thesis) University of Kalmar, Sweden.
- Fazio, J., vd. (2017). The Role of Affective Commitment in The Relationship Between Social Support and Turnover Intention. *Management Decision*, 55(3): 512-525.

- Fegley, S. (2006). *SHRM 2006 Strategic HR Management Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management September.
- Fegley, S. (2006). *Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM)*, 27.10.2016. USA: From www.shrm.org/research).
- Festing, M., Schafer, L. ve Scullion, H. (2013). Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Manageme*, 24(9): 1872-1893.
- Finlay, W. & Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the labor market*. Cornell University Press.
- Firth L., vd. (2003). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2): 170-187.
- Fleig-Palmer, M. M. & Rathert, C. (2015). Interpersonal Mentoring and Its Influence on Retention of Valued Health Care Workers: The Moderating Role of Affective Commitment. *Health Care Management Review*, 40(1): 56-64.
- Flickinger, M., Allscher, M. ve Fiedler, M. (2016). The Mediating Role of Leader-Member Exchange: A Study of Job Satisfaction and Turnover Intentions in Temporary Work. *Human Resource Management Journal*, 26(1): 46-62.
- Fong, Y. L. & Mastura, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees in A Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1): 33-39.
- Fornell, C.& Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equations Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C. R. (2004). The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3): 12-25.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain? Examining Differentiated Effects and The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Leadership*, 7(3), 295-316.

- Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction As Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29(2): 5-21.
- Fritz, M. S. & MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Association for Psychological Science*, 18(3): 233-239.
- Frone, M. R. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7): 723-729.
- Fu, W. & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2): 339-349.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *HR Management Review*, 9(4):479-493.
- Garland, B., vd. (2013). To be or not to be Committed: The Effects of Continuance and Affective Commitment on Absenteeism and Turnover Intent Among Private Prison Personnel. *Journal of Applied Security Research*, 8(1): 1-23.
- Gelens, J., vd. (2015). Affective Commitment of Employees Designated As Talent: Signalling Perceived Organisational Support. *European Journal of International Management*, 9(1): 9-27.
- Ghapanchg, A. H. & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *The Journal of Systems and Software*, 84(2): 238-249.
- Glissmeyer, M., Bishop, J. W. ve Fass, R. D. (2007). Role Conflict, Role Ambiguity and Intention to Quit The Organization: The Case of Law Enforcement Officers. *Decision Sciences Institute Annual Conference*, :458-469.
- Godin, G. & Kok, G. (1996). The Theory of Planned Behavior: A Review of Its Applications to Health-Related Behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11(2): 87-98.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.

- Gözler, Ö. (2007). Kötü Yönetici İş Bıraktıyor. Capital Dergisi. Nisan 2017. <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/kotu-yonetici-isi-biraktiriyor> (Erişim Tarihi: 26.04.2018).
- Great Place To Work Enstitüsü. (2017).Great Place to Work Enstitüsü Özel Raporlar. <https://www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/ozel-raporlar/> (E.T:26.4.18).
- Green, K. W., vd. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4): 559-579.
- Grobler,P.A.&Diedericks,H.(2009).Talent Management:An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups.*Southern African Business Review*, 13(3): 1-27.
- Guchait, P. & Cho, S. (2010) The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in the Service Industry in India: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8): 1228-1247.
- Guha, S. & Chakrabarti, S. (2016). Differentials in Attitude and Employee Turnover Propensity: A Study of Information Technology Professionals. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 8(1): 1-17.
- Guntur, R. M. Y., Haerani, S. ve Hasan, M. (2012). The Influence of Affective, Continuance and Normative Commitments on The Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospitals in Indonesia. *African Journal of Business Management*, 6(38): 10303-10311.
- Gussenhoven, E. (2009). *Talent Management: From an Individual Perspective. The Effect of the Amount of Talent Management Practices on Affective Organizational Commitment, with a Mediating Role of Psychological Fulfilment*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tilburg Üniversitesi, Tilburg.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009).Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki:Bir Devlet Üniversitesi Örneği.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.

- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). İKY Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2): 189-213.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayıncılık (3. Baskı). Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Haar, J. M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the Moderation Effects of Perceived Work-Family Support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1): 35-39.
- Hair, J. F. vd., (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Prentice Hall, NewYork.
- Hale, D., Ployhart, R. E ve Shepherd, W. (2016). A Two-Phase Longitudinal Model Of A Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, And Moderators Of Collective Performance. *Academy Of Management Journal*, 59(3): 906-929.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.
- Haque, M., Azhar, S. M. ve Rehman, M. (2014). Incorporating Emotions As Antecedents And Mediators In Theory Of Reasoned Action (TRA) Model. *IBA Business Review*, 9(2): 40-47.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2): 305-325.
- 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.

- Harvey, D. F. & Brown, D. R. (1988). *An Experienced Approach to Organizational Development*. 3rd Ed. Prentice Hall, USA.
- Harvey, P., Harris, K. J. ve Martinko, M. J. (2008). The Mediated Influence of Hostile Attributional Style on Turnover Intentions. *Journal of Business and Psychology*, 22(4): 333-343.
- Hasin, H. H. & Omar, H. N. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, JobRelated Stress and Intention to Leave among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1): 21-39.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil*, London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regressio Based Approach*. The Guilford Press, New York, USA.
- Hendry, C. (1997). *Human Resource Management: a Stratgic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann Publications, U.K.
- Herda, D. N. & Lavella, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4): 707-723.
- Herrbach, O., Mignonac, K. ve Gatignon, A. L. (2004). Exploring the Role of Perceived External Prestige in Managers' Turnover Intentions. *The International Journal Of Human Resource Management*. 15(8): 1390- 1407.
- Hiltrop, J. (1999). The Quest For the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4): 422-430.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2006). Development and Use of a Web-Based Tool to Measure the Costs of Employee Turnover: Preliminary Findings. *Cornell University School of Hotel Administration Center for Hospitality Research*, 6(6): 1-16.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1987). A Longitudinal Study Of Mobley's (1977) Turnover Model. *Academy Of Management*, (in Academy of Management Best Papers Proceedings) :196-200.

- Hom, P. W., vd. (2007). Explaining Employment Relationships with Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94: 277-297.
- Hong, L. C. & Kaur, S. (2008). A Relationship Between Organizational Climate, Employee Personality And Intention To Leave. *International Review Of Business Research Papers*, 4(3): 1-10.
- Hoogervorst, A. M. (2009). *How to Retain Talent? The Impact of the Amount of Talent Management Practices on Turnover Intention and the Mediating Role of Psychological Contract Fulfilment*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tilburg Üniversitesi, Naaldwijk.
- Hooley, G., vd. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3): 259- 278.
- Horozoğlu Enkavi, A. (2016). Davranış Bilimleri Enstitüsü, <https://www.dbe.com.tr/tr/>, Erişim Tarihi: 25.01.2020.
- Horvathova, P. & Davidova, M. (2011). Application of Talent Management with the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing. Emerging and Transitions Economies, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(56): 458-465.
- Houran, J. & Lange, R. (2013). Applying The Theory of Reasoned Action to a Computerized Test of Intuition, Part II: Decision-Making In A Hidden Test Of PSI, *Journal Of The Society For Psychical Research*, 77(913): 236-251.
- Huang, C., Chuang, C. H. J. ve Lin, H. C. (2003). The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 32(4): 519- 531.
- Huang, T. C., Lawler, J. ve Lei, C. Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6): 735-750.
- Huffman, A. H., vd. (2005). The Impact of Operations Tempo on Turnover Intentions of Army Personnel. *Military Psychology*, 17(3): 175-202.
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality

- Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2): 1-15.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M. A., vd. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı? Gülfidan, G. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (31-49).TMS Sendikası Yayını (MESS No: 552).
- Igbarga, M. & Greenhaus, J.H. (1992).Determinants of MIS Employees Turnover Intentions:A Structural Equation Model,*Communications of the ACM*,35(2):34-49.
- Igbaria, M. & Guimaraes, J. H. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Nontelecommuters. *Journal of MIS*, 16(1): 147-164.
- Iun, J. & Huang, X. (2007). How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4): 793-806.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4): 71-82.
- İpçioğlu, İ. & Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satışgücü Üzerine Bir Analiz. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(3): 131-148.
- Jex, S.M. & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley and Sons. New Jersey.
- Joiner, T.A., Bartram, T. ve Garreffa, T. (2004). The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5(½): 164-170.
- Juhdi, N., Pawan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover İntention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and

- Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15): 3002-3019.
- Jung, H. S., Yoon, H. H. ve Kim, Y. J. (2012). Effects of Culinary Employees' Role Stress on Burnout and Turnover Intention in Hotel Industry: Moderating Effects on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13): 2145-2165.
- Jyoti, J. & Rani, R. (2014). Exploring Talent Management Practices: Antecedents and Consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4): 220-248.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Soc. Review*, 33(4): 499-517.
- Kappagoda, S. (2013). The Impact of 5 Factor Model of Personality on Organizational Commitment of English Teachers in Sri Lankan Government Schools. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract=1-10>. Erişim Tarihi: 16.02.2020.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26): 113-134.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42(3): 411-433.
- Karatepe, O. M. & Baddar, L. (2006). An Empirical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees "Work-Family Conflict and Family-Work Conflict", *Tourism Management*, 27(5): 1017-1028.
- Karatepe, O. M. & Kilic, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 28(1): 238-252.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Khan, M. R., vd. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.

- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3): 397-417.
- Kim, T. & Chang, K. (2014). Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviours in Korean Firms: The Interactional Effects of Organizational and Occupational Commitment. *Asia Pacific Business Review*, 20(1): 59-77.
- Kinnunen, U., Geurts, S. ve Mauno, S. (2004), Work-to-Family Conflict and Its Relationship With Satisfaction and Well-Being: A One-Year Longitudinal Study on Gender Differences. *Work & Stress*, 18(1): 1-22.
- Kim A. & Mor Barak, M. E. (2014). Role Stress, Turnover Intention and The Mediating Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support of Child Welfare Workers: Longitudinal Analyses. *Children and Youth Services Review*, 4:79-88.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1): 37-51.
- Kim, T. Y. & Leung, K. (2007). Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1): 83-95.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2): 171-193.
- King, K. & Vaiman, V. (2018). Macro Talent Management: What is it and Why It Is Important to Global Talent Management. in *Global Talent Management*. (ed. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M.) Routledge.
- Kinnie, N., vd. (2005). Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal*, 15(4): 9-29.

- Klassen, R. M. & Chiu, M. M. (2011). The Occupational Commitment and Intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of SelfEfficacy, Job Stress, and Teaching Context. *Contemporary Educational Psychology*, 36(2): 114-129.
- Kocagöz, E. & Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 139-152.
- Koçak, A., Alper, Ö. ve Gürel, E. (2005). Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1): 179-201.
- Koçak, D. & Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3): 683-704.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Komar, E. (2008). Talent Management at Deutsche Telekom, PPT Sunum, Wide Executive Development System: Germany. (Erişim Tarihi: 23.10.2016). http://edmundkomar.de/wpcontent/uploads/2012/03/20080125_Talent_Management_DT_Vienna.pdf.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16):1833-1853.
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikâyelerle Koçluk Mentorluk*, Yaylacık Matbaası.
- Köprülü, O. & Çetinsöz, B. C. (2019). Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 26-48.
- Krishnan, S. K. & Singh, M. (2010). Outcomes Of Intention To Quit Of Indian IT Professionals. *Human Resource Management*, 49(3): 421- 437.

- Kristensen, K., vd. (2006). Determinants of Absenteeism in a Large Danish Bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9): 1645-1658.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*, (27): 365-385.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45: 1-25.
- Lacity, M. C., Iyer, V. V. ve Rudramuniyaiah, P. S. (2009). Turnover Intentions of Indian IS Professionals. (in Information Systems Outsourcing: 393-421). Berlin, Heidelberg.
- Laker, D.R. (1991). Jop Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1): 6-15.
- Lam, W., Chen, Z. ve Takeuchi, N. (2009) Perceived Human Resource Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in a Sino-Japanese Joint Venture. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11): 2250-2270.
- Lapointe, E. & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory Mentoring and Employee Affective Commitment and Turnover: The Critical Role of Contextual Factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 98-107.
- Larkin, I. M. (2015). *Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Of Online Teachers In The K-12 Setting*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Kennesaw State University. Kennesaw, GA.
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H. ve Singh, K. (2004). The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, and Coping Resources to the Turnover Intentions of Rehabilitation Counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48(1): 19-30.
- Lee, H. L. & Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, 33(3): 65-73.
- Lee, H. R. (2000) *An Empirical Study of Organizational Justice As A Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*,

Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. (Unpublished Doctoral Dissertation). Blackburg: Verginia Tech.

