



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKDAKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

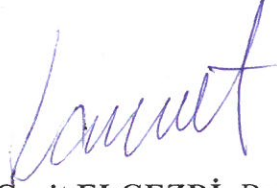
FUNDA ÇİFTPINAR

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MEHMET TOMANBAY**

**ANKARA
2019**

KABUL VE ONAY


Funda ÇİFTPINAR tarafından hazırlanan "Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıktaki Rolü" başlıklı bu çalışma, 08.07.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Cavıt ELGEZDİ -Başkan



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi A. Gözde GÖZÜM- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin – yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Temmuz 2019
Funda ÇİFTPİNAR



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ

1. TANIMLAR VE TARİHÇE	2
1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı	2
1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı	3
1.3. Yetenek Yönetimi Tarihiçesi ve Gelişim Süreci	4
1.4. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi.....	5
1.5. Yetenek ve Beceri İlişkisi.....	6
1.6. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi	6
1.7. Yetenek ve Performans İlişkisi.....	6
1.8. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları	8
1.9. Yetenek Yönetiminin Süreçleri	9
1.9.1. Strateji	10
1.9.2. Bul	10
1.9.3. Ölç	11
1.9.4. Geliştir	13
1.9.5. Yedekle.....	13
1.9.6. Elde tutma.....	14
1.9.7. Yetenek Açığı.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ	15
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı	15
2.1.1. Davranışsal Bağlılık	15
2.1.2. Tutumsal Bağlılık	16
2.1.2.1. Duygusal Bağlılık	16
2.1.2.2. Devamlılık Bağlılığı	17
2.1.2.3. Normatif Bağlılık	17
2.2. Örgütsel Bağlılığın Yararları ve Önemi	17
2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	18
2.4. Örgütsel Bağlılık ve Kişisel Özellikler	19
2.4.1. Yaş	19
2.4.2. Eğitim Düzeyi	19
2.4.3. Çalışma Süresi	19
2.4.4. Cinsiyet	20
2.4.5. Ücret	20

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	21
3.1. İş Tatmini Tanımı ve Kavramı	21
3.2. İş Tatmini Önemi	21
3.3. İş tatminini etkileyen faktörler;	22
3.3.1. Bireysel Faktörler:	22
3.3.1.1. Yaş:	22
3.3.1.2. Cinsiyet:	23
3.3.1.3. Çalışma süresi:	23
3.3.1.4. Eğitim Düzeyi:	23
3.3.2. Örgütsel faktörler	23
3.3.2.1. İşin kendisi	24

3.3.2.2. Ücret	24
3.3.2.3. Çalışma koşulları	24
3.4. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Teoriler	24
3.4.1. Kapsam teorileri:	25
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	25
3.4.1.2. Herzberg (Çift Faktör Teorisi).....	27
3.4.1.3. Alderferger VİG (ERG) Teorisi	28
3.4.1.4. McClelland (Başarma İhtiyaçları Teorisi).....	29
3.4.2. Süreç Teorileri	30
3.4.2.1. Vroom Beklenti teorisi	30
3.4.2.2. Thorndike & Skinner Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	31
3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	31
3.4.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi.....	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ALAN ARAŞTIRMASI

4. YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI.....	33
4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	33
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi ve Sınırlılıkları.....	33
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	34
4.4. Kullanılan Verilerin Toplanması ve Güvenilirlik analizi.....	35
4.5. Araştırma Bulguları	37
4.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	41
4.5.2. Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi.....	47
4.5.3. Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde	49
4.5.4. Eğitim Seviyeleri	52
4.5.5. Aynı İşyerinde Çalışma Süresi	54
4.5.6. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri İlişkisi	57
Sonuç.....	59
EK	63
Kaynakça.....	66

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri	36
Tablo 2	Tanımlayıcı İstatistikler.....	38
Tablo 3	Korelasyonlar	39
Tablo 4	Yaş ile İlgili İstatistikler	41
Tablo 5	Cinsiyet ile İlgili İstatistikler.....	41
Tablo 6	Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistikler.....	42
Tablo 7	Aynı İşyerinde Çalışma Süresi İle İlgili İstatistikler.....	42
Tablo 8	Toplam Çalışma Süresi İle İlgili İstatistikler	42
Tablo 9	Kurumunuzda Yetenek Yönetimi Uygulamaları İstatistiği.....	43
Tablo 10	Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular	44
Tablo 11	Yetenek Yönetimi Çoklu Analizi.....	46
Tablo 12	Kadın ve Erkek Grupları Arasındaki Fark	47
Tablo 13	Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem Testi.....	48
Tablo 14	Yaş Değişkeni Frekansları	50
Tablo 15	Yaş Değişkeni Analizi.....	51
Tablo 16	Eğitim seviyeleri Analizi.....	52
Tablo 17	Çoklu korelasyon – Eğitim seviyeleri Devam Bağlılığı.....	53
Tablo 18	Aynı İş Yerinde Çalışma Süreleri Bakımından Varyans Analizi.....	54
Tablo 19	Aynı İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Çoklu Karşılaştırma.....	55
Tablo 20	Toplam Çalışma Süresi	56
Tablo 21	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri Analizi	57
Tablo 22	İş Tatmini ve Çoklu Korelasyon	57
Tablo 23	Model Özeti.....	58

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi..	2
Şekil 2 : Performans + Potansiyel = Yetenek	7
Şekil 3 : Yetenek Yönetimi Süreci.....	10
Şekil 4 : 9' lu Yetenek Izgarası.....	13
Şekil 5 : Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	25
Şekil 6 : Çalışan bağlılığına uyarlanmış Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi	26
Şekil 7 : Herzberg' in iki faktör teorisi	28
Şekil 8 : ERG modeli ile ihtiyaçlar hiyerarşisi karşılaştırma.....	29
Şekil 9 : Maslow-Herzberg-Mc.Cllland ve Alderfer Teorilerinin Karşılaştırılması	30

KISALTMALAR

Dr. Doktor

Inc. Anonim Şirket

Prof. Profesör

s. Sayfa



TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince üzerimden emeklerini eksik etmeyen değerli geri bildirimleri ile yönümü bulmamı sağlayan saygıdeğer hocam, tez danışmanım, Prof. Dr. Mehmet Tomanbay 'a,

Tezimin uygulamalı bölümünde anket sonuçlarının değerlendirilmesi konusunda değerli desteklerini esirgemeyen akademisyen dostum Mert Kayhan'a,

Büyük bir özveriyle tezimi tamamlamam konusunda bana her türlü desteği veren, tezimin düzenini yapan değerli eşim Hakan Çiftpınar 'a,

Bu süreçte bana sabır gösteren ve anlayışla karşılayan sevgili oğlum Nuri Berk Çiftpınar ve güzel kızım Selin'e,

Her düştüğümde beni sürekli motive eden can dostum Mine Koşar'a ve beni yetiştiren anne babama teşekkür eder sevgi ve saygılarımı sunarım.

ÖZET

ÇİFTPINAR, Funda. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Rolü, Yüksek Lisans Çalışması, Ankara, 2019.

Araştırmamın amacı Yetenek Yönetimi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın tanımlanması yanında çalışana ve örgüte ne gibi etkiler getirdiğinin açıklanmasıdır.

Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, her işletmede büyük öneme sahip olan çalışan verimliliği üzerinde etkilidir. Uzun vadeli ve stratejik kavramlar olan bu yaklaşımlar, iş gücü devir oranının düşürülmesi, örgüt iklimi oluşturulması gibi farklı kavram ve maliyet unsurları üzerinde de etkilidir.

Çalışanın verimli olması, örgütsel amaçlara daha hızlı ve verimli şekilde ulaşmayı sağlar. Kopyalanamayan tek unsur sayılan İnsan Kaynağı Yönetiminde etkili olan bu unsurlar saha çalışması ile netleştirilmeye çalışılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Çalışanı elde tutma

SUMMARY

ÇİFTPINAR, Funda. The Role of Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment, M.Sc., Ankara, 2019.

The purpose of my research is to describe the effects of Talent Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment also explain the effects on the employees and the organization

Talent Management, Organizational Commitment and Job Satisfaction are effective on employee productivity, which has great importance in every business. These approaches, which are long-term and strategic concepts, are also effective on different concepts and cost elements such as decrease the turnover rate and creating an organizational climate.

The productivity of the employee enables to reach the organizational goals faster and more efficiently. The elements which has an effect on the human resources management that considered, as the only element cannot be copied has been tried to be clarified and various suggestions have been made.

Key Words: Talent Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Retention

GİRİŞ

Bu çalışma Yetenek yönetimi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve alana araştırması olarak dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde yetenek yönetiminin ne olduğu hakkında bilgi vermeye çalışılmış literatür taraması yapılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları adımlarından bahsedilerek sistemin işleyişi hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın ne olduğu üzerine bir literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılığın önemine değinilmiştir. Örgütsel bağlılık çeşitleri ve örgütsel bağlılığı etkileyebilecek faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise İş tatmini konusu ele alınmıştır. Bu konuda literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiş iş tatmininin önemine değinilmiştir. İş tatmini türleri anlatılarak iş tatminini etkileyebilecek faktörler üzerinde durulmuştur. Tüm süreci etkileyebilecek motivasyon teorileri anlatılmıştır.

Araştırmamızın son bölümü olan alan çalışmamız toplam 407 gönüllü çalışanla yapılmış ve yetenek yönetiminin İş tatmini ve Örgütsel bağlılıkla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır.

Bu çalışmayla Yetenek Yönetimi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık iç içe geçmiş birbirinden ayrılamaz ve birbirini etkileyen konular olarak ele alınmıştır. Yetenek Yönetimi süreci kişinin özgeçmiş taramasından, mülakatına, oryantasyonundan, eğitimine, performans yönetiminden kıdemine, kariyer planlamasından işten çıkışına kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu süreç içinde yapılacak iyileştirmeler ve değişiklikler yetenek yönetim sürecinin iyileşmesine dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artmasına sebep olacağı varsayılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1. TANIMLAR VE TARİHÇE

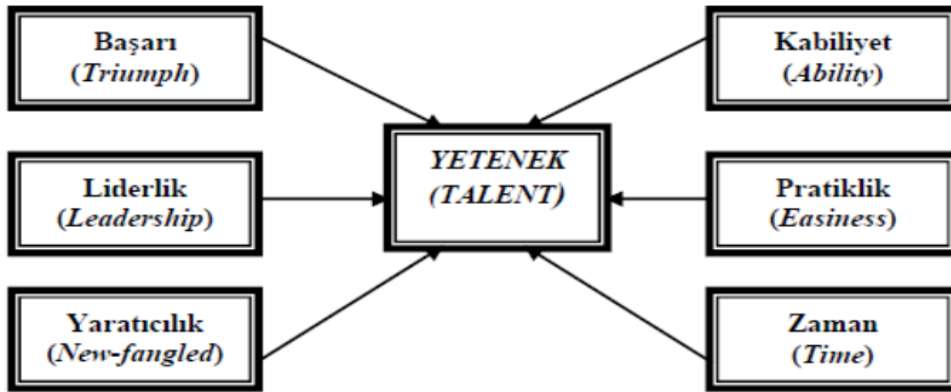
Bu bölümde yetenek ve yetenek yönetimi gibi kavramların tanımı, tarihçesi ve günümüze gelene kadar geçirdiği safhalar ve değişimler açıklanacaktır.

1.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları hayatımızda çok yeni olmasına rağmen insan kaynakları yönetimi açısından büyük bir önem arz etmeye başlamıştır.

Yetenek kavramı en genel haliyle, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite. Kişinin katılıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır, dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” şeklinde dört farklı biçimde tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>, 2018) .

Yetenek kelimesi İngilizce bir terim olan “TALENT” kelimesine karşılık gelmektedir ve bu başarı, pratiklik, yaratıcılık, liderlik ve zamanı iyi kullanabilme özelliklerini içinde barındırır.



Şekil 1 : İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi
Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, “ Yetenek Yönetimi ” , 2008, s.151

Yeteneği İlhan Erdoğan: ”Kişinin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi

şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.” (Erdoğan, 1999, s. 87) olarak tanımlamıştır.

Dinçer Atlı’ nın Yeteneği tarifi ise şöyledir : “ yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişilerdir. Diğer bir ifade ile çalışan sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işverene katkısı sebebi ile değerli olan çalışandır.” (Atlı, 2012a, s. 37) .

1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Yeteneğin birden fazla tanımın olması yetenek yönetimine de birden fazla bakış açısı getirmiştir. Bunlardan bir kaçını şöyledir;

Yetenek Yönetimi: Burçin İpçioğlu’ nun McClay ve Wakefield’ den aktardığına göre, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (İpçioğlu, 2017, s. 9) .

Yetenek Yönetimi; Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen‘ e göre; örgüt içerisinde yetenek, bilgi ve deneyimiyle bireyleri etkileme ve harekete geçirme gücüne sahip kişilere yönelik olarak; hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, yetenekli bireylerin eğitimi ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, örgütsel bağlılıklarının artırılması ve kariyer gelişimlerinin sağlanması alanlarında uygulamaya ilişkin süreçleri kapsamaktadır (Çelik, 2011, s. 5).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere insan kavramı rekabette kopyalanamayan tek unsurdur. Bu sebeple insanı kaynağını ve yetenekleri yönetmek günümüz şartlarında örgütler için ayrı bir öneme sahiptir ve kısaca Yetenek Yönetimi bir organizasyonun vizyon, amaç ve stratejilerini hayata geçirecek nitelikteki insanları işe alması, değerlendirmesi, elde tutması ve yedeklemesi sürecidir. Öte yandan Yetenek Yönetimini bir formül halinde göstermek istersek şöyle yazabiliriz:

Yetenek Yönetimi = Yetkinlikler x İş Taahhütleri x Katma Değer (Aral, 2018a, s. 9)

Yani çalışanın yetkinlikleri doğrultusunda taahhüt ettiği işleri yapıp şirkete katma değer yaratmasıdır. Çalışan ne kadar yetenekli ise taahhüt ettiği işleri o denli başarılı yapmakta ve şirketine yarattığı katma değer de o denli büyük olmaktadır.

1.3. Yetenek Yönetimi Tarihçesi ve Gelişim Süreci

Yetenekli insan kavramına, ilk sistemli yaklaşım yunan filozofu Platon tarafından ortaya atılmıştır. Platon, “Devlet” adlı eserinin “Metaller Mitosu” kısmında insan doğasını, Demir: Köleler, Tunç: esnaf tüccar ve sanatkârlar, Gümüş: Savaşçılar ve Seçkin Sanatçılar, Altın: Geleceğin Yönetici Filozofları, olarak tanımlarken üstün yeteneklileri “Altın Çocuklar” olarak isimlendirmiştir. Mayası altından olan bu üstün yetenekli çocukların, devleti yönetmek üzere eğitim kurumları tarafından hedefe alınıp, seçilip yetiştirilmesi olduğunu söylemiştir. Platon üstün yeteneklilerin özelliklerini kabaca şöyle belirtmiştir. “Bellekleri güçlüdür. Kolayca aldanmazlar, sağlam ve mantıklı yargılama güçleri vardır.” (Atlı, 2017a, s. 33).

Yetenek kavramı Platon’a kadar dayanmasına rağmen Yetenek Yönetimi kavramı oldukça yeni sayılabilecek bir kavramdır. Yeteneklerin stratejik hale gelmesi ve kopyalanamayan tek unsur olarak görülmeye başlaması yaklaşık 30 yıllık bir süreci kapsar. Yeteneklerin bir şirketi diğerlerinden öne geçireceği fikrini ilk ortaya atan Selznick’tir. Bunu “Yetenekler işletmenin işletmeyi öne geçirme potansiyel taşıyan, ayırt edici unsurlarıdır” (Altıntuğ, 2009, s. 449) şeklinde ifade eder.

Bununla birlikte Yetenek Yönetimi kavramı ile ilgili yapılan akademik çalışmalar 1990’lı yılların sonunda Amerika’da McKinsey danışmanlarının araştırmaları sonucu ortaya çıkan çıkmıştır (Atlı, 2017b, s. 57-60) . McKinsey & Company’ nin yaptığı bu araştırmalar sonucunda Yetenek Yönetimi ve yetenek savaşları konusu akademik yayınlarda yer almaya başlamış ve yeteneği keşfetme ve geliştirme süreçleri tasarımları geliştirmiştir. 6000 uzmanın katıldığı 1997 yılında yapılan bu araştırma da; uzmanların %23 lük kısmı yeteneği şirketlerine çekebildiklerini söylemiş ve sadece %10 u yetenekli çalışanı elde tutabildiğini belirtmiştir (Çayan, 2011, s. 17-18).

20. Yüzyılın sonlarında küreselleşmenin artması, ekonomik değerlerin değişmesi dijitalleşmenin ekonomik faaliyetleri de kapsar hale gelmesiyle daha esnek değişken ve dinamik yapılar oluşmuş rekabet sınır ötesine taşınmıştır. Tüm bu değişiklikler çerçevesinde artık daha hızlı kararlar alabilen yöneticilere, stratejik ve esnek örgütlere yönelim artmıştır.

İşletme içindeki kariyer haritaları, bilgi yaratma ve uygulamadaki hız gibi faktörlerde değişime uğramıştır (Keçecioglu, 2006, s. 3).

Bu dönemlerde Manpower Inc. nin 2006 yılında 33.000 çalışanın ve 23 ülkenin katılımıyla ve Deloitte 'un 2008 de yaptığı araştırmalar sonucunda İşletmelerin %40'nın boşalan pozisyonları doldurmakta güçlük çektiği ve küresel çapta bir yetenekli çalışan sıkıntısı olduğunu ortaya koymuştur (Atlı, 2017c, s. 22-23).

Tüm bunların sonucunda; insan kaynakları kayıt tutma, kontrol gibi daha çok personel bölümü işlevinden uzaklaşıp motivasyon, kişisel gelişim, performans yönetimi, eğitim gibi insana değer katmaya yarayan farklı uygulamalara başlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte yetenekli çalışanların en önemli üretim faktörü olduğu, Yetenek Yönetiminin işletme stratejisiyle uyumlaştırılması gerektiği, yetenekli kişilerin işe alımından çıkışına kadar olan süreyi kapsayan çalışan odaklı bir yaklaşım olarak şekillenmesine neden olmuştur. (Atlı, 2012b, s. 47-48).

Yetenek Kavramı bazen yetkinlik, potansiyel, beceri gibi kavramlarla karıştırılabilir. Bu sebeple bu kavramlar ve yetenek arasındaki ilişkiyi incelemek benzer ve farklı yönlerini ortaya koymak önem arz etmektedir.

