

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNDE
DUYGUSAL ZEKA LİDERLİĞİNİN VE PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMENİN ARACI ROLÜ**

Arzu KURŞUN

DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Danışman
Prof. Dr. Şebnem ASLAN**

KONYA-2019

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNDE
DUYGUSAL ZEKA LİDERLİĞİNİN VE PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMENİN ARACI ROLÜ**

Arzu KURŞUN

DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Danışman
Prof. Dr. Şebnem ASLAN**

KONYA-2019

Onay Sayfası

S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Arzu KURŞUN tarafından savunulan bu çalışma, jürimiz tarafından Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. İsmail Sevinç
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. Şebnem ASLAN
Selçuk Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Zührem YAMAN
Selçuk Üniversitesi

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Fatma Özlem YILMAZ
Selçuk Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Şerife Didem KAYA
Necmettin Erbakan Üniversitesi

ONAY:

Bu tez, Selçuk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmenliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Hasan Hüseyin DÖNMEZ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

‘Yetenekli olma’ olgusunun gerek günlük yaşantımızda gerekse sosyal medya üzerinden uçlaştırıldığı günümüzde, gerçek yeteneği bulmak, elde tutmak ve yeteneğin gelişimini sağlamak giderek zorlaşmıştır. Yeni yetenekleri keşfetmek ve var olan potansiyeli yönetmek için birçok işletme çeşitli yollara başvurmaktadır.

Yetenek yönetiminin teorik çerçevesinin henüz oluşmamış olması ve örgüt kültürü içindeki yerinin net olarak bilinmemesi bizi bu çalışmayı yapmaya iten en önemli neden olmuştur.

Öncelikle, bu meşakkatli yolculukta bana engin bilgisini ve kapıları açarak, aynı anlayışta yürümemizi sağlayan, eğiten, sabırla, üstün teşviki ile beni geliştiren saygıdeğer danışmanım sayın Prof.Dr. Şebnem ASLAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmayı, ondan çaldığım zamanlarda büyük bir şefkatle beni dinleyen, anlayan ve bu uzun süreçte beni hiç üzmeyen canım oğlum Semih Alp EKİZ’e ithaf ediyorum. Her şeyin daha güzel olması için dostluğunu ve yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Özkan ÖZDEM’e, her zaman yanımda olan değerli dostum Dilek ÖZTÜRK’e ve sevgili aileme ayrıca minnet ve saygılarımı sunarım.

Çalışmamızın yazın hayatına katkı sağlamasını ümit ediyorum.

Arzu KURŞUN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÇİZELGELER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
ÖZET.....	xii
SUMMARY.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Yetenek Yönetimi.....	3
1.1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı.....	3
1.1.2. Yetenek Yönetiminin Önemi.....	6
1.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	7
1.2. Örgüt Kültürü.....	34
1.2.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	34
1.2.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri.....	36
1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	46
1.3. Psikolojik Sözleşme.....	61
1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	61
1.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri.....	62
1.3.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	70
1.3.4. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	73
1.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	75

1.4. Duygusal Zeka Liderliği.....	77
1.4.1. Duygusal Zeka ve Liderlik Kavramları.....	77
1.4.2. Duygusal Zeka Liderliği Kavramı.....	81
1.4.3. Duygusal Zeka Liderinin Temel Yetenekleri.....	81
1.4.4. Duygusal Zeka Liderliğinin Boyutları.....	82
1.5. Örgüt Kültürünün Yetenek Yönetimi Açısından Önemi.....	84
1.6. Örgüt Kültürü Yetenek Yönetimi İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Önemi.....	86
1.7. Örgüt Kültürü Yetenek Yönetimi İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin Önemi.....	89
2. GEREÇ VE YÖNTEM.....	93
2.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	93
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	93
2.3 . Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	93
2.3.1. Araştırmanın Modeli.....	93
2.3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	94
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	94
2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	96
2.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	96
2.5.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği.....	97
2.5.3. 360 ⁰ Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	97
2.5.4. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği.....	99
2.5.5. Rousseau Psikolojik Sözleşme Ölçeği.....	99

2.5.6. Türkçeye Uyarlama Süreci.....	99
2.6. Araştırmada Verilerin Toplanması ve Analizi.....	99
2.7. Araştırmanın Etiği.....	103
2.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	104
3.BULGULAR.....	105
3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler.....	105
3.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri.....	106
3.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	109
3.2.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	113
3.2.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	116
3.2.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	117
3.2.5. 360 ⁰ Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Güvenilirlik, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
3.2.6. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'nin Güvenilirlik, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	123
3.3. Korelasyon Analizi.....	127
3.4. Hipotezlerin Testi.....	129
3.5. Ölçek ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	134
3.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	134
3.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	136
3.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	137
3.5.4. Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	140

3.5.5. Meslek Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	142
3.5.6.Yönetici ile Görüşme Sıklığına Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	144
4. TARTIŞMA.....	147
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
6. KAYNAKLAR.....	157
7. EKLER.....	175
EK A: Anket Formu.....	175
EK B: Etik Kurul Kararı, İzin belgesi.....	189
EK C: Anket formları yazar izinleri.....	191
8. ÖZGEÇMİŞ.....	196

ÇİZELGELER

Çizelge 2.1.: Gözlemlerin Aldığı Değerlerin Sonuçları.....	101
Çizelge 2.2.: Çok Değişkenli Normallik Dağılım Sonuçları.....	102
Çizelge 3.1.: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	106
Çizelge 3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	111-112
Çizelge 3.3.: Yakınsama (Convergent) ve Ayırt edici (Discriminant) Geçerlilik Ölçümleri.....	113
Çizelge 3.4.: Yakınsama (Convergent) ve Ayırt edici (Discriminant) Geçerlilik Ölçümleri.....	114
Çizelge 3.5.: Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.....	114
Çizelge 3.6.: Modele İlişkin En İyi Uyum İndeksleri.....	114
Çizelge 3.7.: Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	116
Çizelge 3.8.: En İyi Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	117
Çizelge 3.9: En Son Model Geçerlilik Ölçümleri.....	117
Çizelge 3.10.: 360 ⁰ Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	120
Çizelge 3.11: Yakınsama (Convergent) ve Ayırt edici (Discriminant) Geçerlilik Ölçümleri.....	121
Çizelge 3.12: Son En İyi Model Uyumu İndeksleri.....	121
Çizelge 3.13: Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.....	121
Çizelge 3.14: Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	124
Çizelge 3.15: Son En İyi Model Uyumu İndeksleri.....	125
Çizelge 3.16.: Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.....	125
Çizelge 3.17.: Ölçeklerin Bütününe Ait Korelasyon Analizi.....	127

Çizelge 3.18.: Ölçek Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	128
Çizelge 3.19.: Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar	131
Çizelge 3.20.: Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar (Aracılık Etkisi).....	133
Çizelge 3.21.: Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar (PSE Aracılık Etkisi).....	133
Çizelge 3.22: Hipotez Yorumları.....	133
Çizelge 3.23: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları.	135
Çizelge 3.24.: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları.....	137
Çizelge 3.25.: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.....	138-139
Çizelge 3.26.: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	140-141
Çizelge 3.27.: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Analiz Sonuçları.....	142-144
Çizelge 3.28.: Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Yönetici İle Görüşme Sıklığına Göre Analiz Sonuçları.....	145-146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.: Araştırmanın Modeli.....	94
Şekil 2.2.: Örneklem Büyüklüğü Formülizasyonu.....	95
Şekil 2.3.: Eşvaryanslılık LOESS Eğrisi.....	103
Şekil 3.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren İki Düzeyli Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	115
Şekil 3.2.: Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren İki Düzeyli Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	118
Şekil 3.3.: 360 ⁰ Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	122
Şekil 3.4: Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	126
Şekil 3.5.: Örgüt Kültürünün Yetenek Yönetimi, Duygusal Zeka Liderliği ve Psikolojik Sözleşme Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	130
Şekil 3.6.: Örgüt Kültürü ile Yetenek Yönetimi İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliği ile Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisine ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	132

SİMGE VE KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

EVP: Çalışan Değer Planı

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojisi

E-öğrenme: Elektronik Öğrenme

PRP: Performansa Bağlı Ücretlendirme

OCAI: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

PS: Psikolojik sözleşme

E-P: Emek-Performans Beklentisi

P-O: Performans-Sonuç Beklentisi

EQ: Duygusal Zeka

EQ-i: Duygusal Oran Envanteri

ESI: Duygusal Sosyal Zeka

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

İK: İnsan Kaynakları

SUIET: Swinburne Üniversitesi Duygusal Zeka Testi

VIF: Varyans Büyütme Faktörü

LOESS: Locally weighted Scatter-Plot Smoother

KMO testi: Kaiser-Mayer-Olkin Testi

X²/df: Ki- Kare/Serbestlik Derecesi

NFI: Bentler-Bonett Normed Fit Index

CFI: Comparative Fit Index

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

GFI: Goodness of Fitness

IFI: Incremental Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

RFI: Relative Fit Index

AVE: Ortalama Açıklanan Varyans/ Average Variance Extracted

CR: Birleşik Güvenirlilik/Composite Reliability

MSV: Maksimum Paylaşılan Varyans/Maximum Shared Variance

ÖZET

Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü

Arzu KURŞUN

Danışman: Prof. Dr. Şebnem ASLAN

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

2019

Araştırmanın temel amacı, hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgüt kültürü ve yetenek yönetimi davranışlarının birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyerek duygusal zeka liderliği ve psikolojik sözleşmenin bu ilişkideki aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın, Giresun’da rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan kamu ve üniversite hastanelerinde yapılması planlanmıştır.

Veri toplama araçları olarak; Örgüt kültürü için Denison and Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek; yetenek yönetimi için Anne-Marguerite Oehley (2007) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek; duygusal zeka liderliği için Palmer, Stough, Harmer and Gignac (2009) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından türkçeye uyarlanan ölçek ve son olarak psikolojik sözleşme için Rousseau (2008) tarafından geliştirilen ve Topçu (2015) tarafından türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma verileri üzerinde SPSS 16.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve AMOS 20.0 programıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi (geçerlilik analizi için), yapısal eşitlik modeli ve path (yol) analizi uygulanması planlanmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına bakıldığında; yaş aralığının %43,6 ile 28-35 yaş arasında olduğu; %38’inin lisans eğitimi aldığı; %37,6’sının hemşire olarak çalıştığı; %49’unun evli; %32,2’sinin 1-3 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Yönetici ile görüşme sıklığına bakıldığında ise % 46,6 oranında ‘Birkaç kez’ cevabı verilmiştir.

Analizler sonucunda, yetenek yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürünün, yetenek yönetimi ile olan ilişkisinde duygusal zeka liderliği kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur ve son olarak psikolojik sözleşmenin, örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin, örgüt kültürünü bozabilecek olası durumlara (Çatışma, ihlal vb.) karşı bir aksiyon planı oluşturması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zeka Liderliği, Psikolojik Sözleşme, Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi.

SUMMARY

REPUBLIC of TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Arzu KURŞUN

Department of Health Management

PhD THESIS / KONYA-2019

The Mediating Role of Emotionally Intelligent Leadership and Psychological Contract in The Relationship of Organizational Culture and Talent Management

The primary purpose of this study is to analyze the intermediary role of emotional intelligence leadership and psychological contract on the relation of talent management and organizational culture by examining the level of organizational culture and talent management behaviours and interrelations of medical personnels working at hospitals. This study was planned to be carried on the public and/or university hospitals in Giresun selected by random sampling method.

The following scales were used as the data collection tools: The scale developed by Denison and Mishra (1995) and adapted to Turkish by Yahyagil (2004) for Organizational Culture; the scale developed by Anne-Marguerite Oehley (2007) and adapted to Turkish by the researcher for Talent Management; the scale developed by Palmer, Stough, Harmer and Gignac (2009) and adapted to Turkish by the researcher for Emotional Intelligence Leadership; and finally the scale developed by Rousseau (2008) and adapted to Turkish by Topçu (2015).

It was planned to apply descriptive statistics by SPSS 16.0 programme, interpretive and affirmative factor analysis (for validity analysis) by correlation and AMOS 20.0 programme, structural equation modeling and path analysis on the study datas. Cronbach Alfa Parameter was used for the reliability analysis. Regarding the findings of the study, it is seen that participants are in 28-35 age range by 43.6%; 38% of the participants have an undergraduate education; 37.6% of the participants are working as nurse; 49% of the participants are married; 32.2% of the participants have a work experience between 1-3 years. Regarding the frequency of the meetings with the supervisor, 46.6% of the participants noted as 'a few times.'

In consequence of these analyses, it was found that there is a positive and statistically significant relation between talent management and organizational culture. It was found that emotional intelligence leadership has a partial intermediary effect on the relation of organizational culture and talent management.

Keywords: Emotional Intelligence Leadership, Psychological Contract, Organizational Culture, Talent Management.

1. GİRİŞ

Günümüz örgüt ikliminde, yetenek eksikliği artarken yetenek arayışında gerçek bir savaş verilmektedir (Gelens ve ark 2013). Ekonomik kriz, demografik değişimler ve küreselleşme nedeniyle yetenekli çalışanın gelişimini arttırmak ve yetenekli çalışanı elde tutmak için insan kaynakları yönetimini (İKY) geliştirme ihtiyacı büyümektedir (Gelens ve ark 2013, Thunnissen ve ark 2013). Yetenek yönetimi önemli bir yönetim meselesi olmuştur. Yapılan çeşitli çalışmalar, iş liderlerinin son on yılda yetenekli insan bulmayı en önemli yönetsel iş gördüğünü göstermektedir (Thunnissen ve ark 2013). Rekabetçi piyasa koşullarında, örgütsel performansın önemi her geçen gün artmaktadır ve küreselleşme özellikle yüksek büyüme gösteren piyasalarda yenilenmeye dönük sürekli bir baskıya yol açmaktadır (Walk ve ark 2013).

Yetenekli çalışanlar örgütsel performansını olumlu bir şekilde etkilerken yeteneğin kendisi günümüzde iş başarısını etkileyen bir faktör haline gelmiştir. Yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaya hevesli olan ve kendini işe adayan bir işgücüne sahip olmak, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememektedir. Bu yüzden yetenek, rekabet üstünlüğü getiren bir avantaj sağlamaktadır. Ancak küresel yetenek savaşında özellikle kalifiye insan kaynaklarının kıt olduğu bir ortamda böyle çalışanları işe almak veya bu çalışanları elde tutmak gittikçe zorlaşmaktadır (Walk ve ark 2013).

Yetenek yönetimi uygulamalarını işlevselleştirmek kaçınılmaz bir yönetim meselesi olmuş, yetenek yönetimi her zaman her yerde hakim bir fenomene dönüşmüştür. McKinsey performansı yüksek örgütler yaratmada, yeteneğin önemini göstermek için 1990'ların sonlarında Yetenek Savaşı'nı kullanmaya başlamıştır (Beechler ve Woodward 2009, Yarnall 2011, Vaiman ve ark 2012, Dries 2013, Gelens ve ark 2013, Bergelson 2014, Pinnington ve ark 2015).

Örgüt içinde daimi bir fenomen ve uygulayıcılar arasında popüler bir mesele olsa da, yetenek yönetimi üzerine yapılan deneysel çalışmalar sınırlıdır ve yetenek yönetimi akademik bilgiyi geliştirmeye dönük kuramsal çatıdan yoksundur (Lewis ve Heckman 2006, Vaiman ve ark 2012, Festing ve ark 2013, Gelens ve ark 2013, Al Ariss ve ark 2014, Festing ve Schafer 2014, Meyers ve Woerkom 2014, Collings ve ark 2015, Gallardo-Gallardo ve ark 2015, Krishnan ve Scullion 2017, Van Zyl ve ark

2017). Tüm bu karışıklığı bir kenara bırakırsak tam burada önemli bir soru bulunuyor: Yetenek yönetimi kendine özgü bir kavram mıdır yoksa “eski bir şaraba” yeni etiket koymak gibi lider gelişimi, yönetime yeni çalışan alımı, yetiştirme ve benzeri şeylerin yeniden etiketlenmesi midir? (Cooke ve ark 2014, Schiemann 2014).

Çalışmada, yetenek yönetimi üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş, yetenek yönetiminin örgüt, psikolojik sözleşme ve duygusal zeka liderliği ile olan etkileşimi tartışılmıştır.

Ancak yetenek yönetimi kendine özgün uygun bir teoriye henüz dayandırılmamıştır. Bu teori eksikliği yüzünden yetenek yönetiminin belirlenmesinde ve yetenek yönetimine yaklaşımlarda bazı farklılıklar vardır. Örneğin, yetenek yönetimine genel ve özel yaklaşımlar bulunmaktadır. Yetenek yönetimi genel bir yaklaşım ise bu yaklaşım tüm çalışanlarda yetenek potansiyeli olduğu ve eşit yatırımlar hak ettikleri örneğine dayandırılır. Yetenek yönetimi özel bir yaklaşım ise çalışanların örgüte kattıkları ek değer ya da pozisyonlarının stratejik önemine göre farklılaşmasına vurgu yapılır (Gelens ve ark 2013).

Araştırmacılar, insani dokunuşun farkında olan liderliğin merkezi olduğunu ve şirket başarısında merkezi olan tüm insani ve örgütsel öğeler de dahil olmak üzere yeteneğin önemini görmüşlerdir: ‘Yöneticiler insani dokunuş sayesinde en büyük farkı yapabileceklerdir...’ Doğru zamanda doğru insana doğru soruları sorarak... Takıma örnek oluşturarak, müşterilerle empati kurarak, ve yeteneği geliştirerek... Anlaşmazlığı tolere ederek, bilgiyi sentezleyerek ve örgütü geliştirmede ve öz yenilenme kapasitesini inşa etmede yönetimin ‘Duygusal’ tarafına odaklanarak.” (Cascio ve Boudreau 2016). Bu doğrultuda (Vaiman ve ark 2012, Walk ve ark 2013):

“Örgütlerin yetenekli çalışanı cezbetme, geliştirme, motive etme ve elde tutma kapasitesi 21. yüzyıl bilgi ekonomisinde kritik stratejik bir konu olarak kalacaktır.”

Yetenek yönetiminin önemi özellikle çok uluslu şirketler için artmaktadır. Çünkü kalifiye çalışanlar için ulusal şirketler ile girdikleri rekabet gittikçe büyümektedir. Yetenek yönetiminde yaşanan zorluklar Avrupa ve ABD’de önemliyken, Hindistan gibi büyümekte olan pazarlarda bu zorluklar daha şiddetli olmaktadır (Vaiman ve ark 2012, Walk ve ark 2013).

1.1. Yetenek Yönetimi

1.1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre yetenek: "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite," olarak tanımlanmıştır (TDK 2018).

Bir diğer tanımlamaya göre, "Örgütsel performansa ya doğrudan katkıda bulunma yada uzun vadede en yüksek potansiyeli gösterme, bireysel olarak farklılık yaratma," şeklinde ifade edilmiştir (İles ve ark 2010). Schiemann (2014) ise yeteneği örgüt misyonununa göre getirilen tüm işgücünün kolektif bilgisi, becerisi, yeterliliği, deneyimleri, değerleri, alışkanlıkları ve davranışları olarak tanımlar.

Collings ve Mellahi (2009) yetenek yönetimini şöyle tanımlar;

"Örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına farklı katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu rolleri dolduracak yüksek potansiyeli gösteren çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirilmesini, bu pozisyonları uzmanlarla doldurmayı kolaylaştıran ve onların örgüte adanmışlığının sürekliliğini sağlayan farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının geliştirilmesini gerektiren aktivite ve süreçlerdir."

Lewis ve Heckman'a göre (2006) yetenek yönetiminde açık bir şekilde yetenek kararlarını ve yetenek seçiminin çoklu-havuz etkilerini tanımlayan, gelişen sistem modellerine açık bir şekilde rehberlik eden, güvenilir uzmanları geliştirmek örgütlerde yetenek iletişimin niteliğini önemli derecede geliştirir.

Scullion ve ark (2010) ve Collings (2014) ise yetenek yönetimini küresel boyutta incelemişlerdir. Küresel yetenek yönetimi, küresel ölçekte en stratejik rollerde en iyi çalışanları cezbetme, seçme, geliştirme ve elde tutma amacıyla yürütülen tüm örgütsel aktiviteyi içermektedir. Küresel yetenek yönetimi örgütün faaliyette olduğu ülkelerde nasıl yönetilmesiyle ilgili olarak örgütün hem küresel stratejik önceliklerini hem de ulusal bağlamdaki farklılıklarını dikkate alır (Scullion ve ark 2010, Collings 2014).

Mellahi ve Collings (2010) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da, konuya küresel boyutta yaklaşmış ve çok uluslu şirketlerin etkili bir yetenek yönetimi

başarısı elde etmesinin ortakların yetenekli çalışanları maskelememesinden geçtiğini, yöneticiler için ortakların kritik bir önemi olduğunu dile getirmişlerdir.

Pratikte örgütler çoğunlukla bu yetenekli çalışanları potansiyeli yüksek olanlar olarak görür. Potansiyeli yüksek olanların “Mevcut durumlarından daha fazlası olma potansiyeli gösterdiklerine” inanılmaktadır ya da daha spesifik olarak bu çalışanlar, “Zaman içinde örgütün gelecekteki olası liderleri” olarak tanımlanır. ‘İnsan sermayesi olarak yetenek’ konsepti yeteneği göstermede özel becerilere odaklanır. ‘Potansiyeli yüksek’ terimi, daha genel bir tanımlamayı gösterir ya da başka bir ifadeyle; değeri ve benzersizliği yüksek olan becerilere sahip olma durumudur (Gelens ve ark 2013).

Potansiyeli yüksek yetenek, mükemmele ulaşma isteği, durmak bilmeden öğrenmeye odaklanma, girişimci ruh ve özenli risk değerlendirmesi yapma kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle “Yetenek” kendine özgü yönetsel ve liderlik yetkinliğine sahip sınırlı örgüt üyelerinden oluşan bir havuz olarak görülebilir (Garavan ve ark 2012). Yetenekli çalışanlar sahip oldukları sermaye ile yani bir fark yaratmasını ve örgüte değer katmasını sağlayan özellikleri ile diğer çalışanlardan ayrılır. Yetenekli çalışanlar hem örgüt stratejisinin bir parçasıdır, hem de değer yaratımına katkıda bulunma kapasitesine sahip yönetilebilir bir kaynaktır (Sparrow ve Makram 2015).

Iles ve arkadaşlarına göre (2010) yetenek yönetimi teorik temelde üç şekilde tanımlanabilir:

- *Yetenek yönetimi, örgüt aracılığıyla çalışanların gelişimi, akışı, talebi, tedarik yönetimi, doğru zamanda doğru işte doğru personelin konumlandırılması gibi benzer misyona sahip olması yönüyle İKY ile temel olarak çok da farklı değildir.*
- *Yetenek yönetimi, özel bir boyutla İKY ile bütünleşir. Burada yetenek yönetimi de aynı araçları kullanır, ancak odak noktası, işgücünün nispeten küçük bir kesimi görülen ve gelecekteki potansiyeli ya da mevcut potansiyeli nedeniyle ‘Yetenekli’ olarak tanımlanan bireyler üzerindedir.*

- *Kilit rol oynayan bireylerin elde tutulması ve işveren markası, işgücü segmentasyonu gibi pazarlama teorisindeki kavramları kullanan örgütün hem dış hem de iç çevresindeki yetenek havuzları, yetenek yönetiminin merkezidir.*
- *Yetenek yönetimi, örgüt içinde yetenek akışının gelişimini yönetme vasıtasıyla yetkinliğin gelişimini üst düzeye taşır. Buradaki önemli nokta, yetenek havuzlarından ziyade yetenek edinme yoludur. Bu durum daha çok liderlik gelişimi, vekalet planlamasına bağlı yeteneğin sürekliliği, insan kaynakları planlaması ile ilişkilidir.*
- *Yetenek yönetimi ile ilgili akademik tartışma temelde yetenek yönetiminin pratikte ne olduğuyla ilgili anlaşmazlık içindedir. Dört ana yaklaşım bulunmaktadır. Birinci perspektif; yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminde yeni bir moda olarak görür. Tüm çalışanların yeteneğinin olduğunu ve bu yüzden de bu yeteneğin bir dizi İKY pratiği içinde örgütsel gelişim noktasında kullanılması gerektiğini öne sürer (Cooke ve ark 2014).*

İkinci yaklaşım ise yetenek yönetimini bir başarı planlaması olarak gören dar bir bakış açısına sahiptir. Bu perspektifte kilit görev, örgüt içinde, bütünsel yetenek anlayışının yanında, çalışan yetkinliğine dönük, mevcut durumu ve gelecekteki insan sermayesini sağlamaya dayalı olan ‘Yetenek hattı’ nı geliştirmektir. Bu perspektif, gelecekte ne gerekli olduğunun örgüt için bilindiği ve örgütün bunu planlaması gerektiğini varsayan uzun vadeli ve durağan bir bakış açısıdır (Yarnall 2011, Cooke ve ark 2014) ve iş-işgücü pazarının değişkenliğini hesaba katmadığı için eleştirilmektedir. Üçüncü yaklaşım ise yetenek yönetimini sadece yetenekli çalışanların yönetimi olarak görmektedir. Sadece çalışanların, potansiyeli yüksek veya yüksek performanslı olarak nitelendirilen nispeten küçük bir grubuna odaklanmaktadır (Cooke ve ark 2014).

Bu perspektifte yetenek yönetimi, önceden belirlenmiş kriterler üzerinden kimin yetenekli olduğunu belirlemek ve sonra da bu kişileri birbirine sıkıca bağlı İKY araçları, aktiviteleri ve süreçleriyle etkili bir şekilde yönetme sürecini içermektedir. Son perspektifte ise değişkenliğin etkisini azaltmanın daha etkili yolu,

geniş yelpazede bir dizi rolü karşılamak üzere kullanılabilen bir yetenek havuzu geliştirmek olduğu varsayılmıştır. Bu yaklaşım, Çin ve Hindistan gibi hızlı büyümekte olan ekonomiler için önemli bir argüman olarak ortaya çıkmaktadır (Cooke ve ark 2014).

Bu yaklaşımın olumsuz tarafı da bireysel olarak yıldız çalışanlara aşırı yönelmenin ekip çalışmasını ve işbirlikçi ruhu zedeleyen bir örgüt kültürü yaratma olasılığıdır. Dördüncü perspektif yetenek yönetimini 'Asıl insanlar'dansa 'asıl pozisyonların' stratejik yönetimi olarak değerlendirir (Cooke ve ark 2014). Asıl pozisyonlar, stratejik hedefleri fazlasıyla etkileyerek bu rollerdeki insanların nitelik ve niceliğinde var olan değişim potansiyelleri ve örgüt stratejisine olan uyumları ile belirlenmektedir (Collings ve Isichei 2017).

Burada insan odaklıdan pozisyon odaklı olmaya ve belli bireylere mikro odaktan daha makro bir odağa geçiş söz konusudur. Yeteneği yönetmek isteyen stratejik bir yaklaşım, başlangıç noktasını insan kaynakları hedefleri değil de örgütsel hedefler olarak alınmaktadır. Yetenekli bireyler yerine kilit pozisyonlar üzerine odaklanma gerektiren yetenek yönetiminin bu perspektifi, örgüt için stratejik olarak önemli olan kilit pozisyonları belirlemesini ve iyi geliştirilmiş İKY sistemleri ve süreçlerince bu pozisyonlara doğru kişileri konumlandırmasını sağlayan örgütsel süreç ve sistemlere dayanmaktadır (Cooke ve ark 2014). Cappelli (2008) ise şirketlerin belirsiz olan koşullarda talebi karşılamak için hali hazırda bir modele zaten sahip olduklarını dile getirmekte, yetenek yönetiminin insan sermayesi üzerinden yapılandırılan bir tedarik zinciri yönetimi olduğunu vurgulamaktadır.

1.1.2. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi farklı girişim ya da yapıların uyumlu bir aktivite çatısıyla entegrasyonudur. Yetenek yönetimini oluşturacak bazı önemli öğeler bulunmaktadır. Bunlar (Ashton ve Morton 2005):

- *Değerler sistemi (Etos): Değer ve davranışları oturtmaktır; 'Herkesin geliştirilmeye değer potansiyeli vardır.' bakışını destekleyen yetenek anlayışı olarak bilinir.*

- *Odak: Hangi işlerin fark yarattığını bilmek ve doğru zamanda bu işlere doğru kişileri yerleştirmek.*
- *Pozisyon alma: Bir İKY girişimi değil de bunu bir yönetim anlayışı yapmak için örgütün en tepesinden başlayıp tüm yönetim seviyelerine taşımak.*
- *Yapı: İşin yapılmasını sağlamak üzere belirlenmiş yükümlülüklerle araçları, süreçleri ve teknikleri yaratmak.*
- *Sistem: Değişimi sağlamak için uzun vadeli ve bütüncül bir yaklaşım koymak.*
- *Yetenek yönetimini oluşturan bu öğeler ile insan sermayesine değer veren bir işletme için oldukça önemlidir.*

1.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Literatürde bulunan çoğu çalışma, kilit yeteneği çekmek ve onu elde tutmak üzere uygulanan kurumsal strateji ve pratiklere ve yetenek havuzları, liderlik yetkinlikleri, kültürel uygunluk seçimi, 360⁰ değerlendirme, yetenek envanterleri ve liderlik hatları sayesinde örgütsel yeteneği sağlayacak liderliği kurma ihtiyacına odaklanır (Sparrow ve ark 2013).

Kilit Pozisyonların Tanımlanması

Örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları doldurmak için potansiyeli yüksek veya yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirilmesini (Collings ve Mellahi 2009) ve önceden kullanışsız “Pozisyon yaklaşımı” olarak görülen, belirli yetkinliğe sahip yetenekli bireylerin dolaylı edinilmesini (Böhmer ve Schinnenburg 2016) ve uzman çalışanlarla bu pozisyonları doldurmayı kolaylaştıran (Downs ve Swailes 2013) farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının geliştirilmesini ve bu kişilerin örgüte kendini adamalarının sürekliliğinin sağlanmasını (Collings ve Mellahi 2009) gerektiren aktivite ve süreçler olarak yetenek yönetimi işletmeler tarafından sıkça kullanılmaktadır.

Bu anlamda kilit pozisyonların sadece üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmamaları, aynı zamanda üst düzey yöneticilerin altındaki tüm seviyelerinde kilit pozisyonları içermesi önemlidir. Buradaki başlangıç noktası yetenekli bireylerden ziyade kilit pozisyonların tanımlanmasıdır (Collings ve Mellahi 2009). Tanımlama, rekabet avantajını sağlamak gibi, geniş bir yelpazede örgütsel düzenleme içinde bir dizi fenomeni araştırmak için kullanılan popüler bir kavramdır (Tansley ve ark. 2013).

Asıl (Pivotal) yetenek pozisyonlarının belirlenmesi her tür yetenek yönetimi sisteminde ilk aşama olmalıdır (Collings ve Mellahi 2009). “Asıl” kelimesinin kullanımı “Örgüt değeri noktasında kaynakların, aktivitelerin ve kararın marjinal etkisini,” ifade edecek şekilde açıklanmıştır (Liu ve Pearson 2014).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bazı çalışmalar "A çalışanları"nın belirlenmesine vurgu yapıp bu çalışanların elde tutulmasına ve gelişimine odaklanırken, bazı çalışmalar ise rekabet avantajı potansiyeline sahip “A pozisyonları” yani kilit pozisyonların tanımlanmasına odaklanmayı savunur (Collings ve Mellahi 2009). Kilit pozisyonların tanımlanması tamamen stratejik bir yaklaşımdır ve “İnsanlar değil, önce strateji.” söylemi, başarılı bir yetenek yönetimini destekleyen itici güç olarak stratejinin çok kritik olduğunu özetlemektedir (McDonnell 2011).

İhtiyaç Duyulan Yetkinliklerin Saptanması

1990’lardan beri insan kaynaklarında sık sık yetkinlik modelleri kullanılmaktadır ve bunlar yetenek yönetiminin destekleyicisi olarak hizmet görür. Yetkinlikler “Bir yetenek yönetimi sisteminin yapıtaşlarıdır.”. Yetenek yönetimi “İşe alma ve iş verme, elde tutma, çalışan bağlılığı, iş sınıflandırma yönetimi, tazminat yönetimi, performans değerlendirmesi, yetkinlikler, profesyonel gelişim planlama ve vekalet planlamayı” içerir. Birlikte incelendiğinde, ihtiyaç, değerler, beklentiler, performans ve ödüllerin sıraya konduğu bir sistem yaratır (Rutledge ve ark 2016).

Aynı zamanda çalışanların belli yetkinliklerini garanti altına almakta önemlidir. Örgütlerin bilgi sürekliliğini sağlayacak kilit pozisyonların aday olacak yetenekli çalışanlar, sadece yeni alınan pozisyonlarda değil, kıdemli çalışan grubu içinde de görülebilir (Fajčiková ve ark 2016). Hangi kademedeyse olursa olsun, ihtiyaç

duyulan yetkinliklerin grup çalışması ya da bireysel performans yolu ile açığa çıkarılması elzemdir.

Çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçlara cevap verebilen yöneticiler örgütün üretkenliğini daha kolay destekleyebilmektedir. Böylece yetenekli çalışanları cezbedebilen ya da mevcut yetenekli birey havuzunu elde tutmasını sağlayan iyi işveren itibarı yaratırlar (Fajčíková ve ark 2016).

Accenture Yüksek Performans Enstitüsü'nün araştırması bu önemli işgücünden nasıl daha fazla yararlanabileceğine ışık tutar. Başarılı şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlar sayesinde, başarılı şirketlerin dört kilit yetenek yönetimi becerisini inşa ederek yetenekten güç alan analitik bir örgüt yarattığı görülmüştür (Harris ve ark 2010).

Bu dört beceri şöyle ifade edilmektedir (Harris ve ark 2010):

- Analitik yetenek ihtiyaçlarını belirlemek: Ne tür analitik yeteneğe ihtiyacınız bulunmaktadır?
- Yeni analitik yetenek kaynakları keşfetmek: Üst düzey analistleri nerede bulursunuz?
- Analitik yeteneği geliştirme: Analistler hangi becerilere ihtiyaç duyarlar ve siz bunları nasıl kurarsınız?
- Analitik yeteneğin istihdamı: Analist becerileriyle işletme talepleri arasında nasıl en iyi eşleşmeyi sağlarsınız?

Performans ve Potansiyel Değerlendirme

Yetenek yönetiminin gelecekteki yönelimini değerlendirmeye başlamadan önce, performans ve potansiyel arasında bir ayrım yapmak yerinde olacaktır. Performans belli hedeflere göre ölçülür. Performans değerlendirmeleri, mevcut ve geçmiş davranışı ifade eder ve potansiyeli kesin olarak göstermez.

Performansı ölçmek, geçmişle ilgilidir. Potansiyel ise bir çalışanın gelecekte durumu için tahminde bulunur. Potansiyel, çeşitli gözlem, değerlendirme ve tartışma sonucu belirlenir. Potansiyeli belirlemek, mevcut veri üzerinden gelecekteki katkısını

çıkarmayı gerektirdiğinden daha zordur. Yetenek yönetimi, hem performans hem de potansiyeli inceler (Mucha 2004).

Bir örgütteki bireysel yeteneğin potansiyelinin toplamı, örgütün teoride rekabetçi pozisyonu olacaktır. Eğer bu potansiyel, rakiplerin elinde tuttuğu potansiyelden yeterince farklı olursa örgütün rekabet gücü yükselecektir. Bu potansiyelin, gerçek üretime dönüşmesi örgütün piyasadaki başarısını artırır (Turner ve Kalman 2015).

Performans yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi hususunda dikkate alınması gereken temel hususlar şu şekilde özetlenebilir (Uyargil 1994):

- Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir konum için muhtemel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Bahsi geçen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili bir iletişim oluşturulması,
- Performansın geliştirilebilmesi için örgütün, yöneticilerin, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışan başarılarının ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Geri-besleme ile bireylerin motivasyonlarının artırılması,
- Kariyer yönetimi ve eğitim konularında yöneticilere gereken bilginin sağlanmasıdır.

Potansiyel ise kişinin mevcut beceri ve yetkinliklerinin gelecekteki pozisyonlarla ilgili yetisi olmakla birlikte gelişim faktörleri ve olası engellerin de

dikkate alınmasını içerir. Potansiyellerin nasıl belirleneceği ve yönetileceği hususunda beş önemli adım bulunmaktadır. Bunlar (Çevik 2014):

- Çalışanlardan ne istendiği bilinmelidir.
- Uzun vadeli potansiyel, işe özel beceriler ve geçmiş performansa bakılarak değil; aynı zamanda gelişim faktörlerine de bakılarak belirlenmelidir.
- Hangi konuda potansiyel istendiği bilinmelidir.
- Potansiyelin hayata geçmesi için imkan sunulmalıdır.
- Yeteneği etkili yönetmek için sistemler oluşturulmalıdır.

Yetenekli Çalışanların Tanımlanması ve Saptanması

Yeteneğin tanımlanması, genel ilgilere ya da birey ve örgüt arasında ortak üretime dikkat çeken ve potansiyelden etkilenen örgütsel bir algıdır (Björkman ve ark. 2013). Rol tanımı, örnek performansa sahip çalışanların en iyi uygulamalarını içerir. Herhangi bir iş veya rolde, az sayıda insan -tipik olarak yüzde 5- diğerlerinden daha fazla üretir. Üretimde başrolü oynayan (Yıldız) ile ortalama çalışanların üretimi arasındaki fark dikkate değerdir (Smith 2011).

McKinsey'in Yetenek Savaşı çalışması şunu göstermiştir: "A" çalışanları geliri yüzde 52 büyümüştür; "B" çalışanları geliri yüzde 4 büyümüş ve "C" çalışanları geliri yüzde 15 küçülmüştür. Daha kompleks işlerde, yıldız ve ortalama çalışanlar arasındaki fark daha da büyümüştür. Örgütler, yıldız ve ortalama çalışanlar arasındaki farkın büyüklüğünü görmeyebilir. Bu nedenle, çalışma ortamı herkes için yüksek performansı desteklemek üzere kurulmalıdır. Hedeflenmiş mülakatlar, gözlemler, süreç ve belge değerlendirmeleri yolu ile yıldız çalışanların başarıları, davranışları, yaptıkları görevler ve dolayısıyla başarı ölçüleri öğrenilebilir.

Ayrıca onların başarılarına yardımcı olmak üzere yarattıkları karar kriterleri, kaynak ve araçları gözlemlenebilir. Örnek oluşturan çalışanların uygulamalarını takip ederek yetenekli kişileri tanımlamak üzere bir yol haritası çıkartılabilir. Bu öğeler bizim yetenek yönetimini ve başarıyı destekleyen iş ortamını kurmamızı sağlar (Smith 2011).

Yetenekli çalışanların tanımlanması ve saptanmasında bazı araştırmalar referans olarak gösterilmektedir. Bunlar: Thomas Stewart Sınıflandırması ve Mckinsey Araştırması'dır.

Thomas Stewart Sınıflandırması

Steward (1997)'a göre, işletmelerin en önemli sorunlarından biri varlık niteliği taşıyan yetenekleri bulup güçlendirmektir. Çünkü becerilerin hepsi eşit olarak yaratılmış değildir. Her türlü görev, süreç ya da iş üç farklı beceri türüne bağlıdır (Steward 1997):

- Meta becerileri: Belirli bir iş alanına özgü olmayan, rahatça elde edilebilen ve her kademedeki işletme için aşağı yukarı eşit değer taşıyan yeteneklerdir.
- Kaldıraçlı beceriler: Belirli bir işletmeye özgü olmamakla birlikte, onun için öteki şirketlere oranla daha değerli olan bilgi. Bu yetenekler genelde şirkete değil, iş koluna özgü bir yapı gösterir.
- Tescilli beceriler: Bir işletmenin bir iş kurmasına esas oluşturan işletmeye özgü yetenekler.