- Lee, K. E. (2011). Moderating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) on Job Burnout in Dietitians and Chefs of Institutional Foodservice. *Nutrition Research and Practice*, 5(1): 80-87.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review*, 19(1): 51-89.
- Lee, T. W. (1988). How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3): 263-271.
- Lee, Y. W., Dai, Y. T. ve McCreary, L. L. (2015). Quality of Work Life As a Predictor of Nurses' İntention to Leave Units, Organisations and The Profession. *Journal of Nursing Management*, 23(4): 521-531.
- Lee, Y. W., vd. (2013). Predicting Quality of Work Life on Nurses' İntention to Leave. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2): 160-168.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout. *Journal Of Nursing Management*, 17(3): 331- 339.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). The İmpact of İnterpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Lengnick-Hall, L. M. & Lengnick-Hall C. A. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Çev: Günhan Günay). Dışbank Kitapları, İstanbul.
- Lew, T. (2010). Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics in Malaysia. In *2010 International Conference on Business and Economics Research Proceedings*, 110-114.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review, *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Liu, H. (1996). Burnout and Organizational Commitment Among Staff of Publicly Funded Substance Abuse Treatment Programs (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Maryland, College Park, Maryland.

- Liu, J., Song, J. W. ve Wu, L. Z. (2008). Antecedents of Employee Career Development: An Examination of Politics and Guanxi. *Acta Psychologica Sinica*, 40(2): 201-209.
- Liu, W., Zhou, Z. E. ve Che, X. X. (2019). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: The Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5): 657-669.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 101-120.
- Long, C. S., vd. (2012). The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10): 282-291.
- Lu, K. Y., vd. (2002). The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4): 214-219.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4): 219-235.
- MacKinnon, D. P., vd. (2002). A comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.
- Maden, C. ve Kabasakal, H. (2014). The Simultaneous Effects of fit with Organizations, Jobs and Supervisors on Major Employee Outcomes in Turkish Banks: Does Organizational Support Matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3): 41-366.
- Makela, K., Björkman, I. ve Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent, *Journal of World Business*, 45(2): 134-142.
- Makhija, M. (2003). Comparing the Resource-Based and Market – Based Views of the Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24(5): 433-451.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley and Sons. New York.

- Marescaux, E., De Winne, S. ve Sels, L. (2013). HR Practices and Affective Organisational Commitment: (When) does HR Differentiation Pay Off? *Human Resource Management Journal*, 23: 329-345.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model Of Employee Turnover Intentions. *Academy Of Management Journal*, 22(2): 313-324.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- Mathieu, C., vd. (2016). The Role of Supervisory Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1): 113-129.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mbah, S. E. & Ikemenfuna, C. O. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention in Total Nigeria PLC in Lagos State. *International Journal of Humaities and Social Science*, 2(14): 275-287.
- McCartney, C. & Garrow, V. (2007). *The Talent Management Journey*, Roffey Park.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent Management in The 21st Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep Its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4): 4-7.
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 84-91.
- McKinsey & Company, Inc., (2001), *The War for Talent*, Organization and Leadership Practice, USA.
- Mehmood, N., vd. (2016). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence From Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4): 305-309.

- Mentor, P. (2007). *Çalışanları Elde Tutmak*, Harvard Business Scholl Press. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57: 175-200.
- Meydan, C.H. & Basım, H.N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 99-116.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the ‘Side Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. Kuzey Amerika.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., vd. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, J. P., vd. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3): 671-684.