1.4. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi

Yetenek ve yetkinlik ilişkisi en çok karıştırılan kavramlardan biridir. Literatürde bu ilişki şöyle açıklanmaya çalışılmıştır.

“Yetkinlik herhangi bir görev ya da fiilde mükemmel performansa ulaşabilmek için ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar ve çalışanın yaptığı işte rol ve sorumluluğunu etkileyen, performansla bağlantılı, ölçülebilen ve eğitim ile geliştirilen bilgi ve beceri gruplarıdır. Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesi için bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışların bütünüdür.” (Biçer & Düztepe, 2003, s. 14-15) .

Yetkinlik, bir insanın gözle gözlemlenebilen bilgi, tutum ve davranışlardır. (Aral, 2018b, s. 15). Yani yetkinlik hem mesleki anlamda bilgiyi hem de davranışsal olarak yeterli olmayı gerektirir.

“Yetkinlik, işle ilgili olarak bilginin çeşidi, teknik beceriler ve motivasyonla ilgili davranışlardır. Ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçümlenebilen, eğitim ile geliştirilebilen

tutum, bilgi ve yetenek kümesidir. Yetenek ise, davranış, motif ve diğer bireysel özellikler olarak tanımlanabilir “ (Ünsar S. , 2009, s. 43-56) .

1.5. Yetenek ve Beceri İlişkisi

Yetenek kavramıyla karıştırılan bir diğer kavram da beceridir. Beceri literatürde şöyle geçmektedir.

Türk Dil Kurumunda beceri kavramı; “bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>, 2018).

“Beceri bir kişiden diğerine aktarılabilen, bir işin nasıl yapılacağını belirten kavramdır” (Buckingham & Coffman, 2007, s. 75) .

“Beceri, kişinin zihinsel veya fiziksel bir görevi diğerlerinden daha kolay yerine getirebilmesidir. “Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri neden sonuç kurabilme, bilgileri organize etme ve karmaşık kalıpları görebilme gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek ise doğuştan gelen bir takım yapılabirlikleri ifade etmekte, beceri var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesi ile biçimlenmektedir” (Tak, Sayılar, & Kaymaz, 2007, s. 233-266).

1.6. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Bir tanıma göre potansiyel; “sıfat gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış olan, gizil, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır (güç, yetenek), isim, fizik gizil güç” anlamına gelmektedir. (<http://www.tdkterim.gov.tr>, 2018).

Türk dil kurumunun yaptığı bu tanımdan da anlaşılacağı üzere potansiyel henüz ortaya çıkmamış, ortaya çıkma ihtimali olan anlamına gelmektedir. Potansiyel bir kişinin geçmişte yaptıklarıyla gelecek dönemde yapacaklarını kestirmeye çalışmaktır. “Potansiyeli, çalışanda bulunan ancak açığa çıkmamış yetenek olarak ifade etmek mümkündür. Yetenek ise potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir “ (Muslu, 2013, s. 11).

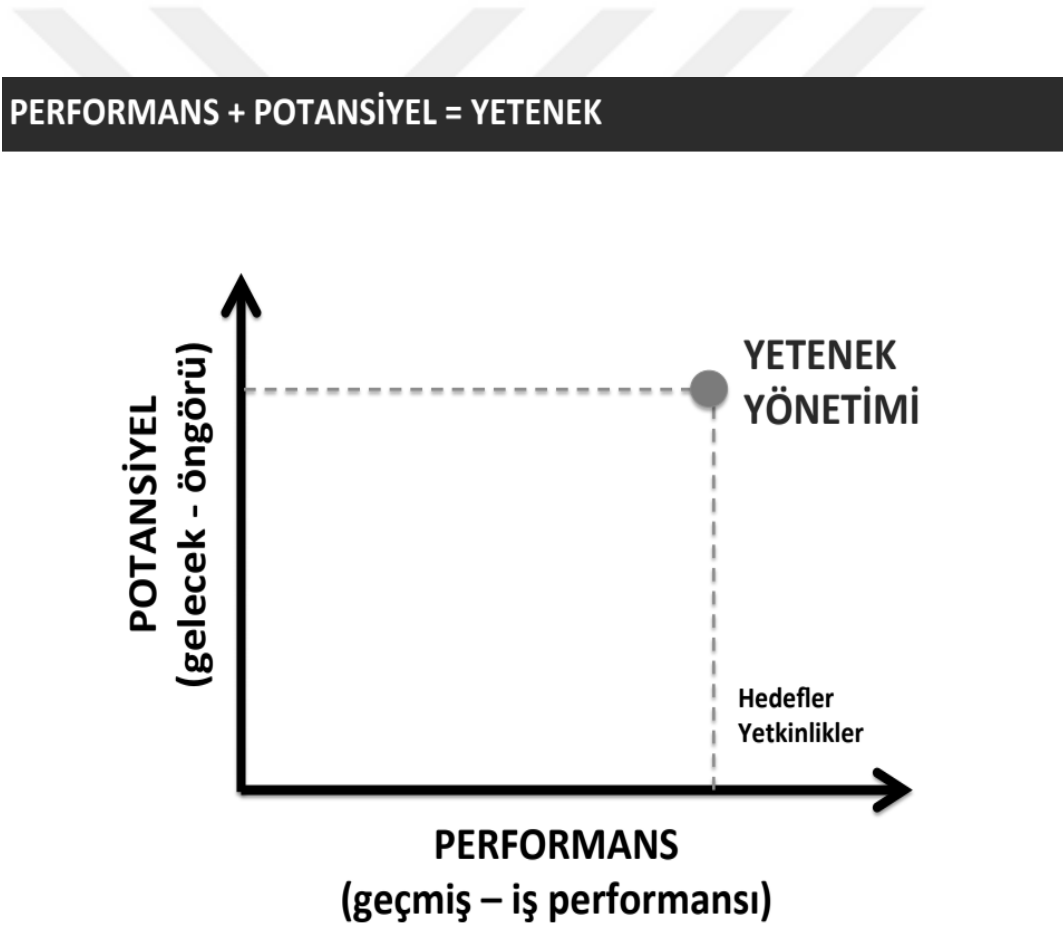
1.7. Yetenek ve Performans İlişkisi

Performans kişinin yapabileceği en iyi derece, çalışanın sonuca ulaşmak için harcaması gereken maksimum enerji kişisel yeterlilik, bilgidir. Performans yönetimi, bir kuruluşdaki insan

kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Özmutaf, 2007, s. 41-60).

“Yetenek, belirli bir alanda bulunan potansiyelin üstün performansa dönüşümüdür. Performans kişinin sorumluluğunu yerine getirme derecesi, potansiyel ise ortaya çıkmamış gücünü ifade eder” (Tabancalı & Korumaz, 2014, s. 139-156).

Şekil 2 açıkladığımız bu ilişkileri net bir şekilde göstermektedir. Çalışanın potansiyeli ve performansı karşılıklı bir etkileşim içindedir. Potansiyel ve performans büyüdükçe yarattıkları ortak etki de büyümekte ve kişinin yetenek yönetimi daha da artmaktadır.



Şekil 2 : Performans + Potansiyel = Yetenek

Kaynak: İpek Aral, “ Uygulamalı Yetenek Yönetimi Eğitimi “ 8-9 Aralık 2018, Next Level Workington, Ankara

1.8. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları

Endüstri 4,0'la birlikte bilginin artan önemi, nitelikli işgücünün işletmeler için vazgeçilmez olması, maddi olanaklardan çok yetenekli insanlara sahip olmanın ve onları elde tutmanın önemini arttırmıştır. Bu entelektüel sermaye şirketleri bir adım öne taşır ve rekabet üstünlüğü sağlar.” Şirketler yeteneği gözleme, yetenekle ilgili yargılar oluşturma ve nasıl geliştireceklerine dair alışkanlıklar oluşturmada yetenek sarraflığı rolünü iyi yaptığı sürece ilerleyeceklerdir.” “Günün sonunda şirketin elinde kalan tek şey insanların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bütün ürünlerimiz zamanla yok olabilir. Geriye kalan tek şey, kurumsal öğrenme ve insanlarımızda var olan beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir.” (Conaty & Charan, 2011, s. 10-11).

Başarılı ve başarısız işletme tanımlarında aradaki fark Yetenek Yönetimi olacaktır. Kendisini yenileyebilen, organizasyonlarını değişimle eviren, lider çıkartma opsiyonu yüksek olan hedeflerini doğru koyabilen, yeni değerler yaratabilen, fırsatları görüp değerlendirme becerisi olan ve rekabet üstünlüğü konusunda sürekliliği istikrarlı olabilen işletmeler başarılı olacaktır. Ebru Tümen' in Melih Arat' tan alıntılıdığına göre “ Yarın bizim işsiz kalmamızı önleyecek temel unsur yeteneklerimizdir. İşletmeler aslında eleman almaz. Sertifika da almazlar. İşleri yetenekler yapar. İşletmeler yetenek kiralarlar.” (Tümen, 2014, s. 29) . Artık sadece işletmeler değil ülkeler de sahip oldukları yetenekler kadar güç sahibidirler (Çakırer, 2009, s. 31).

“McKinsey Company nin yaptığı araştırmalarda, ABD de Yetenek Yönetimini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasındaki ilk ve son %25 lik dilimdeki satış karı kıyaslandığında %10 gibi bir farklılık görülmüştür. Bu araştırmalarda ortaya çıkan bir başka fark da ilk dilimdeki işletmelerle son dilimdeki işletmelerin arasında %25 oranında çalışan bağlılığı ve kalite endeksinin yüksek olduğu görülmüştür (Genç, 2006, s. 8) .

Anlaşılacağı üzere yetenek yönetiminin işletmelere birçok yararları vardır. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz:

- Daha yüksek karlılık
- Rakiplere karşı rekabet avantajı
- Piyasanın en iyileri ile çalışma olanağı
- Daha yaratıcı çalışanlar
- Çalışanların performansında artış

- Yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık
- Önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık
- İçeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet
- Geleceğin liderlerinin erken tanınması
- Stratejik pozisyonların yedeklenerek pozisyon boşalması durumunda

belirsizliğin ortadan kalkması

- Üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış
- İşten ayrılmaların azalması
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara öykünmesi

nedeni ile performans artışı.

- İşletme dışındaki yetenekli çalışanlar için cazip bir şirket olmak
- Çalışanlara iç müşteri bilinci ile müşteri odaklı yaklaşım (Atlı, 2017d, s. 60)

1.9. Yetenek Yönetiminin Süreçleri

Yetenek Yönetimi süreç tasarımı iş planı dâhilinde öğrenme çevikliği içerisinde iş analizi yetkinlik, liderlik modeli kapsamında yedi basamaktan oluşur. Bu yedi basamak aşağıda Şekil 3’de görülmektedir. Bu aşamalara biraz daha yakından bakmakta yarar vardır. İlk adım olarak örgüt stratejilerini belirlemek önemlidir. Çünkü hedefe yönelik atılacak adımlara uygun adayları, şirket içinde oluşturulacak yetenek havuzundan veya örgüt dışından duruma uygun yetkinlikteki adayları bulmak gereklidir. İkinci adımımız olan bulma işlevini gerçekleştirdiğimizde ise; yerleştirilen bu çalışanların işe uyumunu ve performansını ölçmek doğru işe doğru adam ilkesinin sağlamasını yapmak gerekir. Üçüncü adımımız olan ölçme işlevini gerçekleştirdiğimizde çalışanların buldukları alana daha fazla katkı sağlamalarını desteklemek üzere, gelişim programları oluşturmak ve desteklemek gerekir. Dördüncü adımımız olan geliştirme fonksiyonumuzla birlikte özellikle yönetim gibi kilit pozisyonlarda bulunan çalışanların, farklı tekniklerle mutlaka yedeklemesinin yapılması gerekir. Yedeklemesi yapılan bu pozisyonları elde tutmak önemlidir. Yeteneği elde tutmaya yönelik olarak yapılacak çeşitli uygulamalar mevcuttur. Tüm bu döngü sonucunda örgütte var olan bir yetenek açığını görmek ve bu pozisyonlar için düzenli veri akışını sağlamak da önemlidir. Şimdi yetenek yönetim döngüsü aşamalarını biraz daha ayrıntılı açıklamaya çalışalım.

Yetenek Yönetimi Süreci



Şekil 3 : Yetenek Yönetimi Süreci

Kaynak: İpek Aral , “ Uygulamalı Yetenek Yönetimi Eğitimi “8-9 Aralık 2018, Next Level Workington, Ankara

1.9.1. Strateji

Yetenek Yönetimi Stratejisi hazırlanırken işletmenin değerlerinin ortaya konması hangi değerlerin ön plana alınacağıının belirlenmesi ve nereye varmak istediği belirlenmelidir. Belirlenen bu hedef de yol alırken hangi kilit pozisyonların olduğu buraya yerleştirilecek yeteneklerde ihtiyaç duyulacak liderlik vasıfları, performans yeterlilikleri, vizyonu gerçekleştirmek üzere gereken bilgi, yenilikçilik, yetkinlik, yaratıcı faktörlerin gibi bilgilerin netleştirilmesi gerekmektedir. Yeteneği yönetmek geçmişe bakıp geleceği yönetebilmektir.

1.9.2. Bul

İşletmelerde rotasyon, terfi iş zenginleştirme, iş genişletme, gibi yöntemlerle içerden iş gücü ihtiyacı sağlanabilse de dış kaynaklarda tercih edilebilir (Koca, 2008, s. 62) . Ancak iç kaynaklardan yapılacak bu iş gücü temini organizasyon şemasında değişikliklere ve kaymalara sebep olacağından ve altta kalan personelin yerini doldurmak için bir yavaşlamaya neden olacaktır. Dış kaynaklardan temin edilen iş gücü kaynağı ise işletmeye yeni fikir ve yöntemler katabilir ve adaptasyon sürecini hızlandırabilir (Yüksel, 2004, s. 94) .

İç sistemlerde yetenek havuzu oluşturmak Yetenek Yönetiminin olmazsa olmazıdır ve bu havuz sayesinde kimin nerede durdurduğu gerektiğinde nereye yerleştirileceği belirlenir. En iyi yetenek belirleme yöntemi gözlemleyerek iş başı eğitimleriyle belirlenir

Yetenek yönetim sürecinde işe alımlarda amaç gerçek yeteneği işletmeye kazandırmaktır. Bu bağlamda işe alma, yeteneği bulmanın ilk basamağıdır. Uygulanacak mülakat tekniğinden yapılacak olan çeşitli testlere kadar her sektörde farklılık gösterir. Ancak asıl olan konusunda gerçek yetenekleri yani yüksek potansiyeli olan gelecek vadeden, yaratıcı kişileri bulup ekibe kazandırmaktır. Bu süreçte doğru kişinin işe alınması kadar doğru işe yerleştirilmesi de büyük önem taşır. Yetkinliklerinin altında kalan görev tanımları iş tatminsizliği ya da yerine getiremeyeceği yetkinlikler isteyen üst seviyede görevlerde, yetersizlik ve performans da düşüklük oluşturacağından çalışanlarda örgütsel bağlılık anlamında sorun oluşturur.

1.9.3. Ölç

Peter Drucker; “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” der. İşletme içinde konulan hedeflere varma, yetkinlik, performansın ölçülmesi, yapılacak kurum içi kalibrasyon toplantılarıyla personelin gelişen ve değişen potansiyelinin değerlendirilmesi işletme içindeki yetenekleri bulmak ve yetenek açıklarını belirlemek için önemlidir bu ölçümler sonucu yetenek havuzumuz oluşur.

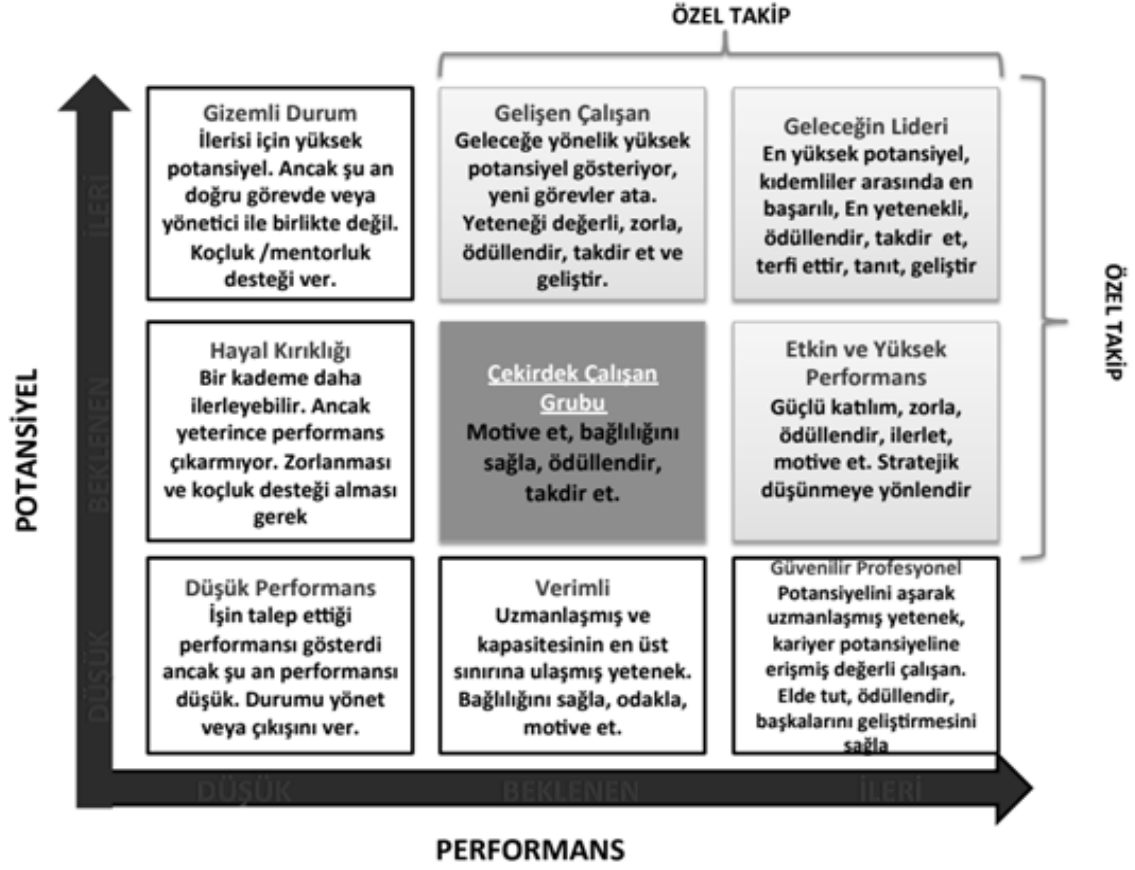
Yetenekli çalışanları tespit edebilmek için oluşturulan yetkinlik parametrelerinin yanı sıra performans ve potansiyel ölçümleri de önem taşır. Performans kişinin görevinin yerine getirilmesi gereken sorumluluklarıken potansiyel gelecekte yapacağı daha üst düzey bir görevde başaracaklarının ölçüsü olarak tanımlanır. Ölçümlerde kişinin tecrübeleri, eğitim durumu, bilgi ve becerileri gibi durumları da göz önünde bulundurulur (Atlı, 2017e, s. 82) .