İşletmenin iş gücüne bakarak, insanları 'Yüksek-düşük katma değerli' ve 'Yeri zor-kolay dolar' olarak sınıflandırılmıştır. Bir kare şeması ile tarif edilmiştir. Yarı kalifiye emek sol alt kareye girer: İşletmeler bu türden çalışanlara gerek duyabilir, ama başarısı bireysel olarak onlarla ilgili değildir. Bir işçi hemen hemen diğerleri kadar iyidir, bir 'Eleman aranıyor' ilanı yerini doldurabilecek düzinelerce vasıfla kişi getirir, eğitim süresi kısadır. Bu grubun yukarısında, sol üst karede kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler, büro işlerini gören elemanlar gibi işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş, ancak ipleri elinde tutamayan kimseler yer alır.

Alt sağ karede çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar. Ama birey olarak mantar gibi türerler. Yetenek gerektiren düzeydedirler. Örneğin, bir kitap ilgi çekecek kitap kapağına ihtiyaç duyar. Ama bu işi yapacak bir sürü müthiş tasarımcı her zaman bulunur. Son olarak, üst sağ kare yıldızların payına düşer: İşletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen

hemen doldurulamaz bir konumda olan insanlar. Bunlardan çoğu işletme ağacında yüksek dallara tünemiştir. Bunlar, araştırmacı, kimyagerler, proje yöneticileri gibi çalışanlardır. Bir şirketin insan sermayesi üst sağ karede yer alır ve müşterilerin bir rakip yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri yetenek ve tecrübe ile yaratan insanlarda somutlaşır. Bu bir varlıktır. Geri kalanlar-diğer üç kare- sırf emek maliyetidir (Stewart 1997).

McKinsey Araştırması

McKinsey'e göre yetenek aslında soyut varlıklara yatırımdır (Tajuddin ve ark. 2015). "Yetenek savaşı" Amerika'nın en büyük ve en prestijli Yönetim danışmanlık firması olan McKinsey & Company tarafından "Daha iyi bir yetenek için savaşılmaya değer" diye duyurulduğunda 1997 yılıdır. Çeşitli endüstrilerden 77 şirketten ve neredeyse 6000 yönetici ve idareciden uzun yıllar veri toplamışlardır ve yetenek konusunda iyi kabul edilen 20 şirketin durum çalışmasını da buna eklemişlerdir" (Jindal ve Shaikh 2015).

McKinsey, her endüstride yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve geliştirme ihtiyacı rekabetçi büyümenin temeli olarak yükselirken, "Yetenek Savaşları" kavramını (Gallardo-Gallardo ve ark. 2013) ortaya atmıştır.

Bu savaşın nedenini bulmak zor değildir. Nedeni yetenekli insan gücünün ender bulunan bir kaynak olması ve işletmelerin en iyi tazminat paketi, gelir seçenekleri ve büyük primler gibi sözler vererek piyasanın o günkü en iyi yeteneğini cezbetmek için her şeyi yapmasıdır. Şirketlerin önündeki diğer zorluklar ise o yeteneği yönetmek ve elde tutmaktır. Şirketler çalışanların becerisini yönetemezse ya da bu yetenekleri düzgün kullanamazsa çalışanlar bu durumdan memnun kalmayacak, işlerine ya da pozisyonlarına kendilerini adamayacaktır (Jindal ve Shaikh 2015).

Motivasyonu yüksek ya da şirkete kendini adanmış çalışanlar yüksek üretkenlik seviyeleri sayesinde, motivasyonu daha az olan çalışanlara göre işletmeye daha çok katkıda bulunmaktadır. Buna göre McKinsey küresel çalışma denekleri göstermiştir ki çalışanların sadece %29'unun motivasyonu "Yüksek"tir, %62'sinin motivasyonu ise "Orta" düzeydir (Schuler ve ark. 2011).

Anketler sonucunda yöneticilerin %23'ü işletmelerinin yüksek yetenekli çalışanları etkileyebildiğini, %10'u yüksek performanslı çalışanları ellerinde bulundurduklarını ve %16'sı ise yüksek performanslıların kimler olduğunu bildiğini belirtmişlerdir. %3'lük bir kısım ise işletmelerinde bireylerin kendilerini geliştirebildiklerini ve düşük performansa sahip olanların işten çıkarıldığını söylemişlerdir (Hiltrop 1999).

McKinsey (2008) 21. yüzyılda yetenek yönetiminin örgüt içinde, örgüt yapısında en üst seviyeden başlayıp aşağıdaki kademelerde yeteneğe derin bir kendini adamayı aşılama odaklanması gerektiğine dikkat çekmiştir. Microsoft, Southwest Airlines gibi çoğu örgüt hiyerarşinin belli bir seviyesine zayıf odaklanmanın potansiyel çalışan kayıplarına yol açtığını gördükçe, odaklarını üst yönetimden yeteneğin diğer katmanlarına çevirmişlerdir (Bihani ve Dalal 2014).

McKinsey yetenek yönetiminde işgücünün sınıflandırmasını aşağıdaki şekilde yapmıştır (Öner 2014):

- A Grubu Çalışanlar: Mükemmel performans gösterirler.. Bu kişiler devamlı sonuç olarak çalışanlara ilham veren motive eden kişilerdir. Şirket çalışanlarının yüzde 10-20'lik bölümünü kapsarlar.
- B Grubu Çalışanlar: Beklentileri tatmin eden fakat sınırlı performansı olan kişilerdir. Orta kesimi yani yüzde 60-70'lik dilimi kapsarlar.
- C Grubu Çalışanlar: Performansları düşüktür. Nadiren kabul gören çalışmalar yaparlar. En alttaki yüzde 10-20'lik dilimi kapsarlar.
- McKinsey sınıflandırması en yeteneklilerin oluşturduğu "A" grubu personele yatırım yapılmasının zorunluluğuna, faydaları açısından "B" grubu çalışanların kariyerinin geliştirilmesi gerekliliğine, düşük potansiyele sahip "C" grubu çalışanların ise performansını arttırmaya yönelik aktiviteler yapılmasına dikkat çekmektedir (Öner 2014).

Sonuç olarak Mckinsey'e göre (Hiltrop 1999);

İşletmeler ihtiyaç duydukları çalışanın niteliklerini kesin olarak belirleyebilmekte, yetenekli çalışanlarına hazır olmasalar dahi zorlu ama fırsatlarla dolu işlerde görev

vermekte, etkili eğitim ve kariyer gelişimini sağlayacak koçluk ve mentorluk faaliyetlerini desteklemekte ve iyi performans gösteremeyen çalışanlarını aynı pozisyonda yıllarca çalıştırmamaktadırlar.'

Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değerinin Oluşturulması

Varlıkların değerini anlamak için öncelikle değer ne olduğunu, bu değerini nasıl yaratıldığını ve bu değere kimin sahip olduğunu bilmek gerekir. Genel yönetim literatüründe değer yaratımının gerçekte ne olduğuyla ilgili hâlâ bir anlaşmazlık olsa da, değer sorusuna üç yoldan bakılabilir (Sparrow ve Makram 2015):

- İçeriğine bakmak (Değerli olan ne, kim neye değer veriyor ve değer nerededir?),
- Değerin yaratıldığı kişiler için farklı hedefleri düşünmek (Yetenek yönetimi için işletme sahiplerini, örgütleri, toplum ya da ulusal devletler gibi hissedarları, müşterileri, çalışanları ya da önemli çalışan segmentlerini akla getirilebilir),
- Ya da yaratıldığı veya oluşturulduğu süreçlere bakmak. (Bir zamanlar yaratılmış değer gerçekten ele geçirilip kullanılmasını sağlayan yetenek yönetimi yapısı içindeki mekanizmalar) olarak belirtilmektedir.

Yetenekli insanları işe alma, onları geliştirme, onlara örnek olma ve onları elde tutma rekabetinde örgütlerin başarısını farklılaştıran kilit şey, onların çalışan değer planıdır (EVP). Bu değerli insanların beklentilerine yanıt veren inandırıcı, güvenilir ve rekabetçi bir EVP geliştirmede en iyi uygulama nedir? Ücretle birlikte mali olmayan faktörler de çalışanlarda değer oluşturulmasında önemlidir. Bunlar (Bell 2005):

- Şirket çekiciliği,
- Sorumluluk – kurumsal yönetim ve etik,
- Saygı – farklılık ve kapsayıcılık,
- İş-hayat dengesi ve

- Fırsatlar – Kişisel ve profesyonel gelişim olarak ifade edilmektedir.
- Üst düzey yeteneği aramada şirketlerin rekabeti artarken ilk iki faktör özellikle ön plana çıkmıştır. Burada EVP'nin bu iki kilit unsuru incelenecektir. Güçlü marka değeri olan (örneğin; lüks mallar, cep telefonları) veya cazip sektörlerdeki (örneğin finans, havayolları) işletmelerin çekici bir işveren olarak görülme potansiyeli vardır. Böylesi bir işletme için çalışmanın, getirdiği kişisel onur ve sosyal statü önemli bir itici güç olabilir (Bell 2005).

İnsan sermayesi ise, değer yaratmada bir diğer kriterdir. İnsan sermayesinin kaynakları çalışanların bilgi, beceri, yetenek, zeka, ilişkileri ve deneyimidir. Bu kaynakların kullanımı değer yaratan strateji ile kabul ettirilmelidir ve değerli, az bulunur, hatalı olarak taklit edilebilir ve yerine konulamaz olmalıdır (Sparrow ve Makram 2015).

İKY bağlamında değer, örgütün temel yetkinliğine katkıda bulunan ve onun rekabet avantajını artıran eldeki insan sermayesinin potansiyeliyle ilgilidir. Örgütler rekabet avantajını sürdürmek istiyorlarsa (Sparrow ve Makram 2015), kaynaklarının potansiyelini sömürmek yerine iç süreçlerini, politikalarını ve yöntemlerini değer temelli örgütlemiş olmalıdırlar. Yetenekli bireyler az bulunur ve bu yüzden gelecekteki çekici işler arasından seçim yapabilme özgürlüğündedirler (Festing ve ark 2013). Değerli ve yerine başkasını yerleştirmenin zor olduğu çalışanlara yatırım yapmak bu çalışanların firmayı bırakma olasılığını düşürür, böylelikle yerine başkasını alma maliyetleri minimize olur (Meyers ve Woerkom 2014).

Bireylerde değer yaratıcı olabilir: “İşverenin gözünde veya son kullanıcının gözünde işini/hizmetini daha değişik ve uygun yapmak için yaratıcı davranarak.” Bu söylem, şu temele dayanır: Seçili yetenek havuzlarında bile (Sparrow ve Makram 2015), gerçekten önemli bir değer yaratma potansiyeline sahip “Yıldız yetenekler” olabilir (Beechler ve Woodward 2009).

Yeteneklerin Seçilmesi ve Elde Tutulması

Örgütler gelecekteki ilerleme ve örgütsel yetenek programlarına dahil etmek için “Potansiyeli yüksek” çalışanları belirlemek üzere bir yetenek belirleme süreci uygular (King 2016). İşe alma yetenek edinmenin bir parçasıdır ve kaynak sağlama,

eleme, mülakat, değerlendirme, seçme ve iş vermeyi içerir. Oysa yetenek edinme aynı zamanda stratejik öğeleri, işgücü segmentasyonu, istihdamda marka çalışmasını, aday görüşmelerini, aday ilişki yönetimini ve ölçüm ve analitiği de içermektedir (Rao ve Priyadarshini 2017).

Yetenek nedir? Ya da kimler yetenekli sayılır? Günümüzde, yeteneğin genel ya da özel kavram olup olmadığı ve yeteneğin doğuştan ya da gelişmeye açık olup olmadığı soruları dikkat çekmektedir. Doğuştan yetenek varsayımı iş bağlamında en çok tutulandır. Bu varsayım özel/sabit yetenek felsefesinin temelini oluşturur. Bu felsefe çalışan nüfusun her durumda iki gruba ayrılabilmesine vurgu yapmaktadır (Meyers ve Woerkom 2014):

- ‘Yeteneği olan’ küçük bir grup (A oyuncularını, üst düzey çalışanlar veya yıldız çalışanlar) ve
- ‘Yeteneği olmayan’ daha büyük bir grup (B ve C oyuncularını, ortalama ya da ortalama altı çalışanlar) olarak sınıflandırılmaktadır.

Meyers ve Woerkom (2014)’e göre:

‘Çalışan nüfus içindeki yeteneğin yaygınlığıyla ilgili fikirler farklılık gösterir ama tipik olarak, işgücünün yüzde yirmiden fazlasını A oyuncusu olarak gösterilmez. A oyuncularını çoğunlukla zeka, kişilik ve motivasyonun belli bir kombinasyonunu barındırır. Bu yüzden hem zeka hem de karakter sabit özellikler olarak anlaşılır. A, B ve C oyuncularını arasındaki farklılık temelde değiştirilemezdir; yani çalışanların ya yeteneği ‘Vardır’ ya da ‘Yoktur.’

Örneğin, yazılım şirketlerinde kilit kaynak olarak yıldız ve süper yıldız yazılım geliştiriciler durumu vardır. Bu yazılım geliştiriciler diğer geliştiricilerden iki kat daha iyi performans gösterirler, ancak işgücü pazarında yeteri kadar yoktur ve örgütlerin stratejik işletme süreçlerinin merkezindedirler. Buna göre kilit pozisyonlara yerleşecek yetenekli çalışanların cezbedilmesi, seçilmesi ve elde tutulması için gereğinden fazla kaynak kullanılmalıdır.

Yetenek belirlenimi ya da seçimi doğru kişilerin stratejik olarak önemli pozisyonlara yerleştirilmesinde çok önemlidir. Genelde, örgütler iş başvuruları

arasında yeteneği bulmak için genel zihinsel beceri, yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış mülakatlar, eğitim ya da akademik kayıtlar, iş deneyimi, iş dışı aktivite ve ilgiler ve iş örnekleri gibi bir dizi göstergeleri incelemektedir (Meyers ve Woerkom 2014). İ yetenek belirlenimi bağlamında ise örgütler çoğunlukla ana kriter olarak performans değerlendirmesini esas almaktadırlar. Meyers ve Woerkom (2014) şöyle ifade etmişlerdir:

“Yetenek ya hep ya da hiçten ziyade meyve vermesi için beslenmesi gereken bir potansiyeldir.”

Başka bir şekilde ifade edersek eğer potansiyeli geliştirirseniz meyve verir. Bu yönetimin tam kalbinde sıradan çalışanları olağanüstü çalışanlara dönüştürme hırsı yatar (Meyers ve Woerkom 2014).

Kariyer Sistem Tipolojisi

Kariyer “Kişinin hayatı boyunca iş ilişkili deneyim ve aktiviteler ile birlikte tek tek gözlenen bir dizi tutum ve davranışlar” olarak tanımlanan yaklaşımdır. Örgütlerdeki kariyer yapıları kişileri dikey olarak ilerlemeye zorladığı, bu başarılı bir kariyerin; mevki, prestij ve ödüllere, ek kazançlar yolu ile örgütsel kariyer basamaklarında peş peşe ilerleme gerektirdiği klasik yaklaşımdır (Vos ve ark 2008).

Kariyer sistemleri, örgütlerin üyelerinin iç ve dış akışını yönetmek üzere kullandığı politika, öncelik ve eylemlerin toplamıdır. Kariyer sistemi şu odakları kapsamaktadır (Sonnerfeld ve Peiperl 1988):

- İnsan kaynakları planlama, işe alma ve seçimini içeren giriş,
- Sosyalizasyon, yetiştirme, kariyer planlama, süreç planlama ve terfi içeren geliştirme ve
- Emeklilik, geçici işten çıkarma, istifa ve işten çıkarmaları içeren çıkış olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

Sonnerfeld ve Peiperl (1988) bir kariyer sistem tipolojisi geliştirmiştir. Bunlar, beyzbol takımı, kale, akademi ve klüp olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, çoğu spor takımları, özellikle de beyzbol takımları diğer takımlara gidebilecek

becerikli, bireysel oyunculara sahiptir. İncelikli çalışan ajans ve yıldız avcılığı sistemi, oyuncuların takasını kolaylaştırmak için vardır (Sonnerfeld ve Peiperl 1988).

Beyzbol takımları tüm seviyelerde dış emek gücü piyasasına açıktır ve bireysel hüneler üzerinden üyelerini tayin edip terfi ettirirler. Tam tersine, akademi üyesinin bilgi, beceri ve sadakatini geliştirmeye çalışan daha sabit bir kurumdur. Her ne kadar bireysel performansı onlar da ödüllendirse de, akademiler dış emek gücü piyasasına kapalıdır ve kendi içinde terfiyi tercih eder. Bir kulüp tüm üyelere adil muameleye odaklanır ve kıdemin getirdiği sadakata değer verir (Örneğin görev süresi)

Kulüpler ayrıca iç emek stoğunu kullanır. Kale kuşatma altında olan bir yerdir ve bireylere bağlılığı düşüktür. Ne emek gücü tedarik kanallarını sınırlar ne de bireysel katkılar üzerinden tayinlerde bulunur; öncelikli hedef tek tek üyelerin canı pahasına kurumsal idamedir (Sonnerfeld ve Peiperl 1988).

Yetenek Havuzunun Oluşturulması

Yetenek yönetimi gelecek odaklıdır ve örgütün gelecek ihtiyaçlarına odaklanır. Şirketin gelecek hedeflerinin stratejik çatısı içinde çalışarak yerine geçecekleri daha bilimsel bir tutumla belirlemek için çalışanlar değerlendirme süreçlerine davet edilir. Böylesi bir yaklaşım avantaj olarak şunları içerir (Stadler 2011):

- Her kritik rol için olası adayları olan yetenek havuzları,
- Örgütün başarısı için gerekli, belirlenmiş gelecek becerileri,
- Kendi kariyer gelişimi ve elde tutulma sürecine dahil edilmekten dolayı motive olmuş çalışanlar olmak üzeredir.

Ampirik araştırmaları destekleyen iki teorik perspektif vardır. Öncelikle, 'Kendi kendini gerçekleştiren kehanet' ya da 'Pygmalion etkisi' dir. Burada örgütler, çalışanın gelecek "Yıldız" olarak belirlenmesinden doğan "İyi hisset" duygusunu sıçrama faktörü olarak görürler. Ayrıca yetenek havuzlarında çalışanların daha iyi hissedeceği ve daha iyi performans göstereceğini tahmin ederler. Yetenek

havuzlarının oluşumu ve havuzu dolduracak insanların seçimi, çalışanın gelecek potansiyeli ve performansı ile ilgili artan yönetim beklentilerini gösterir.

İyi bir liderlik sayesinde, içerdeki yetenek motive edici bir güç olarak daha yüksek bir öz-beklenti geliştirir. Daha yüksek performans sağlandıkça, hem bireyin öz-beklentileri hem de yöneticinin beklentileri sağlamlaşır ve bu döngü böyle devam eder. Yetenek havuzu üyelerinin egosu yükselirken aynı zamanda karşıt bir Golem etkisi işleyebilir ve diğer çalışan yöneticinin algısı ile yetenek havuzuna seçilmediğini düşünebilir. Gözlenen eşitsizlik çalışan memnuniyetinde ve iş hacminde düşüşe neden olacaktır (Swales ve Blackburn 2016).

Öncelikle, eğer çalışanlar “Seçilmemiş” olarak etiketlendiklerini hissederse bir hata hissi ortaya çıkabilir. İkincil olarak: “Yetenek” olarak tanımlanmamak ve bir dizi kişisel gelişim fırsatlarına erişememek, birey açısından örgütten destek alamayacağını belirtisi olarak yorumlanabilir (Swales ve Blackburn 2016). Bu yaklaşımın bazı dezavantajı ise pahalı olması ve zaman israfına yol açmasıdır (Stadler 2011).

Değerlendirme Merkezi Kullanımı

Yetenek yönetimi süregelen, zorlayıcı ve dinamik bir süreçtir. Performans yönetimi ve geliştirme birbirleri ile iç içedir. Çoğu örgütün, çalışanları yetenek matrisindeki kutulara yerleştirdiği yıllık “Yetenek teftişi” olmasına rağmen, performans yönetimi ve geliştirme ise informal bir süreçtir (Williamson 2011).

Performans yönetimi programları, yıllık olarak tamamlanır. Ancak birkaç yıldır çoğu örgüt hedeflere ulaşmak için bu değerlendirmeleri üç ayda bir yapmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlere ilerlemelerini daha doğru izlemeleri için fırsat sunar. Etkili performans yönetimi bazı adımlara olanak sağlar. Bunlar (Williamson 2011):

- Verili hedeflerde tek tek çalışanları izleme,
- Uygun yetiştirme ve geliştirme fırsatları sunma ve
- Belgelendirilmiş geri bildirim ve zorunlu tasnif olarak belirtilmektedir.

360 derece geri bildirim sistemi, en iyi çalışanların oluşabilecek her terfi ve geliştirme fırsatında en iyi pozisyonda olmalarını sağlamaya yardım eder. Geri bildirim, çalışanların motive ve uyumlu olmasını da sağlayan bir mekanizmadır (Panda ve Sahoo 2015).

İşletmeler, beş adımlı süreçle 360 derece yetenek yönetimi yaklaşımı izler (Panda ve Sahoo 2015);

- En iyi yeteneği alma,
- Mevcut yeteneğin yanında işe alınan yeteneği besleyen hızlandırılmış geliştirme çalışmaları,
- Doğru kişiye doğru işin tayini,
- Performansı üst seviyede olan yetenek için takdir ve ödüller,
- Uygun bir başarı planıyla liderlik kanalı olmak üzere ifade edilmektedir.

Ayrıca, işletmelerin yetenekleri geliştirmek için kullanabildiği en etkili araçlardan biri de yöneticileri dahil etmektir. Yani yetenek alımında kilit bir rol oynamalarına izin verip, daha sonra çalışanlarının beceri ve bilgilerinin gelişiminde onları sorumlu tutmaktan bahsedilmektedir (Stahl ve ark 2012).

Örneğin Unilever sadece en iyi kişileri işe almaya inanır. Bunun için üst seviye yöneticiler sorumluluklarının yanında mülakatlar içinde zaman ayırırlar. Yöneticiler koç veya mentor gibi katkıda bulunabilir, iş gölgeleme fırsatları sağlayabilir, yetenekli çalışanları kariyer gelişiminde örgüt içinde gezinmeye teşvik edebilir (Stahl ve ark 2012). Performans incelemeleri bu 'Yıldızları' demotive etmeyecek şekilde yürütülmelidir. Ödüller 'Çalışılacak en üst düzey' kadar iyi olmalıdır (Schiemann 2014).

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi sadece sistematik olarak çalışanın pozisyonunu etkileyerek davranışsal sonuçlara ulaşmayı amaçlayan, tüm bu personel yönetimi aktivitelerinin planlaması, kavranması ve kontrolünü içermekle kalmayıp; aynı zamanda örgütsel

bağlamı da hesaba katan bir süreçtir. Burada dört noktaya dikkat verilmelidir (Nachbagauer ve Riedl 2002):

- Karşılanmamış hiçbir beklenti yaratma,
- Esnek ol,
- Terfi ve iş memnuniyeti arasındaki tazminat etkilerini dikkate al ve
- Geçmiş deneyim ve gelecek beklentilerini ayır şeklindedir.

Bireyler farklı kariyer aşamaları ile ilerler ve bu insanların eşsiz kariyer gündemleri, gelişimsel görevleri, kişisel meydan okumaları ve psikolojik ihtiyaçları vardır (Cron ve ark 1988). Bireyler için bir kariyer aşaması çatısı şöyledir: (1) keşif, (2) kuruluş, (3) idame, (4) devreden çıkma. Keşif aşamasındaki çalışanlar mesleklerine daha düşük seviyelerde kendilerini adanmıştır. Bu çalışanlar oraya ait olup olmadıklarını ve örgüt içinde nerede başarılı olabileceklerini bulmaya odaklanmışlardır (Flaherty ve Pappas 2002). Sonuç olarak kariyer literatürü, klasik örgütsel kariyerin 'Ölü' olduğunu var sayar, yetenek yönetimi literatürü ise sürekliliğe dönük yenilenmiş bir ilgiyi savunur (Vos ve Dries 2013).

İş-Yaşam Dengesi Programları

Yetenek belli bir sahada on yıllık ya da 10.000 saatlik bir çalışmaya eşittir (Helding 2011, Pruis 2011). Bu nedenle yeteneğin bireysel tanımını odak, ilgi ve kendini adama gibi başka bir şekilde de ifade edebiliriz: "Yeteneğini artırmak istediğin bir alan seç, en az 10 yıl yatırım yap ve 'Presto', tam bir yeteneksin.". Ancak yönetim bilimi, yetenek üzerine başka bir perspetifle de bakar. Hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen örgütler için yetenek 'Ciddi bir iş'tir. Çünkü yetenek örgütlerin geçimi için zorunludur (Pruis 2011).

Yetenek-yaşam döngüsü, örgüt ve onun insan sermayesi arasındaki ilişkinin tüm aşamalarını kapsar. Bu döngü, doğru yeteneği cezbeden bir yetenek markası inşa etmekten, yeteneği işe alım, yönetime alım, geliştirme, yönetme, elde tutma ve hatta yeniden kazanmaya kadar uzanır (Tlaiss ve ark 2017). Yetenek yönetimi, iş-yaşam döngüsünün yürütülme yoludur: Yaşam döngüsü ne kadar iyi yürütülürse bu, yetenek yatırımlarının etkililik seviyesini o kadar artırır. Bu konuda iyi bir örnek Google

markasıdır. Google işveren markası -havalı, yenilikçi ve liberal ama talepkar çalışma ortamı- nedeniyle, tüm dünyada en iyi ve en parlakları kendine çeker. Google bir keresinde yaklaşık olarak günde 10.000 özgeçmiş almıştır.

Bu rakamla, hemen hemen her ülkede en istenen yeteneği alıp seçebilir. Ama şirketin kimi seçtiği, kültürel olarak nasıl beslediği ve onları geliştirdiği ve performansı nasıl yönettiği, Google'ın üst düzey çalışanları almasını, yeni ürünler ortaya çıkarmasını ve müşteriyi memnun etmesini etkileyecektir. Her örgüt benzer zorluklar yaşar. Bunlar, yerel ve küresel emek pazarına nasıl mesaj gönderileceği ve sonra en iyi çalışanları koruyan, müşteri verimini maksimize eden ve uygun ortamı oluşturmak adına işe alım, geliştirme, performans yönetiminin ve kurumsal değerlerin nasıl düzenleneceği gibi zorluklardır (Schiemann 2014).

Public Service Enterprise Group (PSEG)'nin CEO'su Ralph Izzo, üç öğeyi öne çıkarır (Schiemann 2014):

“Başarılı olmak için, yeteneklerine odaklanarak, doğru becerileri geliştirerek ve bağlılık yaratarak yeteneklerini en iyi hale nasıl getireceğini bilen büyük liderlere ihtiyacınız vardır”

Sosyal Bağın Güçlü Kılınması

Lepak ve Snell (1999, 2002) her örgütte insan sermayesinin iki boyutta kategorileştirilebileceğini öne sürer; değerler ve benzersizlik. Değer, örgütün temel yetkinliğine katkıda bulunan ve onun rekabet avantajını artıran eldeki insan sermayesinin potansiyelidir. Benzersizlik ise emek pazarında kolaylıkla bulunabilme ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilme durumunun tersine (Düşük benzersizlik), örgütün insan sermayesinin yerine yenisinin konmasının zor olduğu durumu (Yüksek benzersizlik) yansıtır (Lepak ve Snell 1999). Çalışanların her biri farklı bir karakteristik özelliğe sahiptir (Vos ve Dries 2013).

Bu nedenle, her çalışan kendine özgü olduğu için işletme her bireyle farklı bir sosyal bağ kurması gerekir. Kimisi ile iş dışında planlanan etkinlikler, film izleme günleri, her hafta cuma günü düzenlenen küçük doğum günü kutlamaları, çalışanların evlilik gibi özel anlarında yanlarında bulunma vs. aktiviteler çalışan ile sosyal bağı güçlü kılmaktadır.

Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

Koçluk

Koçluk liderlik yönetiminde, yetenek yönetiminde, stratejik ve kültür, değişim işlevlerinde önemli bir kurumsal destek olarak ortaya çıkmıştır. Üst düzey koçlar üst düzey yöneticilerin ve potansiyel yöneticilerin performansını geliştirmede ve ilerletmede yardımcı olan dış uzmanlardır. Koçluk, örgütsel verimi beslemek için bireysel ve takım performansını değerlendirip geliştirmeyi amaçlar. Çalışanlar koçluk verilen örgütlerdeki gelişimsel ortam içinde, profesyonel destek ve tavsiye sayesinde daha güçlü mesleki bağlılık geliştirir. Koçluk hem yönlendirici hem de yansıtıcı süreci kapsar. Yönlendirici koçluk koç tarafından idare edilir ve yapılandırılır. Yansıtıcı koçluk ise koç desteği alan insanların güçlendirilmesini teşvik eder. Böylelikle kendi sorunlarına çözüm üretebilirler (Chan ve Burgess 2015). Güçlü bir koçluk kültürü en azından aşağıdaki beş ya da altı kriteri karşılamalıdır (Robinson 2018):

- Çalışan değer koçluğu,
- Üst düzey yönetici değer koçluğu,
- Örgütün koçluk için belirli bir bütçesinin olması,
- Koçluğun tüm çalışanlara açık olması,
- Yöneticiler, liderler veya iç koçların yetkilendirilmiş özel koçluk eğitimi alması,
- Tüm koçluk tarzlarının (iç koç pratisyenleri, dış koç pratisyenleri ve koçluk becerileri kullanan yönetici veya liderler) örgütte mevcut olmasıdır.

Üst düzey yönetici takımlarına koçluk hizmeti vermek için, örgüte gelen dış koçun rolü, çoğunlukla hedef odaklı olunması ile ilgilidir. Tersine, iç koçun rolünde ise, ya takım lideri ya da takım üyesi tarafından yürütülen liderlik eylemleri olması gerektiği ileri sürülmüştür (Brown ve Grant 2010).

Aslında koçluğun önemli olup olmadığı, hangi yöneticiye sorulsa 100 yöneticiden 99'undan, "Kesinlikle! Önemli" cevabı alınır. Bu yöneticilere neden

daha fazla koçluk yapmadıkları sorulsa, cevap, “Zamanım yok!” olacaktır. Yöneticiler, tüm dikkatlerini performans sorunlarına verirler. Ancak acil dikkat gerektirmeyenlerin -temel çalışanlarımız- büyüme ve gelişimsel eksikliğine neden olur. Koçluk büyüme ve gelişmeye hem isteği hem de potansiyeli olan çalışanlar içindir (Traut 2014).

Profesyoneller kendi örgütüne aşağıdaki soruları sormak zorundadır (Sisson 2014):

- Yetenek yönetim stratejimizin neresinde şu an koçluk ön plana çıkıyor?
- Liderlik becerisi geliştirme stratejisinde koçluk nereye uyuyor?
- Koçluk kültürünü geliştirerek, yeteneği serbest bırakıp tüm örgüt içinde performansı hızlandırabilir miyiz? Soruları karşımıza çıkmaktadır.

Mentorluk

Mentorluk kavramı antik döneme kadar uzanır. Mentor karakterini Homeros’un Odysseia’sında görülür (Bergelson 2014), burada Telemachus’un danışmanıdır ve bu kelime “Tavsiye veren, rehber, öğretmen, hoca” anlamındadır. Başka bir ifadeyle mentor daha yüce bir bilgiye, deneyime ve bilgiye sahip kişidir ve daha az bilgiye, deneyime ve bilgiye sahip olanlara yardım eder (Gisbert 2017).

İdeal mentor danışman, esin, enerji ve motivasyon kaynağı olmalıdır. Amacı kişisel ve profesyonel seviyelerde başka birinin yetenek ve kapasitesine rehberlik etmek, onu teşvik etmek, ona meydan okuyarak zorlamak ve kapasite ve yeteneğini maksimize etmektir. Bu öğretimleri alan kişi geleneksel olarak ‘Mentee’ olarak bilinir. Mentor ve mentee arasındaki ilişki ise mentorluk olarak adlandırılır (Gisbert 2017). Mentorların iletişim becerileri olmalı ve mentorlar açık, sabırlı ve ulaşılabilir olmalıdır. Mentee’nin özellikleri de insan odaklı olmayı, bir odak ya da hedefe sahip olmayı ve öğrenme arzusu taşımayı içerir (Cunningham 1993).

Mentorluk farklı formlar alabilir. Örneğin, akran mentorluğunda, benzer seviye deneyime sahip meslektaşlar birbirine mentorluk yapar, birbirinden öğrenir ve engelleri aşmak için birlikte çalışırlar. Ters mentorluk, genç insanların büyük meslektaşlarına mentor gibi davranmalarını; burada sınırlı deneyime sahip

insanların bile paylaşılacak değerli becerileri olduğu kabul edilmektedir. Grup mentorluğu ise hedeflere ulaşmada, deneyimleri paylaşmada ve birbirine karşı sorumlu ve destek olmak üzere insanları birleştirir (Bergelson 2014).

Etkin bir mentor olabilmek için bazı adımların izlenmesi gerekir. Bunlar (Scandura ve ark 1996):

- *‘ Mentorlar kendi kuvvetlerini anlamalı ve bilgilerini paylaşabilmeli ve paylaşmaya gönüllü olmalıdır. Deneyimini gizli bir tarifmiş gibi saklamak olmaz. Mentee bir neden için oradadır ve fikirleri duymak ister.*
- *Mentor ve Mentee'nin birbirine gerçek bir ilgisi olmalıdır. En iyi işler, doğal bir yakınlık olduğunda yapılır. İki taraf da birbiriyle ilişkisinde, belli bir rahatlık seviyesinde olmalıdır.*
- *Her iki taraf da güven ve açıklık ortamını besleyecek, dürüst ve saygılı bir tutumla iletişim kurmaya istekli olmalıdır. Bu, ilişkide incelik ve sabır gereklidir.*
- *Her iki taraf da meraklı ve açık fikirli olmalıdır. Bazı çözümler hayal gücü gerektirir ve işletme pratikleri zamanla değiştiğinden geçmiş başarılar her zaman tam olarak kopya edilemez.*
- *Mentorlar coşkulu olmalıdır ve eyleme dönük esin olabilmeli, gerektiğinde cesaretlendirici olmalı ve başarıyı takdir etmeye hazır olmalıdır.*
- *Mentorlar iyi rol modeller olmalıdır. Güvenilirliği sağlamanın tek yolu budur’.*

Her mentorun dünyası eşsizdir, kişisel, profesyonel ve diğer durumsal güdülerle şekil almıştır. Bu özel dünyada bile mentorluk güdülerin tekli, sabit bir bakış açısansa zamanla değişen, bir dürbün gibi, bir karışım olması daha istenendir. Çoğu mentor, mentorluk sanatının menteelerin motivasyonunu şekillendirdiğinin farkındadır. Bu üstü kapalı bir karşılık hesabından çıkar: “Sana

yardım ediyorum ki sen de bana yardım edesin” (Scandura ve ark. 1996). Bunun için hem mentee hem de mentorun işlenebilir bir ilişki için gerekli zamanı olmalıdır (Decaro 2017).

Mentorluk öğretmektense, öğrenmeye yardım etmekle ilgilidir. Bu, bir Mentee’ye çekim merkezini bulmaya yardım ederek, kendi gelişiminin, kararlarının ve kaderinin gerçek kahramanı olabilmesini sağlamak demektir. Mentee öğrenerek, gözleyerek, sorarak ve yaparak öğrenmelidir. Mentor çözüm sağlamamalıdır. Çözüm densen mentor tavsiye vermelidir. Kısaca, mentee yolu bulmalı ve kendi kararlarının sonuçlarını hesaba katarak bu yolları takip etmelidir. Benjamin Franklin şöyle demiştir (Gisbert 2017):

“Bana anlattırsanız unuturum; bana gösterirseniz hatırlayabilirim, beni dahil ederseniz anlarım.”

Elektronik Öğrenme

Elektronik öğrenme (E-öğrenme) çeşitli elektronik medya formları ve teknolojiyle öğrenme materyallerinin, paket ve içeriğinin sağlanmasıdır (Kathawala ve Wilgen 2004, Cegarra-Navarro ve Sabater-Sánchez 2005, Alsabawy ve ark 2016). Bu, CD-ROM ve videolar gibi eski multimedya teknolojileri kullanan eski bilgisayar tabanlı yetiştirmenin yanında çevrimiçi öğrenmeyi ve Web üzerinden öğrenmeyi de içermektedir. Bu dar bakış açısına göre; e-öğrenme ikincil bir uzaktan öğrenmedir (Kathawala ve Wilgen 2004).

Bir diğer anlamda, E-Öğrenme öğrenme sürecini sunmak, kolaylaştırmak ve kökten değiştirmek üzere yoğun Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT) kullanımını gerektirir. (El-Bakry ve Mastorakis 2009). E-öğrenme sistemleri uzaktan eğitim/yetiştirme ve düzenli kişi programlarının güçlendirilmesi için genişçe kullanılan araçlar olmaktadır (Alstete 2001).

Dünya çapında örgütler, sürekli eğitimin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygun maliyetli ve güncel öğrenme aracı olduğundan e-öğrenmeyi veya çevrimiçi öğrenmeyi tercih etmektedir ve farklı lokasyonlarda çalışan yetenekleri böyle bu şekilde yetiştirmektedirler. E-öğrenme ortamında, öğrenciler öğrenme materyallerini medya aracılığıyla tedarik eder, bu da çalışan yetiştirmede e-öğrenme sistemlerini

uygun maliyetli ve efektif zamanlı bir yaklaşım kılar (Navimipour ve Zareie 2015). Ayrıca, E-öğrenme konusunda bazı politikaların geliştirilmesi gerekir.

Bu politikaların beş temel ögesi vardır. Birinci adım, e-öğrenmenin üç alanına odaklanır: Ağ genişliği, yardım masası ve bilgi ve iletişim teknolojisi avantajları. Örgütsel yapıda ikinci adım, kurumsal misyon, plan, liderlik, politika ve e-Öğrenme birimine vurgu yapar. Profesyonel geliştirmede üçüncü adım, bilgi, beceri ve tutuma yöneliktir. Müfredat ve e-içerikte dördüncü adım, müfredat, e-içerik geliştirme, e-değerlendirme ve e-öğrenme standardının oluşturulmasıdır. Kültür benimsemede Beşinci adım, e-öğrenme avantajlarına, daha yüksek eğitim kurumlarındaki e-öğrenme uygulamasına, özendiriciliğe ve teşvike gereken saygının verilmesidir (Konting 2012).

Oryantasyon

Kariyer gelişimi, bireylerin hem iç hem de dış kariyere sahip olduklarını betimlemektedir. Dış kariyer daha neseldir ve organizasyonlar/mesleklerdeki gerçek kısıtlamaların ve fırsatların bir yansımasıdır. İç kariyer ise bireylerin örgüt bağlamında kendi öz kavramlarıdır ve kritik soru kişinin bir kariyerden istediği şeyin ne olduğudur. Kişisel açıdan, iç kariyer oryantasyonu iş, ilişkiler ve öz-geliştirme gibi aktiviteler arasında dinamik etkileşimi ifade eden uzun vadeli, planlanmış bir yapı olarak kabul edilir. Kariyer oryantasyonunu değerlendirmenin bir yolu olarak Schein 'Kariyer çapaları' kavramını geliştirmiştir. İç kariyerin ya da kariyer çapasının aşama aşama bireyin kariyer başarısının tanımı olduğunu varsaymıştır (Carlson ve Rotondo 2001).