- Meyer, J. P. & Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test Of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319–331.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miller, E. (1984). *Strategic Staffing*. (C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.)), Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.
- Miller, M. M. (1985). *An Investigation into How Job Satisfaction and Organizational Commitment Affect Retention Decisions of Company Grade Officers in the Supply Career Field*. (Unpublished Master Dissertation). Air University.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. MA, Addison-Wesley.
- Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5): 1396-1427.
- Montani, F., Battistelli, A. ve Odoardi, C. (2017). Proactive Goal Generation and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Affective Commitment, Production Ownership and Leader Support for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2): 107-127.
- Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *Mis Quarterly*, 24(1): 141-168.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2): 139-145.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4): 96-100.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mustamil, N. vd., (2014). A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9): 75-85.
- Mxenge, S.V., Dywili, M. ve Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to Quit Among Administrative Personnel at The University of Fort Hare In South Africa. *International Journal of Research In Social Sciences*, 4(5): 129-144.
- N.C.S.A. (2000). E-Learning-A Review of Literature. NCSA Knowledge and Learning System Group. <http://www.learning.ncsa.uiuc.edu/> (Erişim Tarihi: 17.10.2016).
- Nart, S. & Batur, O. (2014). The Relation Between Work-Family Conflict, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance: A Study on Turkish Primary Teachers. *European journal of research on Education*, 2(2): 72-81.
- Newman, J. E. (1974). Predicting Absenteeism and Turnover: A Field of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 610-615.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 528-537.
- Nicolene, B., Diseko, E. ve Schutte, N. (2015). [The Relationship Between Talent Management And Turnover Intentions Of Teachers In Botswana](#). *Proceedings of International Academic Conferences*, 3105458, International Institute of Social and Economic Sciences. (38-48). DOI: 10.20472/IAC.2015.020.011.
- Nobarieidishe, S., Chamanifard, R. ve Nikpour, A. (2014). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in International Division

- of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4): 11-16.
- O'Neill, J. W. & Davis, K. (2011). Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 385-390.
- O'Neill, J. W., vd. (2009). Work–Family Climate, Organizational Commitment and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1): 18-29.
- O'Neill, T. & Broadbent, B. (2003). Personal Coaching: This Coach Is For You!. *American Society for Training and Development*, 57(11): 77-80.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492–499.
- Oehley, A-M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Stellenbosch Üni.
- Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group and Organizational Studies*, 11(4): 335-357.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713.
- Onay, M. & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- Onay, M. & Vezneci, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1): 193-202. 2012 ISSN: 1309-8012. (Erişim Tarihi: 21.10.2016).
- Ooi, C. S. S. (2009). Surviving The War For Talent in ASİA: How İnnovation Can Help. İNDİANA-USA: R.R. Donnelley in Crawfordsville.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Leexington Books, England.

- Orhan, N. (2011). Beyin Avcılığının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi. Yıldız Teknik Üniversitesi. SBE. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Overberghe, C. T. V., vd. (2003) Stress, Commitment, and Ethnicity- The Effects of Ethnicity on Perceived Stress with Supervisor and Organizational Commitment. *Graduate Organizational Attitudes and Behaviors Seminar*, Illinois Institute of Technology. ABD.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turnover Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. *Research In World Economy*, 3(1): 28- 34.
- Örücü, E. & Akyüz, A.N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019(57): 20-36.
- Özcan, I., Aba, G., ve Ateş, M. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi. In *International Conference on Eurasian Economies*, :465-470. Kaposvar-Macaristan.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1): 257-274.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Nobel Kitapevi, Adana.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.

- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2): 79-97.
- Özyer, K. & Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für Die Welt der Türken/ Journal of World of Turks*, 7(1): 69-85.
- Özyılmaz, A. & Eser, S. (2013). Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir? *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. ss. 500-508.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1): 43-59.
- Perryer C. J., Fins I. ve Travaglione A. (2010). Predicting Turnover Intentions The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support. *Management Research Review*, 33(9): 911-923.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Peterson, S.L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *HR Development Review*, 3(3): 209-227.
- Phillips, J. J. & Edwards, L. (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. John Wiley & Sons.
- Phillips, J. J. & Oswald, S. L. (1987). *Recruiting, Training and Retaining New Employees: Managing The Transition From College to Work*. Jossey-Bass.
- Ping, T. S. (2011). *Impact of Talent Management Practices Towards Organizational Commitment*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University Sains Malaysia, Malezya.
- 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. vd., (2003). [Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies](#): *Journal Of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Podsakoff, N.P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review Of Psychology*, 63: 539-569.
- Portoghese, I., vd. (2015). A Multilevel Investigation on Nursing Turnover Intention: The Cross-Level Role of Leader-Member Exchange. *Journal of Nursing Management*, 23(6): 754-764.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 157-177.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). *Competing for The Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731.
- Preacher, K. J. & Kelly, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2): 93-115.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover For Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-624.
- Punnett, B.J., Greenidge,D. ve Ramsey,J. (2007). Job Attitudes and Absenteeism: A Study in The English Speaking Caribbean. *Journal of World Business*, 42(2): 214-227.
- Qazi, T. F., Khalid, A. ve Shafique, M. (2015). Contemplating Employee Retention Through Multidimensional Assessment Of Turnover Intentions. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, 9(2): 598-613.
- Rana, A. H. & Abbasi, A. S. (2013). Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency-A Case of Telecommunication Sector of Pakistan. *Science International*, 25(3): 637-642.