Şekil 4 ‘de görülen yetenek ızgarası modeli sayesinde tüm örgütte kimi nereye koyduğunuzun takibi yapılabilir ve hangi çalışanın neye ihtiyacı olduğunu tespit edebilirsiniz. Yetenek yönetimi ızgarası kilit pozisyonlar için kurulur. Yukarıda belirttiğimiz gibi performans/potansiyel ölçümleri sonucunda yerleştirdiğimiz adayların buldukları yerde ne kadar verimli oldukları ya da olabileceklerinin ölçümü bize daha nitel veriler sağlayarak daha sağlam ilerlememize dayanak olur. Literatürde dokuz kutu, yetenek ızgarası ya da yetenek havuzu olarak adlandırılan modelde her bir kutunun ayrı bir anlamı vardır. Potansiyel performans çizgisinin kesiştiği ilk kutu olan düşük performans kutusu sadece yeteri kadar ve

daha az performans ve potansiyel gösteren çalışanların bulunduğu kutudur. Bu kutu genellikle işten ayrılma niyeti olan, işe ve örgüte aidiyeti az olan çalışanların bulunduğu gruptur. İkinci kutumuz olan performansı yeteri kadar olmayan ama potansiyeli olan gruptur. Performans göstermeye başlarsa aslında ilerleyebilecek kapasitesi olan çalışanlara biraz daha destek sağlanabilir. Bir diğer kutumuz olan potansiyeli çok yüksek olup performans göstermeyen çalışanlardır. Bunlar doğru işte olmayabilirler, buldukları yerden hoşnut olmayabilirler ya da doğru yönetici ile çalışmıyor olabilirler. Bu çalışanlara koçluk/mentörlük gibi uygulamalarla destek verilerek performanslarının arttırılması sağlanabilir.

Birde potansiyeli az olan ama performansı farklılaşan iki farklı kutumuz var. Verimli olarak adlandırdığımız, kapasitesinin tamamına yakınına kullanan elinden geleni yapan çalışanların bulunduğu kutu genellikle işinde uzmanlaşmış kişilerden oluşur. İşlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar. Güvenilir Profesyonel olarak adlandırdığımız diğer kutu var olan potansiyelini aşarak çalışan sonuna kadar performans gösteren çalışandır. Her iki grubu da elde tutmak motivasyonunu devam ettirmek önemlidir.

Yetenek ızgarasının en önemli kutuları ise en uçtaki özel takip gerektiren dört kutudur. Bu dört kutu örgütün yönetici kadrosunu oluşturacak, örgütü bir adım daha ileriye taşıyabilecek yıldız grubun olduğu kutudur. Bu dörtlü grubun ilk kutusu olan çekirdek çalışan kutusu orta seviyede performans gösteren ve orta seviyede potansiyeli olan gruptur. Örgüt için değerlidir. Çekirdek çalışan grubunun hemen yanın da ki Etkin ve yüksek performans grubu yüksek performans gösteren potansiyelinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilecek gruptur. Bir diğer yıldız grubumuz olan gelişen çalışan grubu, geleceğe yönelik yüksek potansiyel gösteren gruptur. Bu kutudaki çalışanların yeteneği değerlidir. Örgüte katkıları yüksek olan bu grubu motive etmek ödüllendirmek ve zorlamak gerekir. Son kutumuz ve esas yıldız kutumuz olan geleceğin liderleri, potansiyeli ve performansı en yüksek çalışanlardır. Stratejik düşünebilen işi farklılaştırabilen en yetenekli, en başarılı, en kıdemli olan gruptur. Takdir etmek, geliştirmek ve tanıtmak gerekir. Şirkete katkısı çok değerlidir.



Şekil 4 : 9' lu Yetenek Izgarası

Kaynak: İpek Aral, Uygulamalı Yetenek Yönetimi Eğitimi - Yetenek Havuzu 8-9 Aralık

2018, Next Level Workington, Ankara

1.9.4. Geliştir

Geliştirme süreci işletmelerde farklı pozisyondaki kişiler için farklı süreçleri kapsar. Bunlar uzun süreli zorlu staj süreli gibi başlangıç aşamalarından başlayıp lider gelişim programlarına kadar uzanabilir. Geliştirmek her zaman anladığımız basit anlamıyla eğitim olmayıp gölgeleme, rotasyon koçluk -mentörlük hizmetleri çapraz görevlendirme gibi pek çok uygulamayı da içerir.

1.9.5. Yedekle

Yetenek ızgarası yedekleme için veri sağlar. Kilit pozisyonların yedeklenmesi işletmenin devamı için önem taşır. Yine burada da geliştir de olduğu gibi kilit pozisyonlar için çapraz görevlendirme, zorunlu görevlendirme, rotasyon gibi teknikler kullanılarak işletmenin devamı için gerekli pozisyonların yedeklenmesi sağlanır.

1.9.6. Elde tutma

Yetenekleri bulup işletmeye kazandırmak kadar elde tutmak da başlı başına incelenmesi gereken bir konudur. Bu konuyu örgütsel bağlılık oluşturmak başlığı altında daha detaylı bir şekilde işleyeceğiz. Ancak burada da kısaca değinmekte fayda var. Farklı ücret uygulamaları, terfi sistemi, yönetim ve karar alma aşamalarına katılım imkânı, açık kapı gibi uygulamalar kullanılarak yeteneklerin işletmede kalmaları sağlanmaya çalışılır.

1.9.7. Yetenek Açığı

İşgücünün planlanması, kilit pozisyonlarının belirlenmesi ve bu pozisyonlar için hareket planlarının oluşturulması gerekir. Üst düzey işe alımlar anahtar pozisyonların işe alımı gibi süreçler yürütülerek işletmeye yetenek kazandırılma yoluna gidilir. Yıllık performans ölçüm sistemleri ışığında bireysel ve örgütsel kariyer planlamaları yapılır. Oryantasyon programları, eğitimler gibi sistemler kullanılarak yetenek gelişimine imkân tanınır. Yedekleme yöntemleri kullanılarak ve çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik çalışmalar yaparak yetenek açığı kapatılmaya çalışılır.

Kurumsallığın düşmesindeki ana neden insanlar arasındaki problemlerden kaynaklanır. İnsanlar arası problemin olması sistem problemleri yaratır buda verimliliğin düşmesine neden olur. Davranışsal yetkinlikler düşükse buna yetenek açığı denir.

İnsan Kaynakları insandan sorumludur ama sistemden ve sistemi hayata geçiren araçlardan da sorumludur. İnsan kaynakları en az bir genel müdür kadar işi ve herkesin ne iş yaptığını bilmek zorundadır. Yetenek yönetimi çalışan bağlılığını sağlamada İnsan kaynakları bölümünü yüzde yüz yetkili kılar. Çünkü uygulamalar sayesinde her bir çalışanı ayrı ayrı takip eder neye ihtiyacı olduğunu, nerede durduğunu bilir. Orta kademedeki yöneticilerin bir üste çıkabilecek potansiyeli olan çalışanı sistemde yok etmesine izin vermez. Özetlemek gerekirse yetenek yönetimi geçmişi ve geleceği yönetmektir. Yetenek yönetimi en dipten en üste kadar her çalışanın menfaatini koruduğu gibi, örgüt için doğru çalışanla doğru adımlar atmanın rahatlığını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ

Çalışan bağlılığını geliştirme ve elde tutma çalışmaları insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık olarak da tanımlanan bu ilişki şirketler ve şirket çalışanlarının verimi açısından çok önemlidir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı

Örgütsel bağlılık 1970’li yıllardan beri pek çok farklı disiplin tarafından tartışılan bir konudur ve üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun sebebi her disiplinin konuya kendi alanlarından bakmasıyla birlikte çalışan ve örgüt arasındaki ilişki yapısının nasıl geliştiğiyle ilgili görüş ayrılıklarıdır (Mathieu & Zajac, 1963, s. 171-172). Bu sebeple Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanıma rastlamak mümkündür. (Oliver, 1990, s. 21). Örgütsel bağlılık genel olarak sadakat kavramıyla eş değer tutulsa ve “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994, s. 44) . “ Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt içi yüksek bir performans gösterme istekliliği, örgütün hedef ve değerlerine duyulan inanç” (Sall & Knight, 1987, s. 317) şeklinde tanımlar yapılırsa da tanımları incelediğinizde hemen hepsi davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki temel yaklaşım üzerinde toplanabilmektedir.

2.1.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal Bağlılık bireyin davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Örgütsel bağlılığı Sosyo-Psikolojik açıdan ele alan bu yaklaşım çalışanın örgüte duyduğu bağımlılığı çalışanın geçmiş deneyimlerinden ve örgüte uyum sağlama sürecinden geçtiğini söyler. (Clifford, 1989a, s. 144) Meyer ve Allen’ e göre buradaki bağlılık çalışanın örgüte bağlanmasından çok yaptığı faaliyete bağlanmasıdır (Kök, 2006a, s. 298).

Bazen hepimiz rutimize bağlılık gösteririz. Davranışsal bağlılık da bu rutinin gelişmesidir. Çalışan örgütten önce kendi davranışlarına bir bağlılık gerçekleştirir. Bu bağlılığı gerçekleştirdikten sonra bu davranışları haklı kılacak tutumları bulur ve örgütle özdeşleştirir.

Davranışsal bağlılık kişinin örgütte kalmasını, işini isteyerek yapmasını sağlar. Çalışan için alternatif farklı iş imkânları olsa da örgütte kalmaya devam eder.

2.1.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal Bağlılık örgütsel davranış üzerine gelişir. Örgütsel bağlılığı örgütsel davranış açısından ele alan bu yaklaşım çalışanların örgütün iklimi, amacı, vizyonu, misyonu, değerleriyle bütünleştiği ve bu örgütteki varlıklarını devam ettirmek istedikleri bir süreçtir. (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, s. 603-609) Tutumsal bağlılık da çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgüte sadakat, örgüte katılım sürecinde bir oryantasyon olarak değerlendirilip yüksek iş performansı, düşük seviyede devamsızlık ve işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir. (Clifford, 1989b, s. 144)

Tutumsal bağlılık da örgüt ve çalışan arasında bir çeşit menfaat ilişkisinden bahsedilebilir. Çünkü çalışan örgütle menfaatleri kesiştiği sürece devam eder ya da etmez. Bu bağlılık çalışanın örgüt hakkındaki düşüncelerinden oluşur.

Bireyi bir hedefe ve bu hedefle ilişkili davranış biçimine yönlendiren güç olan bağlılık bireyin örgütle olan ilişkisinin devam edip etmeme kararı üzerine kültürden kültüre farklılık gösteren bir durumdur. Genellikle üç farklı durum üzerine sınıflandırılır. Meyer ve Allen in çalışmalarında bağlılığın psikolojik bir tarafının olduğu ve çalışanın örgüt içindeki yeri ve konumunun pekiştirilerek organizasyondaki tutunmayı sağlayan düşünce durumu olduğu savunulur (Bulut, 2004, s. 48).

Bu yaklaşımda bağlılığın üç farklı boyutu olduğu savunulur bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

2.1.2.1. Duygusal Bağlılık

En güçlü bağlılık türüdür çalışan yürekten bağlıdır ve kendini örgüte ait hisseder Duygusal bağlılık örgütsel bağlılıkla ilgili en yakın tanımdır. Çalışanın bireysel düşünce ve duygularının örgütün hedef ve kültürüyle örtüşmesi ve çalışanın bu bağlılıktan memnun olmasını ifade eder (Gözen, 2007, s. 13).

Örgüt karşı duygusal bağlılık geliştirmiş kişiler örgütle kendini bir bütün olarak görürler. Bu durum onların örgüte üst seviyede önem vermelerini ve örgütte olmaktan mutlak bir memnuniyet duymalarını sağlar.

2.1.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanların örgütten ayrılma durumunda katlanacakları maliyetleri olumsuzlukları ya da getirileri dikkate alarak örgütte kalması ya da gitmesi ile ilgili karar verme durumudur. Ekonomik boyutu olan örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları şartları sağlayıp sağlayamama endişesiyle örgütte kalma durumudur (Karasu, 2009, s. 43).

Örgüte karşı devam bağlılığı geliştiren kişilerde işten ayrılmama sebebi olarak alacakları kıdem tazminatı gibi değerlerin maliyetidir. İş tatmini ya da yetenek yönetimi uygulamaları bu çeşit bağlılık türünde çok etkili olmayabilir.

2.1.2.3. Normatif Bağlılık

Örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade eder. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ile ilgili bağımlılık türüdür. Çalışanların örgüte karşı hissettikleri sorumluluk duygusunun boyutunu göstermektedir. Sadakat duygusu yüksektir. Normatif duygusu bir zorunluluk içerir ve çalışanların ahlaki açıdan her zaman örgüte bağlı kalmaları gerektiğine inanır (Gündoğan T. , 2010, s. 125)

Örgüte karşı normatif bağlılık geliştiren çalışanlar örgüte karşı kendilerini sorumlu hissederler. Örgüte duydukları minnettarlık sayesinde işlerine sahip çıkarlar.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Yararları ve Önemi

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık çalışanın örgütle beraber hareket etmesi ve örgütle özleşmesidir. Çalışanlarla birlikte örgütsel hedeflerin örtüşmesi çalışanların örgütü benimsemesi ve sahiplenmesi, örgüt için elinden gelenin fazlasını yapması demektir (Yüceler, 2009, s. 446-458) . Çalışanın örgütünü böyle benimsemesi ve özdeşleşmesi örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Çünkü böylelikle çalışana sadece işini değil bütün örgütün değerlerine sahip çıkacak ve örgütün gelişmesi ve yararı için elinden geleni yapacak ve örgütün hedeflerine ulaşması için çok daha verimli çalışacaktır (Emran & Gök, 2011, s. 51). Böyle bir devinimde örgüt kimliği oluşmaya başlayacak ve çalışanın örgüt bağlılığı artacak ve iş gücü devir oranı düşecektir. “Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır. Bluedorn, 1982; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Dougherty, Bluedorn ve Keon, 1985; Lee, Ashford, Walsh ve

Mowday, 1992; Hom ve Griffeth, 1995; Kim, Price, Mueller ve Watson, 1996; (Currivan,1999:495). Tsu ve diğ. (1992) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini geliştirmede, örgütte kalma niyetini artırmada, daha az bir devamsızlığın ortaya çıkışında örgütsel bağlılığın etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bu nedenle 1990'lı yılların insan kaynakları yönetiminin yönetsel uygulamalarını örgütsel bağlılığa odakladığı dikkat çekmektedir” (Kök, 2006b, s. 299)

2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İster davranışsal bağlılık ister tutumsal bağlılık olsun etkilendiği faktörler aynıdır. Bunları edindiği tecrübe, işin çalışanlara uygunluğu, ekonomik katkısı, örgütün çalışana verdiği değer, adalet düzeyi, örgütün sektördeki durumu, örgüt içi iletişim ve etkileşim düzeyi gibi çalışan örgüt kültürü arasındaki ilişkidir (Gür, 2014, s. 25). Örgüt içi kurallarının belli olması çalışanların işlerini yaparken belirsizlik duygusu içinde olmamaları örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki oluşturur (Türkoğlu, 2011, s. 47). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biride elbette ki ücrettir maddi anlamda yetersizliklerin yaşandığı bir örgütte her şeyden önce motivasyon düşeceği için hata yapma oranı artacak, çalışanın kendisini işe vermesini engelleyerek verimlilik düşüşüne neden olacak ve iş tatminini düşürdüğü için örgütsel bağlılık da azalacaktır (Keleş, 2006, s. 61).

Çalışanların niteliklerine uygun işlerde çalıştırılmaması, çalıştığı yöneticiyle uyumsuzluk yaşaması, işin çok stresli olması da örgütsel bağlılığı azaltıcı niteliktedir. Çalışanların her biri bu faktörlerden farklı şekillerde etkilenebilir. Örneğin bir çalışan ücreti düşük olmasına rağmen örgütün diğer fonksiyonlarından yöneticiyle ilişkisi, işinden duyduğu gurur, örgütteki iş arkadaşları ile ilişkisi gibi faktörler onun örgüt bağlılığını devam ettirecektir ya da tam tersi örgütteki farklı sıkıntılardan tatmin edici bir ücret düzeyi sayesinde örgütteki varlığını devam ettirecektir (Bülbül, 2016, s. 10).

Kişinin yetkinliklerinin altında ya da çok üzerinde bir işte çalıştırılması da çalışanda sıkıntı ve psikolojik yorgunluğa sebep olmaktadır. Çalışanın tecrübelerinden faydalanabilecek bu tecrübeleri farklılaştırabilecek ve becerilerini geliştirebilecek kişisel ve örgütsel ihtiyaçlara yönelik farklı görevlendirmelerde yapılarak örgütsel bağlılık arttırılabilir (Gündoğan T. , 2009, s. 29).

2.4. Örgütsel Bağlılık ve Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok kişisel faktör de bulunmaktadır. İşgücü devir oranını düşük olması, verimli çalışma elde edilmesi devamsızlık ve işe geç gelmelerin az olması örgütsel bağlılığın kişisel faktörlerle ilintili olmasından kaynaklanır ve iş gücü secimi yapılırken yaş cinsiyet işte ne kadar süre çalıştığı gibi veriler etkili olur.

2.4.1. Yaş

Yaş değişkeni kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmalıdır. İş verimliliği yüksek eski ve kadrolu çalışanlar yeni ve genç çalışanlara göre daha fazla iş bağlılığı gösterirler (Toksöz, 2015, s. 120). Genç çalışanların performansları yüksektir ancak yeni iş fırsatlarına açık bulunurlar. Aynı zamanda geleceğe dair planlarını daha iyi iş fırsatlarını yakalamak üzere yapılandırabildikleri için örgütsel bağlılıkları da daha azdır (Elçi, 2014, s. 68). Oysa daha yaşlı çalışanlar farklı eğitim imkanlarının azalması yâda alternatif iş bulma imkanlarının mümkün olmaması gibi düşüncelerle örgütsel bağlılıkları daha da artmaktadır. (Angle & Perry, 1981, s. 1-14) ; (Mathieu & Zajac, 1990, s. 171-194).