Schein (1996)'e göre; kariyer gelişimini yönlendiren 'Kariyer çapaları' insanların öz-kavramı, değerleri, motifleri ve ihtiyaçlarını yansıtmaktadır ve beş kategoriye ayrılmıştır. Bunlar:

- Özerklik,
- Güvenlik/İstikrar,
- Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik,
- Genel/Yönetimsel Yetkinlik ve

- Girişimsel yaratıcılıktır.

1980’lerde bu konudaki çalışmalar yoğunlaşmış ve bu kariyer çapalarına (Nordvik 1996):

- Bir amaca yönelik hizmet etmek/adanmak,
- Saf meydan okuma,
- Yaşam stili (Schein 1996) ve
- Coğrafi denge eklenmiştir.

İşin işlevselliği, kişinin değerleri ile örtüşen bir kariyeri desteklemek ve mümkün kılmaktır (Nordvik 1996). Bu olgu, Schein tarafından kariyer çapası olarak adlandırılmıştır (Schein 1996).

Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi, Takdir ve Ücretlendirme

Ödül sistemlerinin, örgüt etkinliğini etkileyen altı farklı yolu vardır. Ayrıca bu sistemlerin çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulması, kültür, yapı, maliyet, beceri geliştirme motivasyonu ve performans motivasyonu üzerinde etkisi olabilir. Çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulması ile ilgili olarak örgütün sunduğu ödüller kimin örgüte çekileceğini ve belli bir kişinin örgütte ne kadar kalacağını etkiler. En yüksek ödülleri sunan örgütler çoğu insanı memnuniyet vasıtasıyla cezbedecek ve onları elde tutacaktır (Lowery 1992).

Mali ödüller

Para herkesin ana motivatörü olmayabilir ama herkesi etkiler. Ekonomik olarak para, çalışanlara ihtiyaçlarına uyan bir yaşam tarzı geliştirmelerini sağlar. Psikolojik olarak para, kişisel değer ve öz saygı duygusunu artırır. Sosyal olarak para, akran grupları içinde hiyerarşiyi, rol ve meşruluğu belirler. Paradan doğru yapılan seçimler genel olarak dört seçenekte toplanabilir (Ulrich ve Brockbank 2005):

- ‘Kısa süreli nakit: Temel maaş veya yerinde nakit tazminat, çalışanların bir yaşam tarzı yaratmasına ve yaşam tarzını sürdürmesine yardımcı olur.

Ödemeler iç ve dış olarak adil olmalıdır. Daha iyi performans gösterenler daha iyi ödeme almalı ve ödeme pazar oranlarına uymalıdır.

- Kısa süreli net varlık: Net varlık ödülleri çalışanı şirkette sahip yapar. Temettü (Çalışan burada nakit yerine hisse alır) performans, pozisyon ve kıdeme dayandırılabilir.
- Uzun süreli nakit: Performans sürekliliğine dayanan nakit primler (Çoğunlukla üç yıllık dönem için) çalışanların günlük işlerindeki motivasyonuna yardımcı olur. Primler çoğunlukla toplam nakit tazminatının yüzde 10-50'si arasında yapılır.
- Uzun süreli net varlık: Hisse opsiyonlarıyla uzun süreli net varlık (Mevcut piyasa değerine bakılmaksızın sabit fiyattan pay alma hakkı) şirketin piyasa değeri arttıkça çalışanların refahının da artmasını sağlar. Geleneksel hesaplama pratikleri o zamana kadar şirkete hiçbir maliyetleri olmadığından opsiyonları kayıt dışı tutar.'

Çalışanın seviye ve rolüne dayanarak dört opsiyondan her birinden gelen mali teşvikler değişebilir. Giriş seviyesindeki çalışanlar, çoğunlukla temel ücretin kısa süreli nakit içindeki toplam tazminatından teşvik edilirler. Kıdemli yöneticiler ise çoğunlukla toplam tazminatlarının çoğunu uzun süreli net varlıklardan alırlar. Ne yazık ki, mali tazminatın motive edici bir araç olarak bazı dezavantajları vardır. Hızla değiştirmek zordur ve günlük performansa bağlamakta kullanışsızdır. Ayrıca, yetki hissiyatı yaratmaya eğilimlidir. Sonuç olarak çoğu örgüt mali olmayan ödüllere daha fazla yaslanmaktadır (Ulrich ve Brockbank 2005).

Mali olmayan ödüller

Para önemlidir ama diğer şeyler de çoğu zaman daha önemli olur. Sıklıkla mali olmayan ödüller rastgele ya da herkese performansa bakılmaksızın verilir. Mali olmayan ödüller vizyon, fırsat, teşvik, etki, topluluk, iletişim ve deneyimin tüm sınırlarını kapsar. Bu mali olmayan ödüller (Ulrich ve Brockbank 2005):

- 'Vizyon. Güçlü bir vizyon, çalışana şirket içinde gurur duygusu verir.

- Fırsat. Parlama şansı –üst yönetime sunum yapmak, normalde daha yüksek seviyedeki kadro için hazırlanmış ya da yeni beceriler geliştirmek üzere düzenlenmiş eğitime katılmak, form ve yemeklerde sohbetlere katılım- insanların değer duygusunu sağlamlaştırır.
- Teşvik- Tanınma ve takdir insanları motive etme ve değer noktasında kendinden emin kılmada nakit paranın yapabileceği kadar iş çıkarabilir, hatta daha fazlasını da yapabilir. Basitçe; minnettar olmak ve bunu ifade etmek çoğu zaman her şeyden önemli bir teşviktir.
- Etki. İnsanlar fark yaratmayı sever. Çalışana karar alma sorumluluklarını değiştirme; çalışan tavsiyelerini teşvik etme, iyi tavsiyeyi görüp ödüllendirme ve çalışanın dışarıdaki ilgililere karşı şirketi temsil etmesi gibi şeyler, işe esas ödüller inşa eder.
- Topluluk. Topluluk inşası şirketin sosyal etkinliklerinin ötesindedir. Örneğin; bir takımı, on kilometrelik koşular gibi dış aktiviteler için grup olarak geleceğin üyelerini seçmeye davet etmek, bir sosyal merkezde yardım etmek vs.
- İletişim. Bilgiye erişim ödül olabilir. Bazı iletişim ağları performansı yüksek çalışanlara açılabilir. Böylelikle diğer çalışanlara nazaran daha erken gelişmelerden haberdar olabilirler.
- Deneme. Çalışma saatlerini ve yerini ve diğer çalışma koşullarını seçme özgürlüğü her çalışanın isteyeceği bir ödüldür.’

Bunlar haricinde mesai dışı saatler, hastalık izni, medikal yardımlar, sigorta ve emeklilik planı gibi daha geleneksel şeyleri içerebilir. Bunun yanında, yaşlı bakımı, okul harcı ödeme, çocuklara burs, isteyken konsiyerj hizmeti, ulaşım desteği ve diğer servisler gibi ödülleri de içerebilir (Ulrich ve Brockbank 2005).

Performansa Bağlı Ücretlendirme

İşletmeler daha fazla küreselleştikçe, yöneticiler ve iş dünyası liderleri, tüm ödeme ve ücretlendirme sistemlerinin dünya çapında eşit olarak kabul edilemeyeceğini fark etmeye başlamışlardır. Örneğin, Wal-Mart’ın Almanya’daki

başarısızlığı, kısmen eşitlikçi Alman ücret belirleme uygulamalarını benimseme konusundaki isteksizliğine bağlanmıştır. Benzer şekilde, en çok satan Harvard Business School vaka çalışmasının konusu olan Lincoln Electric Company, başlangıçta ABD'den yurt dışına açılırken başarısız olmuştur. CEO, yöneticilerin tüm kültürlerin şirketin performans ödeme sistemine eşit şekilde yakın olduğunu varsaymakla hata yaptıklarını söylemiştir (Frank ve ark 2015).

Bu büyük şirketler yıllarca şu soruları sormuşlardır: Motivasyonda para ne kadar önemlidir? Hangi seviyeye kadar örgütler performansa göre ödeme yaparlar. (Özellikle bireysel performans)? Performansa göre ödeme daha yüksek performansa yol açar mı yoksa bazen istenmeyen sonuçları olur mu? (Gerhart ve Fang 2014). Performans ödemesi kişinin ne kadar yaptığına, ne kadar üretim yapıldığına ve şirketin ne kadar iyi faaliyet gösterdiğine dayanılarak verilen tazminatı açıklayan genel bir terimdir (Maglieri 2007).

Son ekonomik krizlerde dahi örgütler asıl yetenek alanlarında üst düzey yeteneği cezbetme ve elde tutmaya dönük artan bir baskıyla karşı karşıyadır. Bu durumların her biri üst düzey performans gösteren çalışanların özel olarak elde tutulmasını kolaylaştıran yönetsel yatırımların faydalarına dikkat çekmektedir. Diğer koşullar sabit kalmak koşuluyla, performansı yüksek çalışanların elde tutulmasını güçlendiren performans ödemesinin yararı yadsınamaz (Sturman ve ark 2003). Performansa dayalı ödeme programları iki boyuta ayrılır: Sonuç odaklı performansa (Örneğin, fiziki üretim verimi, satışlar, kârlar, toplam hissedar geliri) ya da davranış odaklı performans ölçümlerine (Örneğin, belli davranışların süpervizör ya da müşteri tarafından değerlendirilmesi) önem verilmesidir (Gerhart ve Fang 2014).

Performansa bağlı ücretlendirme (PRP) sağlık sektöründe de kullanılmaktadır. PRP'nin ana hedefleri hizmet kalitesini artırmak, maliyetleri kontrol altına almak, verimi artırmak ve en sonunda hasta sağlığını geliştirmede daha etkili sonuç almaktır. Geleneksel doktor ücreti modellerini (Hizmet ücreti, vergi) tamamlayarak, PRP programları önceden belirlenmiş bakım standartlarına ve maliyet kontrolüne bağlı olarak açıkça ödüllendirecek mali teşvikler kullanır (Ammi ve Fortier 2017). Kalite için, doktor ödemelerinde mali teşvik kullanmanın esas hedefi "İyi" doktoru ödüllendirip "Kötü" doktoru cezalandırmanın çok ötesindedir

(Baumann ve Dellert 2006). Amerikan Sağlık Birliği'ne (AMA) göre performansa dayalı ödeme şunları içerir (Baumann ve Dellert 2006):

“(1) Yapısal değişimi motive edecek kadar büyük mali teşvikler yaratarak kaliteyi ödüllendirme, (2) Hatayı azaltacak, kaliteyi artıracak ve maliyeti düşürüp bakım verimini artıracak sağlık bakımı sistem değişikliklerini gerçekleştirme, (3) Ofis ziyaretinin ötesinde hasta bakımı servisini genişletmek için doktorları teşvik etme (Nüfus yönetimi) ve (4) “İlk seferde doğru yapılması” için doktor uygulamalarına doğrudan daha çok sorumluluk verme.”

Teşvik Programları

Teşvikler (Olumlu ya da olumsuz) hedeflenmiş bir sonuç ya da davranışı değiştirmek üzere kullanılan tekniklerdir. Çalışan motivasyonunda değişim yapmak için teşvikler kullanılır, böylelikle çalışan üretkenliği de değişir (Fitzsimmons 2002). En büyük teşvik boyutu Goldilocks prensibine uymalıdır: ‘Ne çok az, ne de çok fazla’ (Kristensen ve ark 2016).

Üretkenlik, çalışan girdisi ve çıktısı arasındaki oran olarak tanımlanır. Bu tanım çalışma saatlerini arttırmayla sağlanabilen üretimin artması ile aynı şey değildir. Teşvik planlarının istenen etkisi, artık üretkenliği artırmak için çalışanların daha uzun çalışmalarının değil, daha sıkı ve verimli çalışmalarının yollarını bulmaktır. Yönetim, üretkenliği geliştirmek için bir dizi teşvik planları dener. Daha yakın bir zamanda, yönetim iş memnuniyeti, işin kalitesi ve yaratıcılık gibi diğer davranışları değiştirmek üzere mali teşvikler kullanmayı denemiştir. Lincoln Electric'in kurucusu James Lincoln şunu ön görmüştür (Fitzsimmons 2002):

“Daha büyük verimden elde edilen kar düzgün dağıtılmadığında, iş güvenliği sağlansa da istenen verime ulaşan akıllarda daha çok verim (üretkenlik) için asla istek olamayacaktır.”

Bay Lincoln şirketinde bu felsefeyi yaşatmış, teşviklere dayanan bir ödeme yapısı kurmuştur. Çalışanların aileleri için mali istikrar ve üretimden gelen paranın adil paylaşımı gibi hedefleri aynı olduğundan, çalışanların ve yönetimin işbirliği ruhu içinde bir araya geldiğini söylemiştir (Fitzsimmons 2002). Lincoln Electric

Company'nin daha önce yaptığı bir çalışma göstermiştir ki teşvik kullanması çalışan üretkenliğine bağlıdır (Campbell 2007). Günümüzde ise örgütler teşvik sistemlerini kullanarak 'Potansiyeli yüksek' çalışanı işe alıp, onu elde tutmaya çalışmaktadır. Teşvik sistemlerinin amaçları şunlardır (Coates 2009):

- Davranışı değiştirerek çalışanları motive etme,
- İş üretkenliğini ve performansını geliştirme ve
- Kalifiye personel alımı ve bu personeli elde tutmadır.

Örgütler çalışan davranışını etkileyebilen teşvikler kullanır. Olumlu teşvikler üç kategoriye ayrılabilir: Sabit teşvikler (Ödeme, çalışma koşulu, iş güvenliği ve yan ödemeler), interaktif teşvikler (Dikkat, takdir, çalışma grubu, süpervizyon, statü, güç ve etki) ve etkili teşviklerdir (İş memnuniyeti, mücadele, sorumluluk ve başarı). Örgütler motivasyonu artırmak, personel alımı ve elde tutulmasını geliştirmek üzere başarıya dayalı teşvik ödemeleri yapar. Performansa dayalı ödeme teşvikleri eğer şu üç koşul söz konusuysa tek tek bireylerin performansını motive edebilir (Coates 2009):

- Ödülün kayda değer bir para karşılığı olmalıdır,
- Çalışanlar performanslarının ödemeleri gerçekten etkilediğini anlamalı ve
- Çalışanlar gelire değer vermeli. Ayrıca mali teşvikler çalışan menfaatini kapsamalıdır.

Fakat sözleşmede belirlenen parasal teşvikler ile performans arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Kvaløy ve Olsen 2015).

1.2. Örgüt Kültürü

1.2.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Barnard (1961)'dan aktaran Frank ve Fahrbach (1999)'a göre örgüt, en azından bir belirli uçta, iki veya daha fazla insanın işbirliği için bir araya geldiği, sistematik ilişki içinde fiziksel, biyolojik, kişisel ve sosyal öğelerin barındığı

işbirlikçi bir sistemdir. Böylesi bir sistem açısına göre, daha büyük sistemlerin açık olarak alt birimidir ve başka bir bakış açısına göre de yan sistemleri içermektedir. İşbirlikçi sistem içerisindeki sistemlerden biri olarak, “iki veya daha fazla insanın işbirliği” ifadesinde belirtilen sisteme “Örgüt” denir (Barnard 1961 Akt. Frank ve Fahrbach 1999).

Argandoña (2003)’e göre:

“Bir örgütün yönetimi ise; kişilerin (yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar ve hatta müşteriler, tedarikçiler vs.) faaliyet becerilerini geliştiren bir strateji tasarlayıp uygulamaktan ibarettir. Bu faaliyet becerileri örgütün misyonunu tamamlayabilmesi için gerekli olan, kendine has yetkinliklerini gerçekleştirebilmelerini sağlayan, kişinin ne bildiği ve ne yapabildiğidir.”

Kültür ise bir grup insan tarafından paylaşılan; bir kolektifin üyeleri tarafından zamanla anlaşılan, yorumlanan, üretilen ve tekrar üretilen hissetme, düşünme ve yapma biçimleri olarak kabul edilir (Serpa 2006).

Schein'e (1996) göre ise algılamanın, düşünmenin ve tepki vermenin ortak, üstü kapalı yolları olarak görülen “Kültür” örgüt içinde faaliyet gösteren en güçlü ve kalıcı güçlerden biridir.

Schein’e (1984) göre:

“Örgüt kültürü, bir grubun iç entegrasyonu ve dış adaptasyonu ile ilgili sorunlarının üstesinden gelmeyi öğrenmek üzere bulduğu, keşfettiği ve geliştirdiği temel varsayımların bir biçimidir. Bu biçim o kadar iyi çalışır ki, daha sonra örgüt tarafından geçerli kabul edilir ve böylelikle bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak yeni üyelere öğretilir.”

Modern yönetimin babası Peter Drucker, “İnsanların artık dünyayı anlamadığı ve geçmişin geleceği açıklamada yeterli olmadığı, her 200 veya 300 yılda bir görülen önemli tarihi dönemlerden birindeyiz,” demiştir. Durmadan devam eden, tahmin edilemez ve bazen telaşlandırıcı değişim, her örgüt veya yöneticinin güncel kalabilmesini, gelecekle ilgili doğru bir öngöründe bulunabilmesini ve istikrarlı

olabilmesini zorlaştırmaktadır. Çoğu planlı örgütsel değişim girişimlerinde, başarısızlık oranı oldukça yüksektir. Örneğin, yeniden yapılanmanın, toplam kalite yönetiminin, stratejik planlamanın ve küçülme çabalarının dörtte üçü tamamen başarısız olup örgütün varlığını tehdit edecek şekilde ciddi sorunlara yol açtığı iyi bilinmektedir (Cameron ve Quinn 2006).

Örgüt kültürünü ve kültür tiplerini anlamak, aynı zamanda neden yönetsel reformların örgüt içinde ve arasında farklı etkide bulunabileceğini anlamamıza yardımcı olur (O'Donnell ve Boyle 2008). Örgüt kültürü konsepti çoğu zaman açık bir şekilde tayin edilebilen niteliklere dayanmıştır. Bunlar (Desson ve Clouthier 2010):

- ‘Örgüt misyonunda ortak anlayış: Yani resmi bir tüzük veya misyon bildiri, açık stratejiler, hedefler ve ilkeler; ve örgütün neyi neden yaptığıyla ilgili kadronun fikir ve varsayımları.
- Örgütün tüm seviyelerinde karar alma ve aktiviteye rehberlik eden değerler. Örneğin, örgütün “Politikaları, kamuya dönük açıklamaları ve aktivitelerinde” değerli kıldığı kavramları (Güvenlik, emniyet, güvenilirlik, sürekli ilerleme, sürekli öğrenme) içerebilir.
- Üst düzey memurların yönetim ve odak tarzı.
- Çalışanlar yönetimle, birbirleriyle, ortak örgütlerle ve müşterilerle ilişkilerini nasıl görüyor? İlişkiler ağırlıklı olarak düşmanca mı, rekabetçi mi, şüpheli mi, karşılıklı olarak destekleyici ve işbirlikçi mi, vs.?
- Örgüt günlük işlerini nasıl yönetiyor? Aşağıdaki durumlara bakarak örgütün kültürü hakkında çok şey öğrenilebilir: Rutin süreçler (Örneğin rutin olarak süreç etkinliğini denetliyor mu?); kararlar nasıl alınıyor; örgütteki her seviyeye / personele ne kadar sorumluluk veriliyor ve özel görevlerle uğraşmada örgüt ne kadar esnek?’ gibi niteliklerden oluşmaktadır.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Bir işletmenin kültürü, örgütsel eylem ve davranışlarını etkileyen ortak inanç, ideoloji ve normlardır. Örgütsel bilgi paylaşımının, hem kilit bir faktörü hem de

önleyicisidir. Örgüt kültürü ayrıca örgüt üyelerinin yarattığı, edindiği, paylaştığı ve yönettiği bilgi bağlamını sağladığından bilgi kaynağı olarakta düşünülebilir. Çoğu örgütte, bilgilerini istekle ve durmadan paylaşabilsinler diye çalışanların tutum ve davranışında değişiklik getirmek üzere büyük bir kültürel değişim gerekli olabilir. Bu nedenle, örgüt içinde bilgi paylaşım aktivitelerini destekleyecek temel kültür geliştirilmelidir (Jones ve ark 2006). Örgüt kültürünün belirleyicileri, değerler, inançlar, tutumlar, normlar, törenler ve seremoniler, hikayeler, mitler, liderler ve kahramanlar, semboller ve dildir.

Değerler

Değer, varlığın son halinin, kişisel ya da sosyal olarak ters veya zıt yürütme biçimi veya varlığının son haline tercih edilebilir olduğuna dönük daimi inançtır (O'Reilly ve ark 1991, Bansal 2003). Değerler pasif ya da gizli özelliklerdir (Bansal 2003). Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler şunlardır (Eren 2014):

- ‘Teknik değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda, tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar ve

- Dini değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.’ olarak belirtilmektedir.

Değerler her zaman insanlardan kaynaklanır ama aynı zamanda kişi değerleri olmadan, örgüt değerlerinin varlığı da görünmezdir. Örneğin, eğer A hoşgörülüyse, B ve C de hoşgörülüdür, üçünün oluşturduğu ortaklık da muhtemelen hoşgörülü olacaktır. Ama öyle olmak zorunda değildir (Argandoña 2003). Değerli kılınan ve değeri düşürülen davranış biçimleri örgüt kültürünün şeklini önemli ölçüde etkiler. İnsanlar değerli kılınmayan ya ödüllendirilmeyen ya da değersiz kılınan davranışlardan kaçınırken, değerli kılınan ve ödüllendirilen davranışlara iyi veya kötü tepki verirler (Warrick 2017).

Bu nedenle, örgüt, her ne kadar aynı nedenlerle olmasa da, hepsinin bir ilgisinin olduğu belli sonuçlara ulaşmak üzere, eylemleri eşgüdümlü olan bir grup insandır. Bu, yönetimin varlığını göstermektedir ve örgüt içinde uygulanan değerlerde üyeleri arasında neden bir uyuşma olmayabileceğini açıklar. Aynı şekilde, eğer kültür aldattıcı davranışları korursa bir grup dürüst insan değer anlayışını kaybedebilir. Bu nedenle, örgüt üyelerinin değerleri ile amacına ulaşmak için örgütün ihtiyaç duyduğu değerler arasında ayırım yapılmalıdır. Tüm bu değerler çalışanlar tarafından yürütülür ama bunların önemi farklıdır (Argandoña 2003).

Örgütün kendi kültürü içinde ortaya çıkardığı değerleri geliştirmek için (Argandoña 2003):

- İlk aşama: Mevcut işleyen değerleri belirleme,
- İkinci aşama: İhtiyaç duyulan değerleri belirleme,
- Üçüncü aşama: İletişim, kurumsallaşma ve bağlılık,
- Dördüncü aşama: Değer ve pratikleri düzenlemek ve
- Beşinci aşama: İnsan kaynakları politikasını yeniden düzenlemektir.

Bu işletmelerin sürekli başarısında; şirket değerlerine göre piyasa güçlerinde daha az, kişisel inançlarına göre rekabetçi pozisyon almada daha az, vizyona göre kaynak avantajında daha az yapabileceği şeyler vardır. Esasen, kendi sektöründe

tanınmış bir pazar lideri olarak başarısı yüksek olan ama özel, kolayca saptanabilen bir örgüt kültürü olmayan bir tane şirket bile yoktur. Bugün bilinen en başarılı şirketler ele alınırsa, Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonald's, Microsoft, Sony ve Toyota gibi. Küçük ya da büyük akla gelebilecek neredeyse her lider işletme, çalışanları tarafından açıkça bilinen özel bir kültür oluşturmuşlardır (Cameron ve Quinn 2006).

Gerçek örgütsel etik değerler, yönetici ve çalışanların bireysel değerlerinin bir bileşimidir ve örgütün davranış koduna yansır. Düzgün anlatıldığında ve desteklendiğinde; bu değerler çalışanları karar almada ve davranışlarda biçimlendirip (Florea ve ark 2013) onlara rehberlik edebilmektedir (Gregory ve ark 2009, Manohar ve Pandit 2014). Değerler, görüşmeler, bildiriler ve kurum gazeteleri gibi sözlü ve yazılı biçimlerde açık bir şekilde anlatılabilirken aynı zamanda kilit rol oynayan üst düzey yöneticilerle birlikte örgüt kültürünün bir parçası olarak ritüeller, oyun, hikayeler ve sembolik yapılarla daha dolaylı ve kasıtsız iletilebilir (Kirkhaug 2009).

Örgütlerin, değerlerini oluşturmasının yanında değerlerine uyan şirket politikalarını izlemesi de oldukça önemlidir. Eğer şirketler oluşturdukları değerlere sadık kalmazlarsa hem iç müşteri hem de dış müşteri açısından sıkıntı yaşamaktadır (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/toyotaya-1-2-milyar-dolar-ceza-26045754>).

Otomobil devi Toyota Motor Corporation, Toyota ve Lexus araçlarında yaşanan güvenlik sorunlarının ardından tüketicilere yaptığı açıklamalarda yanıltıcı bilgiler verdiği suçlamasıyla ABD Adalet Bakanlığı'nın açtığı davada, 1.2 milyar dolar para cezası ödemeye mahkum olmuştur. Dava nedeniyle ayrıca savcılığın yaptığı anlaşma çerçevesinde, firma politika ve prosedürlerinin, bağımsız bir gözlemci tarafından gözden geçirileceği bildirilmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/toyotaya-1-2-milyar-dolar-ceza-26045754>).

ABD Adalet Bakanı Eric Holder, davayla ilgili basına yaptığı açıklamada, davanın kendi türünde en büyük para cezası olduğunu belirtmiştir. Holder, firmanın derhal güvenlik sorunlarını düzeltmek yerine, tüketicilere yanıltıcı açıklamalar yaptığı ve Kongre üyelerine yanlış bilgiler verdiğini ifade etmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/toyotaya-1-2-milyar-dolar-ceza-26045754>). Bu örnekte olduğu gibi örgütler etik anlayışlarını, değerlerini korumazlarsa, piyasada ve

örgüt içinde itibarlarını ve güven duygusunu kaybedebilmektedirler. Bir örgütün temel değerleri örgütün temsil ettiklerini gösterir. Örgütün değerlerine bağlılığı günlük olarak bu değerlerin uygulanışında ve pratiğinde kendini göstermelidir (Manohar ve Pandit 2014).

İnançlar

İnançlar bireylerin geçerli kılacağı şeyler ve fikirler arasındaki gözlenen ilişkiler ve anlayışlar olarak tanımlanır. Bireylerin, birçok farklı alanda birçok farklı inancı vardır (Markóczy 1997). İnanç için üç şey söylenir. Öncelikle, inançlar dış gerçekliklerle olduğu kadar iç durumlarla da ilişkili olabilir. Çoğu zaman duygularımızı yorumlayıp inandığımız şeyin tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışırız (Jervis 2006).

İkincil olarak, inançlar ve inançlarla ilgili söylemler teşvik niteliğinde olabilir. “Görüşlerimin baskın çıkacağını biliyorum,” gibi söylemler bu iki ögeyi de birleştirir. Üçüncü olarak, işin içine din girmese bile çoğu inancın güçlü bir bağlılık ve güven ihtiyacı yarattığıdır (Jervis 2006). İnanç, kişinin muhtemelen doğru olduğunu düşündüğü bir sav ya da savlar toplamıdır. İnanç, belirsizliği kabul eder. Ters olarak, bilgi risksiz, gayri şahsi ve değişmezdir. Örneğin, yerçekimine inanmıyorum; ama var olduğunu biliyorum. İnançları kabul etmek ya da reddetmek hisse bağlıdır (Mercer 2010). Örgütün temel değer ve inançları çoğu zaman işletmenin kurucularından gelir. Bu değer ve inançlar, örgütün felsefe ve ideolojisini biçimlendirir ve örgütün amaç, misyon ve uzun süreli bağlılığını belirler (Manohar ve Pandit 2014). Örgütsel inanç sistemi, işin anlamını örgüt ve örgüt içindeki insanların yani insan sermayesinin gelişimi üzerindeki etkisinden alması ile ilişkilidir. (Sidani ve Jamali 2010).

Özetle, tam inanç sistemi, derinde değişen, doğada ve toplumda yaşamın bir sonucu olarak şekil almış, kişinin mümkün olduğu kadar bir ego duygusu ve grup kimliği, değişmez bir fiziki ve sosyal ortamdan başka aynı anda parçası gördüğü sürekli bir kimlik oluşturmasına yardım edecek şekilde tasarlanan inançların bir tertibi olarak görülebilmektedir (Rokeach 1963).

Tutumlar

Tutum, kişinin nesnelere olumlu ya da olumsuz değerlendirmesi olarak görülebilir. Bilgi, beceri ve yeterlilikleri içeren iş tutumu, çalışanların işlerine karşı davranışsal eğilimlerini gösterir. Çalışanların işlerine karşı takındıkları olumlu tutum işlerinde ne öğrendiklerini aktif bir şekilde göstermelerini sağlar. Bu nedenle, olumlu iş tutumları insan sermayesinin özlerinden biridir ve işletmeler bunu çalışanlarında geliştirmenin yollarını arar.

Olumlu iş tutumları beraberinde daha iyi iş performansı getirir. Bu nedenle, çalışanların olumlu iş tutumları örgütler için önemlidir. İş tutumlarının değişik biçimleri arasında, en çok araştırılan iki tanesi, örgüt bağlılığı ve örgüt yurttaşlığı davranışlarıdır. Örgüt bağlılığı, çalışanların örgütlerine psikolojik bağı demektir ve çalışanlar işlerinden memnun olduklarında işyerine faydalı bir tutum getirirler. Böylelikle şirketlerine daha yüksek bağlılık gösterirler. İş tutumunun bir diğer merkez biçimi de çalışan davranışlarının resmi rol gerekliliklerinin ötesine çıkmasıyla birlikte işbirliği, yardımseverlik, öneriler sunma, iyi niyet jestleri ve fedakarlık eylemleri olarak tanımlanan örgüt yurttaşlığı davranışını geliştirmedir (Liang ve ark 2014).

Normlar

Sosyal normların varlığı, insanlara doğru davranışlarla ilgili inançlarını sorarak ve bu inancın karşılıklı tutarlılığına bakarak hesaplanabilir (Bicchieri ve Mercier 2014). Örneğin, yeni üyenin karşılaştığı ilk sorun, temel örgüt sınırlarına erişimini sağlayan 'Kazananlar kulübüne' girmektir. Buradaki en önemli durum, bu geçişin şeklidir. Kulüp statükoya ve düzene ulaşmanın sembolü ve aracısıdır. Kazananlar kulübüne girişinin kabul edilmesini isteyen yeni üye "Sınırları öğrenmeye" mecbur kalır. Bireyler içinde sonunda kurumsal normları ve değerleri kültür alış verişiyle içselleştirirler (Diamond 1991).

Örgüt gelişimine yönelik temel çabaları destekleyen norm ya da değerler komplekstir ve şu şekilde özetlenmiştir (Golembiewski ve Carrigan 1970):

- "Hiyerarşik seviyeler arasında tam ve serbest iletişim,

- Baskı veya taviz vermeye karşı olarak yönetim uyumsuzluklarında açık bir fikir birliğine güven,
- Kişisel istek veya resmi güçten ziyade yetkinliğe dayanan nüfuz,
- Görev yönlü olduğu kadar duygusal davranışa izin veren normlara saygı ve
- Uyuşmazlığın, açık bir şekilde ve istekle uğraşılması gereken bir fenomen olarak kabulüdür.’’

Törenler ve seremoniler

Törenler ve seremoniler son derece önemlidir. Bunlar neyin değerli kılındığını gösterir. Çalışanın katkısı için çoğu zaman takdir ödülleri verilir. Hikayeler, mitler ve efsaneler anlatmak da işgücüne, güçlü bir şekilde biçim verme potansiyelini getirmiştir. Bu sagalardaki kahramanlar genel olarak hayranlık uyandırıcı şeyler yapmışlardır. Dinleyicilerin onlar gibi davranmayı istemeleri beklenir. Bu hikayeler önemli ders ve öncelikleri anlatma da kullanılmaktadır (Fortado ve Fadil 2012).

Bir işletmede anlam yaratabilmek için, özellikle etkili görünen bu iletişimsel araçlar planlanabilir. Bir tören (Belki de perşembe sabahı ayaküstü kahve içmeden öte değil) haftanın “En iyi başarı hikayesi” ile ilgili kısa bir takdir seremonisini içerebilir. “Başarı hikayesi” örgütün temel değerlerini gösteren bir dizi metafor kullanır. Ayrıca kahve veya çay şirket logolu fincanlarda servis edilebilir. İkinci bir hikaye “Sürekli ilerlemenin şirket normu olduğu” görüşüne bağlanabilir (Karathanos 1998).

Bu daha az açık olan iletişimsel araçlar Perşembe ritüeli (toplanma), takdir seremonisi (hikayelerle dolu), metaforik göndermeler, sembolik fincanlar- örgüt kültürünü oluşturup güçlendirmektedir (Karathanos 1998).Kültür değişiminin bazı yolları zaman alırken bazılarının daha hızlı bir etkisi olur. İşe alım ve seçim, istenen kültüre uyacak yeni insanlar almanın bir yolu olarak dikkat çekmiştir. Örneğin birkaç kilit görevde yeni yönetici almak, yeni bir pazara başarılı bir girişle sonuçlanabilir ya da üretimin mevcut tarzında yapılacak değişime yardımcı olabilir.

Yeni çalışan oryantasyonu, yeni katılanları istenen kültür içinde sosyalleştirmeye başlar. Toplantılar ve bültenler önemli mesajları iletirken çalışanların sorularına cevap oluşturur. Yemekler, piknikler, partiler ve spor aktiviteleri gibi şirketin sosyal aktiviteleri bu düzene dahil edilebilir (Fortado ve Fadil 2012).

Hikayeler

Bilgi paylaşımını desteklemek, davranışta değişime yol açmak, aynı zamanda örgüt kültürünü iletmek ve bir aidiyet hissi yaratmak için sık sık hikayeler kullanılır. Bu örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için bilgi paylaşımı hikayeleri özgün, inanılabilir ve ilgi çekici olmalıdır. Hikayeden çıkarılacak olan değer ya da örgütsel dersin kolaylıkla anlaşılabilir, hatırlanabilir ve etkili olabilmesi için kısa ve öz olmalı ve hikayeler bir çeşit tepki uyandırmalıdır. Başka bir ifadeyle, örgüt hikayelerinin bir etkisi olmalıdır: Benzer hataların tekrar edilmesini önlemeli ya da kolektif örgüt hafızasından gelen en iyi pratiklerin benimsenmesini ve örgütsel öğrenmeyi desteklemelidir (Dalkir ve Wiseman 2004).

Örgüt hikayeleri “... İşletmenin hedef ve metotlarında kendine özgü olanın ne olduğunu canlandırıcı bir dille idealleştirerek ifade çabasıdır.” Örgüt hikayesi kurumun tarihinden alınan tek, birleşik olaylar dizisine odaklanır. Böylesi hikayelerin kahramanları örgüt üyeleridir (Martin ve ark 1983). Örgüt içinde iletişim etkileşimimiz ise büyük oranda nasıl anlatacağımızı bildiğimizi hikayelere dayanmaktadır (Dalkir ve Wiseman 2004). Hikayelerin birinde, ana rol kesinlikle terfiyi hak eden düşük statülü bir çalışana verilir ve bu çalışan hiyerarşi içinde hızla yükselişe ödüllendirilir. Bu bilindik Horatio Alger hikâyesidir. Bu hikâyenin en ünlü versiyonu ise Richard Deupree efsanesidir (Martin ve ark 1983).

“12 yaşında Deupree, haftada 1 \$’a bir sigorta ajansı ofisinde çalışmak üzere Covington, Kentucky’deki okulunu bırakır. Bu ekonomik nedenledir ve P&G’de çalışmak için başvurmadan önce birçok başka iş de yapar. 1905 yılında P&G’nin Finans Dairesi’ne ofis çalışanı olarak işe alındıktan sonra vezneye terfi olur. İşte orada o zamanlar P&G’nin yeni kurulmuş Kalıp Sabun Satış Bölümü’nün başı olan Thomas H. Beck’in ilgisini çeker. Beck Deupree’nin hoş doğasına hayran kalmıştır. “Parayla ilgilenirken gülümseyen şimdiye kadar gördüğüm ilk kasiyersin,” demiştir. Departmanına yeni bir satışı aradıklarında Beck bu cana yakın genci hatırlamıştır. Bu noktadan sonra Deupree’nin yükselişi hızlı olmuş ve

1917 yılında Cooper Proctor 32 yaşındaki Deupree'yi P&G'nin Genel Satış Müdürü yapmıştır”

Hikayeler, hikayenin değerleri kadar anlatımdan da ibarettir ve ustaca varsayımları ustaca yansıtır. Ayrıca örgüt hikayesi anlatmada kullanılan imaj ve metaforların bireysel dünya görüşümüzü etkilediği ve örgüt değerini yeniden belirlediği söylenir. Sonuç olarak, hikayeler yeni bir “Örgütsel duyu” kurmak için kullanılabilir (Driscoll ve McKee 2007).

Mitler, Liderler ve Kahramanlar

Mit terimi yarı ilahi kahramanlar ve her şeyin kaynağıyla ilgili efsanevi gelenekleri göstermektense toplumumuzun doğasına dönük popüler inançlarımızı yansıtan mevcut bir söylemi göstermek için kullanılır. Daha genel olarak ifade edilirse, mitin, belli bir toplumun norm ve ilgilerine karşılık gelen sembolik bir sistem olduğu söylenebilir. İnsan kültürünün diğer biçimleri gibi mit, insanların kendi bireysel ve sosyal deneyimlerini yorumlamasına ve buna bir anlam vermesine yardım eder (Geva 2001).

Örgüt kültürü miti ortak anlam, bir dizi temel değerler veya bir model olarak tanımlar. Burada mit sosyal hayatın temellerinden ve gerçekliğin sosyal yapısından ayrılmaz ve kökleşmiş bir şeydir. Mitin kavramsallaştırılması iki farklı biçim alır. Biri, diğerleri arasında tek sosyal yapı olarak onu nötr olan bir değerle dikkate alır. Diğeri ise onun sembolik, duyuşal ya da içerdiği fantezi öğelerine ve zihinsel olmayan karakterine vurgu yaparak rasyonelliğine karşı durur (Weik 2001). İş mitlerini açıklamanın önemi, mitlerin hem çoğu insanın iş algılama biçimini hem de işin nasıl algılanması gerektiğini gösterdiği bakışına dayanır. İş dünyasının yolları hakkında bir şey bilinmesi isteniyorsa, yaygın olan iş mitlerine bakılmalıdır (Geva 2001).

Liderler, kurumlar içinde kültür yaratma ve kültürü yönetme işindedir (Diamond 1991). Liderler etkili bir örgüt kültürü geliştirip entegre eder. Bu görev kolay değildir çünkü liderler temel ve derin kültür seviyesine ulaşmalı, bu derin varsayımların nasıl işlediğini anlamalı ve planlı hedef inanç, değer ve varsayımlarına göre bu varsayımları nasıl değiştireceğini bilmek zorundadır (McLaurin 2008). Kahramanlar ise toplumun değerlerini ve manevi örnek ideallerini yansıtabilir,

çoğunlukla “Manevi fenerler” ya da “En iyinin standart taşıyıcıları” olarak görülür. Ayrıca kahramanlar, statülerinden, onurlarından ve kültürel değerlerin yansıması olmalarından dolayı diğerleri için bir rol model olabilirler (Gibson ve ark 2007).