- Raykov, T. & Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates. Second Edition, London.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberg, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4): 475-478.
- Rizwan, M., vd. (2014). Determinants Of Employees Intention To Leave: A Study From Pakistan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4(3): 1-18.
- Robertson, R. (1987). Globalization and Societal Modernazition: A Note on Japan and Japanse Religion. *Sociological Analysis*, 47: 35-42.
- Robertson, R. (1992). *Globalization, Social Theory and Global Culture*. London: Sage.
- Roca-Puig, V., vd. (2007). Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance: A Simultaneous Test of Configurative and Universalistic Propositions. *Personnel Review*, 36(6): 867-886.
- Rode, J. C., vd. (2007). The Effect of Work/Family Conflict on İntention to Quit: The Mediating Roles of Job and Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 2(2): 65-82.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency İdentification: Modellling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2): 90-105.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuty and Building Talent From Within*, American Management Association. New York.

- Rowden, R. W. (2002). The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsize Businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4): 407-425.
- Rowold, J., Borgmann, L. ve Bormann, K. (2014). Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2): 147-164.
- Ruppe, L. (2006). Tools and Dialogue Set The Stage for Talent Management at Johns Manville. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3): 37-48.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 429-438.
- Rusbult, C. E., vd. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Sager, J. K., Varadarajan, P. R. ve Futrell, C. M. (1988). Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation Of Mobley's Turnover Process Model. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 8(1): 21-36.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 6(1): 62-80.
- SamGnanakkan, S. (2010). Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals. *Journal of Management Research*, 10(1): 39-61.
- Schmiesing, Ryan J., Dale, S. R. ve Gliem, J. A. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extansion Education*, 10(2): 25-33.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 11(2): 298-310.

- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover İntention in The Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1): 39-52.
- Scullion, H., Collings, D. G. ve Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2): 105-108.
- Sears, D. (2002). *Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*, American Management Association. New York.
- Serim Bahadanlı, H. (2012). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.
- Seyrek, İ. H. & İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 43-62.
- Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 235-246.
- Sharoni, G., vd. (2012). Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1): 267-294.
- Shaw J.D., vd. (1998) An Organization-Level Analysis of Voluntary and İnvuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Shore, L. M., vd. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4): 837-867.

- Shore, L. M., vd. (2009), Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Wariness. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 701-721.
- Sivanesan, G. (2014). A Study of Talent Management Strategies in Information Technology Industry at Bangalore City. *International Journal of Business Management & Research*, 4(5): 21-30.
- Sjöberg, A. & Sverke, M. (2000). The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3): 247-252.
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 49-58.
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1998). Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13(4): 588-600.
- Sökmen, A. & Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 606-620
- Sparrow, P., Farndale, E. ve Scullion, H. (2013). An Empirical Study Of The Role Of The Corporate Hr Function in Global Talent Management in Professional And Financial Service Firms in The Global Financial Crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1777-1798.
- Spector, P. E., vd. (2000). The Relation of Cognitive Ability and Personality Traits to Assessment Center Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(7): 1474-1491.
- Statt, D. A. (2004). *Psychology and the Work of Work*, Palgrave-McMillan Publications, Newyork.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Steers, R. M. & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3: 235-283.

- Stetz, M.C., Castro, C.A. ve Bliese, P.D. (2007). The Impact of Deactivation Uncertainty, Workload and Organizational Constraints on Reservists' Psychological Well-being and Turnover Intentions. *Military Medicine*, 172(6): 576-580.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3): 251-270.
- Suliman, A. A. & Al-Juanibi, Y. (2010) . Commitment and Turnover Intention in the UAE Oil Industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9): 1472–1489.
- Susanty, A. & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1): 13-24.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Benedictine University.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 17(32): 193-210.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Aydın.
- Şenel, B. (2012). Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3: 1-17.
- T.D.K. (2016). *Büyük Türkçe Sözlük*, <http://tdkterim.gov.tr/bts>, (Erişim Tarihi: 16.11.2016).
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth Ed.) Pearson, Baston.
- Taghinezhad, F., vd. (2015). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Iranian Nurses: A Multicenter Study. *BMC Research Notes*, 8(1): 1-8.