2.4.2. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri düşer. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların iş hayatından beklentileri de yükselir. Bu Daha yüksek bir maaş daha yüksek bir sosyal statü getirecek bir mevki daha kaliteli standartlarda bir iş ortamı demektir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş olanakları da çoğalmaktadır (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992, s. 568). Çalışanın eğitim düzeyinin yüksek olması örgüt tarafından arzulanan bir durumdur. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin karar alma mekanizmasında katılmaları ve sorumluluk almaları sonucu örgüt hedeflerini genişletebilir.

2.4.3. Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılık ve örgütte geçirilen süre arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün kültürünün benimsenip uzun yıllar çalışılmış olması örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanın örgütte bulunma süresi arttıkça örgütten elde ettikleri de artmaktadır. Kıdem yılı da örgütte yapılan bir çeşit yatırımdır.

2.4.4. Cinsiyet

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmada incelenmiştir. Bu araştırmalarda çıkan çeşitli sonuçlarda kadınların örgütte kalabilmek için çok daha fazla çaba gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örgütte kabul görebilmek kendini ispatlayabilmek adına gösterdiği bu çaba sonucu kadın çalışanlar örgüte erkeklerden daha fazla duygusal olarak bağlanmaktadır (Urhan, 2014, s. 69).

2.4.5. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biride ücrettir. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri çalıştıklarının karşılığında yaşadıkları maddi tatmin örgütte olan bağlılıklarının artmasına neden olur. Yapılan araştırmalarda çalışanların işe devam edip etmeme kararının altında hemen hemen bütün örgütlerde en belirleyici faktörün ücret olduğu görülmüştür (Byington & Johnston, 1991, s. 3-10) .

Yapılan araştırmalar da Örgütsel bağlılıkla iş gücü devir oranı arasında kuvvetli bir bağ olduğu düşünülmüştür. Ancak bu bağlılık çeşidine göre farklılık gösterebilir. Örgütsel bağlılığın olması her zaman iş verimliliğini arttırmayabilir. Çalışanın örgüte gösterdiği bağlılık kadar iş performansı ve işine bağlılığı da önemli bir unsurdur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İş tatmini yıllardır Sosyal bilimcilerin gündeminde olan bir konudur ve Maslow'un 1954 yılında "İhtiyaçlar hiyerarşisi" ile temelleri atılmıştır. 1959 yılında ise Herzberg "Çift Faktör" kuramıyla da şekillenmiştir. Yakın zamana baktığımızda Cranny ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırma sonucunda 1992 yılında yapılan araştırmalar da iş tatmini konusunun 500 den fazla işlendiğini hatta Oshagbemi tarafından yapılan bir eklemeye makaleler ve bildirimlerde dikkate alınırsa bu sayının 7000 den fazla olacağı söylenmiştir. (Oshagbemi, 1997, s. 8)

3.1. İş Tatmini Tanımı ve Kavramı

İş tatmininin bir den çok tanıma sahip olmasına rağmen genel olarak ifade edilişi şöyledir;

İş Tatmini: Çalışanın işine karşı duygusal olarak gösterdiği olumlu ya da olumsuz tepkilerdir. Vroom olumlu tepkileri iş tatmini olumsuz duyguları ise iş tatminsizliği olarak nitelendirmiştir. (Vroom V. H., 1967, s. 99)

İş Tatmini: Çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu. Diğer bir deyişle çalışanın harcadığı emek karşılığında elde etmeyi planladığı doyum. Ücret, takdir yeterlilik düzeyi gibi nicelik ve nitelik yönünden başarısının karşılığı (Kıyak, 2018) .

İş tatmini: bireysel olarak çalışanın işinden elde ettiği hazzın beklentileriyle ne kadar örtüştüğüdür (Kutunis, 2009, s. 101). Locke ise iş tatminini; çalışanın işinden zevk alması ve bu aldığı zevki bir takım faktörlere bağlı olarak değerlendirmesidir (Kırel & Özkalp, 2011, s. 114).

3.2. İş Tatmini Önemi

Aslında iş tatmini konusu sadece örgütsel değil toplumsal bir sorundur da çünkü işinde mutsuz olan insan iş dışındaki yaşamında da huzursuz ve mutsuz olacaktır ancak iş tatmini konulu araştırmalar genel olarak toplumsal değil örgütsel olarak yapılır. Üzerinde pek çok araştırma yapılsa da iş tatmini sorununa nelerin yol açtığı nelerin etkilediği konuları hiçbir zaman tam olarak anlayamamıştır bunun sebebi olarak ise bunun her kültürde farklılık

göstermesi ve pek çok ölçeğin bulunması gösterilebilir. Ancak genel olarak örgütsel bağlamda İş tatmini ile işten ayrılma, yabancılaşıma, verimlilik gibi konularda yakın ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple iş tatmini arttığında bu işletmeye verimlilik performans gibi bir girdi olarak, iş tatminsizliği oluştuğunda da ayrılmalar sonucu iş gücü devir oranında artma, performans düşüklüğü, artan iş kazaları ve düşük motivasyon gibi etkilerle çıktı olarak düşünülebilir.

İş tatmininin İşletme açısından önemi çalışanın işten ayrılmamasını sağlamaktır. Çünkü iş tatmini olmazsa işe yabancılaşıma ve işten ayrılma artmaktadır (Kantar, 2008, s. 25) .

İş tatmininin iki yönlü etkisi vardır bireysel açıdan ve örgütsel açıdan. Bireysel açıdan bakıldığında iş tatmini çalışanın bağlılığını, performansını, hizmetin kalitesini etkilerken işletme açısından iş tatmini işletmenin verimliliğini ve rekabet avantajını etkiler (Sabuncuoğlu, 2009, s. 51) .

3.3. İş tatminini etkileyen faktörler;

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılır.

3.3.1. Bireysel Faktörler:

Bireysel faktörler her kişiye özgü olup bakış açısı ve etkilenmesi farklı olsa da literatürde genel bir sınıflama mevcuttur. Bireysel faktörleri etkileyen başlıca özellikler şunlardır:

3.3.1.1. Yaş:

İş tatmini ve yaş arasında pek çok araştırma mevcuttur. Yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre üç farklı sonuç bulunmuştur. Bunlardan ilki Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attığı Clark ve arkadaşlarının da yapmış olduğu araştırmalarla desteklemiş olduğu işi tatmini yaş arasındaki ilişkinin U şeklinde bir değişken olduğudur. Yani çalışan kariyerinin başındayken iş tatmini yüksektir, Daha sonraları kariyer ortalarına doğru iş tatmini düşmeye başlar ancak kariyer sonuna doğru ise yeniden bir yükselme meydana gelir. İkinci görüş Glenn ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalarda ortaya çıkmış ve Lee ve Wilbur' un 1707 kişiden oluşan araştırma grubuyla yaptıkları bir araştırmayla da desteklenmiştir. Bu görüşe göre iş tatmini dikine bir yükseliş gösterir ve iş tatmini yaşla birlikte artar. Sales ve Otis' in yaptıkları araştırma üçüncü görüşü oluşturur ve iş tatmininin emeklilik yaşlarına kadar arttığı ancak daha sonra düştüğünü savunan görüştür (Başaran, Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş

Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma, 2003, s. 39).

3.3.1.2. Cinsiyet:

Cinsiyet ve iş tatmini arasında pek çok araştırma yapılmış ancak sonuçlar hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermiştir. İş tatmini açısından bütün etmenler değerlendirildiğinde erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olmamakla beraber kadınların unvanları arttıkça erkeklerden daha fazla iş tatminine ulaştığı görülmüştür (Ünsar, Taştan, & Dündar, 2006, s. 133). Genel olarak bakılacak olursa da kadınların üstlendikleri annelik rolü sebebiyle daha fazla devamsızlık yaptığı, motivasyon eksikliği yaşadığı sonucunda iş tatminin yeterli olmadığı kanısına varılmıştır (Yakut, 2015, s. 14).

3.3.1.3. Çalışma süresi:

Çalışanın örgüte katılışından itibaren geçen zaman içerisinde doğal olarak gelinde, pozisyonunda sorumluluklarında bir artış meydana gelir ve bu örgütle arasındaki bağı kuvvetlendirir. Yani çalışanın iş tatmini ve çalışma süresi arasındaki ilişki örgütten elde ettikleri arasında meydana gelen artışla orantılı değerlendirilebilir.

3.3.1.4. Eğitim Düzeyi:

Yapılan araştırmalarda Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasında anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Lise ve üniversite mezunu çalışanlar arasında yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi arttıkça iş tatminini düşüğü bilgisine ulaşılmıştır. Lise mezunu olan çalışanlar üniversite mezunu olan çalışanlara nazaran daha yüksek iş tatminine sahiptirler. Bunun sebebi olarak üniversite mezunu olan çalışanların lise mezunu olan çalışanlara oranla işlerinden daha fazla beklentilerinin olduğu varsayılmaktadır (Ağaoğlu, 1991, s. 119). Ancak elbette ki tek sebep bu değildir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar başka eğitim fırsatlarını da değerlendirebileceklerini farklı iş şartlarına uyum sağlayabileceklerini ve kendilerini daha iyi bir yerde gösterebileceklerini düşünerek kendilerini şuan yaptıkları işin gerekliliklerinden daha nitelikli bularak iş tatmini düşüklüğü göstermişlerdir (Öztekin, 2008, s. 36).

3.3.2. Örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen bir diğer önemli unsur ise örgütsel faktörlerdir. Yani; işyerinin özelliği, yapılanması, çalışanların eğitim düzeyi ya da işyerinin finansman gücü gibi

unsurlar tarafından belirlenen değişkenler bir diğer belirleyici gruptur. Örgütsel faktörleri belirleyen en önemli özellikler ise şunlardır:

3.3.2.1. İşin kendisi

İş tatmininde elbette ki en önemli faktör işin kendisidir. Çalışanın işini sevmesi, gelişme imkânı bulması, işin yükselme olanakları sunması çalışanın işine kendinden bir şeyler katabilmesi iş tatmini için önemli etkenlerdir. Çalışanın işinden keyif alması iş tatminini olumlu yönde etkiler

3.3.2.2. Ücret

Ücret iş hukukuna göre en genel tanımıyla çalışanın çalışması karşılığında aldığı paradır. Ücretin ekonomik yönünün olması çalışanın en çok ilgilendiren bölümdür ve araştırmalar ücretle iş tatmini arasında önemli bir etkileşim vardır. Eğer çalışanlar çalışmaları karşılığında emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünüyorlarsa iş tatmini yüksek, emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorlarsa iş tatmini düşük olacaktır (Ayrancı, 2018, s. 37).

Sadece emeklerinin karşılığını almaktan öte ücrette adalette iş tatmini ve çalışan bağlılığı açısından önem teşkil eder. Ücretin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaması çalışanın örgüte olan güven duygusunu zedeleyecek ve örgütsel bağı düşürüp verimsizliğe neden olacaktır (Taş, 2012, s. 30).

3.3.2.3. Çalışma koşulları

Çalışma koşulları olarak genellediğimiz örgütün sağladığı ortam iş yerindeki konfor, sosyal destekler, iş arkadaşları, işin tehlikeli olup olmaması, iş yerinin eve uzaklığı, mesai saatleri gibi pek çok farklı etken sayılabilir. Bunlar birleştğinde olumlu hissedilen duygular iş tatminini arttıracak ve çalışanın işine bağlanmasına verimliliğin yüksek olmasına neden olacaktır. İş tatmini konusunda yapılan pek çok araştırma çalışanların rahat, temiz, modern ortamlarda tehlikesiz şartlarda çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 1999, s. 245).

3.4. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Teoriler

Aslında teorilerin hiçbiri direk iş tatmini ve örgütsel bağlılık amacıyla ortaya atılmamışlardır. Bu teoriler özünde motivasyon teorileridir. Ancak literatürde motivasyon

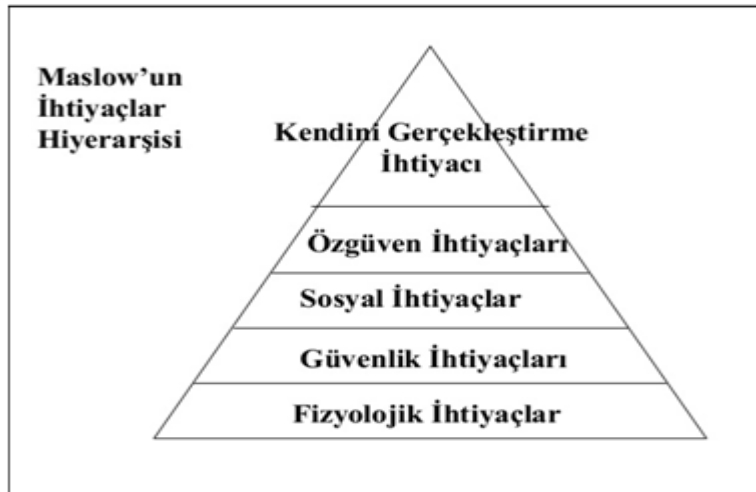
amaçlı üretilen teoriler günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta önemli yer edinmiştir. Genel olarak kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ele alınmaktadır. Kapsam teorileri içsel faktörlere süreç teorileri ise dışsal faktörlere yönelmektedir.

3.4.1. Kapsam teorileri:

Kapsam teorileri daha çok çalışanın duyduğu ihtiyaçlar ve dürtüler üzerine kuruludur. Bu teoriler bireylerin kapasitelerini en üst seviyede kullanmalarını sağlamak ve işe olan ilgilerini arttırmak ile ilgili bireysel unsurları inceler ve açıklar. . En bilinen ve kullanılanları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi olarak söylenebilir (sssjournal.com, 2019).

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, ihtiyaçları beş basamaktan oluşan hiyerarşik düzende açıklar. Şekil 5'de görüleceği üzere ihtiyaçlar "**temel / alt düzey**" ve "**ikincil / üst düzey**" ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Alt üç basamak temel ihtiyaçlar üst iki basamak da üst düzey ihtiyaçlardır. Maslow' a göre en alt basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmedikçe üst basamaktaki ihtiyaç ortaya çıkmaz.



Şekil 5 : Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kaynak: Newstrom & Davis, 1998, s. 122-123

Bu basamakları çalışan üzerine uyarladığımızda

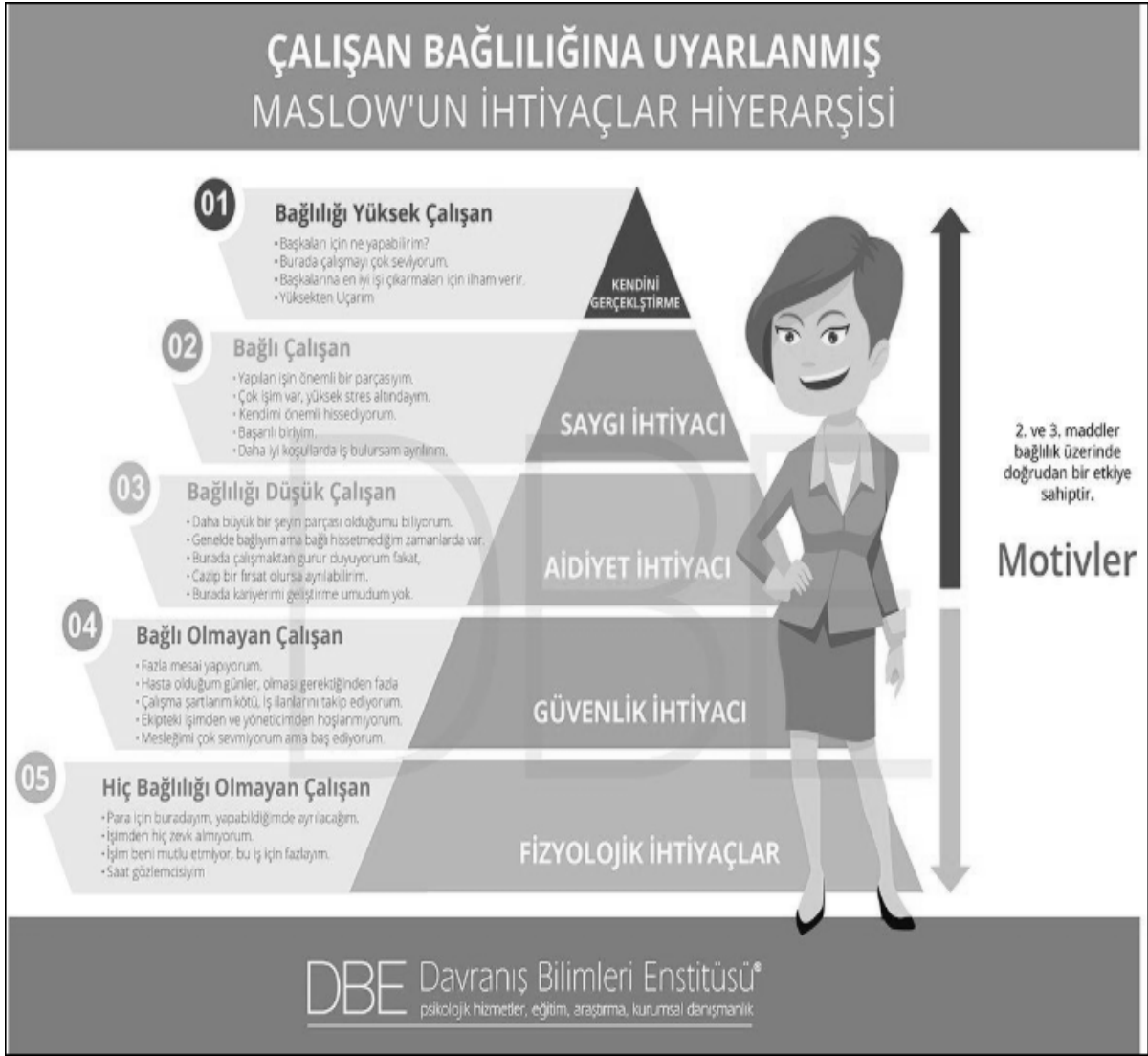
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma. (ücret ve iyi işyeri ortamı.)

Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği. (İş güvenliği, adalet, emeklilik.)

Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık. (Ait olma, yönetici ilgisi.)

Özgüven ihtiyaçı: Tanınma, prestij. (Takdir edilme, terfi.)

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçı: Yetenek geliştirme. (Doyurucu iş.)