Semboller ve Dil

Örgütün, görüş, ses, dokunma ve koku vasıtasıyla deneyimlenebilen, görünür yönleri olarak tanımlanmıştır. Semboller örgüt kültürünü yansıtan, duygusal tepkilere neden olan, takım üyeleri için normlar oluşturup deneyimleri düzenleyen, örgüt hayatının fiziki görünümüdür. Hizmet kültüründe kültürü nakleden sayısız görünür sembol vardır. Bu semboller arasında, uniformaların varlığı ya da yokluğu, müşterileri selamlama biçimleri ve çalışan giriş-çıkış saatlerinin varlığı ya da yokluğu örnek gösterilebilir.

Sembol, biraz geniş, genelde daha soyut fikir veya anlamla kasti veya kasti olmayan bir ilişkiyi gösterir. Örgüt sembollerine örnekler, kurum logosu, sloganlar, hikâyeler, eylemler ve eylemsizlikler, görsel imajlar ve metaforlar, örgüt tabloları, kurum yapısı, törenler ve ritüellerdir (Cumberland ve Herd 2011).

Semboller ve yapılar ayırt edilemezdir ve fiziki formlarında statiktir. Ancak, kültür dinamiğine dikkat çekildiğinde, fark belirgin olur. Dinamik bakışta esas nokta fiziki şekillerden, bu şekillerin örgüt üyeleri tarafından nasıl üretildiği ve kullanıldığına kayar. Ayrıca “Semboller sadece bir şeyi simgelemek ya da temsil etmekten daha fazlasını yaparlar. Aynı zamanda bu sembolleri kullananlara bir anlam sağlarlar.” (Hatch 1993).

Mevcut semboller, sistemlerin güçlenmesine ya da zayıflamasına neden olur. Örneğin, eğer bir yöneticinin masası fabrika katının ortasındaysa bu belki de yönetimin, personel bilgi ve fikirlerinin önem veren, açık bir iletişimi olduğu mesajını verir. Tersine, eğer yöneticinin masası çalışanlardan uzak, çalışanların erişiminin mümkün olmadığı sessiz yönetici katındaysa, bilgi paylaşımı ya da karar alma süreçlerinde personel fikirlerinin önemi hakkında ne tür bir mesaj içermektedir?, konusu düşünülmelidir (Zhang ve Morand 2014).

1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra örgüt kültürünün dört özelliğine göre örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Bu dört özellik; katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Bu özelliklerden ikisi yani katılım ve uyum: Esneklik, açıklık ve hızlı çözüm oluşturmanın işaretidir ve büyümenin güçlü belirleyicilerindedir. Diğer iki özellik yani tutarlılık ve misyon ise entegrasyon, yönelim ve vizyonun işaretidir ve kârlılığın belirleyicilerindedir. Bu araştırmacıların amacı etkili örgütleri karakterize ediyor gibi görünen kültürel özelliklerin bir modelini geliştirip bunu test etmektir (Denison ve Mishra 1995).

Katılım

Etkili örgütler çalışanlarını güçlendirir, örgütlerini takımlardan kurar ve her seviyede insan becerisini geliştirir, kendilerini örgütün bir parçası hissederler. Her seviyede çalışanlar işlerini etkileyecek kararlara en azından biraz girdi sağladıklarını ve çalışmalarının örgütün hedefleriyle doğrudan ilişkili olduklarını hisseder.

Tutarlılık

Tutarlı, iyi koordineli ve iyi entegre olmuş “Güçlü” kültürlere sahip örgütlerin etkili olması beklenir. Davranışlar temel değerlerden kuvvet alır. Lider ve takipçileri farklı bakış açıları olsa da uzlaşmaya varacak beceridedir.

Uyum

İyi entegre olmuş örgütler, en zor değişenlerdir. İç entegrasyon ve dış uyum genelde birbirine ters olmaktadır. Uyum sağlayabilen örgütleri, müşterileri yönlendirir. Risk alır ve hatalarından ders çıkarırlar. Müşterilerine değer katmak amacıyla, örgütün kolektif becerilerini geliştirebilmek için sürekli sistem değiştirirler.

Misyon

Başarılı örgütlerin örgütün gelecekte nasıl görüneceğine ilişkin vizyonunu gösteren ve örgütün hedef ve stratejik amaçlarını belirleyen bir unsurdur. Örgütün

önde gelen misyonu değiştiğinde, değişim örgüt kültürünün diğer yönlerinde de olur (Denison ve ark 2004).

Dört özellihte iki karşıtlık bulunmaktadır: İç entegrasyon ve dış uyum arasındaki karşıtlık ve değişim ve devamlılık arasındaki karşıtlık olmak üzere belirtilmektedir. Örneğin, katılım ve tutarlılık iç entegrasyon dinamiklerine odaklanırken, misyon ve uyum dış uyum dinamiklerine dikkat çeker. Bu odaklanma, kültürün, örgütün iç entegrasyon ve dış uyum sorunlarının üstesinden gelmesini öğreneceği şekilde kurulmuştur (Denison ve Mishra 1995).

Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede'nin ulusal kültürleri açıklamak için kullandığı terminoloji neredeyse aynı olası kombinasyonlarda olduklarından "Boyutlar" dediği dört farklı kriterden oluşmaktadır. Bunlar (Hofstede ve ark 1990):

- Bireycilik Toplumculuk Boyutu,
- Büyük ya da Küçük Güç Mesafesi,
- Güçlü ya da Zayıf Belirsizlikten Kaçınma ve
- Erillik Dişilik Özelliği Boyutudur.

Hofstede'nin (1980, 2001) yeni ufuklar açan çalışması, kültürel farklılıkları açıklamada ve yöneticilerin kültürel çeşitliliği kavramasında rehberlik etmede kullanılabilen kültürün dört boyutunu verir. Bireyselcilik-kolektiflik, güç menzili, belirsizlikten sakınma ve maskülenlik/feminenlikten oluşan bu dört boyut oldukça ilgi görmüştür (Fischer ve ark 2005).

Bireycilik-Toplumculuk Boyutu

Bu boyuttaki temel mesele, birey ve onun arkadaşları arasındaki ilişkidir. Terazinin bir ucunda, bireyler arasındaki bağların çok gevşek olduğu toplumlar vardır. Herkesin kendi ve ailesinin çıkarına bakması beklenir. Terazinin diğer ucunda ise bireyler arasındaki ilişkinin oldukça sıkı olduğu toplumlar vardır. İnsanlar büyük ailesi (Büyükanne ve büyükbabalar vs.), kabile ya da köyü gibi grup ya da bir

kolektif içinde doğar. Herkesin kendi grup çıkarlarını gözetmesi beklenir ve grup fikirleri ve inançları dışında başka fikir veya inanca yer yoktur.

Bunun karşılığında bir sorun yaşadığında grup onları korur. Hem bireyci hem de kolektif toplumu bütün olarak görürüz ama bireyci toplum gevşek bir şekilde entegre olurken, kolektif toplum sıkı bir şekilde entegre olur (Hofstede 1983).

Güç Mesafesi

Bu boyuttaki temel konu insanların eşit olmadığı gerçeğine toplumun yaklaşımıdır. İnsanlar hem fiziki hem de entelektüel kapasite olarak eşit değildir. Bazı toplumlar bu eşitsizliklerin zamanla büyüyerek güç ve refahta eşitsizliğe dönmesine izin verir. Diğer toplumlar ise güç ve refah arasındaki eşitsizliği mümkün olduğu kadar aza indirmeye çalışır. Ancak tam eşitliğe ulaşan bir toplum yoktur çünkü toplum içinde mevcut eşitsizlikleri idame ettiren güçler vardır (Hofstede 1983). Tüm toplumlar eşit değildir ama bazıları diğerlerinden daha fazla eşitsizliktedir (Hofstede 1984).

Örgütlerde güç mesafesi seviyesi, otoritenin merkezileşmesine ve otokratik liderliğin düzeyine bağlıdır. Bu ilişki merkezileşmenin ve otokratik liderliğin bir toplumun zihinsel programlamasında kökleşmiş olduğunu gösterir. Bu sadece güç sahipleri için değil, aynı zamanda güç hiyerarşisinin en altında olanlar için de geçerlidir. Gücün eşitsiz bir şekilde dağıtılmasına eğilimli olan toplumlar olduğu gibi kalır. Çünkü bu durum güçten yoksun insanların bağımlılığa dönük psikolojik ihtiyacını tatmin eder. Ayrıca toplumlar ve örgütler, üyelerinin izin verdiği oranda otokratik olarak yönetilecektir (Hofstede 1983).

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutundaki esas mesele zamanın yalnızca tek yönlü aktığı gerçeğiyle toplumun nasıl baş ettiği. Hepimiz geçmiş, şimdi ve gelecek gerçekliği içindeyiz ve gelecek bilinmediğinden, belirsizlikle yaşamak zorundayız. Bazı toplumlar üyelerini bu belirsizliği kabul edip bundan dolayı üzülmemeleri yönünde güdülemektedir.

Böylesi toplumlarda insanlar günün getirdiklerini kabul etmeye meyillidir. Riskleri kolayca kabulleneceklerdir. Sıkı çalışmayacaklardır. Farklı olan fikir ve

davranışlara karşı hoşgörölü olacaklardır çünkü bir tehdit hissetmezler. Böylesi toplumlara “Zayıf belirsizlikten kaçınma” toplumları denebilir; burada kendilerini güvende hissetmeye karşı doğal bir eğilim vardır. Diğer toplumlar ise gelecekle mücadele için insanların güdüler. Çünkü geleceğin belirsiz olması, insanların kaygı seviyesini yükseltir, sonucunda daha çok asabiyet, duygusal ve agresif ruh hali görülür. Böylesi toplumların yani “Güçlü belirsizlikten kaçınma” toplumlarının güvenlik sağlayan ve riskten kaçınan kurumları vardır (Hofstede 1983). Özetle güçlü belirsizlik kaçınması olan kültürler aktif, agresif, duygusal, güvenlik arayıcı ve hoşgörüsüdür. Zayıf belirsizlik kaçınma kültürleri ise düşünceli, daha az agresif, duygusuz, kişisel riski kabul eden ve nispeten hoşgörölüdür (Hofstede 1984).

Erillik Dişilik Özelliği

Bu boyuttaki temel yaklaşım, toplumdaki cinsiyetler arasındaki rol paylaşımıdır. Kişinin cinsiyetiyle tam olarak belirlenen tek aktivite üremez. Dünyada asırlardır, tüm dünyada insan toplumları bazı görevleri sadece erkek, bazılarını da sadece kadınlarla ilişkilendirmiştir. Bu biyolojik bir rol paylaşımından öte sosyal bir tartışmadır. Tüm rol paylaşımı keyfidir ve cinsiyetler için görülen tipik görevler, bir toplumdan diğerine değişebilir.

Toplumlar, sosyal cinsiyet rol paylaşımını azaltmaya ya da maksimize etmeye çalışmalarına göre sınıflandırılmaktadır. Bazı toplumlar hem erkeğin hem de kadının farklı roller almasına izin verir. Diğerleri ise erkeklerin ne yapması ve kadınların ne yapması gerektiği arasında keskin bir ayrım yaparlar. Bu son durumda, erkekler daha iddialı ve dominant roller alırken, kadınlar daha hizmet yönlü ve bakım rolleri alır. Sosyal cinsiyet rol ayrımını maksimize eden toplumlara “Maskülen” ve nispeten küçük bir sosyal cinsiyet rol ayrımı olan toplumlara da “Feminen” denmiştir.

Maskülen toplumlarda geleneksel sosyal değerler tüm topluma nüfuz eder, hatta kadınların düşünme biçimini bile etkiler. Bu değerler gösteriş yapmanın, faaliyeti görünür kılmanın, para kazanmanın ve “Büyük olan şey güzeldir”in önemini içerir. Daha feminen toplumlarda, hakim değerler –hem erkek hem de kadın için– daha çok geleneksel olarak feminen rolle ilişkilidir; gösteriş yapmama, ilişkileri paradan önceye koyma, hayat kalitesini ve çevre korumayı önemseme, zayıflara yardım etme ve “Küçük olan güzeldir.” anlayışıdır. Maskülen bir toplumda,

toplumun kahramanı başarılı olandır, yani Süpermen. Daha feminen bir toplumda toplumsal sempati kazanan, normal kahraman, zayıf olan üzerinedir. Feminen bir toplumda birey dehası şüphededir (Hofstede 1983).

Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy özgün çalışmalarında örgüt kültürünü şöyle ifade eder:

“Her işletme, ürün, rakip, müşteri, teknoloji, devlet etkileri vb açıdan piyasada farklı bir gerçeklikle yüz yüzedir. [...] Kısacası, işletmenin faal olduğu çevre başarı için ne yapılması gerektiğini belirler.”

Bu dikkate değerdir. Çünkü bu yazarlar çoğu başka yazarın söylediğinin aksine kültürün şirket içindeki bireylerden ise dış etkilerle şekillendiğini söyler. Bu dış odak, kurumsal kültür modelini yansıtır. (Maximini 2015). Deal ve Kennedy, örgüt kültürü anlayışını dört grupta toplamıştır; Çok çalış/Sıkı oyna kültürü, Süreç kültürü, Maço/Yıldız kültürü ve Şirketine bahse gir kültürü. Çok çalış/Sıkı oyna kültürü şöyle açıklanır; “Küçük riskler dünyası [...] ve hızlı, çoğu zaman yoğun geri bildirim (Maximini 2015). Bu dünyada eylem her şeydir. [...] Israr başarı getirir,” (Morden 1997).

Sıkı adam kültüründe başarılı olan herkes yıldız olurken burada takım dünyayı yener çünkü hiçbir birey gerçekten bir fark yaratmaz. Takım işi çıkarır. Emlakçılar, otomotiv distribütörleri, ofis ekipmanları üreticileri ve tüm perakende mağazalar gibi satış örgütlerini içeren bazı örnekler verilebilir. Süreç kültürü, “Çalışanların ne yaptıklarını ölçemediği, onun yerine nasıl yapıldığına odaklandığı az ya da geri bildirim hiç olmadığı bir dünya” (Maximini 2015) olarak tanımlanır.

Süreç kültürü, ileri seviyede standartlaşma, biçimleştirme ve tahmin edilebilirlik ihtiyacı ile karakterize edilir. Böylesi yapılarda radikal değişim misyonlarının, göz önünde tutulması olanaksızdır (Maximini 2015). Süreç kültüründeki değerler operasyonel mükemmeliyeti sağlama üzerinde yoğunlaşır: Hatalar müşteri grupları için kabul edilemez olduğundan süreci doğru ve tam ayarlı gerçekleştirmek gerekir (Morden 1997).

Deal ve Kennedy şöyle açıklar(Morden 1997):

“Eğer bankalar, sigorta şirketleri veya devlet ajansları her moda ya da hevese karşılık verseydi, hepimiz sıkıntı çekerdik. Her yıl sürücü testinde büyük bir değişim ya da gelir vergilerinde yeni bir prosedür getirildiğini düşünün.”

Bankalar, sigorta şirketleri, finans hizmeti örgütleri, devlet kuruluşları, kamu hizmet kuruluşları ve ilaç şirketleri gibi sürekli yasalarla denetlenen sektörler süreç kültürüne örnek gösterilmektedir. Deal ve Kennedy “Maço” ya da “Yıldız” olarak adlandırdığı kültürünü “Tüm iş kültürleri içinde en sıkıntılısı” olarak ifade eder (Maximini 2015). Güçlü kişilerin belirleyici olduğu ve risk almaları beklendiği bu kültürdür. Hem yeniden yapılanma hem de yeniden yapılandırma önemlidir ve bu yüzden de kültürün bu biçimi için “Çekici” denmektedir (Morden 1997).

Bu kültür örnekleri inşaat, kozmetik, yönetim danışmanlığı, risk sermayesi, reklam ve yayıncılıktadır. Polis merkezleri ve cerrahlar bu kültür tipinin özü olarak kabul edilir çünkü burada çoğu zaman bir şekilde birinin yaşam ya da ölümü söz konusudur. Şirketine bahse gir kültürleri “Yüksek risk ama yavaş geri bildirim”e dayanır. Burada yavaş, daha az baskı demek değildir; tam tersine, damla damla su işkencesi kadar ısrarcı bir baskı demektir. “Kariyerlerini riske sokmak yerine kurum bahışçileri tüm şirketin geleceğini sık sık riske atar. Petrokimya, uzay (Mordan 1997), kapital mallar, madencilik ve döküm, yatırım bankaları ve bilgisayar tasarımı şirketler gibi şirketler örnek verilebilir (Maximini 2015).

Ouchi Teori Z Örgüt Kültürü Modeli

Z Teorisi; Japon yönetim sistemine vurulmuş, Amerikan etiketidir. IBM, Procter & Gamble ve Hewlett-Packard gibi şirketler Z Teorisi örgütleri olarak görülür ve onların yönetim stratejileri ve tekniklerinin çoğu Amerikan firmalarının kullandığı strateji ve tekniklerden oldukça farklıdır. Bu örgütlerin çoğunda, yönetim insan kaynaklarını uzun vadeli başarı arayışında en önemli stratejik unsur olarak görmektedir. Japonlar insan kaynakları meselelerine, sözde bağlılığın ötesinde kendilerini adanmıştır (Robbins 1983).

Z Tipi Japon işletmelerinin karakteristik özelliklerinden biri de işletmenin temel idaresini belirlemeye oldukça önem vermesidir. Batı yönetim paradigması üretim boyutunu artırmayı isterken, Japon paradigması üretim boyutunu minimize

etmeye çalışır. Çünkü her zaman yeni üretim teknolojilerinin tasarımında bir değişiklik getireceğini bekler. Bireyler kendi kariyerlerinde uzmanlaştığında ve bir şirketten diğer şirkete giderek kariyerlerinin peşinden giderlerken, Japonlar kariyerleri boyunca tek bir şirkette çalışmayı yeğlerler. Batı, otomasyonun üretkenliği artırmak amacıyla yapılmasına inanırken, Japonlar görevler açık olduğunda ve insanın yüksek kalite üretemeyeceği düşünüldüğünde olmasından yanadırlar (Quchi 1981).

Z Teorisi yapısal olarak bu motivasyon değişimini görür ve bunu her seviyedeki çalışanları kapsamak üzere genelleştirir (Foss 1973). Sonuç olarak, Quichi'nin Teori Z kültürüne göre üç tür strateji izleyebilmektedir. Bunlar (Robbins 1983):

- Uzun dönem istihdam,
- Eşsiz örgüt felsefesi ve
- Yoğun sosyalleşmedir.

Bu genel stratejiler altı yönetim tekniğine çevrilmiştir. Bu Teknikler (Robbins 1983):

- İş rotasyonu ve yavaş terfi,
- Karmaşık değerlendirme sistemi,
- Çalışma gruplarına önem,
- Açık iletişim,
- Danışarak karar alma ve
- Çalışanı bir bütün olarak ele almadır.

Parsons AGIL modeli

Parsons sosyal sistemi “Çoğul aktörlerin interaktif değişiminde düzenli süreçlerle ilişkili örgütsel unsurlarının biçimi” olarak tanımlar. Bu nedenle Parsons için sosyal sistemler yapısal dört koşul ile analiz edilebilir (Frankenberger 2011):

- Durumsal koşullar,
- Maddi veya manevi kaynaklar,
- Eyleme dönük durumsal ve bireysel sınırlar olarak normlar ve
- Fiilen çalışan kişi veya grupların sübjektif hedefleridir.

Parsons iç ve dış fonksiyonları olan mekansal boyut ile enstrümantal ve tamamlayıcı fonksiyonları olan zamansal boyutu ayırır. Mekansal boyut sistem içindeki etkileşim süreçlerini, modellerini ve ortamına ait olanları inceler. Ayrıca bunların iç veya dış girdi-çıkı ilişkileri olup olmadığına karar verir. Zamansal boyut ise şimdi veya geleceğe tekabül eden süreç ve etkileşimleri ayrı tutar (Frankenberger 2011).

Harrison Örgüt Kültürü Modeli

Ampirik veri üzerinden bir model yaratan kişilerden biri de, Harrison'dur. Dört farklı "Örgüt ideolojisi" (1972) belirlemiş ve bunları "Güç oryantasyonu", "Rol oryantasyonu", "Görev oryantasyonu" ve "İnsan oryantasyonu" olarak isimlendirmiştir. Daha sonraki basımda (1987) "Oryantasyon" teriminin yanında "Kültür" terimini kullanmış ve "Kişi oryantasyonu"nu "Destek kültürü" olarak; "Görev oryantasyonu"nu da "Başarı kültürü" olarak yeniden adlandırmıştır.

Harrison, güç yönlü işletmeyi "Ortamına hakim olmaya ve tüm rekabeti alt etmeye çalışan bir örgüt... [...] ve örgüt içinde astlar üzerinde tam kontrolü sağlamaya uğraşan güçlüler..." olarak tanımlamıştır. "Rol yönlü bir örgüt rasyonel ve mümkün olduğunca düzenli olmayı ister. [...] Rekabet ve uyumsuzluk [...] anlaşmalar, kurallar ve prosedürlerle düzenlenir ya da değiştirilir. [...]".

Bu modelde hem güç hem de rol yönlü işletmede tüm güç, merkezdir ama güç yönlü şirket bu gücü kişisel seviyede harcarken, rol yönlü şirketin bu gücü uygulamak için çok iyi biçimlendirilmiş süreçleri ve iş komutları vardır. Harrison, "Bildiğimiz, kabullendiğimiz ve çalıştığımız çoğu örgüt güç yönlü ve rol yönlü modellerin bir kombinasyonudur. Daha büyük örgütler rol yönlü olma eğilimlidir" diye belirtir. Rol yönlü örgütte, yüksek hedef başarısı en önemli değerdir. Hedefin ekonomik olması gerekmemektedir.

Diğer üç tipten farklı olarak, insan yönlü örgüt öncelikle üyelerinin ihtiyaçları için bulunmaktadır. Örgütün kendisi üyelerin kendi gideremediği ihtiyaçlarını karşılayan bir araç olmaktadır. Otoriteden vazgeçilmekte; gerekliyse, görev yetkinliği temelinde otorite atanabilmektedir. Tersine, kişilerin, örnek oluşturarak, yardımseverliği ve şefkatiyle birbirilerini etkilemeleri beklenmektedir. Harrison bu kültürü daha sonra “Birey ve örgüt arasındaki karşılıklı güvene dayalı örgüt ortamı” olarak yeniden tanımlamıştır. Böylesi bir örgütte, insanlar bir makinenin dişlileri olarak değil, insan olarak değerli kılındıklarına inanmaktadırlar.

Bazı danışmanlık şirketlerinde ve araştırma ve geliştirme şirketlerine katılan küçük bir grup profesyonelden örnekler verilmektedir. Ayrıca Harrison: “Saf destek kültürü başarı isteğiyle yani başarı oryantasyonuyla dengelenmedikçe işi geliştirmez.” demektedir (Maximini 2015).

Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli

Schein (1990) kültürü şöyle tanımlamaktadır:

‘Dış adaptasyon ve iç adaptasyon sorunlarının üstesinden gelmeyi öğrendikçe; bir grup tarafından yapılan, bulunan veya geliştirilen, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen; böylelikle de bu sorunlarla ilişkisinde yeni üyelere algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen temel varsayımlar modelidir.’

Belli bir grup ya da örgütün kültürünü analiz ederken kültürün kendini gösterdiği üç temel boyut bulunmaktadır: (a) Görseller, (b) İnanç ve değerler; ve (c) Temel varsayımlardır (Schein 1990).

Görseller

Görseller seviyesi, birinin ona yabancı bir kültüre sahip yeni bir grupla karşılaştığında gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm olayları içerir. Görseller fiziki ortamın inşası, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratımları, giyime işlenmiş stil, hitap şekli, duygusal görüntüler ve örgütle ilgili anlatılan mit ve hikayeler, yayınlanmış değerler listesi, gözlenen ritüel ve seremoniler ve benzeri görünür grup ürünlerini kapsamaktadır.

Ayrıca görseller kültürel analiz niyeti ile davranışın rutinleştiği örgüt süreçlerini; örgüt yönetmeliği, örgütün nasıl işlediğini gösteren formal açıklamalar, yönetmelikler gibi yapısal unsurları içerir. Bu kültür seviyesinde yapılması gereken en önemli nokta; gözlenmesi kolay ama yorumlamanın zor olmasıdır (Schein 2004).

İnanç ve Değerler

Tüm grup öğrenme, bir grup kurulup; grup yeni bir görev, mesele veya sorunla karşılaştığında bununla uğraşmada önerilen ilk çözüm, kişinin neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin işleyip neyin işlemeyeceği ile ilgili bazı varsayımlarını kapsamaktadır. Bu grubun soruna karşı belli bir yaklaşım sürdürmesine ikna eden, grubu etkileyen kişiler daha sonra lider ya da kurucular olarak görülecektir. Fakat grubun; bir grup olarak henüz ortak bilgisi yoktur. Çünkü yapılması beklenen şeyle ilgili ortak bir eylemde henüz bulunmamışlardır.

Eğer lider grubu kendi inancı üzerinde eylemde bulunmaya ikna ederse ve çözüm de işlerse, grup bu başarıyla ilgili ortak bir algıya sahip olur. Sonra ortak değer veya inanca ve sonunda ortak varsayıma dönüşür (Schein 2004).

Temel Varsayımlar

Bir dizi temel varsayımlar olarak kültür neye dikkat etmemiz gerektiğini, olgulara karşı nasıl duygusal tepki vereceğimizi ve çeşitli durumlarda ne tür eylemlere girişmemiz gerektiğini belirler. Son olarak, grup kültürünün özü ortak, hafife alınan temel varsayım modeli olmasına rağmen, kültür kendini gözlenebilen görseller ve ortak benimsenmiş inanç ve değerler seviyesinde gösterecektir. Kültürleri analiz ederken, benimsenmiş inanç ve değerlerin sadece büyük amaçları etkileyebileceği unutulmamalıdır. Grubun kültürünü anlamak için; onun ortak temel varsayımları edinilmeli ve öğrenme sürecinin hangi temel varsayımlarla olacağı anlaşılmalıdır (Schein 2004).

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (2006), bir örgüt kültürü modeli geliştirmişler ve bu modele göre '*Baskın karakterler, örgüt liderliği, çalışanların yönetimi, örgütü bir arada tutan değerler, stratejinin önemi ve başarı kriterleri*' parametrelerini içeren bir örgüt kültürü değerlendirme ölçeği (OCAI) eklemişlerdir.

Bunun amacı örgütün mevcut kültürünü belirlemeye yardım etmektir. OCAI, rekabet değerleri çerçevesi olarak bilinen teorik bir modele dayanır. Bu yapı geniş bir yelpazede örgüt olaylarını organize etmede ve yorumlamada oldukça kullanışlıdır. Rekabet değerleri çerçevesinin süreci bir uçta iç odak ve entegrasyon; diğer uçta dış odak ve farklılaşma olarak sınıflandırılmaktadır. Dört parçanın bu iki boyutuyla birlikte, örgüt etkililiği işaretlerini gösteren her biri, bu iki boyutun birbiri arasındaki ilişkilerini tanımlar ve ayırt etmek için değişkenlere şu isimler verilmiştir: Klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi (Cameron ve Quinn 2006).

Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür, amaçlarına ulaşmada oldukça etkilidir. Ana sorunu etkili, güvenilir, sorunsuz, tahmin edilebilir verim sağlamak olan örgütlerce benimsenmiştir. Bu karakterde; karar almanın, otoritenin, standart kural ve yöntemlerin açık oluşu, kontrol ve denetim mekanizmaları başarının anahtarları olarak görülür. Etkili liderler ise, iyi koordinatör ve organizatörlerdir. Örgüt açısından önemli olan; istikrar, tahmin edilebilirlik ve etkililiktir. Formal kural ve politikalar, örgütü bir arada tutar.

Büyük örgütler ve devlet kurumlarında, genel olarak bir hiyerarşik kültür hakimdir, buralarda çok sayıda standartlaştırılmış yöntemler, çoklu hiyerarşik seviyeler ve kural desteklerine önem vardır (Cameron ve Quinn 2006).

Piyasa Kültürü

Kendisi bir piyasa gibi işleyen örgüt biçimidir. İç ilişkiler yerine dış ortama doğru yönlendirilir. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, ruhsat sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dış paydaşlar ile işlemlere odaklanır. Piyasa kültüründe temel varsayım şudur: Dış ortam iyi huylu değil düşmancadır; tüketiciler güç beğenir ve değerle ilgilenir, örgüt rekabetçi pozisyonunu artırma işindedir ve yönetimin ana görevi örgütü üretkenliğe, sonuçlara ve kara yönlendirmektir.

Piyasa kültürü sonuç yönlüdür. Liderler, enerjik üreticiler ve rakiplerdir. Dayanıklı ve talepkardırlar. Örgütü bir arada tutan tutkal; kazanmaya verilen önemdir. Başarı pazar payı ve nüfuz açısından değerlendirilir. Bu kültürde; rekabette ve pazar liderliğinde üstünlük elde etmek önemlidir (Cameron ve Quinn 2006).

Klan Kültürü

Klan kültürü, aile tipi örgüte benzer yapıdadır. Kurallara ve hiyerarşik prosedürlere ya da pazarın rekabetçi kâr merkezlerinin yerine, klan tipi işletmelerin tipik özellikleri takım çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır. Klan kültüründe temel varsayımlar şunlardır: Ortam en iyi takım çalışması ve çalışan geliştirme ile yönetilebilir, müşteriler en iyi ortaklar olarak görülür, örgüt, insani çalışma ortamı geliştirme işindedir, yönetimin ana görevi çalışanları güçlendirip onların katılımını, bağlılığını ve sadakatini kolaylaştırmaktır.

Klan kültürü, dostane çalışma ortamının tipik bir örneğidir. Geleneksel geniş aile gibidir. Liderler, mentor gibidirler ve hatta ebeveyn figürüdürler. Örgüt; sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir. Örgüt, uzun süreli çalışan gelişimine önem verir ve yüksek uyum ve maneviyat önemlidir. Başarı insanların iç ortam ve ilgisine bağlıdır (Cameron ve Quinn 2006).

Adhoksi Kültürü

Adhoksi kültürü varsayımları şunlardır: Başarıya götüren yenilikçi ve öncü girişimleridir. Örgütler temelde yeni ürün ve hizmetler geliştirme ile uğraşır, yönetimin ana görevi girişimciliği, yaratıcılığı ve 'Son teknoloji' aktivitelerini geliştirmektir. Adaptasyon ve yenilikçiliğin yeni kaynak ve karlılığa götürdüğü varsayılmıştır. Adhoksinin ana hedefi belirsizliğin ve aşırı bilgi yükünün tipik olduğu yerde uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı beslemektir. Böyle durumlarda gösterilen soruna göre kişiden kişiye ya da görev takımından görev takımına güç akar.

Örgütü bir arada tutan şey, deneyselliğe ve yenilenmeye bağlılıktır. Değişime hazırlıklı olma ve yeni zorluklarla karşılaşma önemlidir. Örgütün uzun vadeli önemi, hızlı büyümeye ve yeni kaynaklar edinme yönündedir. Başarı, eşsiz ve özgün mal ve hizmetler üretmek demektir (Cameron ve Quinn 2006).

Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da "Mükemmelliği Araştırma" adını vermişlerdir. İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini artırmakta, kendilerinden üstün olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler

olduğunu "Benchmarking (Kıyaslama)" tekniği uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar (Eren 2014).

İşletme yöneticileri, rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Yaptıkları araştırmada bir çok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz kültürel değer ve davranışlar şunlardır (Eren 2014):

- *“Reaktif davranmak; kararı verirken hızlı ve aktif olma,*
- *Müşterilerle sıkı ilişkiler kurma; müşteri memnuniyetini esas alan bir yapıda onların beklentilerini önemseme,.*
- *İnovasyon ve girişimliği serbest kılma; alt kademelere aldıkları kararlar ve faaliyetler için serbestlik tanıma,*
- *İnsan odaklı davranma; insanı merkeze alan yaklaşım ile gelecekteki başarıların kolektif sağlandığı duygusu aşılama,*
- *En az kurum sayısı ve basit bir yapı: Hiyerarşiyi olabildiğince azaltma,*
- *Örgütün değerlerine önem verme, değerler ile örülmüş bir örgüt iklimi oluşturma,*
- *En iyi bildiğin işi yapma. Kariyer hayatında çok fazla riskli alanlara müdahil olmayarak bilinen sektörde yol alma ve*
- *Paternalist yaklaşım. Yöneticilerin alacağı kararlarda insiyatif almasını sağlama, ancak denetim ve kontrolden vaz geçmeme.’’*

Mükemmellik yaklaşımı, değişime ayak uydurabilen bu şirketlerin ortak özelliklerine dayandırılmıştır. Başarılı şirketlerde tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürü vardır. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde çalışanların davranışlarına temel oluşturan değer ve davranışlardan meydana getirilmiş örgüt kültürü anlatılmaktadır (Eren 2014).

Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow'a göre temelde üç örgüt stratejisi tipi vardır (Miles ve ark 1978):

- Koruyucu,
- Analizci ve
- Geliştirici.

Her bir tarzın seçili pazarlarıyla ilgili kendi benzersiz stratejisi vardır ve her biri kendi pazar stratejisiyle tutarlı belli bir teknoloji, yapı ve süreç kurulumuna sahiptir. Çalışmada karşılaşılan dördüncü tip ise, ‘Tepki verici’ olarak adlandırılır (Miles ve ark 1978).

Koruyucu

Koruyucular sabit bir etki alanı yaratmak için toplam pazarın bir kısmını nasıl dolduracağıyla ilgili girişimsel sorununu belirler ve bunu toplam potansiyel pazarının dar bir segmentine yönlendirilmiş sınırlı bir dizi ürün üreterek yapar. Bu sınırlı alanda, rakiplerinin kendi “Bölgesine” girişini engellemek için saldırgan bir tutum sergiler. Böylesi davranışlar, rekabetçi fiyatlama veya yüksek kalite ürünler gibi standart ekonomik eylemleri içerir. Ama koruyucular kendi alanları dışındaki her şeyi görmezden gelir.

Bunun yerine pazara etki etme ve sınırlı ürün geliştirme yolunu seçer. Zamanla gerçek bir koruyucu, endüstri içinde rakiplerin nüfuz etmesinin zor olduğu küçük bir alan yaratarak, bunu sürdürebilir. Örgütün bu belli şekli, potansiyel risklerden bağımsız değildir. Koruyucunun ilk riski, etkisizliktir. Pazar ortamında ana değişime bir yanıt oluşturamamaktır. Eğer koruyucunun pazarı dramatik bir şekilde değişirse, bu tip bir örgütün yeni fırsat alanlarına girip, burayı sömürme kapasitesi azdır.

Geliştirici

Geliştiriciler aynı sektördeki diğer örgüt tiplerine nazaran daha dinamik bir ortam oluşturur. Geliştiricilerin baş yetkinliği; yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulup

sömürmektir. Bir geliştirici için ürün ve pazar geliştirmede bir yenilikçi olarak itibarını sürdürmek, yüksek karlılıktan daha önemli olabilir. Yeni fırsat olanaklarına yerleşmek için, geliştirici geniş yelpazede bir dizi çevresel koşul, trend ve olayları geliştirmeli ve oluşturduğu kapasitesini korumalıdır. Bu tip örgüt, potansiyel fırsatlar için çevreyi etkileyen kişi ve gruplara yoğun olarak yatırım yapar. Geliştiriciler çoğunlukla kendi sektörlerinde değişimin yaratıcılarıdır. Değişim rakipler üzerinde bir üstünlük elde etmek için kullanılan ana araçlardan biridir. Bu nedenle geliştirici yöneticiler, tipik olarak daha fazla çevresel değişim ve belirsizlikleri hissederler.

Analizci

Analizci, geliştirici ve koruyucu tiplerin benzersiz bir kombinasyonudur ve bu diğer stratejilere geçerli bir alternatif oluşturur. Gerçek bir analizci, kâr fırsatlarını maksimize ederken riski minimize etmeye çalışan bir örgüttür. Hızlı pazar ve teknolojik değişimle karakterize edilen endüstrilerde bu stratejiyi sürdürmek zordur ve bu nedenle analizcinin uyarlanabilir yaklaşımını en iyi açıklayan kelime “Denge”dir. Analizci yeni ürün ve yeni piyasalara yönelir ama bunu ancak onların geçerliliği netleşince yapar.

Başarılı analizci, kilit geliştiricilerin öncülüğünü takip ederken, aynı zamanda sabit ürün ve pazar alanlarında verimini sürdürerek hızla yanıt oluşturabilmelidir. Özetle, analizci yönetim sisteminin kilit özelliği olan faaliyetin, sabit ve dinamik alanları arasında denge sağlamak için örgüt yapısı ve süreçlerini doğru ayırmalıdır. Bu nedenle, analizci strateji-yapı ilişkisinde gerekli dengeyi sağlayamazsa hem verimsizliğe hem de etkisizliğe neden olur (Miles ve ark 1978).

Tepki Verici

Dördüncü örgüt tipi olan tepki verici hem tutarsız hem de istikrarsız ortama bir uyum modeli sergiler. Bu tip, değişen bir ortamla karşılaştığında etkili olabilecek bir dizi karşılık mekanizmalarından yoksundur. Bu nedenle; tepki vericiler genelde daimi bir istikrarsızlık içinde var olur. Tepki vericinin “Uyarlanabilir” durumu, genelde çevresel değişim ve belirsizliğe uygunsuz bir şekilde karşılık verir, performansı zayıftır ve gelecekte saldırgan bir tutumda hareket etmeye istekli olmaz. Bu nedenle, tepki verici diğer üç stratejiden birinin yersizce izlenmesinden çıkan “artık” bir stratejidir (Miles ve ark 1978).

1.3. Psikolojik Sözleşme

1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Bir sözleşmenin en genel tanımı; örgüt içinde iki veya daha fazla taraf arasında var olan inançtır. Sözleşme iki veya daha fazla insan arasında bir şey yapmak üzere yapılan anlaşma olarak tanımlanır. Yükümlülükte gelecekteki eyleme bağlılık söz konusudur ve anlaşma karşılıklı onaylama demektir ama bağlılığın tam olarak ne olduğu, ifşasının ne zaman beklenildiği ve karşılıklılığının boyutu sözleşmeyi ihtilafa da açık kılar (Rousseau ve Parks 1993).

Psikolojik sözleşme (PS) kavramı son zamanlarda çalışanın tutum ve davranışlarıyla ilgili anlayış ilerledikçe daha büyük bir önem kazanmıştır (Aggarwal ve Bhargava 2009a). Psikolojik sözleşmenin kendine özgü doğası araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kabul edilir (Thomas ve ark 2003, Bellou 2006). Psikolojik temas, çalışan ve işveren arasında geliştirilen karşılıklı ilişki, şart ve koşullar olarak görülür (Atkinson 2002, Dainty ve ark 2004, Akhtar ve ark 2016, Arshad 2016, Alcover ve ark 2017).