- Tai, T. W. C., Bame, S. I. ve Robinson, C. D. (1998). Review of Nursing Turnover Research 1977–1996. *Social Science & Medicine*, 47(12): 1905-1924.
- Tak, B. & Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4): 155-178.
- Tak, B., Sayılar, Y. & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2): 233–266.
- Tan, D. S. K. & Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From a Chinese Cultural Perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4): 310-333.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean By The Term “Talent” in Talent Management? *Industrial And Commercial Training*, (43)5: 266-274.
- Tanton, S.N. (2007). *Talent Management in The Role of Employee Retention: A Research Report*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Güney Afrika Üniversitesi, G.A.
- Tarakcı, H. & Öneren, Ö. Ü. M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *İstanbul Journal of Social Sciences*, 20: 71-86.
- TarakçıH.&Öneren,M. (2018).Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık,İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri.*İstanbul Journal of Social Sciences*, 20: 71-86.
- Tarigan, V. & Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover İntention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2): 21-42.
- Tecim, V. & Gökşen, Y. (2009). Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(14): 2237-225.
- Tekin, Ö., vd. (2014). Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 135-158.

- Tekingündüz, S. & Kurtuldu, A. (2015). İşten Ayrılma niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1): 1501-1517.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyeti'ne Olan Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Thanacoody, P. R., Newman, A. ve Fuchs, S. (2014). Affective Commitment and Turnover Intentions among Healthcare Professionals: The Role of Emotional Exhaustion and Disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13): 1841-1857.
- Thornton İı, G. C. & Gibbons, A. M. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection. *Human Resource Management Review*, 19(3): 169-187.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors And Cost Profiles Associated With Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1): 12-27.
- Turan, E., vd. (2019). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1): 394-414.
- Turan, N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*. Nobel Yayınevi.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 209-232.
- Turunç, Ö., vd., (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *"İş-Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2): 115-134.

- Türk, M. & Akbaba, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 62: 465-479.
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve Towers Watson. (2011). Yetenek Yönetimi Araştırması, Power Point Sunumu (Slayt no. 18). 25. Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı. www.peryon.org.tr. (Erişim Tarihi: 05.06.2016).
- Tüzün, I. K. (2007). Antecedents of Turnover Intention Toward a Service Provider. *The Business Review*, 8(2): 128-135.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3): 232-257.
- Ulugay, O. (2001). *Küreselleşme Korkusu*, Timaş Yayın Evi, İstanbul.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayınevi.
- Uren, L. (2007). From Talent Compliance to Talent Commitment: Moving Beyond The Hype of Talent Management to Realizing The Benefits. *Strategic HR Review*, 6(3): 32-35.
- Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1): 91-99.
- Uzun, Ö. & Yiğit, E. (2011), Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 181-213.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1): 1-17.
- Van Dick, vd. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4): 351-360.

- Vandenberg, R.J., Richarson, H.A. ve Eastman, L.J. (1999). The Impact of High Involvement Work Process on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 24(3): 300-339.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to The Organization, Supervisor and Work group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47-71.
- Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38): 200-208.
- Vatan, F. (1996). *Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi İzmir.
- Viljoen, J. P. & Rothmann, S. (2009). Occupational Stress, İll Health and Organisational Commitment of Employees at a University of Technology. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 35(1): 67-77.
- Vnouckova, L. & Klupakova, H. (2013). Impact of Motivation Principles on Employee Turnover. *Ekonomicka Revue-Central European Review of Economi*, (16): 79-92.
- Voydanoff, P. (2005). Work Demands and Work-Family and Family-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family*, 26(6): 707-726.
- Vural, Y., Vardarlier, P. ve Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58: 340-349.
- Waldroop, J. & Butler, T. (2011). Çalışanları Elde Tutma. *Harvard Business School Press*, Optimist Yayınları, Birinci Basım, Yayına Hazırlayan, Cemal Engin, (Çev.) Melis İnan, İstanbul.
- Wang, H., vd. (2014). Job Security and Work Outcomes in China: Perceived Organizational Support as Mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(7): 1069-1076.
- Wang, Q., vd. (2014). Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3): 431-441.

- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401-410.
- Wasti, S.A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 303-321.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Weibo, Z., Kaur, S. ve Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1): 12-20.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1): 81-96.
- Wijnmaalen, J., Heyse, L. ve Voordijk, H. (2016). Organisational Commitment and Turnover Intentions in Humanitarian Organisations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1-2): 47-66.
- Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management. (Erişim Tarihi:18.03.2017).
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive Coaching: What's in it for You?. *Training & Development*, 50(3): 14-16.
- Woo, C. H. & Lee, M. J. (2018). The Effect of Hospital Organizational Culture, Organizational Silence and Job Embeddedness on Turnover Intention of General Hospital Nurses. *Journal of Digital Convergence*, 16(3): 385-394.

- Yang, J. T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 28(4): 429- 443.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management Developing Your Talent*. ELSEVIER. BOOK AID International. Sabre Foundation.
- Yasmin, K. & Marzuki, N. A. (2015). Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychaitric Nurses: Evidence from Pakistan. *International Journal of Learning & Development*, 5(4): 89-102.
- Yeh, H. & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 8(2): 50-59.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2): 157-170.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 607-637.
- Ying, J. C. T. & Yang, K. P. A. (2002). Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39(6): 573-581.
- Yürür, Ş.& Ünlü, A.G.O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): 8-103.
- Zefeiti, S. M. & Mohamad, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2): 151-160.

DİZİN

-B-

Bulma ve Seçme, 84, 85, 98, 99, 100, 106, 107, 108, 112

-D-

Duygusal Bağlılık, 2, 7, 65, 71, 74, 76, 80, 81, 89, 90, 91, 92, 97, 99, 108, 110, 111, 112, 120, 122, 124, 127, 130, 150, 175
Doktor, 3, 96, 98, 100, 119, 122, 123, 126

-E-

Eğitim ve Geliştirme, 12, 38, 39, 40, 85, 98, 99, 106, 107, 108, 112
Elde Tutma, 4, 12, 15, 17, 18, 22, 23, 24, 25, 34, 40, 41, 42, 84, 85, 86, 88, 98, 99, 100, 107, 108, 12, 123, 158, 173

-F-

Faktör Analizi, 98, 99, 103, 105, 106, 108, 11, 143

-G-

Güvenilirlik, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 108, 110, 112, 134, 172, 174

-H-

Hipotez, 1, 4, 5, 83, 87, 94, 103, 104, 112, 113, 114, 115, 118, 119, 123

-İ-

İnsan Kaynakları, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 26, 27, 28, 34, 35, 38, 65, 77, 88, 90, 96
İşten Ayrılma Niyeti, 7, 42, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 63, 77, 81, 85, 89, 92, 108, 114, 116, 118, 122, 124
İşgören, 2, 11, 13, 18, 20, 22, 24, 27, 30, 33, 36, 39, 94, 96, 122, 123
İş Tatmini, 3, 51, 52, 53, 54, 60, 83, 90, 93, 94, 121, 124

-K-

Kilit Pozisyon, 3, 5, 12, 13, 27, 30, 32, 34, 45, 58, 85, 91, 96, 123

-M-

Model, 3, 5, 15, 16, 23, 24, 29, 30, 31, 37, 39, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 74, 84, 85, 90, 101, 106, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 124

-Ö-

Örgütsel Bağlılık, 3, 56, 60, 65, 66, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 87, 89, 92, 93, 94, 99, 131, 132, 146, 153, 162, 169
Örgütsel Destek, 4, 20, 45, 60, 62, 63, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 118, 131

-P-

Performans, 8, 11, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 29, 35, 36, 37, 44, 45, 56, 60, 65, 75, 77, 78, 88, 98, 126, 130, 139, 162, 171

-S-

Sosyal Mübadele, 4, 45, 83, 86, 88, 90, 118, 133
Stres, 59, 60, 63, 64, 79, 89, 135, 144, 148, 151, 154, 161, 169

-T-

Teori, 4, 21, 23, 42, 45, 46, 48, 49, 83, 84, 86, 88, 90, 106, 108, 110, 118, 122, 153
Tükenmişlik, 60, 61, 62, 80, 132, 140, 146, 158, 161, 170

-Y-

Yetenek Yönetimi, 2, 7, 11, 15, 17, 19, 21, 25, 26, 29, 31, 36, 39, 41, 43, 45, 59, 60, 65, 77, 83, 85, 89, 91, 94, 96, 98, 99, 101, 106, 108, 109, 112, 118, 119, 121, 123, 130, 131, 133, 136, 137, 139, 140, 150, 153, 162