Şekil 6 : Çalışan bağlılığına uyarlanmış Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kaynak: Davranış Bilimleri Enstitüsü, www.dbe.com.tr

Çalışan bağlılığına uyarlanmış Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 6'da görüleceği üzere Davranış Bilimleri Enstitüsüne göre aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır;

Kendini gerçekleştirme; bağlılığı yüksek çalışan olarak yorumlanmıştır. Sadece kendisi için değil başkaları içinde bir şeyler yapan (ör: eğitim verme) ilham verici olan, başkalarını da motive eden çalışan tipidir

Saygı ihtiyacı: bağlı çalışan olarak yorumlanmıştır. Kendisini örgüt içinde önemli konumda hisseden, işinin fazla olmasından, bu işin parçası hissetmekten ve başarılı olmaktan motive olan, iş bakmayan ancak daha iyi koşullarda iş bulursa ayrılacak çalışan tipidir

Aidiyet ihtiyacı: bağlılığı düşük çalışan olarak yorumlanmıştır. Bulduğu konumdan guru duyan ancak daha fazla gelişme imkânı bulamayacağını düşünen, çoğunlukla bağlı olan ancak zaman zaman mutlu hissetmeyen ve cazip bir fırsat bulduğunda gidecek olan çalışan tipidir.

Güvenlik ihtiyacı; bağlı olmayan çalışan olarak yorumlanmıştır. Devamsızlığı fazla olan. Genelde mutsuz, çalışma şartlarından ve yöneticisinden hoşnut olmayan fazla çalıştığını düşünen ve etraftaki iş alanlarını takip eden çalışan tipidir

Fizyolojik ihtiyaçlar; hiçbir bağlılığı olmayan çalışan olarak yorumlanmıştır. İşinden tatmin olmayan, para için çalışan daha iyi olacağını düşündüğü herhangi bir yer için hemen ayrılacak çalışan tipidir

3.4.1.2. Herzberg (Çift Faktör Teorisi)

Şekil 7’de görüleceği üzere Herzberg’in hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler diye iki grup faktörden oluşan çift faktör teorisi, çalışanı iş yerinde etkileyen faktörlerdir. Herzberg iş tatmini ve verimlilik üzerinde durmuş işin kendisiyle ilgili olan çalışanları tatmin eden kişisel gelişim başarımları gibi faktörleri içeren bölümüne “güdüleyici faktörler”, işin çalışma koşullarıyla ilgili olan, ücret, iş yeri arkadaşlıkları, ödüller gibi faktörleri de “Hijyen Faktörler” olarak nitelendirmiştir (Herzberg, 1966, s. 71-77).

Herzberg kuramını Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak oluşturmuştur. Çalışanların Kendilerini en iyi-en kötü hissettikleri durumları öğrenerek faktörleri belirlemiştir. Hijyen faktörler var olmadıklarında tatminsizliğe neden olan ancak var olduklarında da herhangi bir güdüleme olmadığı sadece tatminsizliğin önlendiği, güdüleyicilerin var olmadığına tatminsizlik yaratmayan ancak var olduklarında yani çalışanların yeteneklerini zorlayıcı onlara gelişim imkanı sunan işlerde çalıştığında ise güdülenme düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Herzberg, bu teorisi ile yöneticilere farklı bir bakış açısı getirmiş ve iş motivasyonunda işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkararak iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir (Solmuş, 2000, s. 65-73).

Herzberg'in İki-Faktör Teorisi	
Hijyen Faktörleri	Motivasyonel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Denetimin Niteliği • Ücret • Kurum Politikaları • Çalışma Koşulları • Diğerleriyle İlişkiler • İş Güvencesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yükselme • Kişisel Gelişim • Takdir Edilme • Sorumluluk Alma • Başarı
<p>← Yüksek İş Doyumsuzluğu 0 İş Doyumu Yüksek →</p>	

Şekil 7 : Herzberg' in iki faktör teorisi

Kaynak : <https://www.slideshare.net/COSKUNCANAKTAN/motivasyon-ynetimi-70715764>
sayfa yedi Coşkun can aktan - motivasyon yönetimi

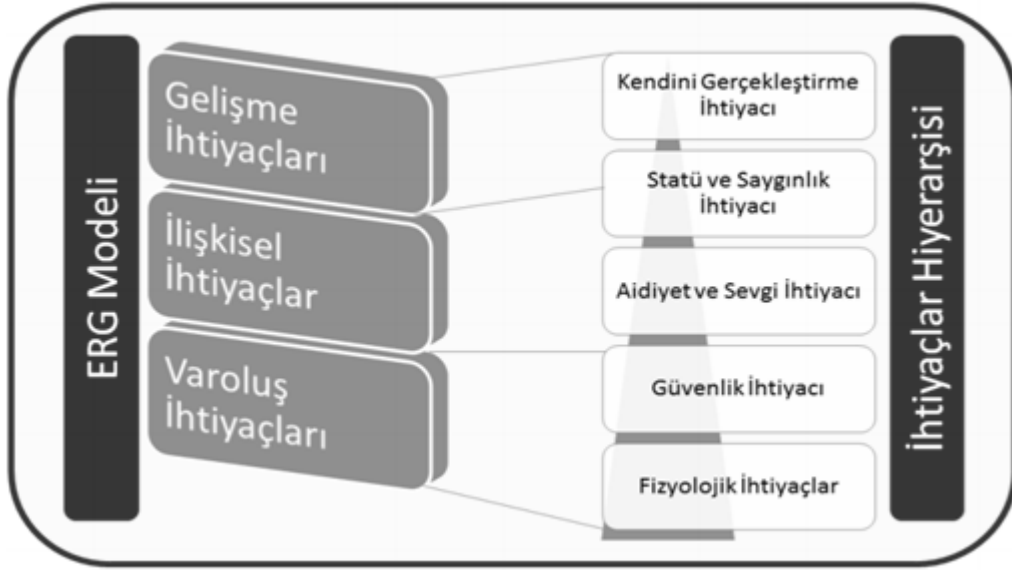
3.4.1.3. Alderferger VİG (ERG) Teorisi

Alderferger, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini biraz daha basitleştirerek üç ana grup altında toplamıştır. Bunlar Varolma İhtiyacı, İlişki Kurma İhtiyacı ve Gelişme İhtiyacıdır. Ancak Maslow'un görüşlerinden farklı olarak ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzeyde ortaya çıkmaz. Gereksinimler zaman zaman değişebilir ve basamaklar arası her iki yönlü de hareket vardır. Alderferger' in teorisinin Maslow' un teorisinden daha esnek ve daha ekonomik olduğu söylenebilir (Baysal, 1993, s. 114).

Varolma ihtiyacı: Maslow' un ilk iki basamağını içeren her türlü fizyolojik ve maddi ihtiyaçlardır.

İlişki kurma ihtiyacı Maslow' un üçüncü basamağına denk gelir ve diğer kişilerle ilişkileri kapsar. Kişiler arası anlaşma ihtiyacından doğar.

Gelişme ihtiyacı, Maslow un son iki basamağına denk gelir saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı çalışanın kendisine ilave yetenekler edinmesini sağlar ve çalışan gelişme ihtiyacının temini ile doyuma ulaşır (Başaran, 2003, s. 20-21).



Şekil 8 : ERG modeli ile ihtiyaçlar hiyerarşisi karşılaştırma

Kaynak: http://sssjournal.com/Makaleler/2106632493_15_4-17.ID497.%20G.TEK%C4%B0N&B.G%C3%96RG%C3%9CL.%C3%9C_1559-1566.pdf

3.4.1.4. McClelland (Başarma İhtiyaçları Teorisi)

Kapsam teorilerinin bir diğeri ise McClelland'ın Başarma ihtiyaçları teorisidir. Bu teoride McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldiklerini ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland' a göre ihtiyaçlar öğrenilmiştir. Bilinen şeylere karşı ihtiyaç hissedilir. Ana temelinde Başarı Güç ve İlişki kurma ihtiyacı vardır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2003, s. 310). Başarı ihtiyacı; yeteneklerini zorlayan diğeri insanları geçmek, görevlerin ustası olmak anlamına gelmektedir. Güç kazanma ihtiyacı; otorite kazanmak, başkalarını etkisi altına almak ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı ise bir gruba girmeyi sosyal ilişkiler geliştirmeyi temsil eder.

Bu teori sayesinde eğer personelin ihtiyaç duyduğu şeyler belirlenebilirse farklı seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.

<i>Maslow-Herzberg-Mc.Clalland ve Alderfer Teorilerinin Karşılaştırılması</i>			
Maslow	Herzberg	Mc. Clelland	Alderfer
Kendini gerçekleştirme ih.	İşin kendisi, Sorumluluk, başarı Geliştirme imkanl.	Başarma ihtiyacı,	Gelişme İhtiyacı.
Saygınlık ihtiyacı	İlerleme-tanıma Statü	Güçlü olma İhtiyacı.	İlişkili olma ihtiyacı.
Sosyal ihtiyaçlar	Teknik denetleme Ast-üst ilişkileri Arkadaş ilişkileri	Ait olma İhtiyacı.	
Güvenlik ihtiyaçları	İşletme politikası İş güvenliği İş şartları		Varolma ihtiyaçları
Fizyolojik ihtiyaçlar.	Çalışma şartları, Ücret, Kişisel yaşam.		

Başarılı İnsanlar Motivasyona İnanır.
Eisen HOWER.

Şekil 9 : Maslow-Herzberg-Mc. Clalland ve Alderfer Teorilerinin Karşılaştırılması
Kaynak : <https://slideplayer.biz.tr/slide/1940415/> resim kaynağı

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı açıklamakta kullanılan motivasyon teorilerinin; dışsal faktörlere bağlı olan süreç teorileri ise şöyledir;

3.4.2. Süreç Teorileri

Eylemin ortaya çıkış ve bitişi arasında verilen duygusal tepkileri ele alır. Bunlar Vroom'un Beklenti Teorisi, Thorndike'ın Davranış Şartlandırma Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'nin Amaç Teorisi olarak incelenmektedir.

3.4.2.1. Vroom Beklenti teorisi

Bu teori Çalışanın davranışlarını belirleyen faktörün, bu davranışın sonucundaki beklentisi olduğunu savunur. Çalışan sarf ettiği çaba karşısında bir ödül elde edeceğini düşünürse daha fazla çaba sarf eder. Bekleyiş algısı oluşmazsa çaba da sarf etmez (Vroom V. , 1964, s. 167) Vroom Un teorisi şöyle formülize edilebilir,

Beklenti = Valens x araçsallık

Valens çekicilik yani kişinin arzulama derecesini belirtir. Valensi yüksek olan kişinin kişisel çabası da yüksek olur. Beklenti teorisi üç ilişki üzerine kurulmuştur. Çalışan sarf ettiği gayretin onu yüksek bir performansa taşıyacağına inanıyorsa (beklenti) bireysel bir performans gösterir. Bu bireysel performansın onu ödüllere ulaştıracağına inanıyorsa (beklenti) ve ulaşacağı bu ödülleri tatmin edici buluyorsa (valens) bireysel hedefine koyacaktır (araçsallık) (Koçer, 2001, s. 521)

3.4.2.2. Thorndike & Skinner Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

B.F.Skinner tarafından geliştirilen davranış şartlandırma kavramı örgütsel davranışın doğmasına neden olmuştur. Çalışan herhangi bir nedenle bir davranış gösterir bu gösterdiği davranışın sonucuna göre aynı davranışı tekrar gösterip gösteremeyeceği ortaya çıkar. Klasik şartlanma Pawlow' un köpeğinden hareketle ortaya çıkmıştır. Kişilerin sonuçlara göre farklı hareket etmesi Thorndike' nin etki kanunu ile açıklanır. Bu kanuna göre kişi kendisine mutluluk verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Ödüllendirme ve cezalandırma bu kuramda pekiştirici olarak kullanılır. (Şengül & Sönmezöz, 2018)

3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

R. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Çalışanın eşit davranılma isteği çıkış noktasıdır. Çalışanların gösterdikleri performansla dağıtılan ödülün adaletli olması gerektiğine inanılır. Performans – Çaba ilişkisi aynı işyerinde çalışan başka çalışanların performans –ödül ilişkisiyle kıyaslanır ve iş tatmini kişinin algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlanır. Çalışanlar örgütte kattıklarını girdi olarak görür (zaman, performans, yaratıcılık, bağlılık vb) ve bu girdilerin sonucunda elde ettiklerini çıktı olarak düşünürler (terfi prim vb) ve bu girdi çıktı arasındaki oranı başka çalışanların girdi çıktı oranıyla kıyaslayarak adil bir yargıya varmaya çalışırlar.

Kişinin elde ettiği sonuç < Başkalarının elde ettiği sonuç

Kişinin sarf ettiği gayret > Başkalarının sarf ettiği gayret

(Koçel, 2003a, s. 653)

Çalışan eşitlik algıladığında: tatmin olmuş hissedecek ve davranışlarını değiştirmeden örgütte kalmaya devam edecektir, çalışan eşitsizlik algıladığında Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini düşecek, bu durumu değiştirmek için çaba sarf edecek, belki işi bırakmaya kadar gidecektir (Koçel, 2003b, s. 655).

3.4.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilmiştir. Teorinin çıkış noktası çalışanların kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. İş tatmini çalışanlar tarafından belirlenen amaçlara göre oluşacaktır. Erişilmesi yüksek amaçlar belirleyen kişi daha fazla performans gösterecek amacına ulaştığı sürece tatmin olacaklardır. Amaca ulaşma ne kadar az olursa iş tatmini de o kadar düşecektir (Ulusoy, 1993, s. 84).

Çalışanın amaçlarına göre iş tatmini oluşması amaç belirlemenin önemini ve bunun nasıl olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Amaçların örgütün amaçlarıyla örtüşmesi ulaşılabilir, zorlayıcı ve başarılabilir olması ölçülebilmesi ve zaman aralığının olması önemlidir. Belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından verilen ödüllerin olması ve çalışanın amacının bilincinde olması önemlidir (Onaran, 1979, s. 138).

Daha öncede belirttiğim gibi aslında teorilerin hiçbiri direkt iş tatmini ve örgütsel bağlılık amacıyla ortaya atılmamışlardır. özünde motivasyon teorileri olan bu yaklaşımların amacı da çalışanı motive edip örgüte ve işe bağlılığını sağlamaktır. Bu sebeple literatürde motivasyon amaçlı üretilen teoriler günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta önemli yer edinmiştir. İster içsel faktörlere yönelik kapsam teorileri ister dışsal faktörlere yönelik süreç teorileri olsun çalışan bağlılığı üzerine konumlandırılmıştır. Aslında ortak amaca hizmet eden bu faktörlerin özünde anlattığı tek şey kişinin duygusal olarak tatmin edilmesinin veriminin ne kadar artacağı şirkete katacağı katma değeri ne kadar arttıracığıdır. Aslında yetenek yönetiminin çıkış noktası da çalışanın potansiyelinin ve performansının en üst noktada değerlendirilmesiyle örgüte olan katkısının artırılması ve böylelikle şirketin ya da işyerinin verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

4. YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde, Yetenek Yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik yapılan araştırmanın; amacı, kapsamı, sınırlılıkları model ve hipotezleri açıklandıktan sonra, araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Çalışma hayatında iş yükünün çokluğu, fazla çalışma yoğunluğu giderek artmaktadır. Bu durum işletme içindeki konumla birlikte pek çok sosyal ve çevresel risk oluşturabilmektedir. Çalışanın yaşadığı bu psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunlar işletmeleri dolaylı yollardan etkileyebilmektedir ve çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını düşürebilmektedir. Sosyal ve çevresel risklerin yanı sıra kişilik özelliklerinden kaynaklanan çok farklı içsel ve dışsal sorunlarda yaşanabilmektedir. Çalışanların İş tatminleri ve Örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili pek çok etken olmakla birlikte Yetenek yönetiminin bu ilişkiler üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada; Yetenek Yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki ilişkisini belirlemek, içsel ve dışsal ve genel faktörlerin iş tatminine etkisini incelemek, Genel iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine bakmak, Yetenek Yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenler ile etkileşip etkileşmediğine bakmak hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi ve Sınırlılıkları

Bu Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Özel ve Devlet sektörlerini ayırmaksızın çalışma hayatı olan toplam 407 kişi üzerinde yapılmıştır. İnternet tabanlı anket tekniği ile 2019 yılı Mart ayı başında Google üzerinden <https://goo.gl/forms/FT76If0poahYz2Wg2> linki üzerinde yayınlanan anketle Nisan ayının ilk haftasına kadar katılımcı kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil olmuşlardır.

Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları kendi iradeleri ile samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Elde edilen verilerin analiz ve tabloların oluşturulmasında SPSS Paket programı ve Microsoft Excel programı kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışması ile altta sıralanan başlıca hipotezler şunlardır; Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır? Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların Örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki var mıdır? Demografik özellikler açısından Yetenek Yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır? Yetenek yönetimin bir şirkette var olmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve olumlu şekilde etkileyeceği hipotez edilmiştir

Hipotezler:

H_0 = Yetenek yönetiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan ve Örgütsel Bağlılık üzerine İş Tatminin aracılığı ile dolaylı olarak olumlu ve objektif etkisi yoktur.

H_1 = Yetenek yönetiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan ve Örgütsel Bağlılık üzerine İş Tatminin aracılığı ile dolaylı olarak olumlu ve objektif etkisi vardır.

H_2 = Yetenek yönetiminin, İş Tatmini üzerinde doğrudan olumlu ve objektif etkisi vardır

$H_{2.1}$ = Yetenek yönetiminin ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{2.2}$ = Yetenek yönetiminin ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{2.3}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{2.4}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{2.5}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{2.6}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

H_3 = Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan olumlu ve objektif

etkisi vardır

H_{3.1} = Yetenek yönetiminin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.2} = Yetenek yönetiminin ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.3} = Yetenek yönetiminin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.4} = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

H_{3.5} = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

H_{3.6} = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

H_{3.7} = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

H₄ = İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4.1} = Genel İş tatmini ile Duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{4.2} = Genel İş tatmini ile Normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{4.3} = Genel İş tatmini ile Devam Bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır

4.4. Kullanılan Verilerin Toplanması ve Güvenilirlik analizi

Araştırmada evrenin niteliği düşünülerek ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 3 ana bölümden oluşmuştur. Toplamda 45 soru yer almaktadır. İlk bölümde anketi cevaplayanların demografik özelliklerini ve kurumlarında Yetenek Yönetimine dair ne yapıldığını belirlemeye yönelik yedi soru sorulmuştur.

Diğer bölümlerde, çalışanların İş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla D.J. Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen 100 soruluk Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin sorularının gruplanarak 20 madde halindeki kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlama çalışması Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora (1985) tarafından

yapılmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Cronbach Alpha değeri 0.77 olarak bulunmuştur (Baycan, 1985, s. 34).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği 1 ile 5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade (1-Hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

Tablo 1
Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+ 0.03 örnekleme hatası			+ 0.05 örnekleme hatası			+ 0.10 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

* p= gerçekleşme olasılığını, q= gerçekleşmeme olasılığını ifade etmektedir.