Rousseau (1989)'a göre, psikolojik sözleşme kavramı 'Merkez kişi ile diğer tarafın şart ve koşullar üstünde karşılıklı anlaşmasına dayalı kişinin inancını ifade eder.'(Coyle-Shapiro ve Kessler 2000, Van Buren 2000, Conway ve Briner 2002, De Vos ve ark 2003, Johnson ve O'leary-Kelly 2003, Ho ve ark 2004, Guerrero ve Herrbach 2008, Bal ve ark 2010a, Chambel 2012, Swailes ve ark 2012, Vantilborgh 2015, Stormbroek ve Blomme 2017). Her kişinin istihdam ilişkisinde kendi subjektif deneyimi olduğundan görünüşte aynı işi yapan iki kişinin bu mesele üzerinde farklı perspektifi olabilir. Bir çalışan günde sekiz saat çalışması gerektiğini düşünürken, işveren ise eğer işin tamamlanması gerekiyorsa biraz daha kalınmasının makul olduğunu düşünebilir. Her çalışanın kendi psikolojik sözleşmesi vardır (Rousseau 2001). İşlevsel bir bakış açısından, psikolojik sözleşme iki görevi yerine getirir (Hiltrop 1996):

- İşverenlerin çalışarlardan alacağı verimle ilgili tahminde bulunulmasına yardımcı olur ve

- Örgüt içinde harcadığı zaman ve çaba karşılığında çalışanın ne tür bir ödül alacağına tahmin edilmesine yardımcı olur.

PS'de yazılı olmayan bir anlaşma yapılmıştır ve karşılığında her iki tarafı da karşılıklı bir yükümlülük altında bırakan bir olgu sunulmuştur (Gough ve Arkani 2011, Barrett ve ark 2017). PS'nin kişilerin zihninde var olduğu büyük ölçüde kabul edilir ve bu yüzden istihdam ilişkisinde taraflarca farklı algılanır (Barrett ve ark 2017). Kişinin iş üzerinde etkileşimde olduğu insanlar doğrudan ya da dolaylı olarak onun tutumunu, algılarını ve inançlarını etkiler (Dabos ve Rousseau 2004). PS bu değişimleri istihdam ilişkisinin ikili doğası olarak görüp anlamak için açıklayıcı bir çatı sunar (Shore and Tetrick 1994, Aggarwal ve Bhargava 2009b).

Örgütler, giderek küreselleşen ekonomi ve dış çevrenin etkisi ile değişime uğrar. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin olasılığını artıran değişen bir iş ortamı vardır. Örneğin, küçülme, küreselleşme, geçici çalışanlara bağlılığın artması ve örgütsel yapı değişimleri örgütlerin çalışan psikolojik sözleşmelerini sürdürmelerini güçleştirmiştir (Rani ve ark 2018).

Rousseau (1995)'a göre, iki tür değişimi mevcuttur: Uyumlaştırma ve dönüştürme. Uyumlaştırma evrimsel bir süreçtir, mevcut psikolojik sözleşmenin çatısı içinde düzenleme yapılmasını sağlar. Dönüştürme ise taraflar arasındaki ilişkinin doğasında devrimci bir değişimdir, sözleşmeyi yeniden tanımlar. Uyumlaştırma, performans kriteri, yardım paketleri veya çalışma saatlerindeki tek yönlü değişimler gibi örgütsel değişimlerle ilişkilidir. Dönüştürme ise küçülme süreçleri, yeniden yapılandırma veya yeni İKY politikalarının getirilmesi gibi sistem değişiklikleriyle bağlantılıdır (Smussen ve ark 2013).

1.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Eşitlik kuramı

Eşitlik, “Diğerleriyle karşılaştırılmada adalet, hakkaniyet veya değerlilik” olarak ifade edilir. Eşitlik teorisi tüketicilerin, telafi çabalarına nasıl tepki verdiğini açıklamak için kullanılan adalet algısı kavramından türemiştir (Kwon ve Jang 2012). Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi çalışanların ödeme dahil sosyal mübadelede, adalet ve eşitlik konusunda hassas olduklarını öne sürer. Adams kişinin

eşitlik algısının sosyal öğrenmenin, sosyal grubundan öğrendiği değer ve normların bir fonksiyonu olduğunu belirtir (Buttner ve Lowe 2017):

“Her bireyin bir öğrenme tarihi vardır ama buna göre aynı değer, sosyal norm ve dili paylaşan insanlardan öğrendikçe ve aynı kültürü paylaştıkça psikolojik tepkileri de onlarınki ile aynı olmaya başlayacaktır.”

Adams’a göre, eğer çıktılarının (ödülleri) girdilerine (katkıları) oranına dönük algısı karşı tarafın çıktılarının girdilerine oranına eşit olduğu yönündeyse sosyal mübadele ilişkisi adil kabul edilebilir. Adil ilişki grafiği aşağıdadır (Adams 1965, Fadil ve ark 2005):

$$\frac{\text{A Kişisinin Çıktıları}}{\text{A Kişisinin Girdileri}} = \frac{\text{B Kişisinin Çıktıları}}{\text{B Kişisinin Girdileri}}$$

Çıktılar katılımcının veya gözlemcinin diğeriyle ilişkisi sonucu, maruz kaldığı olumlu ve olumsuz sonuçlardır. Girdi ise katılımcının mübadeleye katkılarıdır, katılımcı ve gözlemci tarafından ödül veya bedel olarak görülürler (Lapidus ve Pinkerton 1995). Algılanan çıktı/girdi oranı kişi için eşit olmadığında adaletsizlik olur (Lapidus ve Pinkerton 1995, Taylor ve ark 2009).

Kişilerin algılanan girdi ve çıktıları benzer olduğunda, eşitlik hissiyatı devam eder. Mübadele sürecinde nispeten adalet varlığıyla ilgili bu varsayım, çalışanların örgütsel ve sosyal bağlamda nasıl hissettikleri ve hareket ettikleriyle ilgili önemli imalar içerir (Ryan 2016).

Eşitlik teorisi kişilerin diğeriyle ilişkilerini nasıl yönettiğiyle ilgili öngörülerde bulunan mübadele, uyumsuzluk ve sosyal kıyas teorilerinden gelir. Üç öneri bu teorinin hedeflerini kapsar (Huseman ve ark 1987):

- *“Kişiler diğeriyle ilişkilerini, ilişkide karşı tarafın çıktı/girdi oranı ile kendi çıktı/girdi oranını kıyaslayarak değerlendirir.*
- *Eğer girdi/çıkıtı oranı diğeriyle karşılaştırıldığında eşit değilse o zaman eşitsizlik var demektir. Kişi ne kadar çok eşitsizlik algırsa (fazla takdir ya da az takdir biçiminde) o kadar fazla rahatsız olur.*

- *Kişi ne kadar fazla rahatsız olursa yeniden eşitliği sağlayıp kaygısını azaltmak için o kadar sıkı çalışacaktır. Eşitliği yeniden sağlama teknikleri bilişsel olarak girdi veya çıktıları değiştirmeyi veya bozmayı, kıyasa göre hareket etmek ya da kıyası değiştirmek, ilişkiye son vermek olacaktır.’’*

Psikolojik sözleşme bağlamında işveren yükümlülüğünün yerine getirilmesi, iş memnuniyeti, kariyer geliştirme, sosyal ortam, örgüt politikaları ve ödüller gibi çeşitli boyutlarda olabilir (Stormbroek ve Blomme 2017). Eşitlik teorisi perspektifinde, kişiler örgütten aldıkları ve kendi katkıları arasında eşit bir denge bulmaya çalışır. Çalışanlar, işverenlerinin söz verilen teşvikleri yerine getirmediğini görürse daha önceden uyguladığı kendi katkılarını sınırlayabilir (Kickul ve Lester 2001).

Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele ilişkileri çalışan ve örgüt arasındaki yükümlülük algısı olarak görülür (Turnley ve ark 2004). Bu, karşılıklı yatırıma dayalıdır, uzun sürelidir ve bu ilişkide mali olmayan mübadele önemlidir. Sosyal mübadele ilişkisi, istihdam ilişkisinin sosyo-duygusal yönlerini yani istihdam ilişkisinin görülen niteliğini yansıtır. Güçlü sosyal mübadele ilişkileri olan insanlar kendilerini aldatılmış hissedebilir (Bal ve ark 2010b). Örgütler psikolojik sözleşmeyi bozduğunda çalışanların örgütlerine olan güveni zarar görür (Erkutlu ve Chafra 2016). Sonuç olarak, iş çabalarını örgütün verdiği teşvikle benzer seviyeye düşürür (Bal ve ark 2010b).

Psikolojik sözleşme teorisi, bir tarafın diğer tarafın tepkilerine bağlı olması sebebi ile karşılıklı önem veren sosyal mübadele teorisinin bir parçasıdır. Bir tarafın diğeriyle ilişkili olarak katılımı, karşılıklı olmayı mecbur kılar. Çünkü her iki taraf da dengeli bir ilişki kurmayı bekler ve bu karşılıklı ilişki genelde kaynakların nispeten benzer bir şekilde mübadelesine neden olur (Chambel ve ark 2016). Çalışanlar onlara söz verilenle gerçekte ne aldıkları arasında bir fark gördüğünde psikolojik sözleşmenin ihlali söz konusudur (Turnley ve ark 2003). Bu algılanan fark karşılanmamış beklentilere, güven kaybına ve iş memnuniyetsizliğine yol açar, bu da çalışan katılımını olumsuz anlamda etkiler (Coyle-Shapiro 2002). Çalışanın perspektifinden bakılırsa, böylesi farklar istihdam ilişkisinde eşitsizlik yaratır. Bu

nedenle, çalışanlar işverenlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirdikçe, örgütün kendi yükümlülüğünü yerine getirmemesi yüzünden giderek rahatsız olurlar ve istihdam ilişkisinde tekrar denge sağlamak üzere harekete geçerler (Turnley ve ark 2003).

Karşılıklılık algısı, aslında zorunlu bir karşılıklılık değil, psikolojik sözleşmenin kalbidir (Rousseau 1998). Çalışanların bunu yapabilmesinin bir yolu, örgüte katılımlarının boyutunu küçültmektir. Diğer yandan, çalışanlar bazen örgütlerinin söz verilenden ya da anlaşılandan daha fazlasını (örneğin, beklenmedik yüksek maaş zammı, gelişme olanaklarının artırılması, geliştirilmiş yardım paketi) sağladığını görebilir. Böylesi durumlarda çalışanlar sosyal mübadele anlaşmasında olumlu bir dengesizlik görebilir. Sonuç olarak, bu tarz eylemler sosyal mübadele ilişkisini genişletme veya güçlendirmeye sonuçlanabilir (Turnley ve ark 2003).

Sosyal mübadele örgütün çeşitli seviyelerinde olur ve (1) Seviyeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları keşfeden, (2) Seviyeler arasında bağlantıları denetleyen ve (3) Seviyeler arası uyuma ve sapmalarının örgüt ve çalışanlar için nasıl sonuçları olduğunu gösteren çoklu bir iş dinamizmidir (Shore ve Coyle-Shapiro 2003). Bu sosyal mübadele ilişkisinde güvenin nitelik ve seviyesinin çalışanların sözleşme ihlalini nasıl değerlendirdiğine ve ne ölçüde karşılık verdiği etkisi vardır (Parzefall ve Coyle-Shapiro 2011).

Beklenti Kuramı

Beklenti Teorisi (Vroom 1964) davranışsal seçimin, motivasyonel güce bağlı olduğunu ileri sürer. Bu beklenen sonuçların valans fonksiyonudur ve eylemin ardından beklenen sonucun geleceği beklentisi vardır. Oysa valans “Belli sonuçlara doğru etkisel oryantasyon”a işaret ederken, beklenti, “Belli bir eylemin istenen sonucu getireceği olasılığına var olan geçici inancı” göstermektedir (Chen ve ark 2016). Kişinin algısı kişinin değer sisteminden etkilendiği için, kültür temelli değerlerin kişinin beklentilerini, araçlarını ve valanslarını değiştirebileceğine inanılmaktadır (Emery ve Oertel 2006). Motivasyonu belirleyen üç faktör vardır: Beklenti (Expectancy), Araç (Instrumentality) ve Valans (Valence).

$$M= E \times I \times V$$

İnsanlar, emeklerinin performans getireceğine inandıklarında, performansla belli sonuçlar arasında açık bir ilişki gördüklerinde motive olurlar. Sonuçlar onlar için önemlidir. Daha geliştirilmiş haliyle, teori aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Suciu ve ark 2013):

$$E = A \times \left(\sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j \right)$$

E; Emek / emeğin yoğunluğu;

A; Emeğin performans getireceği beklentisi;

I_{ij}; İkinci seviye bir j sonucu elde etmede i performansının aracılığı;

V_j; İkinci seviye sonucun valansı;

n; İkinci seviye sonuçların sayısıdır (Suciu ve ark 2013).

Teorik olarak, çalışanın ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğundan ödülün bir valansı vardır. Terfi, akran onaylaması, süpervisörlerin takdirini alma gibi ödüllerin çalışanlar için az ya da çok bir değeri vardır. Beklenti ve aracılıktan farklı olarak, valans olumlu ya da olumsuz olabilir. Eğer çalışanın ödüle ulaşmak için güçlü bir isteği varsa, valans olumludur. Diğer uçta ise valans; olumsuz olur ve eğer ödüle karşı kayıtsızsa, o zaman valans 0'dır. Toplam aralık -1'den +1'edir (Simone 2015). Araçlar ile Vroom, ne oranda kişinin sonucun istenen veya istenmeyen sonuçlar getireceğine inandığını gösterir; örneğin, bir sonuca ulaşmanın (terfi elde etmek gibi) olumlu ya da olumsuz değerinde diğer sonuçlara (sosyal statüde ilerleme, daha çok iş baskısı vs.) ulaşmada aracı olup olmadığını anlamaya çalışır (Foreman ve Murphy 1996).

İki tür farklı beklenti vardır: Emek-performans beklentisi ve performans-sonuç beklentisi. Emek-performans beklentisi (E-P); harcanan emeğin 'Birinci seviye sonuç' getireceğine dönük kişinin subjektif hesabıdır. Örneğin, beklenen davranışın başarılı performansa ulaşmasıdır. Performans-sonuç (P-O) beklentisi ise; birinci seviye sonucun (örneğin işte başarılı görev performansı) çeşitli diğer sonuçlara yani 'İkinci seviye sonuçlara' (örneğin maaş zammı ya da terfi) yol

açabileceği olasılığıyla ilgili kişinin algısını içerir (Hayibor ve Collins 2016). Beklenti olasılıklara dayanır ve 0'dan 1'e değişir. Eğer çalışan emeğin istenen performans seviyesine yol açmasında hiç şans görmezse, beklenti 0'dır. Diğer yandan eğer çalışan görevin tamamlanacağından yüzde yüz eminse beklenti 1'dir. Genelde çalışan beklentileriyle ilgili hesaplar bu iki uç arasındadır (Lunenburg 2011). Beklentiler ve ilgili çıktı valansları, çarpımsal kombinasyonda, 'Motivasyonel gücü' belirler. Bu kişinin belli bir aktiviteyle meşgul olmaya dönük hissettiği baskıdır. Kısacası; eğer aşağıdakiler gerçekleşirse, birim eyleme geçmek üzere motive olacaktır (Hayibor ve Collins 2016):

- Harcanan çabanın eylemin başarılı bir performansa yol açacağı beklenildiğinde (örneğin, E-P beklentisi olumludur),
- O eylemin başarılı performansının önemli çıktılara yol açacağı beklenildiğinde (örneğin, P-O beklentileri olumludur) ve
- Çıktılar birim tarafından değerli kılındığında (örneğin, çıktı valansları olumludur) olmak üzeredir.
- Motivasyon bu üç değerden biriyle doğrudan değişir. Porter ve Lawler (1969) kişilerin değer ve beklentilerinin kaynağını belirlemek ve iş memnuniyeti ile emek ve performans arasındaki bağlantıyı bulmak için bu teoriyi genişletmiştir. Ortaya konan değişkenler şunlardır (Simone 2015):
- Ödül için algılanan değer fonksiyonu ve emek ve ödül arasındaki ilişkinin algılanan olasılığı olarak emek habercileri,
- Sadece emeğe değil aynı zamanda kişisel karakteristik ve becerilere de dayanan performans habercileri ve
- İçsel ve dışsal performans ödülleriyle ilişkili memnuniyet habercileridir.
- Ödülleri adil ve yeterli görürlerse çalışanlar daha memnun olur ve bu memnuniyet de çalışanların diğer ödüllere verdiği değeri etkiler (Simone 2015).

Kontrol Kuramı

Hedef kurma ve görev performansının kontrol teorisi modelini Campion ve Lord (1982) açıklamıştır. Hem öz-hedefler koyma hem de çevresel geri bildirim performans-gözleme ve performans-belirleme motivasyon sistemiyle bütünleştiği dinamik bir hedef kurma modeli oluşturulmuştur. Bu sistemin merkezi; olumsuz geri bildirim döngüsüdür (Williams ve Hollenbeck 1987). Bu geri bildirim döngüsü daha önceki mekanik modellerden ayrılır. Olumsuz geri bildirim döngüsü değerli kılınan hedef ve çıktılara ulaşmada, geri bildirim kullanımını gerektirmektedir. Olumsuz geri bildirim döngüsüyle ilgili mekanik bir şey yoktur ve bu geri bildirim döngüsü iş motivasyonuna dönük mevcut kontrol teorisi modellerinin tam ortasında yer almaktadır. Hedef seçimi, kontrol kuramında önemli bir alandır. Hedefler, elde etme değerine dönük temel algılara dayanarak seçilir (Klein 1991).

Karşılıklılık Normu

“Bireyleri insani yönden besleyen değerlerden biri, ihtiyacı olanlara yardım etme isteğidir.” (Meineri ve ark 2017). Bu istek, karşılıklı bir etkileşime döndüğünde bireyler için bir beklenti oluşacaktır. Karşılıklılık fikrinin davranışa hakim ahlak yasalarının evrensel bir ögesi olduğu ileri sürülmüştür (Schindler ve ark 2012, Guéguen ve ark 2016). Karşılıklılık tipik olarak “Öncelikle o kişi için bir şey yapan insanlarla işbirliğine girmesinin beklendiği” bir durum olarak tanımlanır (Belmi ve Pfeffer 2015).

Gouldner (1960)’a göre, karşılıklılık normu öncelikle birinden gelen iyiliğin kabulüne ve sonra da bu iyiliğe karşılık verme sorumluluğuna dikkat çeker. Karşılıklılık, davranışı güçlü bir şekilde etkiler. Örneğin, insanlar çoğu zaman onlara iyi davranıldığı takdirde başkalarına adil davranır. Bireyler, onlara adil davranmayanlara bunun zararlı bir bedeli de olsa; kötü davranışla karşılık verebilir. Bu durum “Özgecil cezalandırma” olarak bilinir (Chappell ve Kenneth 2014).

Karşılıklılık normu çoğu sosyal durumda kişiler arası davranışları açıklamada büyük bir rol oynar. Örneğin, karşılıklılık kişiler arası etkiyi kullanmak, sosyal ilişkilerin gelişimi ve sürdürülmesine temel oluşturmak, ayrıcalıkların iadesi, kişisel bilgi paylaşımı, restoran bahşişi ve hediye vermeyi (Belmi ve Pfeffer 2015), yakın ilişkilerde samimiyet, ilişkiler arası algı, özgecilik, saldırganlık, işbirliği, gruplar

arası etkileşimleri de içeren çoğu davranışa bir anlam vermek için önemli bir mekanizma olarak gösterilir (Perugini ve ark 2003). Somut olarak, günlük hayatta, karşılıklılık normu aşağıdakileri gerektirir (Kjørstad 2017):

- Sana yardım edenlere yardım etmelisin ve
- Sana yardım edenleri incitmemeli ya da onlara zarar vermemelisine dayalıdır.

Denge Kuramı

Chester Barnard (1886-1961) belki de 20. yüzyılın en etkili yönetim ve liderlik kitabı olan "The Functions of the Executive (yöneticinin İşlevleri)" adlı kitabın yazarı olarak bilinir. Kitap yetkinliğe, ahlaki dürüstlük, rasyonel personel idaresi, profesyonellik ve bir sistem yaklaşımına önem vermiştir (Gabor ve Mahoney 2010). Örgütün, sosyal bir birim olduğuna inanmış; işbirliğinin başarıda çok önemli bir yer tuttuğunu göstermiştir. Barnard çalışan ile ilişkileri güçlendirmek için hem parasal hem de parasal olmayan benzersiz teşvikler gerektiğini ifade etmiştir. Aşağıdaki adımların, örgütün hedeflerine ulaşmada çok önemli olduğuna inanmıştır (Malcolm ve Hartley 2010):

- Birimler arasında işbirliğine dayalı tutum,
- Çapraz personel eğitimi
- Departmanlar arası eğitim,
- Örgütsel verim ve etkililik,
- Güvenilirlik,
- Güven,
- Kişisel sorumluluk ve
- Liderlik esnekliği ve dengesidir.

Barnard, 'The Functions of the Executive' kitabını otoritenin kabul edilmesi ile ilgili yazmış ve dört koşul sağlandığında kişinin iletişimi "Otorite" bulacağını açıklamıştır. Bu dört koşul şunlardır (Malcolm ve Hartley 2010):

- İletişimi anlayabilir ve anlar,
- Karar zamanı, örgütün amacıyla tutarsız olmadığına inanır,
- Karar zamanı, bir bütün olarak kendi şahsi fikriyle uyumlu olacağına inanır ve
- Zihinsel ve fiziki olarak itaat edebilir.

Simon (1947) otoriteyi, “Kişinin, diğerinin iletilen kararının mülklerinin menfaati üzerinde, kendi tarafında, üzerinde düşünmeden, kendi seçimlerine rehberlik etmesine izin veren genel bir kural oluşturması” olarak tanımlamıştır (Mitchell ve Scott 1988). Bununla birlikte Barnard çalışanların sadece dört koşul altında objektif olarak otoriteyi kabul ettiğini ileri sürse de başka koşullardan da bahsetmiştir. Örneğin, çalışanların resmi kaynaklardan gelen talimatların otoriter olduğunu varsaydığını iddia etmiştir. Ancak, bu kaynaklar kendi alanları dışında talimatlar verirse ya da bu talimatlar astların düşündükleriyle çelişirse, çalışanlar bu talimatlara ‘Otorite’ gibi davranmayacaktır (Gazell 1970). Barnard örgütün varlığında üç ögeyi kritik görür. Öncelikle, örgüt içinde işbirliğine dönük bir istek olmalıdır. Bu kişinin kendi iradesi üzerindeki kontrole teslimiyetle kendini gösterir (McMahon ve Carr 1999).

Yeterli sayıda kişi böylesi bir seçim yaptığında, bu, örgüt içinde dayanışma tutumunun kurulmasını etkiler. Eğer bu olmazsa; örgüt işbirlikçi emek akışını oluşturamaz ve varlığı biter. İkinci öge ise amaçtır. Ortak bir amaç, bir örgüt oluşturmada ne gerekeceğini kişilere gösterir. Üçüncül olarak; iletişim, bilginin değişken, sürekli, çapraz yönü ile örgütün iç ve dış ortamı arasında mübadele edildiği durumu temsil eder (McMahon ve Carr 1999).

1.3.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Argyris (1960) psikolojik sözleşme terminolojisini ve kavramını ilk kez kullanmıştır. İki fabrikadaki durumu, çalışan ve süpervisör mülakatlarından gelen veriyi kullanarak analiz etmiştir. Bir fabrikadaki çalışanlar ve usta başları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere “psikolojik iş sözleşmesi” kavramını kullanmıştır ve ona göre:

"Usta başları bu sistem içindeki çalışanların pasif liderlik altında daha çok üretebileceklerinin farkına vardığından ve bunu da çalışanlar kabul ettiğinden çalışanlar ve usta başları arasında psikolojik iş sözleşmesi adı verilebilen bir ilişki doğacağı farz edilebilir. Eğer ustabaşı çalışanın, gündelik kültürünün normlarını (Örneğin, çalışanları yalnız bırakma, yeterli maaş almalarını sağlama ve güvenceli iş) garanti edip; buna saygı gösterirse çalışanın üretim sıkıntısı çok az olacaktır. Bu kesinlikle çalışanların ihtiyaç duyduğu bir şeydir."

Argyris (1960) sadece psikolojik sözleşme kavramını kullandığından ama bunu açıkça tanımlamadığından dolayı, bu kavram Argyris'in kitabının indeksinde listelenmemiştir (Anderson ve Schalk 1998). Psikolojik iş sözleşmesi kavramını çalışanlar ve usta başları arasındaki örtülü anlaşma için kullanmıştır. Burada ustabaşı tarafından onurlandırılan, çalışanın çaba ve performansı söz konusudur. Levinson ve ark ise sonradan psikolojik sözleşmeyi çoğunlukla örtük olan, ilişkilere hakim, bir dizi karşılıklı beklenti olarak tanımlamıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler 2000, Rousseau ve ark 2013).

Hem Argyris hem de Levinson psikolojik sözleşme süreçlerinin ana gücü olarak insan ihtiyaçlarına ve olumlu refahı sürdürmeye dikkat çekmiştir. Daha önceki çalışmasında Schein çalışan ve işveren beklentileri arasındaki mutabakatın etkileriyle ilgili tahminler vermiş; istihdam düzenlemesine göre işverenin perspektifine dikkat çekmiştir (Rousseau ve ark 2013). Ancak, belki de bu önemli yapının bugünkü anlayışını Rousseau'nun (1989, 1990, 2001) çalışmaları belirlemiştir (Dainty ve ark 2004). Geleneksel psikolojik sözleşmeye göre; çoğu insan hayatı için bir işte çalışmalıdır. Örgütler bu beklentiye çeşitli faydalar sağlayarak desteklemiş ve bu istihdam güvencesi karşılığında, örgüte sadakat ve bağlılık beklemiştir. Psikolojik sözleşmenin bir yönü de şudur: Yeniden anlaşma yapılabilir; kişinin ve örgütün beklentileri, ekonomik ve sosyal bağlamda sürekli değişebilir. Hem kişinin hem de örgütün davranışı hakkında farklı öngörüler getiren; işveren ve çalışan arasındaki bağlılığı etkileyen farklı tip sözleşmeler vardır (Smithson ve Lewis 2000).

Psikolojik sözleşmeler bu nedenle örgütlerce verilen açık ve örtük sözlerin çalışanlar tarafından algılanan yorumlarını ifade eder (Dries ve Gieter 2014). Psikolojik sözleşmenin örtük doğası hakkında, açık/örtük ayrımın sözleşme şartlarının iletme yoluyla ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Açık sözleşme şartları; yazılı belge, sözlü tartışmalar ve örgüt politikaları biçiminde yazılı veya sözlü olarak

her iki tarafa iletilen şartlardır. Diğer yandan örtük sözleşme şartları; hem geçmiş mübadeleden doğru yapılan kişisel çıkarımlar, diğerlerinin hareketlerini gözlemekten edinilen temsili öğrenme hem de her iki tarafın da itirazsız kabul edebileceği diğer faktörler gibi çeşitli yollarla gelişir (Cassar ve Briner 2009).

Aslında psikolojik sözleşme kati bir biçimde örtük şartlardan oluşmadığından, öncelikle kişilerin, kendi ortamlarını gözleyerek ve işverenle ilişkilerine anlam kazandırarak, sözleşme şartlarını çözümleyip; yorumlama biçimleri ile bağlantılıdır (Cassar ve Briner 2009). Psikolojik sözleşmenin üç yönü bulunmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala 1998, Sels ve ark 2004, Freese ve Schalk 2008):

- *“İçerik yönlü: Sözleşme içeriği üç yolla kullanılabilir: Özel şartlar, ‘İş güvencesi’ gibi bireysel sözleşme öğelerine odaklanma; sözleşme tiplerini ‘İlişkisel’ veya ‘Geleneksel’ olarak değerlendirmedir.*
- *Nitelik yönlü: Sözleşmenin zamanla ne seviyede örtük/açık olduğu veya ne seviyede sabit/değişken olduğu gibi özellik veya boyutu açısından sözleşmeyi karşılaştırmak. Sözleşme içeriği; kapsayıcı isimlerle (Örneğin, ‘İş güvencesi’ veya ‘Kariyer geliştirme’) ifade edilirken; nitelikler, sözleşmenin genel niteliklerini iletme veya yorumlanma yollarını (‘Açık’, ‘Yazılı olmayan’) karakterize eden sıfatlarla ifade edilir.”*
- *Değerlendirme yönlü: Sözleşme bağlamında yaşanan değişim ve ihlal seviyesini değerlendirmedir.*

Ayrıca psikolojik sözleşmenin genel bir çerçevesinin çıkarılmasını sağlayan sorular bulunmaktadır. Bu sorular (Clutterbuck 2005):

- Onları örgütte tutan nedir?
- Ne olursa ayrılmayı düşünürler?
- İşverenle ilişkilerini değerlendirmede en önemli şey nedir? Para, ilerleme potansiyeli, kendilerine nasıl davranıldığı (nasıl itibar gördüğü), hakim değer/inançlarla kendilerini nasıl rahat hissettikleri? gibi.

Psikolojik Sözleşmenin Yönetimsel Faydası

Psikolojik sözleşme bugün yöneticilerin, çalışanlarla ilişkisinin doğasını ve yönelimini anlamalarına yardımcı olan davranışsal bir unsurdur. Psikolojik sözleşme kuruldukça, çalışan ve işveren verilen “sözleri” ve her birinin yükümlülüklerini anlamaya başlar. Bu “anlama” süreci; istihdamın ilk döneminde özellikle yararlıdır. İlişkiyi anlayarak yöneticiler; iş sorumlulukları, ekstra rol davranışları ve ilişkisel beklentilerle ilgili yanlış varsayımlara düşmekten kurtulabilirler (DelCampo 2007).

1.3.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmenin özetle anlamı şudur: “Tarafları bir dizi karşılıklı yükümlülüklerle bağlayan verilmiş söz ve bu söze verilen karşılıklı inançtır.”(Cesário ve ark 2014). Bu yükümlülükler; ya geleneksel ya da ilişkisel doğanın bir parçası olarak görülür ve bu iki boyut sürecin ayrı ayrı uçları olarak değişebilir (Chambel 2012). Psikolojik sözleşme; geleneksel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme olarak iki şekilde incelenmiştir. Geleneksel psikolojik sözleşme; kısa süreli gelir ve çıkarlara dayanır ve sınırlı zamanı (Cohen 2012, Chih 2017), spesifik ve parasal değişimi ifade eder (Cavanaugh ve Noe 1999, Atkinson 2007, Jafri 2012, Chih 2017). Böylesi sözleşmeler ekonomik mübadele perspektiflerinin öncülüdür (Atkinson 2007).

Ayrıca geleneksel psikolojik sözleşmenin, iş gereklilikleri ve beklentileri açık ve önceden belirtilmiş olabilir. Böylelikle çalışanların mübadeleyle ilgili şahsi maliyet ve menfaatlerini değerlendirmelerini ve bu doğrultuda katılımlarını ayarlamalarını sağlar. Rasyonel, objektif ve şeffaf bir süreçtir (Behery ve ark 2012). Ancak ilişkisel sözleşmeler, hem duygusal katılıma hem de finansal ödüle dayanan ve sosyal mübadele perspektiflerinden çıkan (Atkinson 2007) bir ilişki olup; bu ilişkinin idamesini sağlayan açık uçlu, daha az spesifik anlaşmalar olarak gösterilir (Chrobot-Mason 2003).

İlişkisel sözleşmeler, kesin değildir ve belli bir periyodu kapsamazlar. İlişkisel sözleşmeler zamanla değişebilir ve iyi açıklanmamış amaçlara ve değişkenliğe sahip olabilir (Behery ve ark 2012). Güven, bağlılık ve sadakate odaklıdır (Winter ve Jackson 2006). İlişkisel sözleşmedeki vaat içeren inançların genelde işin bir parçası olduğuna dikkat etmek önemlidir; bu mübadelelerle sınırlıdır.

İlişkisel sözleşmeler ekonomik mübadeleleri içerebilir ama aynı zamanda çalışma hayatının ekonomik olmayan, vaat eden diğer yönlerini de kapsar. İstihdam ilişkilerinde sosyal mübadele ve karşılıklılığa dayanarak, çalışandan ve örgütten ne beklendiği noktasında geleneksel sözleşmelerden daha komplike olabilir (Behery ve ark 2012). Psikolojik sözleşme; uzun süreli ilişki (Jafri 2012, Dries ve ark 2014, Chih 2017) ve belirsiz performans ödülü koşullarına işaret eden karşılıklı yükümlülükler olarak görüldüğünde daha ilişkisel kabul edilir (Dries ve ark 2014).

Sels ve ark (2004) ise psikolojik sözleşmeyi altı boyutta incelemiştir. Bunlar:

- *Somutluk: Çalışanın sözleşme şartlarını ne kadar net, belirli ve gözlenebilir bulduğunu gösterir. Somut istihdam ilişkisi resmi yasalar ve sayısız yazılı iş anlaşmalarıyla olur.*
- *Kapsam: Kişinin istihdam ilişkisi ve kişinin hayatının diğer yönleri arasındaki sınırın ne kadar geçirgen olduğunu gösterir.*
- *İstikrar: Esnek ya da evrimci psikolojik sözleşmenin karşısında statik sözleşmeye işaret eder. Şartların yeniden görüşüleceği belirtilmeden, evrimleşme ve değişme becerisi açısından psikolojik sözleşmenin ne kadar sınırlı olduğuyla belirlenir.*
- *Zaman dilimi: İstihdam ilişkisinin algılanan süresine işaret eder.*
- *Mübadele simetrisi: Çalışanın hangi seviyeye kadar eşitsiz istihdam ilişkisini kabul edilebilir bulduğunu gösterir.*
- *Sözleşme seviyesi: Çalışanların sözleşmelerini ortaklaşa düzenlenmiş sözleşmenin karşısında ne kadar bireysel bulduğunun seviyesine işaret eder.*

1.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlali

Ne yazık ki çoğu PS, ihlal edilir. Taraflardan biri sözleşme şartlarına uymadığında ihlal gerçekleşir (Robinson ve Rousseau 1994, Blancero ve Ellram 1997, Zhao ve ark 2007, DelCampo ve Blancero 2008, Peng ve ark 2016, Barrett ve ark 2017). Bu tanımın gösterdiği gibi, ihlalin tersi sözün gerçekleşmesidir (Barrett ve ark 2017). PS İhlali, çalışanların, işverenlerinin mübadeleyi ilişkisel ve/veya geleneksel olarak, işle ilgili emeklerine göre yerine getirmediği veya yerine getirme niyetinden yoksun olduğu algısını gösterir (Biswas 2016).

Bu bağlantıda, Coyle-Shapiro ve çalışma arkadaşları (2004) üç tip sözleşme ihlali bulmuşlardır: Birincisi; “Kasıtsız ihlal” olarak adlandırılabilen, işveren tarafından tesadüfi olan; ikincisi, her ne kadar sözlerinde durmak isteseler de duramadıkları ve “Bozucu ihlal” olarak adlandırılan durum (Biswas 2016); ve son olarak, psikolojik sözleşmeden “dönme” ya da psikolojik sözleşmeye “uymama” olarak adlandırılan, psikolojik sözleşmenin engellenmesine yönelik bir eğilimdir (Morrison ve Robinson 1997, Turnley ve Feldman 1999, DelCampo ve Blancero 2008, Biswas 2016).

Örgüt bilerek ya da ön görülememiş durumlar nedeniyle sözünü bile bile bozduğunda sözünden dönme gerçekleşir (Turnley ve Feldman 1999, DelCampo ve Blancero 2008). İhlal haksızlık ve eşitsizlik algısıyla ilişkilidir (Cassar ve Buttigieg 2015). Turnley ve Feldman (1999) ihlalin yorumunu etkileyen üç faktöre dikkat çekmiştir:

“Beklentiler, uyulmayan öğeler ve çatışmanın karakteri. Bu modelde, çalışanın beklentileri, yönetsel değişimler, verilen sözün açıklığı, çalışanların çatışmayı ihlal olarak yorumlamasına yol açar. Örneğin, tazminat (Ödeme miktarı, başarı ödülü ve sosyal yardımlar) çalışanların beklentilerini karşılamadığında, çoğu çalışan bunu psikolojik sözleşmenin ihlali olarak görür.”

Ayrıca, farklı çalışan grupları, çatışmalara farklı tepkilerde bulunur. Örneğin, daha yaşlı çalışanların iş güvencelerinin tehlikeye sokulmasını bir ihlal olarak görme ihtimali fazladır. Bununla birlikte, çatışmanın önemi, söz ve çatışma arasındaki geçen zaman, yüksek-düşük ödül algısı gibi yapılar, psikolojik sözleşme ihlali

algısına yol açan önemli etkenler olarak görülür (Huy ve Takahashi 2018). Kullanılan yapıya bakılırsa, örgüt etkililiğini belirlemede çok önemli olan çalışan katkısının üç farklı yönü görülmektedir (Turnley ve Feldman 2000):

- Örgütte kalmayı tercih etmek,
- İşin bir parçası olan kurallarla belirlenmiş görevleri büyük bir sorumlulukla yerine getirmek ve
- İş gerekliliklerinde belirtilmemiş ama örgüt etkililiğini kolaylaştıran yenilikçi ve kendiliğinden davranış tutturma. (Örneğin, örgüt yurttaşlığı davranışları gibi.)

Psikolojik sözleşmeye uymamanın çalışan tutum ve davranışlarına etkisi, algılanan sözleşme ihlalinin yanında, duygusal tükenmişlik (Lapalme ve ark 2011) ve ayrılma niyeti (Lapalme ve ark 2011, Santhanam ve ark 2017) gibi faktörlerle pozitif ilişkilidir.

Ayrıca ihlal çalışanda; örgütün oldukça önemli bir sözü yerine getirmediğini idrak etmekten doğan duygusal endişe ve aldatılma hissi, öfke ve haksızlık, zarar hissine (Sayers ve ark 2011) tekabül eder. Daha dokunaklı olan derin bir duygusal karşılık ve bozulan bir söz için örgütü suçlamanın bir sonucudur (Raja ve ark 2004). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Etkisi özetle aşağıdaki gibidir (Robinson ve Rousseau 1994):

- *“Psikolojik sözleşmenin ihlali prosedür ve dağıtimsal adaletsizlikle ilişkilidir. Bir sözleşmeyi gerçekleştirilememesi; istihdam ilişkisinde yaygın imalarla birlikte kabahat, kandırılma ve aldatılma hissiyatına yol açar.*
- *İhlaller güveni zedeler. Eğer işveren sözünden dönerse, o işverenin dürüstlüğü sorgulanmaya başlanır. Aynı zamanda güven çalışanın iç güdüsünde de kaybolabilir. Çünkü ihlalin kendisi, işverenin karşılıklı kazançlı bir ilişki kurma ve sürdürme güdüsünün değiştiğine ya da bu güdünün zaten baştan yanlış olduğuna işaret eder.*
- *İhlaller işverenin gelecekteki eylemleriyle ilgili tahmin edilebilirliği düşürebilir.*

- *İhlalden muzdarip taraf ilişkiyi sürdürmenin yararına dönük inancını kaybeder.”*

1.4. Duygusal Zeka Liderliği

Düşünce ve duyguları, esasında mantığı ve sezgileri kullanarak sorunları çözmek ve akıllıca karar almak duygusal zeka denilen şeyin bir parçasıdır. Duyguları ve akli birbirine bağlamak yaklaşık yirmi yıl önce teorik bir model olarak ortaya atıldığında nispeten tuhaf karşılanmışken (Brackett ve ark 2011); bugün duygusal zeka kavramında kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda ise, nörobiyolojik araştırmalar duygusal zekayı dikkate almanın önemini göstererek örgüt davranışı literatüründe bir paradigma değişikliği yaratmışlardır (Akerjordet ve Severinsson 2008). Albert Einstein’ın dediği gibi (Macaleer ve Shannon 2002);

“Aklımızı tanrılaştırmamaya bakmalıyız. Elbette güçlü kasları var ama kişiliği yok. Bizi yönlendiremez. Sadece hizmet eder.”