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s. 50.

Tablo 1’i incelediğimizde 100 bin ile 1 milyon aralığında olan evren büyüklüklerinde, örnekleme hata oranı 0,05 ve güven düzeyi 0,95 olarak kabul edildiğinde en az örneklem büyüklüğünün 383 kişi olması gerektiği belirtilmiştir.

Bu anket 407 kişiye uygulanmış ve bu veriler üzerinden elde edilen analiz sonucu ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha = 0,847$ ile oldukça iyi seviyede güvenilir çıkmıştır. Bilindiği gibi Cronbach’s Alpha katsayısı, *içsel tutarlılık güvenilirliğini ölçmektir* ve 0,70 ve civarı değer alması “yeterli”, 0,80 ve civarı değer alması “çok iyi”, 0,90 ve üzeri değer alması ise “mükemmel” olarak ifade edilmektedir (Altun, 2019, s. 90).

Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	7

Ölçekte var olan 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. sorular içsel tatmini 5, 6, 12, 13, 14,17, 18, 19. sorular dışsal tatmini, tüm sorular ise genel tatmini ifade etmektedir. Ölçeğin doyum puanı 3 olup, elde edilen değer 3'ten-küçük ise düşük, 3'ten-büyük ise yüksek iş doyumunu şeklinde değerlendirilmektedir. Buna göre ölçeğin doyum puanı 3 olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık; çalışanın örgüt ile arasındaki duygusal bağlılığın yani kendisini örgüt ile bütünleştirmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı; çalışanın işinden ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise işinde devam etmeyi bir zorunluluk olarak görmesini ifade etmektedir. Genellikle yüksek normatif bağlılık düzeyine sahip olan kişiler ahlaki değerleri sebebiyle mevcut işyerinde devam etmek zorunda hissetmektedirler (Meyer & Allen, 1997, s. 11).

4.5. Araştırma Bulguları

Bilindiği üzere Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği literatür çalışmalarında yaygın kullanılmaktadır. Psikometrik özellikleri araştırılarak Türkçe için kültür ve dil uyarlaması yapılmıştır. Analizleri yapılan ölçekler, geçerli ve güvenilir olarak araştırmacıların kullanımına sunulmuştur. Çalışma kapsamında ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik özelliklerinin tekrardan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi incelenmesine veri kümesinin ardında yatan gizil yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla uygulandığından gerek görülmemiştir. Çünkü ölçeklerde, hangi maddelerin hangi faktörler altında yer aldığı bilinmektedir. Doğrulayıcı faktör ise, yapının bilindiği varsayımı altında faktör yapısını onaylamaktadır (Bektaş, 2017, s. 1-4). Ölçeklerin uyarlanma sürecinde gerçekleştirilen bu analiz sayesinde araştırmamızda içsel tutarlılık ve ayırsama geçerliliğine bakılacaktır. Çalışmalarda kullanılan ölçme aracının *güvenilirlik ve geçerlilik özelliği de Güvenilirlik*; değişik zamanlarda tekrarlanan ölçme işlemi neticesinde benzer bulgulara ulaşılması (Carmines & Zeller, 1987, s. 10-12) geçerlilik; ölçülmek istenilenin ne denli isabetli ya da doğru olarak ölçüldüğüyle ilgili bir anlam ifade eder (Öner, 2012, s. 16-17).

Tablo 2
Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
İçsel tatmin	407	3,4697	,86721
Dışsal tatmin	407	3,3750	,84902
Genel iş tatmini	407	3,4318	,82177
Duygusal bağlılık	407	3,4545	1,07558
Devam bağlılığı	407	2,6863	,94071
Normatif bağlılık	407	3,0385	,82534
Örgütsel bağlılık	407	3,0598	,64542
Valid N (listwise)	407		

Tablo 2' de faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler yer verilmiştir. İş tatmininde Görüldüğü üzere İçsel tatmin 3, 4 Dışsal tatmin ortalaması 3, 3 ve genel tatmin ortalaması 3, 4 olarak çıkmıştır. Örgütsel bağlılık için ise Duygusal bağlılık 3,4 Devam bağlılığı 2,6, Normatif bağlılık 3.03 ve örgütsel bağlılık 3,05 dir.

Tablo 3
Korelasyonlar

		İçsel tatmin	Dışsal tatmin	Genel iş tatmini	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık
İçsel tatmin	Pearson Correlation	1	,818**	,971**	,723**	-,246**	,464**	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Dışsal tatmin	Pearson Correlation	,818**	1	,931**	,698**	-,203**	,518**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Genel iş tatmini	Pearson Correlation	,971**	,931**	1	,747**	-,240**	,508**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Duygusal bağlılık	Pearson Correlation	,723**	,698**	,747**	1	-,132**	,616**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,008	,000	,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Devam bağlılığı	Pearson Correlation	-,246**	-,203**	-,240**	-,132**	1	,127*	,467**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008		,010	,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Normatif bağlılık	Pearson Correlation	,464**	,518**	,508**	,616**	,127*	1	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,010		,000
	N	407	407	407	407	407	407	407
Örgütsel bağlılık	Pearson Correlation	,480**	,510**	,515**	,754**	,467**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	407	407	407	407	407	407	407

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu tabloda korelasyon analizine göre farklı ölçekler arası korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde içsel tatminle dışsal tatmin arasında =0.8 yüksek oranlı pozitif bir ilişki bulunduğu, içsel tatminle genel iş tatmini arasında 0.9 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu,

içsel tatmin ile duygusal bağlılık arasında 0.7 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu, içsel tatmin ile devam bağlılığı arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu, (yani devam bağlılığı olan kişilerde yüksek olan kişilerde içsel tatmin önemli derecede düşüktür). İçsel tatmin ile normatif bağlılık arasında 0.4 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu ve son olarak içsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında 0.4 yüksek oranlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine Dışsal tatminle içsel tatmin arasında =0.8 yüksek oranlı pozitif bir ilişki bulunduğu, dışsal tatminle genel iş tatmini arasında 0.9 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu, dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında 0.6 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu, dışsal tatmin ile devam bağlılığı arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu, (yani devam bağlılığı olan kişilerde yüksek olan kişilerde dışsal tatmin önemli derecede düşüktür). İçsel tatmin ile normatif bağlılık arasında 0.5 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu ve son olarak içsel tatmin ile örgütsel bağlılık arasında 0.5 yüksek oranlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine genel iş tatmini ile içsel tatmin arasında 0.9 yüksek oranlı pozitif bir ilişki bulunduğu, genel iş tatmini ile dışsal tatmin arasında 0.9 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu genel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında 0.7 yüksek oranlı pozitif ilişki olduğu genel iş tatmini ile devam bağlılığı arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu genel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında 0.5 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu genel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında 0.5 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık ile içsel tatmin arasında 0.7 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu, duygusal bağlılık ile dışsal tatmin arasında 0.6 yüksek oranlı pozitif ilişki olduğu, duygusal bağlılıkla genel iş tatmini arasında 0.7 yüksek oranlı pozitif bir ilişki olduğu, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında -0.1 negatif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında 0.6 pozitif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu, duygusal bağlılıkla örgütsel bağlılıkla 0.7 pozitif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığı ile içsel tatmin arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile dışsal tatmin arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı, devam bağlılığı ile genel iş tatmini arasında -0.2 negatif yönlü yüksek oranlı, devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında -0.1 negatif yönlü yüksek oranlı, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında 0.1 pozitif yönlü bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında 0.4 pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık ile içsel tatmin arasında 0.4 pozitif yönlü, normatif bağlılıkla dışsal tatmin arasında 0.5 pozitif yönlü, normatif bağlılıkla genel iş tatmini arasında 0.5 pozitif yönlü, normatif bağlılıkla duygusal bağlılık arasında 0.6 pozitif yönlü, normatif bağlılıkla devam bağlılığı arasında 0.1 pozitif yönlü, normatif bağlılıkla örgütsel bağlılık arasında 0.8 pozitif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında 0.4 pozitif yönlü, örgütsel

bağlılıkla dışsal tatmin ile 0.5 pozitif yönlü, örgütsel bağlılıkla genel iş tatmini arasında 0.5 pozitif yönlü, örgütsel bağlılıkla duygusal bağlılık arasında 0.7 pozitif yönlü, örgütsel bağlılıkla devam bağlılığı arasında 0.4 pozitif yönlü, örgütsel bağlılıkla normatif bağlılık arasında 0.8 pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, sırasıyla araştırma gönüllü katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 4
Yaş ile İlgili İstatistikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-24	53	13,0	13,0	13,0
25-31	120	29,5	29,5	42,5
32-39	119	29,2	29,2	71,7
40-45	54	13,3	13,3	85,0
46-üst	61	15,0	15,0	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların yaş dağılımı; 25-31 yaş arası % 29,5 ve 32-39 yaş arası %29,2 olarak belirlenmiş ve 58,7 ile büyük çoğunluğu orta yaş grubu oluşturmuştur, 18-24 yaş arası %13,0, 40-45 yaş arası %13,3 ve 46 yaş üstü %15 olarak yer alarak birbirine yakın değerlerde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5
Cinsiyet ile İlgili İstatistikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kadın	257	63,1	63,1	63,1
Erkek	150	36,9	36,9	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan 267'si (% 63.1) kadın, 150'si (%36,9) erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 6
Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistikler

	Fequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lise	44	10,8	10,8	10,8
Ön lisans	48	11,8	11,8	22,6
Lisans	189	46,4	46,4	69,0
Y.Lisans	106	26,0	26,0	95,1
Doktora	20	4,9	4,9	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim seviyeleri Lise %10.8 , Ön lisans 11.8 Lisans %26 Yüksek Lisans ve % 4,9 ile doktora ve üstü şeklindedir. Katılımcıların çoğunluğunun Lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 7
Aynı İşyerinde Çalışma Süresi İle İlgili İstatistikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 yıldan az	89	21,9	21,9	21,9
1-3 yıl arası	128	31,4	31,4	53,3
3-7 yıl arası	99	24,3	24,3	77,6
7- 10 yıl arası	26	6,4	6,4	84,0
10 yıl ve üstü	65	16,0	16,0	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların aynı işyerinde çalışma sürelerine bakıldığında; 1 yıldan az olanların %21,9 1-3 yıl arası olanların %31,4, 3-7 yıl arası olanların %24,3, 7-10 yıl arası olanların % 6,4, 10 yıl ve üstü olanların %16 şeklinde olduğu gözlemlenmiştir,

Tablo 8
Toplam Çalışma Süresi İle İlgili İstatistikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bir yıldan az	37	9,1	9,1	9,1
1-3	63	15,5	15,5	24,6
3-7	88	21,6	21,6	46,2
7-10	58	14,3	14,3	60,4
10 ve üstü	161	39,6	39,6	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Ankete katılanların toplam çalışma süreleri ise 1 yıldan az olanların % 9,1 1-3 yıl arası olanların %15,5, 3-7 yıl arası olanların %21,6, 7-10 yıl arası olanların % 14,3, 10 yıl ve üstü

olanların ise %39,6 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9
Kurumunuzda Yetenek Yönetimi Uygulamaları İstatistiği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	125	30,7	30,7	30,7
Hayır	195	47,9	47,9	78,6
Bilmiyorum	87	21,4	21,4	100,0
Total	407	100,0	100,0	

Ankete katılanların kurumlarında herhangi bir yetenek yönetimi uygulaması olup olmadığına ilişkin soruya %30,7 ‘si evet, %47,9 ‘u hayır olarak cevap vermiş %21. 4 lük kısım bilmediğini ifade etmiştir.

Tablo 10
Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel tatmin	Between Groups	16,731	2	8,365	11,710	,000
	Within Groups	288,604	404	,714		
	Total	305,335	406			
Dışsal tatmin	Between Groups	16,761	2	8,380	12,272	,000
	Within Groups	275,895	404	,683		
	Total	292,656	406			
Genel iş tatmini	Between Groups	15,739	2	7,870	12,302	,000
	Within Groups	258,436	404	,640		
	Total	274,175	406			
Duygusal bağlılık	Between Groups	19,950	2	9,975	8,960	,000
	Within Groups	449,737	404	1,113		
	Total	469,687	406			
Devam bağlılığı	Between Groups	,286	2	,143	,161	,852
	Within Groups	359,001	404	,889		
	Total	359,287	406			
Normatif bağlılık	Between Groups	23,491	2	11,745	18,750	,000
	Within Groups	253,073	404	,626		
	Total	276,564	406			
Örgütsel bağlılık	Between Groups	8,786	2	4,393	11,069	,000
	Within Groups	160,340	404	,397		
	Total	169,125	406			

Tablo 10'a ve Tablo 11'e bakıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yetenek yönetimi uygulanan işyerlerinde çalışan grupların uygulanmayan gruplara içsel ve dışsal tatmin düzeyi

daha yüksektir. Yine aynı şekilde yetenek yönetimi uygulaması yapılan yerlerde çalışanların genel iş tatmini duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı oldukça önemli düzeyde yüksek çıkmıştır. Sadece örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırmada öne sürülen “ H_1 = Yetenek yönetiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan ve Örgütsel Bağlılık üzerine İş Tatminin aracılığı ile dolaylı olarak olumlu ve objektif etkisi vardır. H_2 = Yetenek yönetiminin, İş Tatmini üzerinde doğrudan olumlu ve objektif etkisi vardır. $H_{2,1}$ = Yetenek yönetiminin ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_{2,2}$ = Yetenek yönetiminin ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir. H_3 = Aynı zamanda Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan olumlu ve objektif etkisi vardır.

$H_{3,1}$ = Yetenek yönetiminin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{3,3}$ = Yetenek yönetiminin ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezlerini de doğrulamaktadır. Ancak “ $H_{3,2}$ = Yetenek yönetiminin ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Hipotezini doğrulamamıştır.

Bilindiği üzere “devam bağlılığı”, “rasyonel bağlılık” ya da “algılanan maliyet” olarak da ifade edilmektedir. Örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyet farkındalığıdır (Gündoğan T. , 2009, s. 50). Bu açıdan çalışan istesin ya da istemesin maliyet algısı ile çalışmaya devam edecektir. Eğer işten ayrılırsa elde ettiği tüm kazançları kaybedeceği ve bu durumun maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte bu nedenle devam bağlılığı geliştirmekte ve işine devam etmektedir (Torun, 2012, s. 37).

Tablo 11
Yetenek Yönetimi Çoklu Analizi

Dependent Variable	(I) Kurumunuzda Yetenek Yönetimi uygulamaları var mı?	(J) Kurumunuzda Yetenek Yönetimi uygulamaları var mı?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İçsel tatmin	Evet	Hayır	,46774*	,09684	,000	,2774	,6581
		Bilmiyorum	,31593*	,11801	,008	,0839	,5479
	Hayır	Evet	-,46774*	,09684	,000	-,6581	-,2774
		Bilmiyorum	-,15181	,10897	,164	-,3660	,0624
Dışsal tatmin	Evet	Hayır	,42390*	,09469	,000	,2378	,6100
		Bilmiyorum	,04633	,11538	,688	-,1805	,2732
	Hayır	Evet	-,42390*	,09469	,000	-,6100	-,2378
		Bilmiyorum	-,37756*	,10654	,000	-,5870	-,1681
Genel iş tatmini	Evet	Hayır	,45021*	,09164	,000	,2701	,6304
		Bilmiyorum	,20809	,11167	,063	-,0114	,4276
	Hayır	Evet	-,45021*	,09164	,000	-,6304	-,2701
		Bilmiyorum	-,24211*	,10312	,019	-,4448	-,0394
Duygusal bağlılık	Evet	Hayır	,50650*	,12089	,000	,2688	,7441
		Bilmiyorum	,23134	,14731	,117	-,0583	,5209
	Hayır	Evet	-,50650*	,12089	,000	-,7441	-,2688
		Bilmiyorum	-,27515*	,13603	,044	-,5426	-,0077
Devam bağlılığı	Evet	Hayır	-,04554	,10801	,674	-,2579	,1668
		Bilmiyorum	-,07097	,13162	,590	-,3297	,1878
	Hayır	Evet	,04554	,10801	,674	-,1668	,2579
		Bilmiyorum	-,02543	,12154	,834	-,2644	,2135
Normatif bağlılık	Evet	Hayır	,47597*	,09068	,000	,2977	,6542
		Bilmiyorum	-,01186	,11051	,915	-,2291	,2054
	Hayır	Evet	-,47597*	,09068	,000	-,6542	-,2977
		Bilmiyorum	-,48783*	,10204	,000	-,6884	-,2872
Örgütsel bağlılık	Evet	Hayır	,31231*	,07218	,000	,1704	,4542
		Bilmiyorum	,04950	,08796	,574	-,1234	,2224
	Hayır	Evet	-,31231*	,07218	,000	-,4542	-,1704
		Bilmiyorum	-,26281*	,08122	,001	-,4225	-,1031
	Evet	Hayır	-,04950	,08796	,574	-,2224	,1234
		Bilmiyorum	-,26281*	,08122	,001	-,4225	-,1031

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.5.2. Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 12
Kadın ve Erkek Grupları Arasındaki Fark

Cinsiyetiniz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İçsel tatmin	Kadın	257	3,4209	,82913	,05172
	Erkek	150	3,5533	,92571	,07558
Dışsal tatmin	Kadın	257	3,2836	,82741	,05161
	Erkek	150	3,5317	,86532	,07065
Genel iş tatmini	Kadın	257	3,3660	,78986	,04927
	Erkek	150	3,5447	,86481	,07061
Duygusal bağlılık	Kadın	257	3,4371	1,05349	,06572
	Erkek	150	3,4844	1,11534	,09107
Devam bağlılığı	Kadın	257	2,7056	,94786	,05913
	Erkek	150	2,6533	,93057	,07598
Normatif bağlılık	Kadın	257	2,9948	,81208	,05066
	Erkek	150	3,1133	,84507	,06900
Örgütsel bağlılık	Kadın	257	3,0458	,63169	,03940
	Erkek	150	3,0837	,66976	,05469

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının olmasının erkeklerin kadınlara oranla daha fazla etkilediği görülmektedir. Kadın ve erkek de devam bağlılığı ve kadınlara normatif bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek grupları arasındaki bu farklılık dışsal ve genel tatmin haricinde çok anlamlı değildir.