Bu fikir duyguları bastırmaktan ziyade rasyonel düşünce ile duygular arasındaki dengeye vurgu yapar. Karar almayı kuvvetlendirmenin anahtarlarından biri de, kendi duygularımızın ve başkalarının duygularının farkında olmaktır (Macaleer ve Shannon 2002).

1.4.1. Duygusal Zeka ve Liderlik Kavramları

Duygu, “Bilinçli eylemden ziyade kendiliğinden yükselen zihinsel bir durumdur ve çoğunlukla beraberinde psikolojik değişimleri getirir; his, neşe, üzüntü...” Duygular “Daha spesifik hedeflere yönelen yoğun tepkilerdir,” Oysa karakter, evveli olmadan ortaya çıkabilen “Daha dağınık, daha az yoğun ve daha kalıcı” tepkidir (Katz ve Sosa 2015). Zeka, rasyonellikten açık bir şekilde ayrılmalıdır. Zeka; kişinin soyutlamaları kavrama kapasitesi iken, rasyonalite kişinin aklını gerçekte nasıl kullandığını gösterir. Rasyonel bir kişi olguları ciddiye alır ve sonuca ulaşmak için düşünmeyi ve mantığını kullanır. Kişi aynı zamanda hem zeki hem de irrasyonel olabilir. Örneğin, kişinin düşünmesine duyguları hakim olabilir ve ne hissettiğiyle, doğru olarak neyi gösterebileceğinin ayrımını yapamayabilir (Locke 2005).

Salovey ve Mayer (1990)'den aktarıldığına göre; Duygusal zeka duyguları algılayıp ifade etme, anlayıp kullanma yeteneği olduğu gibi kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Castro ve ark 2012). 1995 yılındaki Duygusal Zeka kitabında Goleman duygusal zekayı “Kendimizi motive etmek ve kendimizde ve ilişkilerimizde duygusal isteğimizi idare etmek için kendi duygularımız ve başkalarının duyguları üzerinde akıl yürütme kapasitesi” olarak tanımlamıştır (Akt; Maulding ve ark 2012).

Palmer ve Stough (2001) ise duygusal zekayı ‘Kişinin kendi duyguları ve başkalarının duygularıyla etkili bir şekilde uğraşma kapasitesi’ olarak tanımlamıştır. İşyerinde uygulandığında, profesyonel ve etkili bir biçimde duyguları algılama, ifade etme, anlama ve idare etme kapasitesini içerir (Bailie 2005). Duygusal Zeka (EQ) başkalarının ne hissettiğini sezmeyi, ilişkilerle etkili bir şekilde uğraşmayı belirtir. Ayrıca EQ, kişisel büyümeyi ve öğrenme pratiği becerilerimizle ilgili potansiyelimizi belirleyen profesyonel yetkinlik gelişimini desteklemektedir (Akerjordet ve Severinsson 2008).

Duygusal Zeka ilk defa Thorndyke (1920) tarafından sunulan sosyal zekadan türemiştir. Thorndyke, duygusal zekanın insan etkileşiminde ve ilişkilerinde değerli olduğunun farkına varmıştır. Sosyal zekanın akademik becerilerden farklı olduğu ve hayatın her alanında başarılı olmak için elzem olduğu sonucuna varmıştır. Sosyal grubu içinde, Gardner (1993) iki tür kişisel zeka tipi göstermiştir: Kişilerarası ve içe dönük. Kişilerarası zeka başka insanları anlayıp onlarla işbirliği içerisinde olma, iyi çalışma becerisi ile ilgilidir. İçe dönük zeka ise; kişinin kendi resmini çıkarıp, kendini anlamaya yöneliktir (McQueen 2004).

EQ literatüründe üç popüler model vardır. Bunlar; beceriye dayalı duygusal zeka (Mayer et al. 2000), karaktere dayalı (Bar-On 2002, 2006) ya da her ikisinin bir kombinasyonu olan karma bir modeldir (Goleman 1995, 1998) (Palmer 2007, Carragher ve Gormley 2017). Her ne kadar bu modeller liderlik yönetimi programlarında popüler olsa da bunların kullanımıyla ilgili çeşitli tartışmalar vardır (Carragher ve Gormley 2017). Mayer ve Salovey (1997); duyguları düşünmenin bir parçası olarak algılayıp kullanma becerileri üzerinden duygusal zekaya odaklanır (Gardner ve Stough 2002, Fideldey-van dijk ve Freedman 2007, Aslan 2013, Martos ve ark 2013, Singh 2013, Heckemann ve ark 2015):

"Duygusal zeka, duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, düşünceye ulaşmada hisleri rehber olarak alma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duygusal ve entelektüel büyümeyi desteklemek üzere duyguları yansıtma ve düzenleme yeteneğidir."

Bu model, dört duygusal beceri seviyesinin ana hatlarını çıkarmıştır: kendinde ve başkalarında duygu algısı; düşünceyi rahatlatmak üzere duygunun özümsemesi; duyguyu anlamak ve kendinde-başkalarında duygunun yönetimi ve düzenlemesi olarak belirtilmiştir (Morrison 2008, Hutchinson ve Hurley 2013, Carragher ve Gormley 2017).

Bar-On (1997) duygusal ve sosyal zeka davranışının ilk bağımsız öz-rapor ölçümünü yani Duygusal Oran Envanteri'ni (EQ-i) yayınlamıştır. EQ-i'ye dayanarak, Bar-On daha sonra EQ'nun kendi karma model versiyonunu geliştirmiş ve Duygusal Sosyal Zeka (ESI) olarak adlandırmıştır. Darwin'in hayatta kalma ve adaptasyonda duygusal ifadenin önemi üzerine yaptığı çalışmadan etkilenerek, Bar-On (2006) ESI'yi şöyle tanımlar:

"Kendimizi ne kadar etkili anlayıp ifade ettiğimizi, başkalarını ne kadar etkili anlayıp onlarla ilişki kurmamızı, günlük ihtiyaçlarla ne kadar etkili baş edebildiğimizi belirleyen, birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetkinlik, beceri ve kolaylaştırıcıların profilidir."

ESI kişilerin kendilerini ve etrafındaki insanları daha iyi anlamalarını, ilişki kurmalarını ve kendilerini ortama daha iyi adapte etmelerini sağlar. Bar-On kişinin hayatın tüm alanlarında psikolojik mutluluğuna odaklanır. Burada önemli olan başarıdan öte kişinin başarıya giden yoludur. Bar-On modeli beş EQ ögesinden oluşur: Kişisel yetenekler, kişiler arası yetenekler, uyum, stres yönetimi ve genel ruh halidir (Aslan 2013, Nafukho ve ark 2016, Geofroy ve Evans 2017). Goleman'ın karma modeli ise; beş beceri alanı içerir. Bunların üçü kişisel yeterlilik ve ikisi de sosyal yeterlilikle ilişkilidir, böylelikle karakter ve becerileri kaynaştırır. Kişisel yeterlilikler öz-bilinç, kendine çekidüzen verme ve motivasyonu içerir. Sosyal yeterlilikler ise empati ve sosyal becerileri kapsar (Aslan 2013, Carragher ve Gormley 2017).

Öz-bilinç; kişinin duygularının bilgisi ve kabulü ve başkaları üzerindeki etkisidir. Öz-farkındalığı olan insanlar kişisel güçlerini, zayıflıklarını ve becerilerini bilir. Kendine çekidüzen verme ise duyguları kontrol etme ve harekete geçmeden önce düşünme becerisidir. Kişinin duygularında kontrol sahibi olması güvenilir bir ortam kurulmasına yardımcı olur. Goleman kendine çekidüzen vermenin dürüstlüğü büyüteceğini ve liderleri daha esnek ve uyumlu yapacağını ileri sürer.

Üçüncü öge olan motivasyon enerjiyle hedef takibi ve dış ödülleri için değil; başarının kendisi için, başarıda ısrarı temsil eder. Başkalarının duygularını anlamak ve buna göre insanlara davranabilmek ise empati ile açıklanır. Liderlerin, çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak üzere empati göstermesi önemlidir. Son olarak, sosyal beceri ilişkileri yönetir, ağlar ve ortak payda oluşturma yeteneğine atıfta bulunur (Lumpkin ve Achen 2018). Tüm bu yeterlilikler etkili liderlik için oldukça önemlidir (Aslan 2013, Carragher ve Gormley 2017). Goleman (2001) IQ ve teknik becerilerin etkili yönetici performansında gerekli beceriler olduğunu ama bunların sadece eşik beceriler olarak kaldığını ifade eder. Goleman 200.000'den fazla yönetici üzerinde çalışmış ve büyük resmi görme ve uzun süreli planlama gibi bilişsel becerilerin üstün liderlik performansında güçlü bir gösterge olduğunu görmüştür. Ancak EQ, her seviyede üstünlüğü belirlemede teknik beceri ve bilişsel becerilerden iki kat önemli çıkmıştır (Lucas ve ark 2008).

EQ modeli, bazı kilit öğeleri paylaşır. Öncelikle, EQ insanların kendi duygularının farkında olduğuna dikkat çeker, örneğin; kişiler, kendi duygusal aktiviteleri kadar, bu duyguların davranışlarını düzenlemedeki rollerini anlayabilir. İkincil olarak, duygusal olarak zeki insanların başkalarının duygularının farkında olup onları anlayabildiği varsayılır. Son olarak, EQ kavramı insanların kendi ve başkalarının duygularını idare edebildiği fikrini doğurur (Castro ve ark 2012). EQ sezgisel olarak zihin sağlığına bir pencere açar çünkü kendi duygusal durumunu veya duygusal sorunlarını anlama becerisi aklın sağlıklı işlediğinin önemli bir göstergesidir (Downey ve ark 2008).

Liderlik ise bir hedefe ulaşmak için başkalarını etkileme becerisi olarak bilinir. Ancak tüm durumlara uyan bir dizi evrensel liderlik karakteri yoktur. Bunu söylerken, duygusal zekanın önemi iş başarısıyla ilişkisi içinde gösterilmiştir (Kellner ve ark 2018). Yüksek EQ'su olan liderler kendilerini diğer liderlerden

olumlu anlamda ayırmışlardır ve Goleman (1998) EQ'yu etkili liderliğin vazgeçilmez bir parçası olarak tarif etmiştir (Kellner ve ark 2018).

1.4.2. Duygusal Zeka Liderliği Kavramı

Duygusal zeka liderliği, yüksek performansı teşvik eden bir ortamda bir gelecek vizyonu yaratırken, takımları harekete geçirirken ve koçluk yaparken duygulardan faydalanan liderliktir (Akerjordet ve Severinsson 2008). Duygusal zeka ölçümünde yüksek değere sahip liderler kendi duygularını idare edebilir, çoklu ve değişen ihtiyaçlara daha kolay adapte olabilir. Bu beceri; makul biçimde yapıcı düşünme modellerine ve çok az stresle sorunları çözme becerisine yol açar. Duygusal olarak zeki liderler aynı zamanda değişim sürecinde zorlu hedefler edinip, hesaplanmış riskler alabilir (Ferres ve Connell 2004).

Duygusal zeka liderleri, örgütte tüm seviyelerde etkinliği destekleyebilir. Liderin EQ'sü diğer kişilerle sosyal etkileşimlerin niteliği ve etkililiğinde önemli bir rol oynar (Shatali 2011). Duygusal zekası yüksek kişiler liderlik deneyimine dahil olmaya daha yakın olabilirler. Etkili bir lider olma olasılıkları daha yüksektir. Duygusal zeka kişinin beceri ve yeteneklerinin yanında kusur ve eksikliklerinin de dürüst bir şekilde kendini göstermesini gerektirir. Duygusal zeka liderleri, sosyal olarak farkındadır ve böyle bir liderin çalışanı dinleyip ona uygun bir şekilde yanıt üretecek kişiler arası becerisi vardır.

Duygusal zeka liderleri, iş memnuniyetini olumsuz tesir edebilecek etkileri algılama, anlama ve bunlara aracılık etme becerisini kullanabilir. Bu liderler, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissettiği, anlaşıldıklarını düşündükleri destekleyici bir çalışma ortamı kurarak takipçilerin iş memnuniyetini artırabilir. İş memnuniyetini besleyerek, lider takipçilerin örgüte kendilerini adanmalarını güçlendirebilir. Çünkü çalışma ortamından memnun olan çalışanlar örgüte kendilerini adamaya daha yakındır (Ruestow 2008).

1.4.3. Duygusal Zeka Liderinin Temel Yetenekleri

Duygusal zekanın liderlere takım üyelerini motive etme ve onları dönüştürme becerisi sağlayan dört yönü vardır. İlk olarak; diğerlerinin duygularına doğru bir şekilde değer verme aynı zamanda etkili bir şekilde kişisel duyguyu tanımlama

becerisidir. Bu beceri öz-bilince bireysel seviyede odaklanmayla ilişkilidir. İkincil yönü; lider duygular hakkında tam bir bilgiye sahip olmalı, yani lider çeşitli senaryolarda duygusal tepkilerle ilgili öngöründe bulunabilmelidir. Örneğin, duygusal zeka liderleri, iş arkadaşlarının maaş zammından keyif almalarını veya kötü performansları gösterildiğinde bundan memnuniyetsiz olup kaygı duymalarını anlayabilir. Bu bilgi, liderin takım üyelerinin duygu düzenlenişine ve yönetimine yardımcı olur (Prati ve ark 2003).

Üçüncül yön; duygusal zeka liderliğinin, duyguların diğerlerinin davranış ve bilişinde yararlı olduğunu görmesiyle, duygunun kullanımını kapsar. Ayrıca etkili duygusal düzenlemenin, performans ve genel etkileşim üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Olumlu bir duygu veya ruh hali yenilikçi düşünmeyi kolaylaştırır, destekleyici bir ortam kurulmasını sağlar ve daha açık ya da daha olumlu düşünme sayesinde bireye son derece yardımcı olur. Son olarak, duygusal zeka liderliği konsepti içinde duyguların yönetimi vardır. Duyguların yönetimi; kişinin kendi ve diğerlerinin etkileşim süreçlerine ve duygusal tepkilere yönlendirilmesinde kullanılacak diğer üç yönü bir araya getirir. Daha etkili takımların yaratılmasında duyguların yönetimi liderin işidir (George 2000).

1.4.4. Duygusal Zeka Liderliğinin Boyutları

Duygusal Öz-Farkındalık

Duygusal zeka liderliği; kişisel beceri, duygu ve algıların farkındalığını gerektirir. Kişinin kendini bilmesi, düşüncenin ve iç gözlemin doğasına öncelik vermekle ilgilidir ve bu öz-farkındalığa değer vermek, sürekli ve devamlı bir süreçtir (Allen ve ark 2016). Öz-farkındalığı olan insanlar kendilerini açık ve dürüst bir şekilde değerlendirme becerisine sahiptir ve sadece kendi güçlü yanlarını değil, aynı zamanda gelişme alanlarını da bilir. Öz-farkındalığı olan liderler yapıcı eleştiri peşindedir ve hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimine açıktır (Beydler 2017).

Öz-farkındalığı olmayanlar kimsenin onların zayıflıklarını göremeyeceğine inanabilir. Aslında bunun tam tersi geçerlidir. Öz-farkındalığı olan liderler hataları da dahil eylemlerinin tüm sorumluluğunu alır. Öz-farkındalığı olan liderler, engelleri fırsat olarak görüp zorluk karşısında olumlu düşünmeye çalışır. Ayrıca, bu insanlar kendilerine daha fazla güvenir ve ilgi merkezi olmak zorunda olmayabilirler. Öz-

farkındalığın gelişmesi için bireyler uzun vadede, gelişimine ilgi duyan iş arkadaşlarından samimi geri bildirim ve eleştiri almalıdır (Beydler 2017).

Duygusal Anlatım

Duygusal anlatım, kişinin işte duygularını doğru bir şekilde ifade etmesinin görece sıklığını ölçer. Bu bağlamda, doğru bir şekilde, doğru yolla, doğru zamanda ve doğru kişi demektir. Alt ölçek olumlu geri bildirim ve öfke gibi olumlu ve olumsuz duygularla ilişkili öğelerin dengesini kapsar. Bir duygunun doğru şekilde ifade edilişi sözlü veya sözsüz olabileceğinden alt ölçek duygusal ifadenin her metotunu açık bir şekilde belirtmez (Gignac 2008).

Diğerlerinin Duygusal Farkındalığı

Çoğu EI model ve ölçümleri gibi başkalarının duygularını algılama ve anlamayla ilişkili değişkenleri içerir. Örneğin, Goleman (2000) EI'nin bu alanını "Sosyal Farkındalık" olarak isimlendirir, bu başkalarının duygularının farkına varma kapasitesidir. Bar-On (1997) ise Empatiyi "Başkalarının hislerinin farkında olma, bu hisleri anlama ve bu duygulara değer verme becerisi" olarak açıklar (Palmer ve ark 2007).

Duygusal Muhakeme

Duygusal Muhakeme kişinin işte karar almada veya sorun çözmede duygusal olarak bununla ilişkili bilgiyi kullanmasında görece sıklığını ölçer. Alt ölçek, kişinin işte karar alırken kendi ve başkalarının duygularını dikkate alarak sorun çözmeye dengeli bir yaklaşım sürdürmesini ölçmek üzere düzenlenmiştir. Ayrıca başkalarının başarılı bir şekilde işe dahil edilmesinde, duyguların kullanımına önem verilmektedir (Gignac 2008).

Duygusal Öz-Yönetim

Tüm etkili liderler özellikle şu üç noktada hislerin içsel dünyasıyla uğraşmayı öğrenir: Öfke, kaygı ve üzüntü. Birinin duygularını yönetmek dürtüleri kontrol etme meselesidir ve bu belirleyici bir hayat becerisi haline gelmektedir (Goleman 1998). Duygusal öz-yönetim, kişinin işte kendi duygularını başarılı bir şekilde yönetmesinin görece sıklığını ölçer. Duygusal öz-yönetim çoğunlukla olaylar üzerinde durup

düşünmektense, duygusal bir sorundan yola çıkarak çözüm bulmaya yöneltir (Gignac 2008).

Diğerlerinin Duygusal Yönetimi

Diğerlerinin duygusal yönetimi kişinin işte, diğerlerinin duygularını başarılı bir şekilde yönetmede görece sıklığını ölçer. İş arkadaşlarını veya astları motive etmek üzere yapılan eylemler bu alt ölçeğe dahildir. Diğerlerinin duygusal yönetimi diğerleri için olumlu bir çalışma ortamı yaratmayı ve özellikle de kişide stres yaratan bir meseleyi çözmede kişiye yardımcı olmayı içerir (Gignac 2008).

Duygusal Öz-Kontrol

Duygusal öz-kontrolü olan liderler, bu uyuşmazlıkları çözmeye ve grubun yaratıcı emeğine odaklanmada ortak bir hedef veya yönelimin belirlenmesini kolaylaştırmaya daha yatkındır. Çalışanların ölçüsüz fikirlerine karşı olumsuz 'Duygusal patlamalar' göstermekten kaçınırlar. Duygusal öz-kontrolü olan liderler, daha itibarlı olduklarını hissedebilir ve çalışanlara risk almada ve geleneksel olmayan fikirler sürmede, duygusal güvence verir, destekleyici örgüt ortamı kurabilirler. Bir düşünceye yönelik ilk rahatsızlıklarını hızla kontrol edip, olası uygulama için takipçiyi yeni prosedürlere teşvik edebilirler (Rego ve ark 2007).

Duygusal Öz-Kontrol kişinin işyerinde güçlü duygularını kontrol altına almasının görece sıklığını ölçer. Duygusal sıkıntı karşısında, göreve odak ve konsantrasyona özel önem verilir. Bu anlamda, duygusal öz-yönetim daha proaktif iken; duygusal öz-kontrol daha tepkiseldir (Gignac 2008).

1.5. Örgüt Kültürünün Yetenek Yönetimi Açısından Önemi

Örgüt kültürünün, örgütün çeşitli insan kaynakları geliştirme programları üzerinde etkisini görmek üzere literatürde çeşitli araştırmalar vardır. Örgüt kültürü örgüt içinde insan kaynaklarının teknik ve davranışsal becerilerini geliştirmede geniş bir yapı ve fırsat sağlar. İyi davranış etik değerlerle birlikte yürütüldüğünden bunun bir anlamı vardır. Örgüt etik değerleri, kültürüne yerleştirerek çalışanlara rehberlik edebilir (Adewale ve Anthonia 2013).

Örgüt kültürü, projelerin ve planların başarısını belirlemede önemli bir faktördür. En iyi liderlik gelişimi planlanır ve hayal edilebilir, yetenek yönetimi girişimlerine sahip olunabilir. Ama eğer kültürel uygulamalar, normlar, varsayımlar ve değerler örgüt tarafından desteklenmiyorsa, çabalar çok az etki yapacaktır. Örgütlerde kültür, müşterilere, tedarikçilere, diğer paydaşlara ve çalışanların birbirine nasıl davrandığı ile ilişkilidir. Bu nedenle, bir dizi davranış ve eylem, ilerleme ve gelişmeye dönük yetenek yönetimini desteklemeli ve teşvik etmelidir (Van Zyl ve ark 2017).

Örgüt kültürü insanları birbirine bağlayan sosyal bir tutkaldır ve bu tutkal sayesinde kendilerini örgütsel deneyimin bir parçası hissederler. Çalışanlar, sosyal kimlik ihtiyaçlarını karşılaması sayesinde örgütün hakim kültürünü içselleştirmeye motivedir. Bu sosyal tutkal yeni personel çekmede ve üst düzey çalışanları elde tutmada işe yarar. Yine, kurum kültürü sağduyu sürecini destekler. Çalışanların örgütsel durumu anlamalarına yardımcı olur. Onlardan bekleneni bulmaya zaman harcamak yerine eldeki görevle ilgilenebilirler (Adewale ve Anthonia 2013).

Uzlaşmaz, sert tutumlu yönetici takımı şu söylemi sık sık duymaya başlamışlardı: 'İnsanlar bizim en değerli varlığımız. Her şey yetenekle başlar. Yetenek savaşını kazanmamız gerek. Liderlik konusu, liderlerden daha önemlidir'. Yöneticiler, isteksizce çalışanların yeteneklerini geliştirme çabalarını kabul ettiler. Tüm iyi niyetleri ile, yetenekleri geliştirmek için zaman yaratmaya karar verdiler. Ancak nereden başlamaları gerekirdi? Neye odaklanmalıydılar? (Ulrich ve Smallwood 2012).

Özel sektördeki yetenek savaşı, McKinsey tarafından kurumsal performansın en önemli belirleyicisinin yetenek olduğu ve daha iyi yetenekler için savaşmanın gerektiğini yayınladığı dönemde ortaya çıkmıştır (Poocharoen ve Lee 2013). Buna karşın, henüz yetenek yönetimi geçerli bir teoriye dayandırılmamıştır (Lewis ve Heckman 2006, Collings ve Mellahi 2009). Hatta benzer örgütlerin yetenek yönetimi yaklaşımlarını araştıran çalışmalar, yetenek yönetimini tanımlarken, farklı boyutları vurgulamıştır (Meyers ve ark 2013). Tansley ve Tietze'ye göre (2013) ise;

'Yetenek yönetimi, yüksek potansiyeli olan ve bir örgütte özel önem verilen kişilerin sistematik olarak çekilmesi, tanımlanması,

geliştirilmesi, tutulması ve konuşlandırılması için stratejiler ve protokoller oluşturulmasıdır.'

Yetenekli bireyler, örgüt performansına büyük katkıda bulunabilecek ya da potansiyelin en yüksek seviyesini sergileyerek uzun vadede en büyük farkı yaratanlardır. Burada önemli olan nokta, yüksek potansiyelli ve yüksek performans kavramlarını bir araya getirmektir. Çoğu büyük örgütte yetenek, daha üst düzey rollere, özellikle liderlik pozisyonlarına ilerleyecek en büyük potansiyele sahip kişilerle ilişkilendirilmiştir (Tansley 2011).

Yetenek, bir örgütün beşeri sermayesinin kilit bileşeni olarak kabul edilmektedir. Gelecekteki performans, bu sermayenin ortak girdisi ile belirlenir. Yetenekli olarak algılanan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık ve sadakat göstermeleri muhtemeldir (<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/SD-11-2015-0170>). Bu ifadelerden hareketle, hipotez 1 oluşturulmuştur.

1.6. Örgüt Kültürü Yetenek Yönetimi İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye istinaden, yetenek havuzlarına dahil edilmeyi teklif eden ve farklı muamele ve geliştirme programları sağlayan yetenek yönetimi, yetenek tarafından bir işaret olarak algılanır. Ayrıcalıklı birey yetenek ve kariyerindeki geliştirmeye dönük yatırımı görür ve katkısının değerli kılındığı işareti alır. Eğer çalışan sadece sınırlı yetenek yönetimi aktiviteleri algılasa, bu da bir işaret olarak yorumlanır Her iki durumda da psikolojik sözleşme imaları farklı olacaktır.

Psikolojik sözleşme zaman dilimi, istikrar, dahil edilme, odaklanma, kapsam ve somutluk olarak karakterize edilebilir. Bu kriterlere istinaden yetenek yönetimi; çalışanla uzun süreli ve sağlam bir ilişki yatırımı olarak görülebilir. Yetenek belirleme, geliştirme, yerleştirme, koçluk, mentorluk veya kariyer planlama yolu dahil çeşitli pratikler bu fikri yansıtır ve yeteneğe önemli ipuçları verir.

Uzun süreli ve örgüt özelinde bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanan iyi bir yetenek yönetimi vasıtasıyla yetenek geliştirmeye şirketin yaptığı yatırım daha yüksek duygusal bir katılım ve yetenek ve işveren arasında daha yüksek seviye karşılıklı dayanışma yaratır. Bazı örgütler yeteneğin beklentilerini karşılayıp ilişki psikolojik bir sözleşme yansıtmaya çalışır. Bu durumda psikolojik sözleşme

tamamlanacaktır. Her bir yetenek yönetimi pratiği örgütün, çalışanların beklentilerini karşılama ve psikolojik sözleşmenin kendi kısmını tamamlama çabası olarak yorumlanabilir.

Örgüt ne kadar çok yetenek yönetimi pratiği sunarsa ve yetenek yönetimine ne kadar yüksek yatırım yaparsa o kadar çalışanlara, örgütün yeteneğe değer verdiği ve sözleşmenin kendi parçasını yerine getirdiği mesajını verir. Örgütün sağladığı yetenek yönetimi pratiklerinde çalışanın psikolojik sözleşmenin yükümlülükleri yerine getirildikçe daha yüksek bağlılık, refah ve adalet sağlanacaktır ve devir hızı beklentisi daha düşük seviyelerde olur bu nedenle psikolojik sözleşme önemli bir hale gelir (Festing ve Schäfer 2014).

İKY pratikleri istenen davranışlarda ve ilgili ödüllerde bir anlayış oluşturmak üzere kasten yada istemeden çalışanın yorumlayıp anlamlandırdığı sinyaller gönderir. Kendi algılarına göre çalışanlar buna çeşitli şekillerde tepki verir. Çalışanların algı ve tepkilerinin konusu psikolojik sözleşmenin alanı içindedir. Bu teorik kavram ve bunun çalışanın davranışsal ve tutumsal tepkisiyle ilişkisi yetenek yönetimi literatüründe özellikle sözleşme ihlalinin farz edilen sonuçları açısından yükselen bir araştırma konusudur (Thunnissen 2016).

Psikolojik sözleşme üzerindeki diğer çalışmalarda, bu yetenek yönetimi çalışmaları psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi veya ihlalinin örgütsel bağlılığı, örgütsel yurttaşlık davranışını ve iş memnuniyetini azalttığını ve devir hızı beklentisinin arttığını göstermektedir (Thunnissen 2016). Hiyerarşik bir organizasyonda çalışanlar ve yöneticileri arasında çeşitli örgütsel performanslar ve öznel inançlar sonucu bazı önemli etkileşimler gerçekleşir. Çalışanların davranış değişikliklerini belirleyen bu öznel düşüncelerden biri de psikolojik sözleşmedir (Ning ve Zhaoyi 2017).

Schein (1980) psikolojik sözleşmeyi çalışanla örgüt arasındaki ilişki değişimi olarak nitelendirmiştir. Psikolojik sözleşme algısı, bir örgütün, bir durumun ya da diğer kişilerin eylemlerine bağlıdır. Aslında, sözleşme çalışanların tutum ve davranışları ile örgüt arasındaki ilişkiyi keşfetmek için uygun bir çerçeve sağlar (Richard ve ark 2009). Bir anlamda psikolojik sözleşme, odak kişi ve diğer taraf arasında karşılıklı değişim ilkesinin hüküm ve koşulları hakkında bireyin inançlarına dayanan bir süreçtir (Rousseau 1989).

Bir işveren-çalışan ilişkisi söz konusu olduğunda, "Bu inanç bir vaat (İstihdam veya kariyer fırsatları) yapıldığına ya da karşılığında teklif edilen bir itibar (Bir pozisyon kabul etme, diğer iş tekliflerini önleme) yükseltmeye ilişkin bir algıya dayanabilmektedir. Bu sözleşme, bireyin karşılıklı yükümlülüğü algılamasını yansıtmada anlamında psikolojiktir. Sözleşmeye rağmen, ilgili taraflar arasındaki sözleşmenin yürürlüğe girmesi önemli sonuçlar doğurabilir. Psikolojik sözleşme çalışmaları genellikle bir tarafın özellikle çalışan tarafın algısına odaklanmaktadır (McInnis ve ark 2009). Bizim çalışmamızda da aynı yaklaşımla, çalışanların işveren yükümlülüklerini nasıl algıladıklarını belirleme konusundaki taahhütleri ile ilgilenilmektedir.

Algılanan yükümlülükleri kapsayan bu sözleşme, çalışanların kariyerleri ve örgüt içinde neler ile karşılaşacaklarına ilişkin inanç olarak adlandırılan 'Beklentilerden' farklıdır. Örneğin; işe yeni girmiş bir çalışan, terfi alma, tatmin edici maaş, ofisinin duvarlarını pastel renklerle boyatması gibi beklentiler içinde olabilir (Robinson 1996).

İşe yeni girmiş bir çalışanın beklentileri, sosyal normlar, çeşitli gözlemler ve geçmişte edinilen tecrübelerden kaynaklanabilmektedir (Robinson 1996). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi; odak kişinin diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmemesidir. İhlal; bireyin verilen ya da algılanan sözlere yönelik neler elde ettiğini zihinsel ve bilişsel olarak sorgulamasıdır. Örneğin; bir çalışana gelecek vadede promosyon vaat edilmiş, ancak daha sonra işten atılmıştır. Örgüt içinde daha önce duyulmamış bu işten çıkarılma durumu, örgütte çalışanlar tarafından kızgınlık ve kötü duygulara yol açmaktadır.

Esasında belirli bir bağlamda ihlal gerçekleşirse, bir sözleşmenin temel yapısının ne kadarının ihlal edildiğini düşünmeliyiz? Başka bir örnek olarak, sadece bir sözün karşılanmadığını düşünen çalışan kendini değersiz görmüş, bu davranışın kasıtlı olarak yapıldığını ve kandırıldığını hissetmiştir. Bu çalışan çok daha şiddetli öfke hissi yaşayacaktır ve eğer örgüt geçmişte dürüstlük gibi değerleri savunduysa kendini ihanete uğramış sayacaktır. Bu durum yine diğer çalışanlar için kötü bir itibar olacaktır. Çalışan devam eden büyük adaletsizlikler karşısında daha az ihlal yaşayacak, fakat beklenmeyen olumsuz olayların beklenenden daha yoğun duygusal

tepkilere yol açtığı gözlemlenecektir. Böylece bir ihlal algılandığı zaman, bu ilişkiyi düzenleyen inanç ve varsayımlar bozulmaktadır (Morrison ve Robinson 1997).

Örgüt kültürü ise psikolojik sözleşmenin yaratılmasında hayati bir rol oynar. Örneğin, hem çalışanlar hem de örgüt sözleşmenin yürütülmesinden sorumludur. Örgüt, psikolojik sözleşmenin yaratılması ve etkilenmesinde role sahiptir. Bu rol, örgüt kültürünün merkezi de olabilir. Psikolojik sözleşmenin gelişimi ve değişimini etkileyen birçok etken vardır. Değişim ilişkisi örgüt kültürü aracılığıyla çalışanın psikolojik sözleşme algısını etkiler (Richard ve ark 2009).

Örgütsel mekanizmaların ve uygulamaların, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları gibi, bir çalışanın psikolojik sözleşmesinin türü ve yerine getirilmesi üzerinde etkisi vardır. Tercih edilen kişi, yeteneğine ve mesleki kariyerine yatırım yapar ve katkısının değerlendirildiğine dair bir onay bekler. Eğer çalışan örgüt içinde sınırlı yetenek yönetimi uygulamaları algırsa, bunu da fark eder ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği kanısına varabilir (Festing ve Schafer 2014).

Psikolojik sözleşme açısından, çalışan ile ilişkide yetenek yönetimi uzun vadeli ve sağlam bir yatırım olarak görülebilir. Kapsamlı yeteneğin belirlenmesi, geliştirilmesi, yerleştirilmesi, koçluk, danışmanlık ve kariyer planlaması gibi çeşitli uygulamalar bu görüşü yansıtmaktadır ve çalışan psikolojik sözleşmenin olumlu anlamda işlevsel olduğu inancını taşıyacaktır. Bu süreç, gelenekselden ziyade ilişki psikolojik sözleşmenin gelişimini desteklemektedir (Festing ve Schafer 2014). Bu ifadeden hareketle, hipotez 3 oluşturulmuştur.

1.7. Örgüt Kültürü Yetenek Yönetimi İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin Önemi

Örgütlerde, yetenek yönetimini üstlenen insanların temel gereksinimi yönetim ve liderlik arasındaki geçişi desteklemektir. Bu; yetenek yöneticilerinin, onların üstündeki liderlik rollerine başarılı bir şekilde bir sonraki adımı atabilen çalışan hattını belirleyip geliştirmeyi gerektirir. Bu yetenek hatlarının çoğu üyesi her ne kadar diğerlerini yönetmekte uzman da olsalar gerçek liderlerde gerekli olan beceri ve huyları yansıtamaz. Bu doğrultuda başarısız yetenek yönetimi için hiç potansiyel ikaz işaretleri var mıdır? Gerçekte, öğrenmenin %70'i öncelikle iş üstünde deneyimlerle şekillenir; %20'si ise koç ve mentorlar gibi geliştirmeye ve %10 resmi

yetiştirmeyle şekillenir. Bu demektir ki liderler tarafından üstlenilen belli görevleri üstlenme geliştirmeye destek olmada kritiktir. (Meachin 2017).

Ekipler, çalışanların yeteneklerini kullanmada en iyi yoldur. Ekipler geleneksel departmanlara göre değişime daha esnek ve duyarlı davranır; hızlı bir şekilde bir araya getirme, uygulama, yeniden odaklama ve dağıtma becerisine sahiptirler. Aslında bu, gelişmiş performans, çalışanların menfaatleri, azaltılmış maliyetler ve organizasyona ait iyileştirmeler gibi diğer unsurları ekleyebildiğimiz örgütlerin bazı avantajlarıdır.

Bu noktada örgütü oluşturan ekip kompozisyonu önem taşır. Bireylerin farklılık gösterdiği özellikler olarak tanımlanan ekip kompozisyonu, kişilik, bilişsel yeteneği, tutumsal ve demografik değişkenler gibi farklı unsurlarla tanımlanmıştır. Yüz yüze ekipler olarak adlandırılan geleneksel takımlar söz konusu olduğunda; ekip üyeleri arasında sosyal-duygusal bir bilgi alışverişinin olduğunu ve takım üyelerinin duygusal zekasına özel dikkat gösterilmesi gerekir. Duygusal zeka çalışması, psikologların hayatta başarılı olmanın zeka ile direk alakalı olmayan faktörleri de değerlendirerek, yüksek bir zekadan (IQ) daha fazlası olduğunu fark etmesiyle başlamıştır. Böylelikle, akademisyenler, bu faktörlerin kişinin hayatını hem kişisel hem de mesleki düzeyde nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 1990'da Peter Salovey ve John Mayer duygusal zeka kavramını ortaya atmıştır (Racola-Paina ve Plesca 2015).

Salovey ve Mayer (1990), duygusal zeka konusu üzerinde çalışmışlardır. Duyguları etkili bir şekilde düzenlemek ve yönetmek için yeteneği; düşünce ile duygunun yolu ile ulaşılan kapasiteyi ölçmek istemişlerdir. Bu çerçevede Salovey ve Mayer (1990), bireylerin bu konularda farklı olduklarını ileri sürmüşlerdir ve bu farklılıkların potansiyel olarak önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü (Palmer ve ark 2007):

- *Duygusal yetenekler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi, yaşam memnuniyeti, psikolojik refah gibi önemli yaşam kriterlerindeki varyansı açıklayabilir.*
- *Bu tür farklılıklar muhtemelen öğrenilebilen veya öğretilebilen temel beceriler olarak görülmüştür.*

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka; kendisinin ve diğerlerinin duygularını ayarlayan, düşünceye duygu katan, duygu ile nedenselleştirme ve anlamayı, duyguyu algılama ve ifade etmeyi içeren bir sosyal zeka biçimidir (Salovey ve Mayer 1990). Duygusal zekanın dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; duyguyu algılamak, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanmak, duyguları anlamak ve duyguyu yönetmektir (Heckemann ve ark 2015).

Öz-farkındalık, yetenek, amaç ve yön belirlemek, motivasyon ve ilham veren ekipler gibi beceriler, klinik uygulamada önemli gelişmelere ulaşmak ve güçlendirici çalışma ortamlarının oluşturulması için bir ön koşuldur (Heckemann ve ark 2015). Duygusal zeka aynı zamanda liderlik gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Haight ve ark 2017). Bu liderler, olumlu çalışma ortamları yaratırlar ve örgütsel ihtiyaçların farkındadırlar. Olumlu örgütsel sonuçlara katkıda bulunan faktörleri anlar ve başarıyla yönetirler. Kısaca etkili liderlerdir (Heckemann ve ark 2015).

Kültür ise; bir grubun üyelerini birbirinden ayıran zihinlerin ortak programlanması veya insanların kategorilendirilmesidir. Örgüt kültürü uygulamaları, insanların örgüt ortamı içinde örgütsel süreçleri nasıl algıladığını gösteren yolları içerir (Hofstede 2011). Harrison'a göre örgüt kültürü; yüksek enerji gerektiren iş koşullarında dahi 'Derin kişisel memnuniyet' ve 'Kuvvetli kişisel bağlılık' içeren bir yapıdır (Maximini 2015). Kültürler temelde üç kaynaktan ortaya çıkar: a)İnançlar, değerler ve işletmelerin fon sağlayıcılarının varsayımları; b)Öğrenme, örgüt geliştikçe grup üyelerinin deneyimleri; ve c) Yeni üyeler tarafından getirilen yeni inançlar, değerler ve varsayımlar ve liderlerdir (Schein 2004).

Liderliğin kültürle olan ilişkisini tam olarak anlamak için organizasyona ait gelişim hakkında analizci bir bakış açısına sahip olmak gerekir. Her ne kadar bu mekanizmaların her biri çok önemli bir rol oynasa da, örgüt kültüründe başlangıçta fonlayıcıların etkisi büyüktür. İşletmeler yanlışlıkla veya kendiliğinden oluşmazlar; daha doğrusu, amaç odaklıdır, belirli bir amacı vardır. Çünkü bir veya daha fazla kişi, eşgüdümlü ve uyumlu bir eylem içindedir. Vizyon sahibi işletmeler ise, varsayımlarının çoğunu kurucu ya da liderlerinin inanç ve değerleri üzerinden yürütür.

Bir lider ekibi aktifleştirdikten sonra, istikrarlı bir iç sistem yaratma ve işletme çevresinde gelişen sorunları çözüme konusunda eyleme geçmelidir. Diğer çözümler daha sonra güçlü ekip üyeleri tarafından önerilir ve kültürel öğrenme süreci genişletilir. Liderler, yeni ekiplerine algılama, düşünme ve hissetmenin bazı yollarını bilinçli olarak öğretmek amacıyla yola çıkmazlar. Daha ziyade, ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı hakkında fikirler ile girişimcilik düşüncesinin doğasından güç alırlar (Schein 2004).

Kültürü etkileyen birçok faktör olmasına rağmen, örgütler öncelikle liderlerini yansıtır. Liderler, örnekleri, liderlik tarzı, değerleri, uygulamaları ve stratejileri ile kültürü etkiler. Liderlerin kültür üstündeki etkisi özellikle en üst düzeydedir. Tony Hsieh, Zappos kültürünün birincil mimarıydı. Aynı şekilde Tim Cook, Apple kültürünü geliştiren, değiştiren ve olumlu yönlerini güçlendiren bir lider olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak kültürlerde değişime direnç gözükebilmektedir. Tıpkı Ford Motor Şirketi'nin lideri Alan Mulally'nin kültürü değiştirmekte yaşadığı direnç gibi düşünülebilir.

Bununla birlikte bir liderin kültür üzerindeki etkisinin olumlu örnekleridir. Bununla birlikte liderler sağlıksız kültürler de yaratabilir. Etkisiz bir lider hatta kötü kararlar alan iyi bir lider; inşası on yıllar süren bir kültüre zarar verebilir veya yıkabilir. Bu nedenle, liderler için en önemlisi; istenen kültür ve stratejiyi sağlayan ve en iyi sonuçları yakalayan kültür tipini bulmaktır (Warrick 2017).

Bu nedenle, duygusal zeka gibi bireysel yeteneklerin geliştirilmesinde kültürel değerler oldukça önemlidir. Ampirik çalışmalar bireylerin duygusal zekalarının varyasyonlarının kültürü etkilediğini kanıtlamıştır (Gunkel ve ark 2016). Bu ifadeden hareketle hipotez 2 oluşturulmuştur.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Çalışmanın konusu, örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide duygusal zeka liderliği ve psikolojik sözleşmenin aracı rolünü araştırmaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Giresun ilindeki hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgüt kültürü ve yetenek yönetimi davranışlarının birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyerek duygusal zeka liderliği ve psikolojik sözleşmenin bu ilişkideki aracı rolünü analiz etmektir.

Çalışmamızda yer alan gerek bağımlı gerekse bağımsız değişkenler literatür ışığında incelenmiştir. 360⁰ Yetenek Yönetimi ölçeği ve 'Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği' sağlık hizmetlerinde ilk defa kullanılmakta olup bu değişkenlerin örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme ile ilişkilerinin ilk defa bu çalışmayla araştırılması dolayısıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

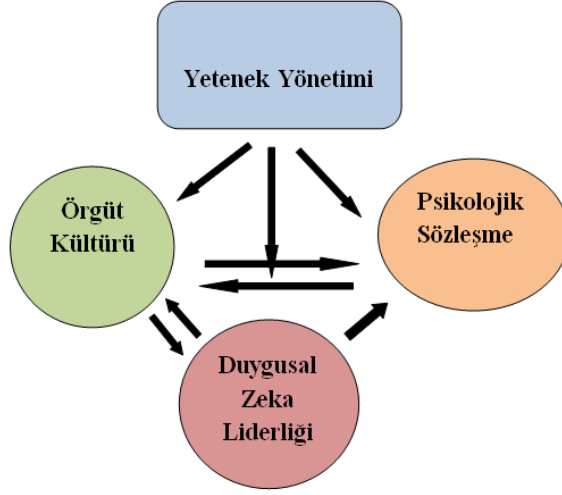
2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

2.3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızın bağımsız değişkenini 'yetenek yönetimi' oluşturmaktadır. Çalışanların yetenek yönetimi ile ilişkisi bağımlı değişkenimiz olan 'örgüt kültürü' üzerinden kurgulanmış ve aracı değişkenler olarak 'duygusal zeka liderliği' ve 'Psikolojik sözleşme' kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi ile örgüt kültürü ilişkisinde etkili olabileceği düşünülen kontrol değişkenleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, görevi, bir üst yönetici (Başhekim, başhemşire, daire başkanı vb.) ile haftalık görüşme süresi olarak belirlenmiştir. Buna göre çalışanların belirtilen demografik özelliklerin değişkenler üzerinde etkili olabileceği var sayılmaktadır.

Çalışmaya konu olan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırma modeli Şekil 2.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.

2.3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Literatür bölümünde açıklanan kuramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir:

1. Yetenek yönetimi, örgüt kültürü ile pozitif yönde ilişkisi var mıdır?
2. Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi ilişkisinde duygusal zeka liderliği aracılık etkisine sahip midir?
3. Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi ilişkisinde psikolojik sözleşme aracılık etkisine sahip midir?

Araştırma sorularını cevaplamak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Yetenek yönetimi, örgüt kültürü ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 2: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi ilişkisinde duygusal zeka liderliği aracılık rolüne sahiptir.

Hipotez 3: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi ilişkisinde psikolojik sözleşme aracılık rolüne sahiptir.

2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Giresun'da hastanelerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın Giresun'da rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan kamu ve/veya üniversite hastanelerinden Sağlık Bakanlığı-Giresun Üniversitesi

Prof. Dr. A. İlhan Özdemir Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Sağlık Bakanlığı -GRÜ Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Giresun Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi'nde yapılmıştır.

Araştırma evreninin belirlenmesi ile birlikte, araştırmanın yapılabilmesi amacıyla örneklem seçimine geçilmiştir. Araştırma evreninin bütününe ulaşmaktan ziyade evrenden alınan bir örneklemden verilerin toplanması hem daha hızlı hem daha az maliyetli olmaktadır (De Vaus, 1990:60).

Ayrıca bu araştırmanın evreninin büyük olması ve sağlık çalışanlarının 'sağlığın sürekli ve süratli olarak değişmesi' (Sargutan 2005) özelliği sebebiyle anket uygulama konusundaki isteksizlikleri de evrenin bütününe ulaşmayı maliyetli ve uygulanabilirlik yönünden imkansız yapmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan formül (Şekil 2.2.) aşağıda verilmiştir (Özdemir 2001).

$$n \text{ (Örneklem Büyüklüğü)} = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı
n: Örneklem alınacak birey sayısı
p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q: İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır.

Şekil 2.2. Örneklem Büyüklüğü Formülizasyonu.

Bu bağlamda, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklüğü hesaplanabilmektedir. Sağlık çalışanlarından katılımcıların seçiminde *sağlık kurumu nezdinde büyüklüğe orantılı şekilde örneklem büyüklüğü* belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktör kullanılan *ölçek sorularının 5 veya 10 katı olması kuralıdır* (Bryman ve Cramer 2001). Bu çalışmada 4 ölçekten yararlanılmış olup toplam soru sayısı 165'dir.

$$165 \cdot 5 = 825 \quad \text{ve} \quad 165 \cdot 10 = 1650$$

aralığında yöntem olarak asgari ulaşılması gereken örneklem büyüklüğüdür. Bahsedilen iki etken de göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma için örneklem

sayısı 900 olarak belirlenmiştir. Çalışmada hem örneklem büyüklüğü formülizasyonu hem de 5 veya 10 katı kuralı kullanılmıştır. Ancak üç katılımcının anketi sağlıklı doldurmadığı yani katılımcıların her maddeye eşit ölçüde katıldıkları tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda tüm analizler, 859 katılımcı üzerinden sürdürülmüştür. İlgili açıklamalar ‘Verilerin ilk izlenimi’ kısmında verilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bir diğer faktör uygulanacak istatistik yöntemidir. Bu kapsamda çalışmada Amos 24.0 programıyla doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve path (yol) analizi uygulanmıştır. Buna göre yaklaşık 300 veri setinden düşük örnekleme *doğru sonucun ulaşılamayacağı* istatistikî olarak belirtilmektedir (Comrey ve Lee 1992). Örneklem seçimi için katılımcılar, rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmeleri doğrultusunda bahsedilen hastanelerde yer alan sağlık çalışanları üzerinde yapılmaktadır.

2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma için kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, görevi, bir üst yönetici (Başhekim, başhemşire, daire başkanı vb.) ile haftalık görüşme süresi gibi demografik bilgileri içeren 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm; çalışanların örgüt kültürü içindeki tutumlarını ölçmeye yönelik 36 ifadeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; psikolojik sözleşme ilişkisini belirleyecek 16 soru bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde; duygusal zeka liderliğine dayanan 70 maddeden oluşan sorular vardır ve son olarak beşinci bölüm ise; 43 ifadeyi kapsayarak yetenek yönetimi ile ilgili tutumu ölçen soruları içerir. Çalışmada araştırılan tutumların ölçülmesinde literatürde yer alan ölçekler incelenmiş, çalışmanın yapısına en uygun olan ve en az soru ile ölçtüğü düşünülen ölçekler tercih edilmiştir.

2.5.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü, Denison and Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından türkçeye uyarlanan ölçek toplam 36 maddeden ve 'Katılım', 'Tutarlılık', 'Uyum' ve 'Mizyon' olmak üzere 4 temel boyutu içermektedir. Her bir

temel boyut kendi içinde üç maddeli üç alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) oluşturulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,89 (Yahyagil 2004) olarak bulunmuş; bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha değeri 0,79 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği için ayrıca Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yöntemleri kullanılmıştır.

2.5.2. 360° Yetenek Yönetimi Ölçeği

Anne-Marguerite Oehley (2007) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek toplam 43 maddeden ve 'Yetenek yönetimi bilgilerini açığa çıkarma', 'İlgi çekme ve yeteneği işe alım', 'Yetenekli çalışanı belirleme ve farklılaştırma', 'Diğer çalışanları geliştirme', 'İlişkileri yapılandırma ve sürdürme', 'İlgi çekici ve anlamlı iş sağlama', 'Adil şekilde hak verme ve ödüller', 'İş-Yaşam dengesini yönetme' olmak üzere 8 boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) oluşturulmuştur. Ölçeğin orijinalindeki Cronbach Alpha değeri 0,80 (Oehley 2007) olarak bulunmuş, bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha değeri 0,85 olarak bulunmuştur.

2.5.3. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği

Genos Duygusal Zekâ Envanteri (GENOS EI) 70 maddelik çoğul dereceli değerlendirmedir. Bu değerlendirme ölçeği özellikle çalışanların belirlenmesine, seçimin ve gelişimine dahil olan insan kaynakları (İK) profesyonelleri ve meslek psikologlarına işyerinde öğrenme ve geliştirme faaliyetinde kullanabilmeleri için hazırlanmıştır.

Genos EI başlı başına duygusal zekayı (EQ)'yi ölçmez; bundan ziyade işyerinde duygusal zekânın etkili bir göstergesi olan işyerinde 70 duygusal zekâ davranışını insanların ne sıklıkla gösterdiğini ölçer. Genos EI, ilk olarak Swinburne Üniversitesi'nden Ben Palmer ve Con Stough tarafından kavramsallaştırılmıştır.

Swinburne Üniversitesi Duygusal Zekâ Testi (SUIET; Palmer & Stough, 2001), olarak yayınlanmıştır ve bunun gibi sayısız araştırmada kullanılmıştır. O zamandan bu zamana revize edilmiş ve Genos EI olarak hem araştırmalarda ve ticari ortamlarda genişçe kullanılmaktadır (Palmer ve ark 2009). Tanım gereği, böylesi

değerlendirme ölçekleri insanların tipik olarak işyerinde ne sıklıkla duygusal zekâ davranışını gösterdikleriyle ilgili bireysel farklılıkları kişinin kendisi ve diğerlerince yapılan değerlendirmeye göre sıralamalıdır.

Alternatif olarak, “Maksimum performans”tansa “Tipik performans”ı değerlendirmek üzere hazırlanmalıdır. Bu EI'nin öz-rapor ölçeğiyle ilgili önemli avantajlarından biri olarak kabul edilmiştir (Palmer ve ark 2009).

Cronbach (1960) ilk olarak psikometrik testleri tipik performansa karşı maksimum performans olarak sınıflandırmıştır. Cronbach (1960) kişilik envanterleri tipik performansın ölçü değerleri olarak değerlendirilirken entelektüel zekâ testlerini maksimal performans ölçü değerleri olarak görmüştür. Yukarıda da görüldüğü gibi, duygusal zekâ davranışının gösterimi maksimal performanstansa tipik performans bağlamında en iyi kavramlaştırılabilir. Ayrıca, genel performans takdir ölçü değerleri de doğasında tipik performanstır (örneğin, süpervizör değerlendirmeleri, yıllık satışlar vs.) (Gignac 2010b).

Gignac (2005b)'in sunduğu sonuçlar ışığında ve endüstri temelli odak grupları da göz önüne alarak, EI'nin birbiriyle olumlu şekilde bağlantılı yedi boyutunu (her biri 10 madde) ölçmek üzere SUEIT'in 70 maddelik revize edilmiş versiyonu (kendi ve derecelendirme yapan kurum) Benjamin Palmer ve Con Stough tarafından hazırlanmıştır: (1) Duygusal Öz-Farkındalık, (2) Duygusal Anlatım (3) Diğerlerinin Duygusal Farkındalığı, (4) Duygusal Muhakeme, (5) Duygusal Öz-Yönetimi, (6) Diğerlerinin Duygusal Yönetimi, ve (7) Duygusal Öz-Kontrolüdür. Revize edilmiş 70 maddelik ölçümün ismi SUEIT'ten Genos EI olarak değiştirilmiştir (Gignac 2010a).

Palmer, Stough, Harmer and Gignac (2009) tarafından geliştirilen ve tarafımızdan Türkçe'ye uyarlanan ölçek toplam 70 maddeden ve 7 boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) oluşturulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,95 (Gignac 2010) olarak bulunmuş; bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha değeri 0,80 olarak tespit edilmiştir.

2.5.4. Rousseau Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Rousseau (2008) tarafından geliştirilen ve Topçu (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek toplam 16 maddeden ve 'İlişkisel', 'Geleneksel' olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) oluşturulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,70 (Topçu 2015) olarak bulunmuş; bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha değeri 0,72 olarak tespit edilmiştir.

2.5.5. Türkçe'ye Uyarlama Süreci

Çalışmada ölçeklerin uyarlaması için Brislin ve diğerleri (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntemde araştırmacılara beş temel aşama önermektedir. İlk iki aşama ölçeğin uyarlama yapılacak hedef dile çevirisini ve değerlendirilmesini içermektedir.

Benzer şekilde takip eden iki aşamada da uyarlanan ölçekler kaynak dile tekrar çevrilmekte ve bu şekli ile değerlendirilmektedir. Nihai aşamada ise uzmanlarla son değerlendirme yapılmaktadır. Bizim çalışmamızda da çevirisi yapılan ölçeklerde bahsedilen basamaklara uyulmuş, ölçekleri geliştiren veya Türkçe'ye çeviren tüm yazarlardan izin alınmıştır.

2.6. Araştırmada Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler örneklemimizde yer alan sağlık çalışanlarının hazırlayacağımız ankete vereceği cevaplar üzerinden elde edilmiştir. Katılımcılara yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcılarının demografik özellikleri ve çalışma özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları tablolarından yararlanılmıştır.

Araştırma verileri üzerinde SPSS 16.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve AMOS 20.0 programıyla doğrulayıcı faktör analizi (geçerlilik analizi için), yapısal eşitlik modeli ve path (yol) analizi uygulanması planlanmıştır.

Verilerin ilk izlenimi (Kayıp veri, Aykırı gözlemler, benzer yanıtlamalar, vb.)

Öncelikle veri setini oluşturan her bir değişken ayrı ayrı titizlikle incelenmiş, kodlama hatasına maruz kalmış veriler düzeltilebiliyorsa düzeltilmeye çalışılmıştır.

Düzenlenmesi mümkün olmayan yahut bilgileri eksik bulunan 1 veri analiz dışında tutulmuştur. Öte yandan gözlemlerden elde edilen yanıtların dağılımına bakılmış ve standart sapması 0,5 'ten küçük olan gözlemler yine analiz dışında bırakılmıştır. Bu tür gözlemler ankete katılan katılımcının tüm sorulara aynı derecede katıldığını bildirmekle katılımcının ankete önem vermediğini ortaya koymaktadır.

Bu şekilde her soruya 3 ve 4 yanıtını veren iki katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Son olarak veri setinde kayıp verilerin varlığı araştırılmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddelerden 5 inde tek kayıp veri 3 ünde iki adet kayıp veri ve duygusal zeka liderlik ölçeğinin 40. maddesinde 16 adet kayıp veri bulunmuştur.

Kayıp veriler veri setinin likert tipli bir veri seti olması nedeniyle ortalama yerine medyan kullanılarak giderilmiştir. SPSS programında varsayılan yöntem olarak kullanılan ve kayıp gözlemin içinde bulunduğu ölçeğin ve faktörün tüm komşuluk değerlerinin medyanı alınarak doldurulmuştur.

Aykırı gözlemler çok değişkenli istatistiklerde sonuçların yorumlanmasında yanlışlık yaratmaktadır. Aynı zamanda daha sonra test edeceğimiz normallik varsayımını, ihlal eden unsurlar arasında yer almaktadır. Çok değişkenli veri setleri için aykırı verilerin tespitinde sıkça başvurulan Mahalonobis uzaklık değerleridir.

Buna göre hesaplanan her bir gözleme ait Mahalonobis uzaklık değerine karşılık serbestlik derecesi ile birlikte gözlemler e ilişkin Ki-Kare olasılıkları belirlenir. Bu değer eğer ($<,001$) den küçük ise gözlem aykırı olarak kabul edilir. Çalışmamızda elde ettiğimiz hesaplamalara göre uzaklık değeri oldukça yüksek ve kabul edilemez görülen 38 gözlemin veri setinden çıkarılması uygun görülmüştür. Değerler Çizelge 2.1.'de verilmiştir.

Çizelge 2.1. Gözlemlerin Aldığı Değerlerin Sonuçları.

Gözlemler	Mahalonobis	p-değeri	Gözlemler	Mahalonobis	p-değeri
4	384,90479	,00000	466	260,71473	,00004
11	508,08694	,00000	826	260,64182	,00004
85	305,41867	,00000	282	259,69547	,00005
6	304,94932	,00000	333	256,17543	,00009
8	299,90902	,00000	60	255,95743	,00010
56	295,71289	,00000	310	255,74284	,00010
10	292,92370	,00000	703	255,64789	,00010
55	292,32684	,00000	104	254,37007	,00012
283	290,73937	,00000	141	254,27200	,00013
61	279,89160	,00000	167	253,44723	,00014
287	272,53050	,00001	477	253,09131	,00015
53	270,45683	,00001	66	253,05891	,00015
9	269,00736	,00001	7	250,72167	,00022
87	265,50771	,00002	119	249,89969	,00025
166	264,38963	,00002	771	248,48539	,00032
844	262,21405	,00003	73	247,40501	,00037
52	261,61301	,00004	249	246,13066	,00046
185	261,19851	,00004	705	244,09981	,00062
311	261,18339	,00004	27	241,79956	,00087

Çok Değişkenli İstatistiklerde Varsayımların Testi

Çok değişkenli normallik

Çok değişkenli normal dağılımın Likert tipi ölçeklerden elde edilen veri setlerinden elde etmek neredeyse hiçbir zaman mümkün olmamaktadır. Yine de birçok çalışma da başvurulduğu üzere bu çalışmamızda da çoklu normalliği test etmede sıkça kullanılan üç farklı yöntem başvurulmuştur. Bunlar, Mardia, Henze-Zirkler ve Royston çok değişkenli normallik testleridir. Buna göre veri seti bu testlere tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar Çizelge 2.2.'de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Çok Değişkenli Normallik Dağılım Sonuçları.

Mardia Çok Değişkenli Çarpıklık			Mardia Çok Değişkenli Basıklık			Henze-Zirkler		Royston H	
Katsayı	ki-kare	P- değeri	Katsayı	Z	P- değeri	HZ- değeri	p- değeri	H istatistiği	p- değeri
7308,647	1037828	<.,000	32272,73	34,19144	<.,000	1	1	22934,2	<.001

Normallik testi çıktıları incelendiğinde çoklu normallik varsayımının Mardia ve Royston testlerine göre sağlanmadığı ancak Henze-Zirkler testine göre sağlandığı gözlenmektedir. Dolayısıyla gerek test sonuçlarındaki çelişkiye ve gerekse örneklem sayımızın yüksek olmasına dayanarak bundan sonraki analizlerimizde uygun görülen yerlerde bootstrap yöntemlerinden de faydalanmak üzere verimizin bu varsayım ihlalini göz ardı edilmektedir.

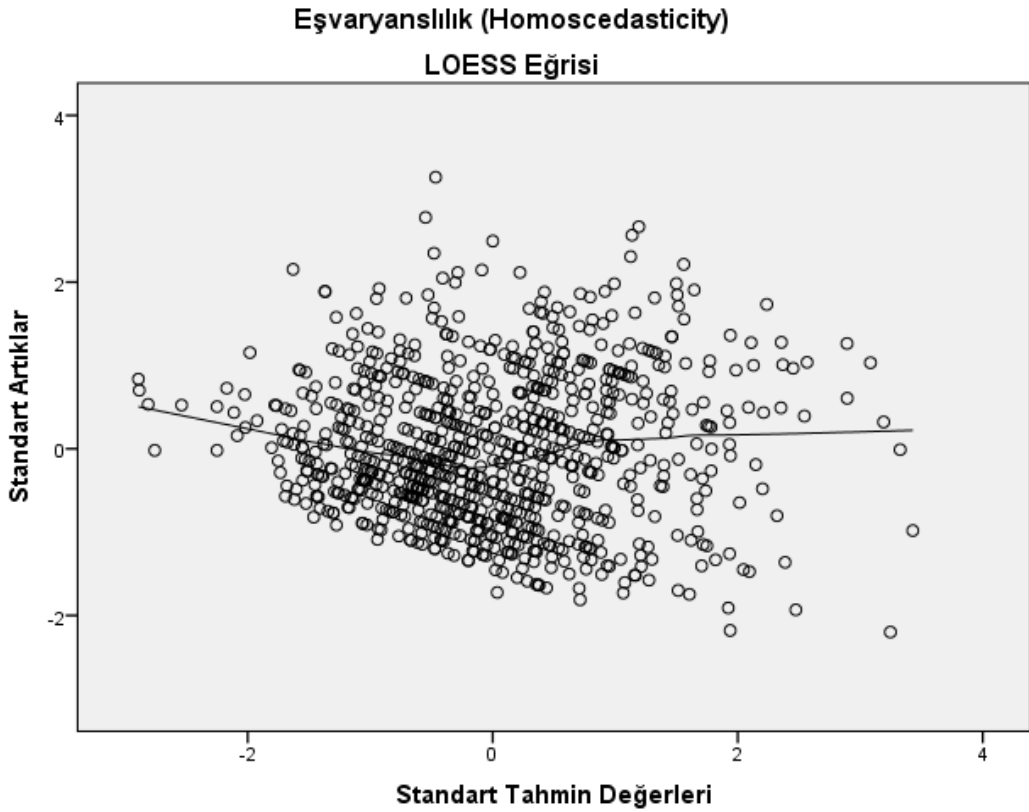
Jöreskog ve Sörborm (2001), veri setinin çok değişkenli normalliği sağlayamadığı ve örneklemin genişletilemediği durumlarda Maximum Likelihood yönteminin kullanılabilceğini belirtmiştir. Çok değişkenli normalliğin sağlanmadığı durumlarda da Maximum Likelihood yöntemi yeterince güçlü bir yöntem olarak görülmektedir (West ark 1995, Chou ve Bentler 1995, Curran ark 1996, Boomsma ve Hoogland 2001). Buna dayalı olarak araştırmada Maximum Likelihood yönteminin kullanılmasının uygun olduğu kararı verilmiştir (Skeja 2019).

Çoklu Doğrusal Bağlantılık

Bu varsayımın test edilmesinde sıkça başvurulan yöntemlerden birisi VIF (varyans büyütme faktörü) ve buna karşılık gelen tolerans değerlerinin yorumlanmasıdır. Araştırmamızda bulunan değişkenler için yürütülen analiz sonucunda VIF değerleri (1,27 – 2,75) arasında ve tolerans değerleri (0,36-0,78) arasında bulunmuştur.

Field (2005), VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin ise ,20'den büyük olduğu durumlarda sorun teşkil edecek bir durum olmadığını ifade etmektedir (Alanoğlu 2019).

Bir diğer ve son varsayımlarından birisi ise eş varyanslılık varlığının ortaya konulmasıdır. Eş varyanslılığın tespitinde LOESS (Locally weighted Scatter-plot Smoother) eğrisinden faydalanılır. Bu eğri standart artık değerlere karşılık standart tahmin değerleri kullanılarak uydurulur ve eş varyanslılığın varlığı eğrinin hemen hemen düz yatay bir eğri belirtmesi ile belirlenir. Eğride oluşabilecek keskin kırılmalar veri setinin heterojen bir yapıda olduğuna işaret eder. Şekil 2.3. incelendiğinde veri setimizin eş varyanslılık varsayımını ihlal etmediğine karar verilmiştir.



Şekil 2.3. Eşvaryanslılık LOESS Eğrisi.

2.7. Araştırmanın Etiği

Araştırma öncesi Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 28/02/2018 tarih ve 206 sayılı 2018/86 nolu kararla etik kurul izni alınmıştır. Bu etik kurul belgesi ile araştırma yapılacak hastanelere başvuru yapılmış olup, Giresun Üniversitesi Rektörlüğü'nün 16/03/2018 tarih ve E.13626 sayılı yazısına istinaden Giresun Üniversitesi Prof. Dr. A. İlhan Özdemir Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Giresun Üniversitesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Fizik Tedavi ve

Rehabilitasyon Merkezi'nde araştırmanın yapılması uygun görülmüştür. Katılımcılardan sözlü onam alınmıştır.

2.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmamız; kesitsel, tanımlayıcı ve nicel bir çalışmadır. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığını tek bir ilde yapılıyor olması oluşturmaktadır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonunda elde edilen veriler ışığında bulgular belirlenmiş ve verilere ilgili istatistiki yöntemler uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ait demografik özelliklere yönelik soruların frekans ve yüzde tabloları verilmiştir.

Çizelge 3.1.'de belirtildiği üzere, çalışmaya katılanların çoğunluğu %58,9 oranı ile kadınlardan oluşmaktadır. Yaş frekanslarına bakıldığında ise en çok % 43,6 ile 28-35; ikinci olarak % 30,3 ile 18-25 yaş arası görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların % 38' ini lisans eğitimi almış kişiler oluşturmaktadır. Diğer yüksek oran ise % 35,1 ile ön lisans mezunlarıdır. Katılımcılara meslekleri sorulduğunda % 37,6'sı hemşire olarak yanıtlamıştır. Diğer büyük oran ise % 31,6 ile teknikerliktir.

Katılımcıların % 51'i bekar ve % 32,2'si 1-3 yıl arasında iş deneyimine sahiptir. Yönetici ile görüşme sıklığına bakıldığında ise % 46,6 oranında 'birkaç kez' cevabı verilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	530	58,9
Erkek	370	41,1
Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
18-25	273	30,3
26-35	392	43,6
36-40	103	11,4
41-50	120	13,3
51 yaş ve üstü	12	1,3
Medeni Hal	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	441	49
Bekar	459	51
Öğrenim Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	6	0,7
Lise	177	19,7
Lisans	342	38
Yüksek Lisans	45	5
Ön lisans	316	35,1
Doktora	14	1,6
Görev	Sayı (n)	Yüzde (%)
Teknisyen	9	1
Hemşire	338	37,6
Doktor	41	4,6
Sekreter	218	24,2
Tekniker	284	31,6
VHKİ	10	1,1
Çalışma Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1yıldan az	65	7,2
1-3yıl	290	32,2
4-6yıl	164	18,2
7-9yıl	124	13,8
10yılveüstü	257	28,6
Yönetici ile Görüşme	Sayı (n)	Yüzde (%)
Neredeyse hiç	307	34,1
Birkaç kez	419	4,6
Hergün	127	14,1
Günde birkaç kez	47	5,2

3.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde ölçeklere ait “Cronbach Alfa” iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Araştırma ölçeğine ait Croanbach Alfa iç tutarlılık katsayısı; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir

değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,6$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirlik şeklinde verilen güvenilirlik düzeyleri ile belirlenmektedir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksekse ölçekte var olan ifadeler o düzeyde birbiri ile tutarlı olmakta ve birlikte çalıştıkları sonucuna varılabilmektedir (Mumcu 2018).

Faktör analizi ise, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı, araştırma gerçekleştirdiği konuya ilişkin olarak değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgili herhangi bir fikrinin ya da öngörüsünün olmaması nedeniyle, değişkenler arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Tutcu 2018).

Doğrulayıcı faktör analizinde ise, araştırmacı tarafından daha önceden belirlenmiş olan bir ilişkinin doğruluğunun test edilmesi amaçlanmaktadır (Tutcu 2018).

Açıklayıcı faktör analizi vasıtasıyla optimal faktör sayısının bulunmasına karar verme hususunda çeşitli yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekildedir (Tutcu 2018);

- *Analize dahil edilen değişkenler ile toplam varyansın 2/3'ünün açıklanması. Özellikle sosyal bilim uygulamalarında bu değere ulaşmak zor olduğundan, açıklanan varyansın 0,30 olması yeterli görülebilmektedir.*
- *Öz değeri birden fazla olan faktörlerin alınması.*
- *Scree Plot'a bakılması. Dikey ekseninde öz değerlerin, yatay ekseninde ise faktörlerin yer aldığı Scree Plot'ta yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör optimal faktör sayısını vermektedir. Grafikte eğimin kaybolduğu noktada faktör sayısına karar verilmektedir.*
- *Her faktör için ortak faktör varyanslarına bakılması. Eğer bu değerler 0,50'nin üzerinde ise bulunan faktör sayısının yeterli olduğuna karar verilmektedir.*

- *Pratik bir yaklaşım olarak, ele alınan olayı en iyi şekilde ortaya koyacak faktör yapısının elde edilmesinde çeşitli denemeler yapılması, faktör sayılarının değiştirilerek anlamlı bir faktör yapısını ortaya koyan çözümlere ulaşılması önerilmektedir.*

Faktör analizi yapmadan önceki son test ise, bazı değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı korelasyonların varlığını gösteren Bartlett's küresellik testidir. Bartlett's küresellik testi p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması faktör analizi yapılabilecek yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir (Eryılmaz 2017).

Ayrıca örneklem yeterliliğini ölçmek için, Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir (Eryılmaz 2017).

Bu test değerinin ise bazı kaynaklara göre 0,5'den, bazılarına göre ise 0,6'dan büyük olması gerekmektedir. Bu değer belirtilen değerlerden küçük çıkarsa faktör analizi uygulanmaması gerekir (Eryılmaz 2017). Araştırmamızda kullanılan ölçeklerinin ve KMO değerleri ve Bartlett's küresellik testinin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğu görülmüştür.

Faktör yükü ise, maddelerin faktörlerle etkileşimine işaret eder. Ayrıca faktör yükü örneklemle de etkileşim halindedir. 120 örneklem için 0,50 faktör yükü 200 örneklem için 0,40 faktör yükü makul kabul edilirken 350 ve üzeri örneklemde 0,30 faktör yükü makul kabul edilir (Yılmaz 2018).

Araştırmamızda, model uygunluğunun belirlenmesi amacıyla AMOS 20.0 programında kullanılabilen X^2/df (ki- kare/serbestlik derecesi), NFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index), CFI (Comparative fit index) testleri, AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index), GFI (Goodness of fitness), IFI (Incremental Fit Index), RMSEA (Root mean square error of approximation) ve RFI (Relative Fit Index) kullanılmıştır.

GFI, CFI, NFI, RFI, IFI ve AGFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0,95 olarak kabul edilmektedir. X^2/df için kabul edilebilir uyum değeri 3 ve mükemmel uyum değeri 2 olarak kabul edilmiştir.

RMSEA için ise 0,08 kabul edilebilir uyum ve 0,05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (İlhan ve Çetin 2014, Yılmaz ve Varol 2015).

Ölçeklere ilişkin geçerliliklerin sınanmasında AVE (Ortalama açıklanan varyans/ Average variance extracted) ve CR (Birleşik güvenilirlik/Composite reliability), MSV (Maksimum paylaşılan varyans/Maximum shared variance) değerleri incelenmiştir. Literatürde bir ölçeğin yakınsama geçerliliğinin yeterli olması için AVE değerinin 0,50 eşik değerinin üzerinde olması gerekmekte ve bu değer benzerlik geçerliliğini vurgulamaktadır. CR değerinin ise 0,6'dan büyük olması ise yapı güvenilirliği koşulunun karşılandığını gösterir.

Ancak, Hair (2014) AVE değeri için eşik değerin 0,4 alınabileceğini belirtmiş, ayrıca Fornell ve Larcker (1981) AVE değerin 0,5'den küçük olduğu durumlarda ölçeği oluşturan faktörel yapının yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesinin, bileşik güvenilirliğinin 0,6'dan yüksek olması ile mümkün olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmamız boyunca tüm ölçeklere ilişkin öncelikle açıklayıcı faktör analizleri yapılacak ve faktörlerin belirlenmesinde Maximum Likelihood yöntemi ile birlikte Ortogonal döndürme 'Varimax' metodu kullanılmıştır. Daha sonra açıklayıcı faktör analizi sonuçları ayrı tutularak tüm ölçeklerin geliştiricileri tarafından ortaya konmuş teorik yapısını doğrulamak üzere doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Kabul edilebilir uyum indeks değerleri elde edilmediği durumda açıklayıcı faktör analizi bulgularından yola çıkarak tekrar doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuş ve en iyi uyum değerleri sağlayan model bahsi geçen ölçek için kabul edilmiştir.

3.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmamızın bu kısmında Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Öncelikle ölçeğin geneline ilişkin güvenilirlik analizine bakılmış ve ölçek Cronbach alfa değeri $\alpha=0,79$ bulunarak ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra ölçek yapı geçerliliği testi için Yahyagil ve arkadaşlarının (2004) çalışması baz alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, gerek bulunduğu temel boyutun güvenilirliğini

düşürmesi gerekse faktör yükü $<0,3$ 'ten küçük olması nedeniyle belirlenen DOKO4, DOKO17 ve DOKO21 ifadeleri veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca teoride '*Misyon*' temel boyutunun '*Vizyon*' alt boyutu içerisinde yer alması gereken DOKO35 soru maddesi aynı temel boyutun '*Stratejik yönetim*' boyutuna dahil olmuştur.

Düzenlemeler ışığında ölçeğin son hali ile yürütülen her bir temel boyuta ilişkin faktör analizi ve güvenirlik sonuçları Çizelge 3.2.'de verilmiştir. Buna göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerlerinin çok iyi düzeyde olduğu (KMO=sırasıyla ,81; ,73; ,69 ve ,69) ve Bartlett küresellik testi sonuçlarının her birinin %99 düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir ($p<,01$). Bununla birlikte bütün faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara istinaden yürütülen faktör analizinin uygun ve dolayısıyla ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Çizelge 3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Faktör analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları							
Temel Boyutlar	İfadeler	Faktörler			Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
		Yetkilendirme	Kapasite Gelişim	Takım Çalışması			
Katılım	DÖKÖ1 bütünleşme	,686			0,793	,812	1730,902 28 ,000
	DÖKÖ2 bilgi paylaşımı	,826					
	DÖKÖ3 karar verme	,396					
	DÖKÖ8 kapasite		,870				
	DÖKÖ9 beceri		,430				
	DÖKÖ5 takım çalışması			,432			
	DÖKÖ6 görevl			,824			
	DÖKÖ7 yetki			,417			
Temel Boyutlar	İfadeler	Uzlaşma	Temel Değer	Koordin.	Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
Tutarlılık	DÖKÖ13 tatmin	,638			0,62	,738	911,405 28 ,000
	DÖKÖ14 kültür	,711					
	DÖKÖ15 görüş birliği	,327					
	DÖKÖ10 söylem		,516				
	DÖKÖ11 değerler		,799				
	DÖKÖ12 etik		,324				
	DÖKÖ16 ortak bakış			,473			
	DÖKÖ18 farklı			,334			

Çizelge 3.2. (Devam) Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Temel Boyutlar	İfadeler	Değişim Yaratma	Müşteri Odak	Örgüt Öğrenme	Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
Uyum	DÖKÖ25 fırsat	,658			0,625	,699	1268,732 28 ,000
	DÖKÖ26 risk	,720					
	DÖKÖ27 amaç	,487					
	DÖKÖ22 istek		,587				
	DÖKÖ23 özen		,705				
	DÖKÖ24 talep		,678				
	DÖKÖ19 esnek			,481			
	DÖKÖ20 değişim			,895			
Temel Boyutlar	İfadeler	Stratejik Yönetim	Örgüt Amaçları	Vizyon	Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
Miyon	DÖKÖ28 program	,718			0,571	,697	1594,036 36 ,000
	DÖKÖ29 misyon	,692					
	DÖKÖ30 stratejik	,738					
	DÖKÖ35 bakış açısı	,675					
	DÖKÖ31 uzlaşma		,674				
	DÖKÖ32 temel		,642				
	DÖKÖ33 uzun dönem		,494				
	DÖKÖ34 vizyon			,999			
DÖKÖ36 kısa dönem			,499				
						Genel güvenilirlik	0,793

Çalışmamızda faktör analizi sonucunda ölçeğin bütünü ve diğer alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; *katılım* boyutu için ,79; *tutarlılık* boyutu için ,62; *uyum* boyutu için ,62; *misyon* boyutu için ,57 ve ölçeğin bütünü için ise ,79 olduğu bulunmuştur.

3.2.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Öncelikle herhangi bir soru maddesinde elemeye gidilmeden ölçek, Denison ve Yahyagil tarafından ileri sürülen teorik yapıya uygun olarak iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Teorik modelin ortaya koyduğu uyum değerleri (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,634$; NFI=,71; CFI=,855; AGFI=,903; GFI=,916; IFI=,856; RMSEA=,044; RFI=,767) her ne kadar göreceli olarak kabul edilebilir olsa da, modele ilişkin yakınsama ve ayırt edici geçerliliklerin sağlanamadığı görülmüştür. Yakınsama ve ayırt edici geçerlilikler, Çizelge 3.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Yakınsama ve Ayırt edici Geçerlilik Ölçümleri.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
Katılım	0,861	0,677	0,606	0,900	0,823			
Tutarlılık	0,578	0,454	0,954	0,805	-0,756†	0,674		
Uyum	0,588	0,406	0,765	0,768	0,522***	-0,714†	0,637	
Misyon	0,127	0,135	0,954	0,404	-0,778	0,977	-0,875	0,368

Bu değerlere göre, temel boyutlardan 'Misyon' boyutunun CR ile AVE değerinin (CR= ,127 < 0,6; AVE= ,135 < 0,5) kabul edilebilir eşik değerlerinden çok düşük olduğu ve aynı zamanda diğer temel boyutlar ile düşük ve negatif korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Sonrasında açıklayıcı faktör analizi temel alınarak yeniden doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu aşamada elde edilen uyum değerleri sonuçları bir önceki modele göre daha iyi bulunmuştur (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,157$; NFI=,852; CFI=,914; AGFI=,921; GFI=,933; IFI=,915; RMSEA=,037; RFI=,837).