Tablo 13
Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İçsel tatmin	Equal variances assumed	2,541	,112	-1,489	405	,137	-,13245	,08897	-,30736	,04246
	Equal variances not assumed			-1,446	284,849	,149	-,13245	,09159	-,31272	,04782
Dışsal tatmin	Equal variances assumed	,638	,425	-2,869	405	,004	-,24811	,08647	-,41809	-,07812
	Equal variances not assumed			-2,836	300,625	,005	-,24811	,08750	-,42029	-,07592
Genel iş tatmini	Equal variances assumed	1,747	,187	-2,126	405	,034	-,17871	,08407	-,34399	-,01344
	Equal variances not assumed			-2,076	289,473	,039	-,17871	,08610	-,34818	-,00925
Duyusal bağlılık	Equal variances assumed	1,191	,276	-,428	405	,669	-,04735	,11063	-,26483	,17013
	Equal variances not assumed			-,422	297,610	,674	-,04735	,11230	-,26836	,17366
Devam bağlılığı	Equal variances assumed	,001	,976	,540	405	,589	,05224	,09674	-,13794	,24243
	Equal variances not assumed			,543	316,533	,588	,05224	,09628	-,13718	,24166
Normatif bağlılık	Equal variances assumed	,089	,765	-1,399	405	,163	-,11852	,08470	-,28504	,04799
	Equal variances not assumed			-1,385	301,863	,167	-,11852	,08560	-,28697	,04992
Örgütsel bağlılık	Equal variances assumed	,767	,382	-,571	405	,569	-,03788	,06637	-,16835	,09260
	Equal variances not assumed			-,562	297,247	,575	-,03788	,06740	-,17052	,09477

Tablo 13'e bakıldığında; Yetenek Yönetimi uygulaması bulunan işyerlerinde erkeklerin kadınlara göre dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerin de anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bu da hipotezlerden $H_{2,4}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde cinsiyete göre

anlamli farklılık gösterir ve $H_{3,5}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyete göre anlamli farklılık gösterir. Hipotezlerini doğrulamıştır.

Cinsiyet iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre görevde yükselme ve üst makamlarda görev almanın iş tatmin düzeyini yükselttiği görülmüştür (Chiu, 1998, s. 521-537). Bu bakımdan değerlendirildiğinde çalışma hayatında kadınların karşılaştığı yükselme kısıtları nedeniyle iş tatmin düzeyinin erkeklerden daha düşük oldu değerlendirilebilir.

4.5.3. Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde

Çalışanların yetenek yönetimi ile değişkenlere göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız ikiden fazla gruplu demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

İkiden fazla grubun kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gösteren ANOVA testi incelenirken ANOVA tablosundaki sig.(anlamlılık(p)) değerine bakılmaktadır. $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamli bir fark yoktur. $p < 0,05$ ise gruplar arasında incelenen özellik bakımından anlamli fark olduğu anlaşılır.

Tablo 14
Yaş Değişkeni Frekanslar

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
İçsel tatmin	18-24	53	3,1981	,90157	,12384	2,9496	3,4466	1,42	5,00
	25-31	120	3,4681	,83928	,07662	3,3163	3,6198	1,33	5,00
	32-39	119	3,5252	,83394	,07645	3,3738	3,6766	1,00	5,00
	40-45	54	3,5324	,94050	,12799	3,2757	3,7891	1,67	5,00
	46-üstü	61	3,5451	,87050	,11146	3,3221	3,7680	1,08	4,83
	Total	407	3,4697	,86721	,04299	3,3852	3,5542	1,00	5,00
Dışsal tatmin	18-24	53	3,4151	,74064	,10173	3,2109	3,6192	1,75	4,75
	25-31	120	3,3990	,86486	,07895	3,2426	3,5553	1,25	5,00
	32-39	119	3,4506	,87836	,08052	3,2912	3,6101	1,00	5,00
	40-45	54	3,4259	,91422	,12441	3,1764	3,6755	1,88	5,00
	46-üstü	61	3,1004	,75513	,09668	2,9070	3,2938	1,63	4,50
	Total	407	3,3750	,84902	,04208	3,2923	3,4577	1,00	5,00
Genel iş tatmini	18-24	53	3,2849	,78493	,10782	3,0686	3,5013	2,00	4,80
	25-31	120	3,4404	,81005	,07395	3,2940	3,5868	1,50	5,00
	32-39	119	3,4954	,82380	,07552	3,3458	3,6449	1,20	5,00
	40-45	54	3,4898	,90873	,12366	3,2418	3,7379	1,85	5,00
	46-üstü	61	3,3672	,79723	,10207	3,1630	3,5714	1,35	4,65
	Total	407	3,4318	,82177	,04073	3,3517	3,5119	1,20	5,00
Duygusal bağlılık	18-24	53	3,2610	1,03337	,14194	2,9762	3,5458	1,17	5,00
	25-31	120	3,3861	1,08336	,09890	3,1903	3,5819	1,00	5,00
	32-39	119	3,4412	1,10652	,10143	3,2403	3,6420	1,00	5,00
	40-45	54	3,7284	,98803	,13445	3,4587	3,9981	1,00	5,00
	46-üstü	61	3,5410	1,08937	,13948	3,2620	3,8200	1,00	5,00
	Total	407	3,4545	1,07558	,05331	3,3497	3,5594	1,00	5,00
Devam bağlılığı	18-24	53	2,8396	,96684	,13281	2,5731	3,1061	1,00	5,00
	25-31	120	2,6431	,92766	,08468	2,4754	2,8107	1,00	5,00
	32-39	119	2,5784	,85641	,07851	2,4230	2,7339	1,00	4,83
	40-45	54	2,7654	1,05435	,14348	2,4776	3,0532	1,00	5,00
	46-üstü	61	2,7787	,99243	,12707	2,5245	3,0329	1,00	4,83
	Total	407	2,6863	,94071	,04663	2,5947	2,7780	1,00	5,00
Normatif bağlılık	18-24	53	3,2138	,92472	,12702	2,9590	3,4687	1,50	5,00
	25-31	120	2,9708	,74900	,06837	2,8354	3,1062	1,00	5,00
	32-39	119	2,9650	,81819	,07500	2,8165	3,1135	1,00	5,00
	40-45	54	3,1728	,93609	,12739	2,9173	3,4283	1,00	5,00
	46-üstü	61	3,0437	,77573	,09932	2,8450	3,2424	1,50	4,50
	Total	407	3,0385	,82534	,04091	2,9581	3,1189	1,00	5,00
Örgütsel bağlılık	18-24	53	3,1048	,65839	,09044	2,9233	3,2863	1,61	5,00
	25-31	120	3,0000	,64096	,05851	2,8841	3,1159	1,28	5,00
	32-39	119	2,9949	,64379	,05902	2,8780	3,1117	1,00	4,94
	40-45	54	3,2222	,67801	,09227	3,0372	3,4073	1,61	4,67
	46-üstü	61	3,1211	,60182	,07706	2,9670	3,2753	1,89	4,28
	Total	407	3,0598	,64542	,03199	2,9969	3,1227	1,00	5,00

Tablo 15
Yaş Değişkeni Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel tatmin	Between Groups	4,835	4	1,209	1,617	,169
	Within Groups	300,499	402	,748		
	Total	305,335	406			
Dışsal tatmin	Between Groups	5,574	4	1,394	1,951	,101
	Within Groups	287,082	402	,714		
	Total	292,656	406			
Genel iş tatmini	Between Groups	2,070	4	,517	,764	,549
	Within Groups	272,106	402	,677		
	Total	274,175	406			
Duygusal bağlılık	Between Groups	7,074	4	1,768	1,537	,191
	Within Groups	462,613	402	1,151		
	Total	469,687	406			
Devam bağlılığı	Between Groups	3,714	4	,928	1,050	,381
	Within Groups	355,573	402	,885		
	Total	359,287	406			
Normatif bağlılık	Between Groups	3,798	4	,950	1,399	,233
	Within Groups	272,765	402	,679		
	Total	276,564	406			
Örgütsel bağlılık	Between Groups	2,692	4	,673	1,626	,167
	Within Groups	166,433	402	,414		
	Total	169,125	406			

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde $p < 0.05$ ' ı hiçbir değer karşılamadığı dolayısıyla yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür bu da $H_{2,3}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir $H_{3,4}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir hipotezleri desteklemez

4.5.4. Eğitim Seviyeleri

Tablo 16
Eğitim seviyeleri Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel tatmin	Between Groups	3,212	4	,803	1,068	,372
	Within Groups	302,123	402	,752		
	Total	305,335	406			
Dışsal tatmin	Between Groups	4,211	4	1,053	1,467	,211
	Within Groups	288,445	402	,718		
	Total	292,656	406			
Genel iş tatmini	Between Groups	3,506	4	,877	1,302	,269
	Within Groups	270,669	402	,673		
	Total	274,175	406			
Duygusal bağlılık	Between Groups	4,401	4	1,100	,951	,435
	Within Groups	465,286	402	1,157		
	Total	469,687	406			
Devam bağlılığı	Between Groups	10,219	4	2,555	2,942	,020
	Within Groups	349,069	402	,868		
	Total	359,287	406			
Normatif bağlılık	Between Groups	3,449	4	,862	1,269	,281
	Within Groups	273,114	402	,679		
	Total	276,564	406			
Örgütsel bağlılık	Between Groups	2,747	4	,687	1,659	,159
	Within Groups	166,379	402	,414		
	Total	169,125	406			

Araştırmaya katılan çalışanların yetenek yönetimi açısından eğitim seviyeleri ve bağlılık faktörleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (Ona Way ANOVA) sonucunda, sadece devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durum $H_{2,6} =$ Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir hipotezini desteklemez.

Tablo 17
Çoklu Korelasyon – Eğitim seviyeleri Devam Bağlılığı

Dependent Variable	(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Devam bağlılığı	Lise	Ön lisans	,22317	,19449	,252	-,1592	,6055
		Lisans	,05347	,15598	,732	-,2532	,3601
		Yük. Lisans	,10806	,16711	,518	-,2205	,4366
		Doktora	,76136*	,25130	,003	,2673	1,2554
	Ön lisans	Lise	-,22317	,19449	,252	-,6055	,1592
		Lisans	-,16970	,15061	,261	-,4658	,1264
		Yük. Lisans	-,11511	,16212	,478	-,4338	,2036
		Doktora	,53819*	,24801	,031	,0506	1,0257
	Lisans	Lise	-,05347	,15598	,732	-,3601	,2532
		Ön lisans	,16970	,15061	,261	-,1264	,4658
		Yük. Lisans	,05459	,11308	,630	-,1677	,2769
		Doktora	,70789*	,21911	,001	,2771	1,1386
	Yük. Lisans	Lise	-,10806	,16711	,518	-,4366	,2205
		Ön lisans	,11511	,16212	,478	-,2036	,4338
		Lisans	-,05459	,11308	,630	-,2769	,1677
		Doktora	,65330*	,22717	,004	,2067	1,0999
	Doktora	Lise	-,76136*	,25130	,003	-1,2554	-,2673
		Ön lisans	-,53819*	,24801	,031	-1,0257	-,0506
		Lisans	-,70789*	,21911	,001	-1,1386	-,2771
		Yük. Lisans	-,65330*	,22717	,004	-1,0999	-,2067

Yetenek yönetimi, bağlılık tablosu incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan devam bağlılığında, lise mezunlarının, lisans mezunlarına göre bağlılık seviyeleri daha yüksektir. Yani eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanın kuruma ve işe olan bağlılığı giderek azalmaktadır. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların iş alternatifleri daha da artar ve kendi hedeflerine ulaşabilecekleri farklı yerler arayabilirler ve artık devam bağlılığı hissetmemeye başlarlar. Bu durum $H_{3.7}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir. Hipotezini doğrular.

4.5.5. Aynı İşyerinde Çalışma Süresi

Tablo 18
Aynı İş Yerinde Çalışma Süreleri Bakımından Varyans Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel tatmin	Between Groups	4,105	4	1,026	1,370	,244
	Within Groups	301,229	402	,749		
	Total	305,335	406			
Dışsal tatmin	Between Groups	9,794	4	2,448	3,480	,008
	Within Groups	282,863	402	,704		
	Total	292,656	406			
Genel iş tatmini	Between Groups	4,757	4	1,189	1,774	,133
	Within Groups	269,419	402	,670		
	Total	274,175	406			
Duygusal bağlılık	Between Groups	16,100	4	4,025	3,567	,007
	Within Groups	453,586	402	1,128		
	Total	469,687	406			
Devam bağlılığı	Between Groups	2,937	4	,734	,828	,508
	Within Groups	356,350	402	,886		
	Total	359,287	406			
Normatif bağlılık	Between Groups	2,539	4	,635	,931	,446
	Within Groups	274,025	402	,682		
	Total	276,564	406			
Örgütsel bağlılık	Between Groups	3,829	4	,957	2,328	,056
	Within Groups	165,297	402	,411		
	Total	169,125	406			

Çalışanların Yetenek yönetimi uygulanan işyerlerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda dışsal tatmin ve duygusal bağlılıkta istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 19
Aynı İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Çoklu Karşılaştırma

Dependent Variable	(I) Aynı işyerinde çalışıyorsunuz	(J) Aynı işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Dışsal tatmin	1 yıldan az	2 1-3 yıl	,04524	,11577	,696	-,1824	,2728
		3 3-7 yıl	-,12104	,12253	,324	-,3619	,1198
		4 7-10 yıl	-,18966	,18700	,311	-,5573	,1780
		5 10 üstü	,33822*	,13686	,014	,0692	,6073
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,04524	,11577	,696	-,2728	,1824
		3-7 yıl	-,16628	,11227	,139	-,3870	,0544
		7-10 yıl	-,23490	,18044	,194	-,5896	,1198
		10 üstü	,29298*	,12776	,022	,0418	,5441
	3-7 yıl	1 yıldan az	,12104	,12253	,324	-,1198	,3619
		1-3 yıl	,16628	,11227	,139	-,0544	,3870
		7-10 yıl	-,06862	,18485	,711	-,4320	,2948
		10 üstü	,45927*	,13391	,001	,1960	,7225
	7-10 yıl	1 yıldan az	,18966	,18700	,311	-,1780	,5573
		1-3 yıl	,23490	,18044	,194	-,1198	,5896
		3-7 yıl	,06862	,18485	,711	-,2948	,4320
		10 üstü	,52788*	,19465	,007	,1452	,9105
	10 üstü	1 yıldan az	-,33822*	,13686	,014	-,6073	-,0692
		1-3 yıl	-,29298*	,12776	,022	-,5441	-,0418
		3-7 yıl	-,45927*	,13391	,001	-,7225	-,1960
		7-10 yıl	-,52788*	,19465	,007	-,9105	-,1452
Duygusal bağlılık	1 yıldan az	1-3 yıl	-,24788	,14660	,092	-,5361	,0403
		3-7 yıl	-,37934*	,15516	,015	-,6844	-,0743
		7-10 yıl	-,82851*	,23680	,001	-1,2940	-,3630
		10 üstü	-,33492	,17331	,054	-,6756	,0058
	1-3 yıl	1 yıldan az	,24788	,14660	,092	-,0403	,5361
		3-7 yıl	-,13146	,14217	,356	-,4109	,1480
		7-10 yıl	-,58063*	,22850	,011	-1,0298	-,1314
		10 üstü	-,08704	,16178	,591	-,4051	,2310
	3-7 yıl	1 yıldan az	,37934*	,15516	,015	,0743	,6844
		1-3 yıl	,13146	,14217	,356	-,1480	,4109
		7-10 yıl	-,44917	,23408	,056	-,9093	,0110
		10 üstü	,04442	,16958	,794	-,2889	,3778
	7-10 yıl	1 yıldan az	,82851*	,23680	,001	,3630	1,2940
		1-3 yıl	,58063*	,22850	,011	,1314	1,0298
		3-7 yıl	,44917	,23408	,056	-,0110	,9093
		10 üstü	,49359*	,24649	,046	,0090	,9782
	10 üstü	1 yıldan az	,33492	,17331	,054	-,0058	,6756
		1-3 yıl	,08704	,16178	,591	-,2310	,4051
		3-7 yıl	-,04442	,16958	,794	-,3778	,2889

Yukarıdaki tablo incelendiğinde aynı işyerinde çalışma aralığına bakıldığından dışsal tatmin (yaptığı işin sonucunda elde edilen tatmin) 10 yıl üstü çalışanlarda diğerlerine oranla oldukça arttığı ve 3-7 yıl arası çalışanlar ile 7-10 yıl arası çalışanların duygusal bağlılıkta (örgütün ve kendi değer yargılarının örtüşmesi) diğerlerine oranla arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum $H_{3.7}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde aynı iş yerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir ve $H_{2.7}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir hipotezini destekler.

Tablo 20
Toplam Çalışma Süresi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel tatmin	Between Groups	6,465	4	1,616	2,174	,071
	Within Groups	298,870	402	,743		
	Total	305,335	406			
Dışsal tatmin	Between Groups	3,830	4	,957	1,333	,257
	Within Groups	288,826	402	,718		
	Total	292,656	406			
Genel iş tatmini	Between Groups	4,338	4	1,084	1,616	,169
	Within Groups	269,838	402	,671		
	Total	274,175	406			
Duygusal bağlılık	Between Groups	10,275	4	2,569	2,248	,063
	Within Groups	459,412	402	1,143		
	Total	469,687	406			
Devam bağlılığı	Between Groups	,494	4	,123	,138	,968
	Within Groups	358,793	402	,893		
	Total	359,287	406			
Normatif bağlılık	Between Groups	3,272	4	,818	1,203	,309
	Within Groups	273,292	402	,680		
	Total	276,564	406			
Örgütsel bağlılık	Between Groups	2,582	4	,646	1,558	,185
	Within Groups	166,543	402	,414		
	Total	169,125	406			

Aynı iş yerinde çalışma süreleri değiştiğinde farklılık gösterirken toplam çalışma süresinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bunun sebebinin toplam çalışma süresinde çalıştığı işi sevmeden mecburiyetten yaptığı düşünülmüştür. Bu da $H_{2.5}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir. Hipotezini ve $H_{3.6}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir hipotezini desteklemez.

4.5.6. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri İlişkisi

Genel iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile olan ilişkisi Anova ve korelasyon analizi ile bakıldığında

Tablo 21
İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri Analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	161,295	3	53,765	191,950	,000 ^b
Residual	112,880	403	,280		
Total	274,175	406			

a. Dependent Variable: genel iş tatmini

b. Predictors: (Constant), normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık

Tablo 22
İş Tatmini ve Çoklu Korelasyon

	Genel iş tatmini	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	
Pearson Correlation	Genel iş tatmini	1,000	,747	-,240	,508
	Duygusal bağlılık	,747	1,000	-,132	,616
	Devam bağlılığı	-,240	-,132	1,000	,127
	Normatif bağlılık	,508	,616	,127	1,000
Sig. (1-tailed)	Genel iş tatmini	.	,000	,000	,000
	Duygusal bağlılık	,000	.	,004	,000
	Devam bağlılığı	,000	,004	.	,005
	Normatif bağlılık	,000	,000	,005	.
N	Genel iş tatmini	407	407	407	407
	Duygusal bağlılık	407	407	407	407
	Devam bağlılığı	407	407	407	407
	Normatif bağlılık	407	407	407	407

Genel İş tatminin Örgütsel bağlılık alt kavramlarıyla ilişkisine baktığımızda $\sigma < 0,05$ olduğu görüyoruz. Korelasyon katsayısının genel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında 0,747 pozitif yönlü yüksek oranlı bir ilişki olduğu, genel iş tatmini ve devam bağlılığı arasında -0,240 negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu, genel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında 0,508 pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Buda bize alttaki tabloda göreceğimiz üzere %58,5 lik oranda pozitif yönlü bir etkileşim olduğunu göstermektedir.

Tablo 23
Model Özeti

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 ^a	,588	,585	,52924

a. Predictors: (Constant), normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık

Bu durum;

H₄ = İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezini destekler.

H_{4.1} Genel İş tatmini ile Duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Alt hipotezini destekler. H_{4.2} Genel İş tatmini ile Normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Alt hipotezini destekler. H_{4.3} Genel İş tatmini ile Devam Bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır alt hipotezini desteklemez.

Sonuç

Günümüzdeki piyasa ve rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. Sürekli bir dönüşümün ve devininin olduğu bir ortamda örgütleri diğerlerinden ayıracak belki de birden fazla farklılığa ihtiyaç vardır. İşte bu farklılıkları yaratacak olan şey ise yetenekli çalışanlardır. Rekabet ortamında insan kaynağının ayırt edici bir özelliğinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak sadece yetenekleri bulmak örgüte dahil etmek maalesef ki yeterli olmamaktadır. Yetenekli çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak, onların iş tatminini sağlamakta başlı başına yürütülmesi gereken stratejik bir süreçtir.

Yetenek Yönetimi, İş tatmini ve Örgütsel bağlılığın temelinde çalışan motivasyonunu arttırarak çalışan verimliliğini arttırmak, yetenekli ve işletmeye değer katabilen çalışanları da elinde tutmak yatar. Çalışan bağlılığının yüksek olması işe giriş çıkışlardaki sirkülasyon oranını etkiler ve iş gücü devrinin istenmeyen yüksek maliyetlerini azaltır. Bu sebeple motivasyon teorileri bile iş tatmini ve örgütsel bağlılığa evrilerek değerlendirilmeye başlanmıştır. Çalışanın verimli olması örgütsel hedef ve amaçlara daha çabuk ve doğru yollardan ulaşmayı sağlar. Çalışanın hedefleriyle örgütün hedefleri örtüştüğünde alınan yol çok daha hızlı olur. Günümüz teknolojisinde kopyalanamayan tek unsur insandır. Bunun farkında olan şirketler artık bir rekabet unsuru olarak gördükleri insan kaynağını geliştirmek ve elinde tutmak için çeşitli uygulamalar ve fırsatlar yaratırlar. Araştırmaların çoğu örgütsel bağlılığı sağlamak için neler yapılması gerektiğine dönmüştür.

Günümüzde çalışanı elde tutmaya yönelik çalışmalar olan farklı yetenek yönetimi çalışmaları mevcuttur bunlar, çeşitli liderlik programları, yetenek havuzu uygulamaları, koçluk mentörlük çalışmaları, performans ölçüm ve geri bildirim çalışmaları, esnek çalışma saatleri gibi kurum kültürü yaratacak çalışmalar ya da kurum içi iletişimi arttırmaya yönelik çalışmalar olabilir. Adı yetenek yönetimi olsun olmasın farklılıkları yönetmek adına, çalışana eğitim programları uygulamak, çeşitli sosyal etkinlikler düzenlemek, takdir ve ödül programlarına sahip olmak gibi çeşitli uygulamaları pek çok örgütte görebiliriz. Bu çalışmada Yetenek yönetiminin ne olduğu ve yetenek yönetimi ile benzer kavramları karıştırmamak adına diğer tanımlarla arasındaki ilişkisi açıklanmış ve yetenek yönetimi kapsamında olması gereken süreçler anlatılarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık çeşitleri hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmada kısaca yetenek yönetiminin tanımı verilerek yeteneğin nereden geldiği ve gelişim süreci belirtilmiş. Yetenek ve yetkinlik ilişkisi, yetkinlik ve beceri ilişkisi, yetenek ve

potansiyel ilişkisi, yetenek ve performans ilişkisi anlatılarak yetenek ile sık sık karıştırılan bu kavramlarla arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur. Böylelikle yetenek yönetimi kavramı ve süreçlerinin aslında neyi ifade ettiği ve işletmeler için neden önemli olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yetenek Yönetiminin önemine değinirken aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin alt faktörleri anlatılarak bu faktörlerin hangi demografik özelliklerle bağlantılı olabileceği konusu irdelenmiştir.

Yetenek Yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının örgütler açısından önemi ve birbirleri ile olan ilişkileri araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Daha önceki araştırma çalışmalarından Tarakcı (2016) Yetenek Yönetiminin iş tatmini üzerine etkilerini incelemiş ve pozitif yönlü etkileşim olduğunu bulmuştur. Yine Serim (2013) Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini ilişkisini incelediğinde pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki üzerine Urhan (2014) yılında yaptığı araştırmasında İş tatmini ve Örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Bu çalışma İnternet üzerinden anket yapılarak, çalışan gönüllü 407 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların % 63,1'i kadın % 36,9'u erkektir. Katılımcıların % 58,7'si 25-39 yaş aralığındaki kişiler oluştururken % 13'ü 18-24 yaş arası, 40 yaş üstü katılımcıların 18,3 olduğu görülmüştür. Çalışma da Yetenek yönetiminin iş tatmini ve dolaylı olarak Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülerek hipotezler kurulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezi olan “ $H_1 =$ Yetenek yönetiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan ve Örgütsel Bağlılık üzerine İş Tatminin aracılığı ile dolaylı olarak olumlu ve objektif etkisi vardır.” İfadesi ile elde edilen regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde oldukça kuvvetli bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmüştür. Bu doğrultu da yine “ $H_2 =$ Yetenek yönetiminin, İş Tatmini üzerinde doğrudan olumlu ve objektif etkisi vardır” ve alt hipotezleri olan “ $H_{2,1} =$ Yetenek yönetimi ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.” İle “ $H_{2,2} =$ Yetenek yönetimi ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezlerini iş tatmini açısından doğrulamıştır. Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerine kurulan hipotez olan “ $H_3 =$ Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde doğrudan olumlu ve objektif etkisi vardır” hipotezini ve “ $H_{3,1} =$ Yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Ve “ $H_{3,3} =$ Yetenek

yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” alt hipotezlerini de bu doğrultuda olumlamıştır. Ancak “ $H_{3,2}$ = Yetenek yönetimi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmamıştır. Bilindiği üzere devam bağlılığı örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti olarak değerlendirildiğinden bu bağlılık türünün iş tatmininden ya da yetenek yönetiminden etkilenmediği düşünülmüştür.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine göre yetenek yönetiminin iş tatmini ve Örgütsel bağlılıkları değerlendirildiğinde ise “ $H_{2,3}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.” Alt hipotezi ile “ $H_{3,4}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde yaşa göre anlamlı farklılık gösterir” alt hipotezinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine “ $H_{2,4}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.” Alt hipotezi değerlendirilirken iş tatmininin genel ve dışsal tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. İçsel tatmin düzeyinde çok anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.” $H_{3,5}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.” Hipotezinde ise örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı bir fark oluşturarak hipotezi doğrulamıştır.

“ $H_{2,6}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.” ve “ $H_{3,8}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir” hipotezlerini yapılan istatistikler sonucunda doğrulamadığı görülmüştür.” $H_{2,5}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.” Ve “ $H_{3,6}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezlerini doğrulamamıştır. Ancak toplam çalışma süresine farklılık göstermemesine rağmen, “ $H_{2,7}$ = Yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.” alt hipotezi ve “ $H_{3,7}$ = Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde aynı iş yerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir” alt hipotezlerini doğrulamış ve aynı iş yerinde çalışma süresi arttıkça bağlılık düzeyinin arttığı görülmüştür.

İş tatmininin Örgütsel bağlılık ve alt faktörleri ile ilişkisi üzerine kurulan “ H_4 = İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini %58 oranında doğrular. “ $H_{4,1}$ Genel İş tatmini ile Duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.” Ve “ $H_{4,2}$ Genel İş tatmini ile Normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezlerini orta seviyede pozitif doğrularken “ $H_{4,3}$ Genel İş tatmini ile Devam Bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezinde negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemesi ve tüm kademelerde bu uygulamaları kullanması tavsiye olunur. Çünkü bu uygulamaların örgüte katacağı değerler sayesinde yetenekli adayların keşfedilmesi, örgüte dâhil edilmesi ve en önemlisi örgüte bağlılıklarının sağlanması sayesinde kopyalanamayan tek unsur olan insan kaynağını en etkin şekilde kullanma ve rekabet piyasasında farklılaştırma yolunda ilerleme imkânı bulabileceklerdir.



EK**ANKET FORMU**

Bu anket formu Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “*Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Rolü*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket soruları içinde açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
(Tez Danışmanı)

Funda CİFTPINAR
Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız : 18-24 () 25-31 () 32-39 () 40-45 () 46 ve üstü ()
3. Öğrenim Durumu : Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek L. () Doktora ve üstü ()
4. Aynı işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz : 1 Yıldan Az () 1-3 () 3-7 () 7-10 () 10 yılı üstü ()
5. Toplam Çalışma Süreniz : 1 Yıldan Az () 1-3 () 3-7 () 7-10 () 10 yıl üstü ()
6. Kurumunuzda Yetenek yönetimi uygulamaları var mı ? Evet Hayır Bilmiyorum
7. Kurumunuzda aşağıdaki uygulamalardan hangisi veya hangileri mevcut

- Liderlik programları
- Yetenek Havuzu
- Performans Ölçüm ve geri bildirim
- Koçluk Mentörlük Uygulamaları
- Rotasyon, zorlu görevlendirme, Proje atamaları vs.
- Gölgeleme, yedekleme
- Esnek Çalışma
- Farklı kademelerdeki yöneticilerle yapılan yetenek değerlendirme görüşmeleri
- Değerlendirme merkezi uygulamaları
- Derin teknik eğitimler, davranışsal yetkinlik gelişim eğitimleri, e-egitim
- Hiçbiri

II. BÖLÜM İŞ TATMİNİ

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz

Sorular		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	()	()	()	()	()
2.	İşimde bağımsız çalışma imkânlarının olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3.	İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	()	()	()	()	()
4.	Toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5.	İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	()	()	()	()	()
6.	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
7.	İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
8.	İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
9.	Yaptığım işi başkaları için bireyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
10.	Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	()	()	()	()	()
11.	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	()	()	()	()	()
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
13.	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14.	Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15.	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	()	()	()	()	()
16.	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	()	()	()	()	()
17.	Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.	()	()	()	()	()
18.	İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19.	Yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
20.	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

Sorular	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	()	()	()	()	()
2.Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim	()	()	()	()	()
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	()	()	()	()	()
4.Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	()	()	()	()	()
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
6.Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	()	()	()	()	()
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	()	()	()	()	()
8.İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.	()	()	()	()	()
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	()	()	()	()	()
10.Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	()	()	()	()	()
12.Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	()	()	()	()	()
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
14.Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
16.Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	()	()	()	()	()
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	()	()	()	()	()
18.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

Kaynakça

- Ağaoğlu, O. K. (1991). *Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği*. Ankara: MPM Yayınları.
- Altıntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 449.
- Altun, F. (2019). İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1-14.
- Aral, İ. (2018a, Aralık 8-9). Uygulamalı Yetenek Yönetimi Eğitimi. Ankara, Çankaya: Next Level Workingten.
- Aral, İ. (2018b, Aralık 8-9). Uygulamalı Yetenek Yönetimi Eğitimi. Ankara, Çankaya: Next Level Workingten.
- Atlı, D. (2012a). *Yetenek Yönetimi* (Cilt 1. Basım). İstanbul: Crea.
- Atlı, D. (2012b). *Yetenek Yönetimi* (Cilt 1. Basım). İstanbul: Crea.
- Atlı, D. (2017a). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitapevi.
- Atlı, D. (2017b). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitapevi.
- Atlı, D. (2017c). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitapevi.
- Atlı, D. (2017d). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitapevi.
- Atlı, D. (2017e). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs.
- Ayrancı, M. (2018). “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Tarafından Algisi: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Tekirdağ.
- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak KKK Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. 20-21. İstanbul.

- Baycan, A. (1985). *Analisis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational yüksek lisans tezi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A. C. (1993). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bektaş, H. (2017). *Açıklayıcı Faktör Analizi*. İstanbul: Beta.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 14-15.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın* (Cilt 1. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bulut, E. (2004). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri’de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama". *Erciyes Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Bülbül, S. (2016). "Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumu Uygulaması". *Niğantaşı Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Byington, J. R., & Johnston, J. G. (1991). "Influences on Turnover of Internal Auditors". *Internal Auditing, Vol.7*, 3-10.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1987). *Reliability and Validity Assessment* (Dokuzuncu baskı b.). USA: Sage Publications.
- Chiu, C. (1998). "Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men? Lawyers as a Case Study." *Sex Roles, pp. .* (Cilt Vol: 38). Berkeley: University of California.
- Clifford, M. (1989a). "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *Then Sociological Quartely*.
- Clifford, M. (1989b). *Oganizational Commitment And Career Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan*. The International Journal of Career Management.
- Conaty, B., & Charan, R. (2011). *Yetenek Sarrafları* (Cilt 1. Basım). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Çakırer, M. A. (2009). *Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı* (Cilt 1.Baskı). İstanbul: Crea Kitap.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri. 17-18. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı . 5. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi.
- Elçi, G. (2014). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanları". *Beypkent Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Emran, A., & Gök, R. (2011). "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İşletme Fakültesi*(5).

- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (Cilt 5. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Genç, O. (2006). Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Başarılı Örnekler . İstanbul: 14. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Sunumu.
- Gözen, E. (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama". *Atılım Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması," Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü).
- Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması". *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*.
- Gündoğan, T. (2010). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama". *Ankara Üniversite SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Gür, Y. (2014). "Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. USA: World Pub. Company.
- <http://www.tdkterim.gov.tr>. (2018). 2018 tarihinde Türk Dil Kurumu. adresinden alındı
- İpçioğlu, B. (2017). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. 9. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon* (Cilt 1. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karasu, Y. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine Yönelik Bir Çalışma". *İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 2. Basım). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Keleş, H. (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi SBE Doktora Tezi*.
- Kirel, Ç., & Özkalp, E. (2011). *Örgütsel Davranış* (Cilt 5. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Kıyak, Z. (2018). <https://www.kariyer.net/ik-blog/is-tatmini-aslinda-nedir/>.
<https://www.kariyer.net/ik-blog/is-tatmini-aslinda-nedir/> adresinden alındı
- Koca, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 1 Basım). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003a). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003b). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçer, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Bete.

- Kök, S. B. (2006a, Nisan). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 293-312.
- Kök, S. B. (2006b, Nisan). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 293-312.
- Kutanis, R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri* (Cilt 4. baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1963). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment". *Journal Of Applied Psychology*, 171-172.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*(Vol.108), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, . USA: Sage Publications.
- Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Ölçeği. *Yüksek Lisans Tezi*, 11. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naklen, D. A. (2017). *The Achieving a High Return on Talent*. İstanbul: Abaküs.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1998). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". *Journal of Occupational Psychology*, 19-31.
- Onaran, O. (1979). "*Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması, İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu*". Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları.
- Oshagbemi, T. (1997). The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*, 8.
- Öner, N. (2012). *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler Bir Başvuru Kaynağı* (7. Baskı b.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Özmutaf, N. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41-60.
- Öztekin, Z. (2008). "Orduda İş Tatmini: Subayları İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma". *Anadolu Üniversitesi SBE Doktora Tezi*, 36.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "*Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Psychiatric Technicians*". *Journal of Applied Psychology*.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.
- Sall, F. E., & Knight, P. A. (1987). *Organizational Psychology : Science and Practice*. Pasific Grove: Cole Publishing Co.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior* (Cilt Eight edition). Newyork: Mcgraw-Hill Book Co.
- Solmuş, T. (2000). "IKY'de Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon". *Türk Psikoloji Dergisi*, 65-73.
- sssjournal.com. (2019, Ocak). http://sssjournal.com/Makaleler/2106632493_15_4-17.ID497.%20G.TEK%C4%B0N&B.G%C3%96RG%C3%9CL%C3%9C_1559-1566.pdf adresinden alındı
- Şengül, C., & Sönmezöz, F. (2018). <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>. w3.gazi.edu.tr: <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> adresinden alındı
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Acedemic Social Science Studies*, 139-156.
- Tak, B., Sayılar, Y., & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 233-266.
- Taş, Ö. (2012). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği. *Sağlık Kurumları Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 30.
- Toksöz, S. (2015). "Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma". *Okan Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. (Yayın No 724). TC Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment". *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, 549-579.
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Türkoğlu, H. (2011). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. İstanbul.
- Urhan, S. (2014). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması". *Pamukkale Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi*.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43-56.
- Ünsar, S., Taştan, İ., & DüNDAR, İ. (2006). "İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması". *Verimlilik Dergisi*(2006/2), 129-142.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons Inc.
- Vroom, V. H. (1967). *Work And Motivation*. 99. John Wiley and Sons Inc.

Yakut, S. (2015). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Ve Meslek Liselerinde Araştırma". *İstanbul Kültür Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi(14)*.

Yüceler, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(22)*, 446-458.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 5 Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Funda ÇİFTPINAR

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara 1975

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü (mezun)
Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyoloji Bölümü (4. Sınıf)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

- TANAP Trans Anadolu Doğalgaz Boru Projesi İnsan Kaynakları Uzm. (2016-halen)
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Des. Hiz. D. Memur (2014-2016)
- Ernst & Young Finans Uzmanı (2013-2014)
- TÜMAŞ Türk Mühendislik Yönetici As.- İç denetçi (2012-2013)
- Şehit Mehmet Altanlar İlköğretim Okulu Bilgisayar Öğretmeni (2005-2006)
- MEB Tuzla Halk Eğitim Merkezi Bilgisayar Öğretmeni (1995-1998)
- Özel Olimpiyat Bilgisayar Kursları Bilgisayar Öğretmeni (1994-1995)

İletişim

E-Posta Adresi : fundaciftpinar@gmail.com

Tarih : 10.06.2019