Ancak modele ilişkin yakınsama ve ayırt edici geçerlilikleri (Çizelge 3.4) modelin hala geliştirilmeye açık olduğunu gösterdiğinden, düzeltme indeksi gösteren ifadeler çıkarılmaya devam edilmiş ve uyguladığımız örnekleme örgüt kültürü olgusunu en iyi ölçen her biri iki alt boyuta sahip üç temel boyutlu 15 maddeden oluşan yeni bir Örgüt Kültürü Ölçeği'ne ulaşılmıştır.

Çizelge 3.4. Yakınsama ve Ayırt edici Geçerlilik Ölçümleri.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
Katılım	0,861	0,677	0,571	0,900	0,823			
Tutarlılık	0,575	0,455	0,626	0,805	-0,756	0,674		
Uyum	0,587	0,406	0,512	0,768	0,521***	-0,714	0,637	
Misyon	0,195	0,205	0,626	0,612	-0,630	0,791	-0,715	0,453

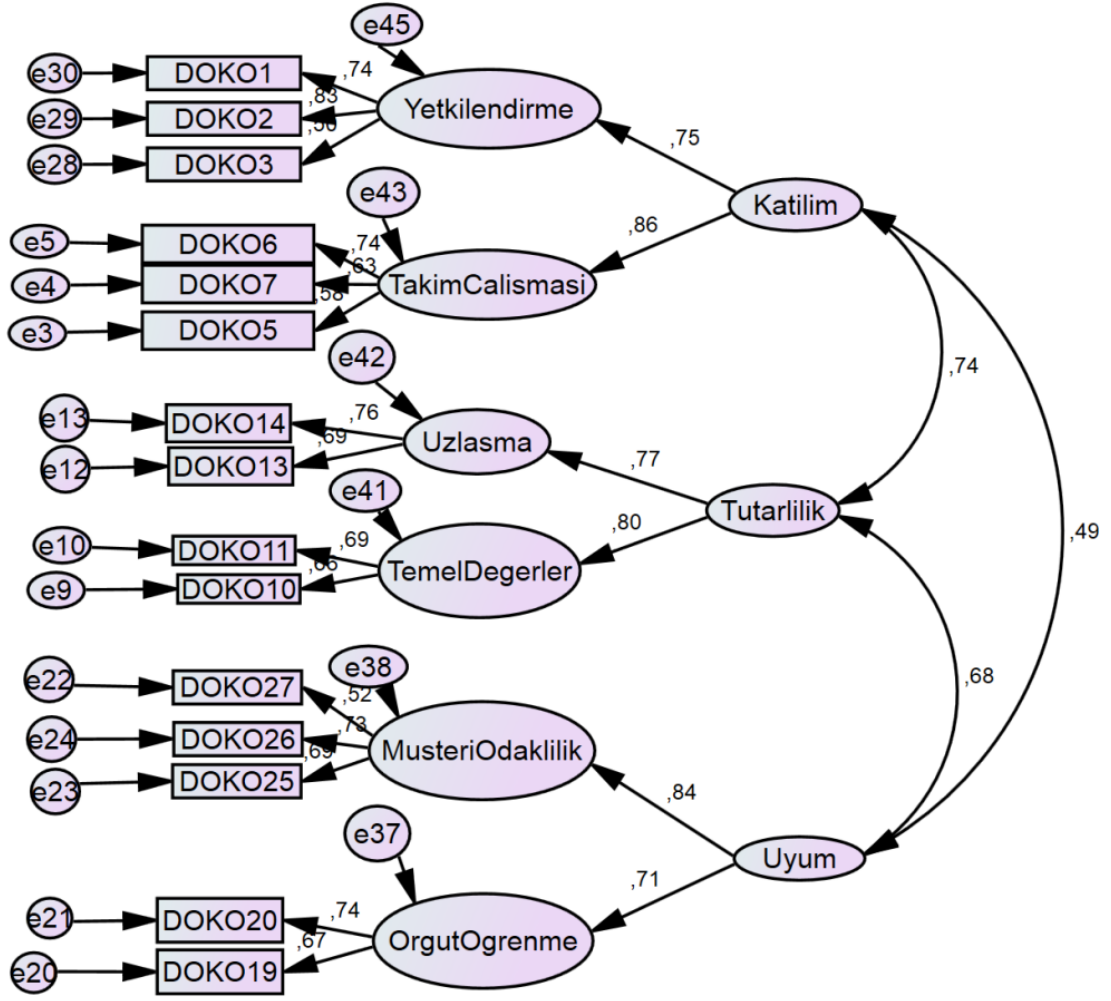
Ortaya konan en iyi modele ilişkin geçerlilik-güvenirlilik değerleri çizelge 3.5.'de ve uyum indeksleri ise Çizelge 3.6'.da verilmiştir. 'Katılım', 'Tutarlılık' ve 'Uyum' boyutları için elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının yüksek ölçüde geçerli olduğu ve yine elde edilen uyum indeksleri sonuçlarına göre (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,612$; NFI=,935; CFI=,959; AGFI=,954; GFI=,969; IFI=,959; RMSEA=,043; RFI=,916) modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin son haline ilişkin Yol (Path) Diyagramı ise Şekil 3.1.'de verilmiştir.

Çizelge 3.5. Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Katılım	Tutarlılık	Uyum
Katılım	0,789	0,653	0,548	0,806	0,808		
Tutarlılık	0,765	0,619	0,548	0,766	0,741***	0,787	
Uyum	0,756	0,610	0,465	0,778	0,487***	0,682***	0,781

Çizelge 3.6. Modele İlişkin En İyi Uyum İndeksleri.

χ^2/df	NFI	CFI	AGFI	GFI	IFI	RMSEA	RFI
2,612	0,935	0,959	0,954	0,969	0,959	0,043	0,916



Şekil 3.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren İki Düzeyli Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri 'Yetkilendirme' alt boyutu için ,56 ile ,83 arasında; 'Takım çalışması' alt boyutu için ,58 ile ,74 arasında; 'Uzlaşma' alt boyutu için ,69 ile ,76 arasında; 'Temel değerler' alt boyutu için ,66 ile ,69 arasında; 'Müşteri odaklılık' alt boyutu için ,52 ile ,73 arasında ve 'Örgüt öğrenme' alt boyutu için ,67 ile ,74 arasında değişmektedir.

Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda ölçme aracının faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulandığı dolayısıyla ölçme aracının yeteri düzeyde geçerliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

3.2.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik sözleşme ölçeği, teoride her bir alt boyutu dört maddeden oluşan ve her iki alt boyuta karşılık gelen biri 'Geleneksel' diğeri 'İlişkisel' başlıklı iki temel boyuta sahiptir. İlk olarak yürütülen ve ölçeğin geneline ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayısına istinaden güvenilirliği ciddi derecede olumsuz etkileyen PSE15 soru maddesi ölçek veri setinden çıkarılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla öncelikle faktör analizi uygunluğu incelenmiş ve uygun bulunmuş (KMO=sırasıyla ,74; ,74; Barlett test $p.<.01$), ve daha sonra ölçek açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar çizelge 3.7.'de verilmiştir.

Bu sonuçlara göre ölçeğin 'Geleneksel' başlıklı ilk temel boyutu Topçu (2015) tarafından ileri sürülen teori ile uyum sağlamış ve bu boyuta ilişkin alt boyutu oluşturan maddeler birebir uyumlu bulunmuştur. Ancak ölçeğin 'İlişkisel' başlıklı ikinci temel boyutunu oluşturan 'Sadakat' alt boyutu içerisinde yer alması gereken PSE7 soru maddesi 'Uzun vade' alt boyutunda yer almıştır.

Çizelge 3.7. Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Faktör analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları					
Temel Boyutlar	Faktörler		Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
	Dar Kapsam	Kısa Vade	0,607	,740	
Geleneksel	PSE9	,481			
	PSE10	,425			
	PSE11	,412			488,180
	PSE12	,408			28
	PSE4		,575		,000
	PSE1		,408		
	PSE3		,358		
	PSE2		,354		
	Sadakat	Uzun Vade	0,612	,748	
İlişkisel	PSE6	,478			
	PSE8	,456			
	PSE5	,442			394,149
	PSE14		,445		21
İlişkisel	PSE13	,407			,000
	PSE16	,395			
	PSE7	,312			
				Genel Güvenirlik	0,725

Çalışmamızda yer alan ölçeğin bütünü ve diğer alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; *Geleneksel* boyutu için ,60; *İlişkisel* boyutu için ,61 ve ölçeğin bütünü için ise ,72 olduğu bulunmuştur. Ölçek için bir sonraki aşamada iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.2.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İlk olarak ölçek, ileri sürülen teorik yapısına uygun olarak iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonuçlarına göre, gerek model uyum indeksleri (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=3,297$; NFI=,795; CFI=,908; AGFI=,869; GFI=,905; IFI=,908; RMSEA=,086; RFI=,873) gerekse CR ve AVE değeri beklenen düzeyde (CR> 0,6; AVE> 0,4) bulunamadığından modeli iyileştirmek için açıklayıcı faktör analizinde ortaya konan yapıdan hareketle tekrar iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Son modele ilişkin düzeltme indeksi isteyen PSE3 soru maddesi ölçekten çıkarılmış ve böylece ölçeğin uygulandığı örneklemin Psikolojik Sözleşme olgusunu ortaya koymada en iyi model elde edilmiştir. Bu modele ilişkin uyum indeksleri Çizelge 3.8’de ve geçerlilik değerleri Çizelge 3.9’da verilmiştir.

Çizelge 3.8. En İyi Modele İlişkin Uyum İndeksleri.

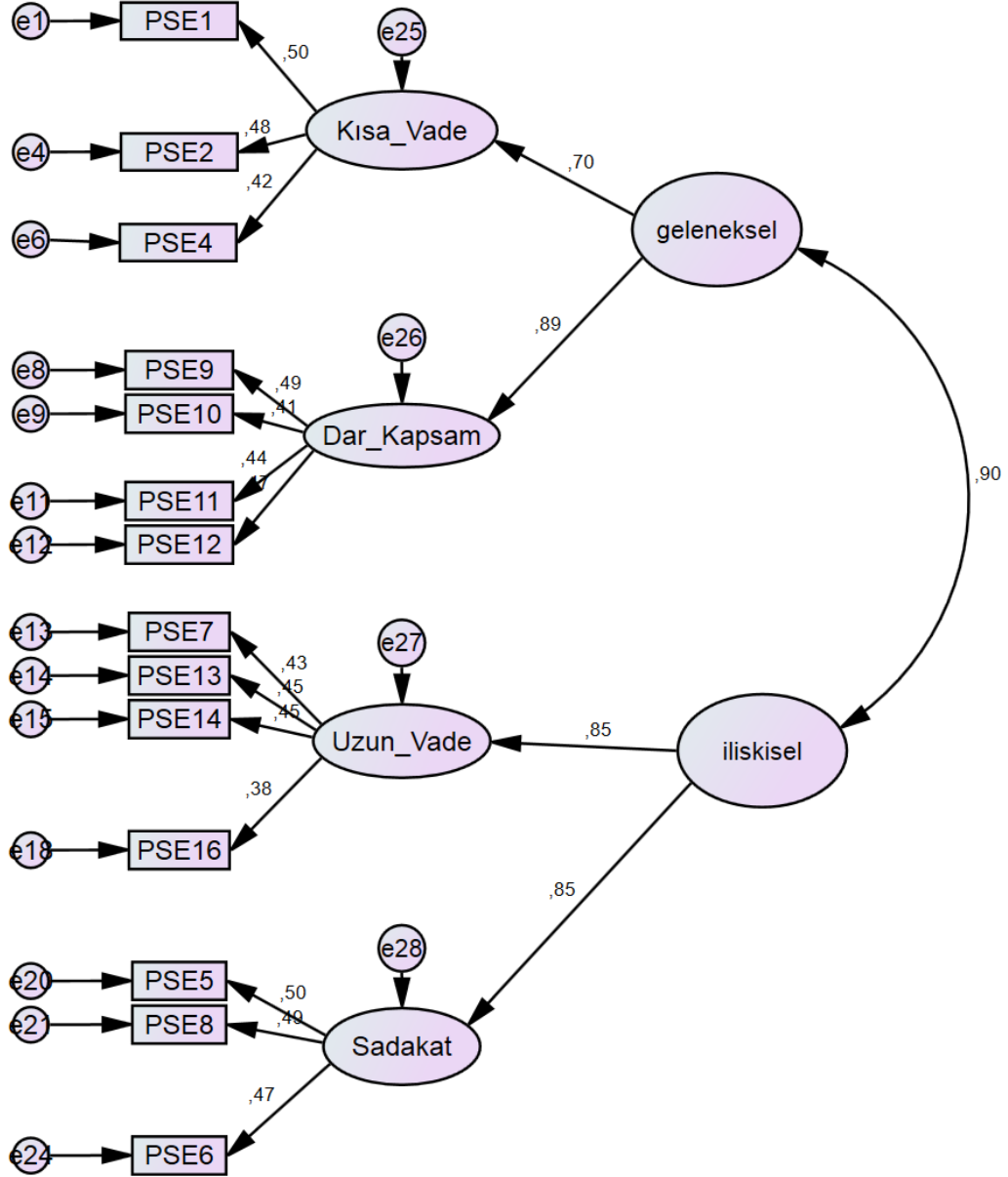
χ^2/df	NFI	CFI	AGFI	GFI	IFI	RMSEA	RFI
1,740	0,948	0,946	0,971	0,980	0,947	0,029	0,935

Bu aşamada elde edilen uyum indeksleri sonuçları en iyi değerleri içermektedir (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=1,740$; NFI=,948; CFI=,946; AGFI=,971; GFI=,980; IFI=,947; RMSEA=,029; RFI=,935). Bu değerlere göre psikolojik sözleşme değişkeninin uyum kriterleri açısından iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.9. En Son Model Geçerlilik Ölçümleri.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Geleneksel	İlişkisel
Geleneksel	0,783	0,647	0,808	0,831	0,804	
İlişkisel	0,834	0,715	0,808	0,834	0,899***	0,846

‘Geleneksel’ ve ‘İlişkisel’ boyutları için elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin son haline ilişkin Yol (Path) Diyagramı ise Şekil 3.2.’de verilmiş ve Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği yüksek 14 maddeden oluşan yeni bir psikolojik sözleşme ölçeğine ulaşılmıştır.



Şekil 3.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren İki Düzeyli Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri ‘Kısa Vade’ alt boyutu için ,42 ile ,50 arasında; ‘Dar kapsam’ alt boyutu için ,41 ile ,49 arasında; ‘Uzun vade’ alt boyutu için ,38 ile ,45 arasında; ‘Sadakat’ alt boyutu için ,47 ile ,50 arasında değişmektedir.

3.2.5. 360⁰ Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin Güvenilirlik ve Açıklayıcı/Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

360⁰ Yetenek yönetimi Ölçeği, ilk defa bizim tarafımızdan Türkçe’ye uyarlanmış ve uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre güvenilirliği bozan herhangi bir soru maddesine rastlanmamıştır. Bu ölçek için öncelikle geliştiricisi Anne-Marguerite Oehley (2007) tarafından ileri sürülen 8 temel boyuta göre doğrulamalı faktör analizine başvurulmuş ve elde edilen uyum indeksleri (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=3,5$; NFI=,726; CFI=,813; AGFI=,884; GFI=,898; IFI=,815; RMSEA=,062; RFI=,703) beklenildiği üzere yapının uygun bir model olmadığını göstermiştir.

Ölçeğin tarafımızca ilk kez uyarlanıldığı gerçeğine istinaden açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğu incelenmiş ve verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. (KMO=,78, Bartlett $p<,01$)

Analiz sonuçlarına göre faktör yükü 0,3’ten düşük ve katkısı az olan sorular birer birer çıkarılmak suretiyle birden çok faktör analizi yapılmış buna bağlı olarak YYO1-YYO3, YYO5-YYO7, YYO9-YYO12, YYO14, YYO16, YYO19, YYO20, YYO27, YYO31, YYO34, YYO38 ve YYO41 soru maddeleri veri setinden çıkartılmıştır. Ölçeğin son haline ilişkin sürdürülen faktör analizi sonuçları Çizelge 3.10.’de verilmiştir.

Çizelge 3.10. 360° Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

İfadeler	Faktörler						Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
	Öİ	LK	PE	İHD	İK	İB			
YYO33	,718						0,79	,819	7457,588 χ^2/df 903 Sig. ,000
YYO35	,631								
YYO36	,616								
YYO37	,545								
YYO39	,483								
YYO32	,400								
YYO22		,768					,783		
YYO23		,658							
YYO21		,571							
YYO24		,530							
YYO18		,412							
YYO13				,631					
YYO15				,612			,724		
YYO8			,559						
YYO4			,536						
YYO17				,476					
YYO40					,654				
YYO43					,614				
YYO42					,551		,74		
YYO25						,710			
YYO26						,623			
YYO29						,815			
YYO28						,562			
YYO30						,404			
Genel Güvenirlik								0,856	

Ölçek son yapısına ilişkin genel ve alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri sırasıyla; *Ödüllendirme ve iş akışı* boyutu için ,79; *Liderlik ve Kariyer (LK)* boyutu için ,78; *Performans ve Empati(PE)* boyutu için ,72; *İş/Hayat Dengesi (İHD)* boyutu için ,74; *İlişki Kurma* boyutu için ,74; *İş bulma* boyutu için ,65 ve ölçeğin bütünü için ise .85 olduğu bulunarak güvenilirliğin yeterli olduğu görülmüştür.

Açıklayıcı faktör analizine göre ölçeğe dair ortaya atılan 6 faktörlü yapıyı doğrulamak üzere tekrar doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuş ve elde edilen uyum indeksleri ve geçerlilik kriterleri (Çizelge 3.11.), modelin daha da iyileştirilmesi gerektiğini göstermiştir (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df= 4,503$; NFI=,839; CFI=,870; AGFI=,879; GFI=,904; IFI=,870; RMSEA=,064; RFI=,813).

Çizelge 3.11. Yakınsama ve Ayırt edici Geçerlilik Ölçümleri.

No	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6
1	0,79	0,39	0,48	0,80	0,628					
2	0,68	0,43	0,61	0,82	0,204***	0,659				
3	0,62	0,34	0,17	0,73	0,291***	0,413***	0,590			
4	0,54	0,48	0,48	0,74	0,696***	0,206***	0,273***	0,698		
5	0,54	0,19	0,61	0,74	0,247***	0,782***	0,416***	0,258***	0,771	
6	0,67	0,41	0,38	0,70	0,315***	0,452***	0,311***	0,270***	0,620***	0,645

Buna göre modelin geçerlilik yapısını tamamen bozan iki maddeden (YYO25,YYO26) oluşan 5. Faktör analiz dışı tutulmuş ve düzeltme indeksi gösteren YYO30, YYO32, YYO33 ve YYO39 soru maddeleri veri setinden çıkarılmıştır.

Bu düzeltmeler neticesinde oluşturulan ve elde edilen en iyi modele ilişkin (Şekil 3.3.) uyum indeksleri Çizelge 3.12.'de ve geçerlilik değerleri çizelge 3.13'de verilmiştir.

Çizelge 3.12. Son En İyi Model Uyumu İndeksleri.

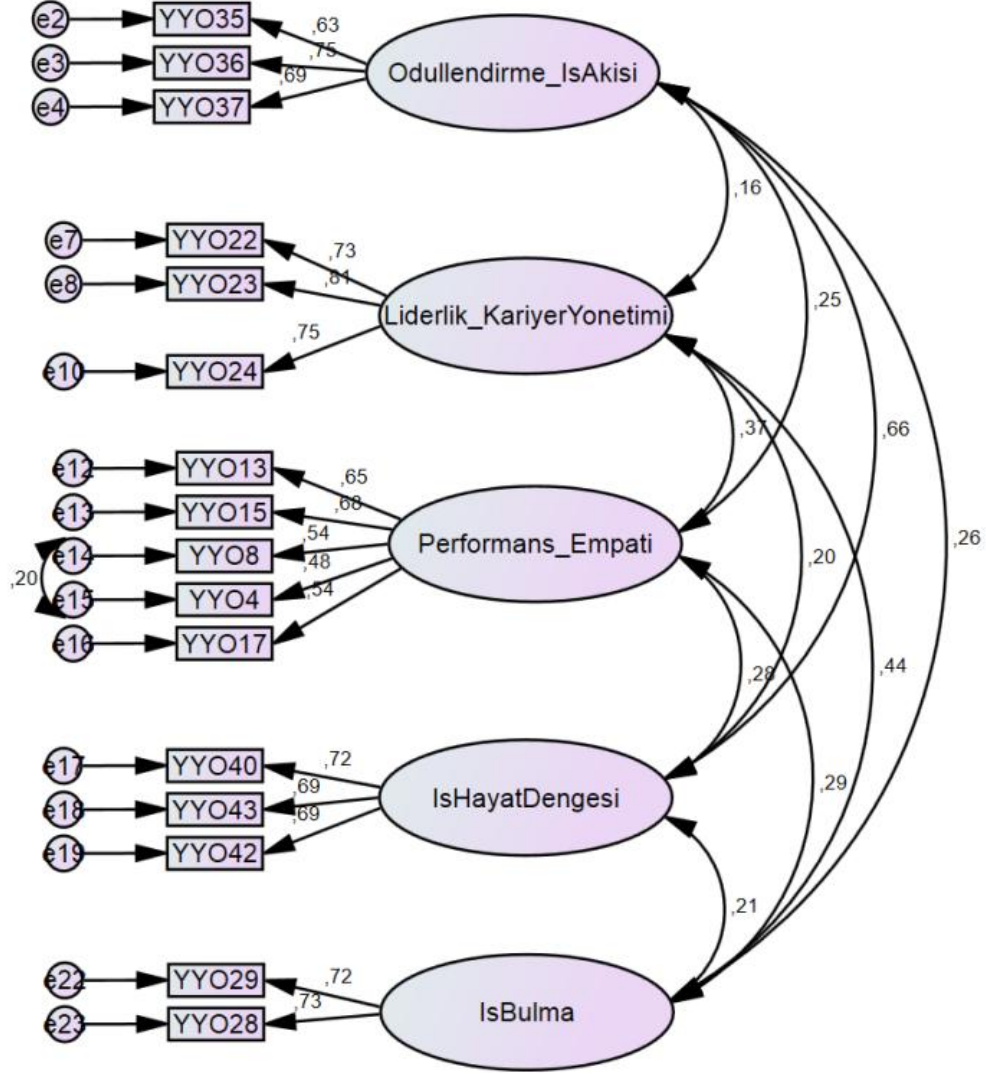
χ^2/df	NFI	CFI	AGFI	GFI	IFI	RMSEA	RFI
2,502	0,937	0,961	0,953	0,968	0,961	0,042	0,919

Son aşamada elde edilen uyum indeksleri sonuçları en iyi değerleri içermektedir (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,502$; NFI=,937; CFI=,961; AGFI=,953; GFI=,968; IFI=,961; RMSEA=,042; RFI=,919). Bu değerlere göre yetenek yönetimi değişkeninin uyum kriterleri açısından iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.13. Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.

No	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	6
1	0,737	0,484	0,431	0,744	0,696				
2	0,806	0,581	0,194	0,811	0,156***	0,762			
3	0,715	0,537	0,135	0,729	0,248***	0,367***	0,581		
4	0,740	0,487	0,431	0,741	0,656***	0,204***	0,284***	0,698	
6	0,690	0,527	0,194	0,691	0,263***	0,441***	0,294***	0,215***	0,726

‘Ödüllendirme ve iş akışı’, ‘Liderlik ve Kariyer’, ‘Performans ve Empati’, ‘İş/Hayat Dengesi’, ‘İlişki Kurma’, ‘İş bulma’ boyutları için elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.3. 360° Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Şekil 3.3'de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri ‘Ödüllendirme ve iş akışı’ boyutu için ,63 ile ,75 arasında; ‘Liderlik ve kariyer yönetimi’ boyutu için ,73 ile ,81 arasında; ‘Performans ve empati’ boyutu için ,48 ile ,68 arasında; ‘İş/Hayat dengesi’ boyutu için ,69 ile ,72 arasında; ‘İş Bulma’ boyutu için ,72 ile ,73 arasında değişmektedir.

Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda ölçme aracının faktör yapıları bu araştırma kapsamında doğrulanmış olup, Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği yüksek 16 maddeden oluşan yeni bir 360⁰ Yetenek Yönetimi ölçeğine ulaşılmıştır.

3.2.6. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği’nin Güvenilirlik, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir diğeri olan Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği’nin orijinali Palmer, Stough, Harmer and Gignac (2009) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçektir. Ölçek her biri 10 madde içeren 7 alt boyutu ile toplam 70 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilme amacı, duygusal zeka liderliğine etki eden faktörleri ortaya koymak olarak belirtilmiştir.

Bu bağlamda, ölçeğe ilişkin alt faktörlerin belirlenmesi amacıyla, oluşturulan ölçek formundan elde edilen veriler için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte yine araştırmacı tarafından ilk kez Türkçe’ye uyarlanması nedeni ile öncelikle teorik yapısının doğrulanıp doğrulanmayacağı test edilmiş ve sürdürülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda el edilen uyum indeksleri teorik model ile uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,872$; NFI=,273; CFI=,357; AGFI=,787; GFI=,801; IFI=,366; RMSEA=,087; RFI=,245).

Daha sonra ölçek için açıklayıcı faktör analizi yapılarak (KMO=,779; Bartlett testi $p<,01$) hem ifadelerin faktör boyutları belirlenmiş (Çizelge 3.14.), hem de faktör yükü ,30’un altında kalan soru ifadeleri veri setinden tek tek çıkarılmıştır.

Çizelge 3.14. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Faktör analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları										
İfadeler	Faktörler							Güvenirlilik Cronbach Alfa	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett Testi
	İletişim	Tepki	İfade	Zorluk	Farkındalık	Denge	duygu_ statü			
DZLO52	,687							0,748	,779	4628,604
DZLO53	,669									351
DZLO51	,632									,000
DZLO54	,491									
DZLO49	,452									
DZLO46	,372									
DZLO37		,662						,667		
DZLO39		,518								
DZLO38		,508								
DZLO36		,496								
DZLO40		,381								
DZLO14			,622					,652		
DZLO13			,549							
DZLO18			,522							
DZLO22			,409							
DZLO25			,346							
DZLO57			,63					,566		
DZLO55			,600							
DZLO64			,415							
DZLO9			,313							
DZLO3				,622				,587		
DZLO4				,531						
DZLO1				,471						
DZLO59					,692			,692		
DZLO60					,659					
DZLO28						,691		,635		
DZLO29						,622				
Genel Güvenirlilik										0,803

Elde edilen yeni yapıyla birlikte ölçeğin bütünü ve diğer alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; *duygusal iletişim* alt boyutu için ,74; *duygusal tepki* için ,66; *duygusal ifade* için ,65; *duygusal zorluk* için ,56; *duygusal farkındalık* için ,58; *duygusal denge* için ,69; *duygu ve statü* için ,63 ve ölçeğin bütünü için ise ,80 olduğu bulunmuştur.

Duygusal zeka liderliğine ilişkin ölçeğin açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen ve araştırmacı tarafından adlandırılan 'Duygusal İletişim', 'Duygusal Tepki', 'Duygusal İfade', 'Duygusal Zorluk', 'Duygusal Farkındalık', 'Duygusal Denge' ve 'Duygu ve statü' boyutlarının kuramsal olarak ileri sürülen ölçeği temsil ettiğini göstermek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamada elde edilen uyum indekslerinin iyileştirilmesi için düzeltme indeksi gösteren DZLO9, DZLO36, DZLO46, DZLO64 soru maddeleri veri setinden çıkarılmış ve ölçeği temsil eden en

iyi modele ulaşılmıştır. Bu modele dair uyum indeksleri Çizelge 3.15.'de; geçerlilik değerleri ise Çizelge 3.16.'da sunulmuştur.

Çizelge 3.15. Son En İyi Model Uyumu İndeksleri.

χ^2/df	NFI	CFI	AGFI	GFI	IFI	RMSEA	RFI
2,092	0,937	0,908	0,931	0,948	0,909	0,043	0,903

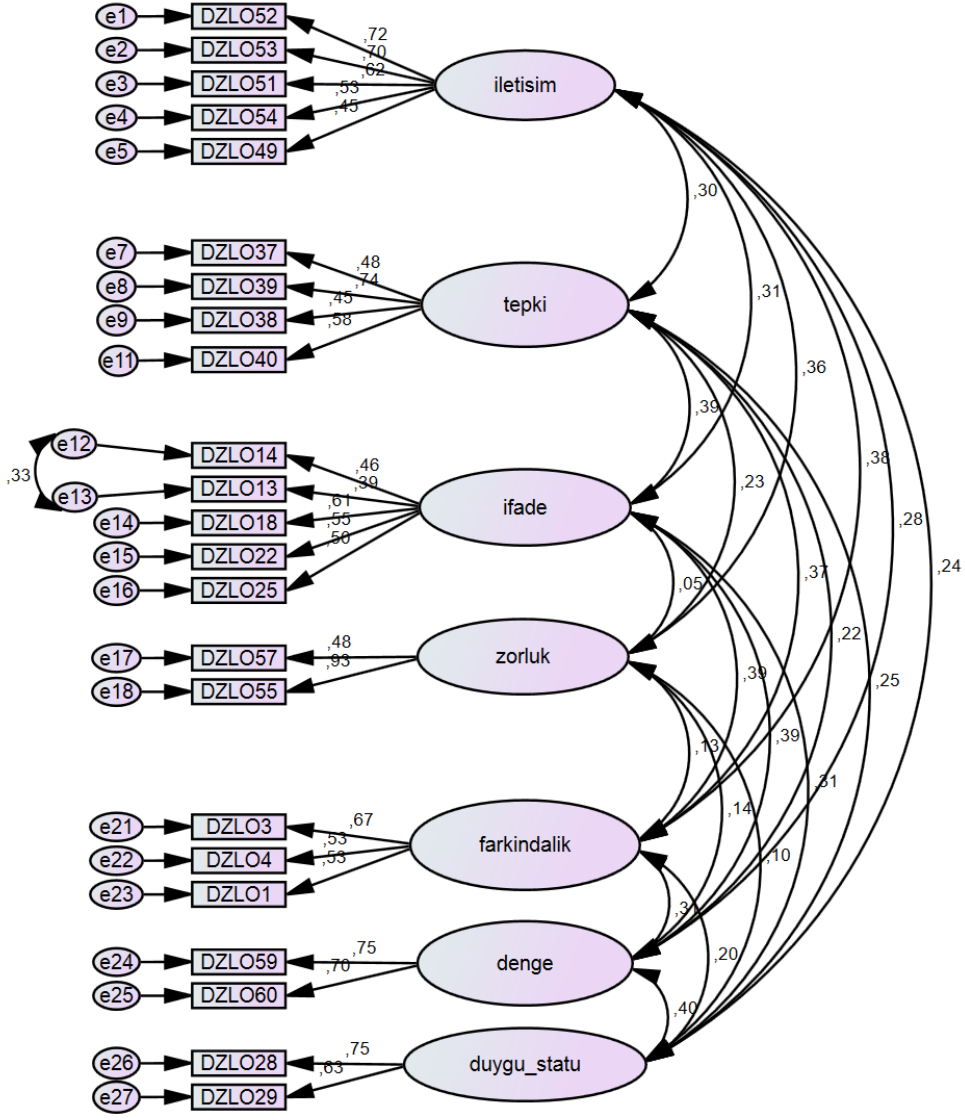
Son aşamada elde edilen uyum indeks değerleri (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df=2,092$; NFI=,937; CFI=,908; AGFI=,931; GFI=,948; IFI=,909; RMSEA=,043; RFI=,903) ışığında duygusal zeka liderliği olgusunu ölçmede iyi düzeyde güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip 6 boyuttan ('Duygusal İletişim', 'Duygusal Tepki', 'Duygusal İfade', 'Duygusal Zorluk', 'Duygusal Farkındalık', 'Duygusal Denge' ve 'Duygu ve Statü') oluşan bir ölçüm aracı modeli ortaya konmuştur.

Çizelge 3.16. Son En İyi Model Geçerlilik Ölçümleri.

İfadeler	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	iletisim	teпки	ifade	zorluk	F*	denge	duygu_ statu
İletisim	0,74	0,37	0,14	0,767	0,613						
Tepki	0,65	0,32	0,15	0,69	0,30***	0,57					
İfade	0,63	0,45	0,15	0,64	0,30***	0,39***	0,50				
Zorluk	0,68	0,54	0,13	0,86	0,36***	0,23***	0,05	0,73			
F*	0,60	0,43	0,15	0,61	0,38***	0,36***	0,39***	0,12*	0,58		
Denge	0,69	0,53	0,15	0,69	0,28***	0,22***	0,38***	0,12**	0,30***	0,73	
duygu_ statu	0,64	0,47	0,15	0,65	0,24***	0,25***	0,30***	0,102*	0,19***	0,39***	0,68

* Farkındalık

Ölçeğin son haline ilişkin Yol (Path) Diyagramı ise Şekil 3.4.'de verilmiştir.



Şekil 3.4. Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'nin En İyi Uyum Veren Doğrulatory Faktör Analizi

Şekil 3.4'de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yükleri 'Duygusal İletişim' boyutu için ,45 ile ,72 arasında; 'Duygusal Tepki' boyutu için ,48 ile ,74 arasında; 'Duygusal İfade' boyutu için ,46 ile ,89 arasında; 'Duygusal Zorluk' boyutu için ,48 ile ,83 arasında; 'Duygusal Farkındalık' boyutu için ,53 ile ,67 arasında; 'Duygusal Denge' boyutu için ,70 ile ,75 arasında ve 'Duygu ve Statü' boyutu için ,63 ile ,75 arasında değişmektedir.

Son olarak yukarıda sunulan tüm bulgular nazarında ölçme aracının yeni faktörlü yapısı bu araştırma kapsamında doğrulanmış olup, Türkiye'de geçerliliği ve

güvenilirliği yüksek 23 maddeden oluşan yeni bir Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'ne ulaşılmıştır.

3.3. Korelasyon Analizi

Modelin iyi uyuma sahip olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu anlaşıldıktan sonra hipotez edilen ilişkilere ait korelasyon değerleri incelenerek hipotezlerin kabul ya da red edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda örgüt kültürü ve alt boyutları, yetenek yönetimi ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile duygusal zeka liderliği ve alt boyutları arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde yalnızca uyum iyiliği değerleri üzerinden tespitlerde bulunmak yeterli olmamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının ve ilişkilerin, istatistiksel açıdan anlamlılığı da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle uyum iyiliği değerlerinin incelenmesinin ardından korelasyon değerleri ve ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı da incelenmiştir.

Çizelge 3.17. Ölçeklerin Bütününe Ait Korelasyon Analizi.

Ölçeklerin Bütününe Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar						
N=859	Ort.	Std.	1	2	3	4
1. DOKO	3,581	,79	1,000			
2. YYO	3,483	,741	,648**	1,000		
3. DZLO	3,608	,841	,560**	,682**	1,000	
4. PSE	2,341	,794	,277**	,134**	,165**	1,000

**p<,01, *p<,05

1. DOKO (Örgüt kültürü); 2. YYO (Yetenek yönetimi); 3. DZLO (Duygusal zeka liderliği) 4. PSE (Psikolojik sözleşme).

Her bir ölçek ile ölçeklerin bütününe oluşturan temel alt boyutların birbirleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymada Spearman Rho Korelasyon Katsayısına başvurulmuş, ve elde edilen sonuçlar Çizelge 3.17. ve Çizelge 3.18.'da ayrı ayrı verilmiştir. Bu sonuçlara göre hemen hemen tüm boyutlar arasında %99 güven düzeyinde ($p<,01$) anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.18.: Ölçek Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

N=859	Ort.	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.PSE_G	2,333	0,7889	1,000																
2.PSE_I	2,349	0,7991	,062	1,000															
3.DZLO_B1	3,704	0,6772	,072*	,055	1,000														
4.DZLO_B2	3,592	0,7326	,167**	,056	,457**	1,000													
5.DZLO_B3	3,562	0,6548	,053	-,035	,478**	,384**	1,000												
6.DZLO_B4	3,571	0,9051	,144**	,093**	,542**	,392**	,446	1,000											
7.DZLO_B5	3,634	0,7581	,094**	-,022	,324**	,444**	,426**	,415**	1,000										
8.DZLO_B6	3,498	0,9244	-,010	-,069*	,573**	,374*	,561**	,391**	,371**	1,000									
9.DZLO_B7	3,504	0,8784	,004	-144**	,233**	,316**	,286**	,490**	,396**	,461**	1,000								
10.DOKO_K	3,465	0,7357	,126**	-,059	,200**	,439**	,393**	,352**	,157**	,494**	,385**	1,000							
11.DOKO_T	3,464	0,7793	,186**	,048	,598**	,452**	,439	,509**	,413**	-,321	,565	,518**	1,000						
12.DOKO_U	3,521	0,7092	,181**	,008	,435**	,513**	,571**	,467**	,499**	,346	,403**	,297**	,375**	1,000					
13.YYO_B1	3,464	0,8685	,144**	,020	,369*	,596**	,250	,431**	,623**	,434	,487*	,388**	,345**	,396**	1,000				
14.YYO_B2	3,656	0,9048	,028	-,011	,463**	,303**	,457**	,055	,111**	,301**	,448**	,455**	,497**	,536	,321**	1,000			
15.YYO_B3	3,574	0,7049	,067	,054	,345**	,260**	,587**	,247**	,465**	,485**	,444**	,335**	,317**	,572**	,346**	,435**	1,000		
16.YYO_B4	3,686	0,8529	,366**	,364	,456	,463**	,546	,316**	,390**	,446	,425	,460**	,470**	,234**	,431**	,350**	,265**	1,000	
17.YYO_B5	3,662	0,8718	,282*	,321	,540**	,379*	,383*	,512**	,640**	,405**	,357	,342**	,481*	,471**	,424**	,486**	,366**	1,000	

**p<,01; *p<,05

1. PSE_G (Psikolojik Sözleşme -Geleneksel); 2.PSE_I (Psikolojik Sözleşme- İlişkiyel); 3.DZLO_B1 (Duygusal zeka liderliği-duygusal iletişim); 4.DZLO_B2 (Duygusal zeka liderliği (Duygusal tepki); 5.DZLO_B3 Duygusal zeka liderliği (duygusal ifade); 6.DZLO_B4 (Duygusal zeka liderliği- duygusal zorluk); 7.DZLO_B5 (Duygusal zeka liderliği- duygusal farkındalık); 8.DZLO_B6 Duygusal zeka liderliği- duygusal denge); 9.DZLO_B7 (Duygusal zeka liderliği- duygu ve statü) 10.DOKO_K (Örgüt kültürü- Katılım); 11.DOKO_T (Örgüt kültürü-tutarlılık); 12.DOKO_U (Örgüt kültürü-uyum); 13.YYO_B1 (Yetenek yönetimi- Ödüllendirme ve İş akışı); 14.YYO_B2 (Yetenek yönetimi-liderlik ve kariyer yönetimi); 15.YYO_B3 (Yetenek yönetimi- Performans ve empati); 16.YYO_B4 (Yetenek yönetimi- iş/Hayat dengesi); 17.YYO_B5 (Yetenek yönetimi- iş bulma)

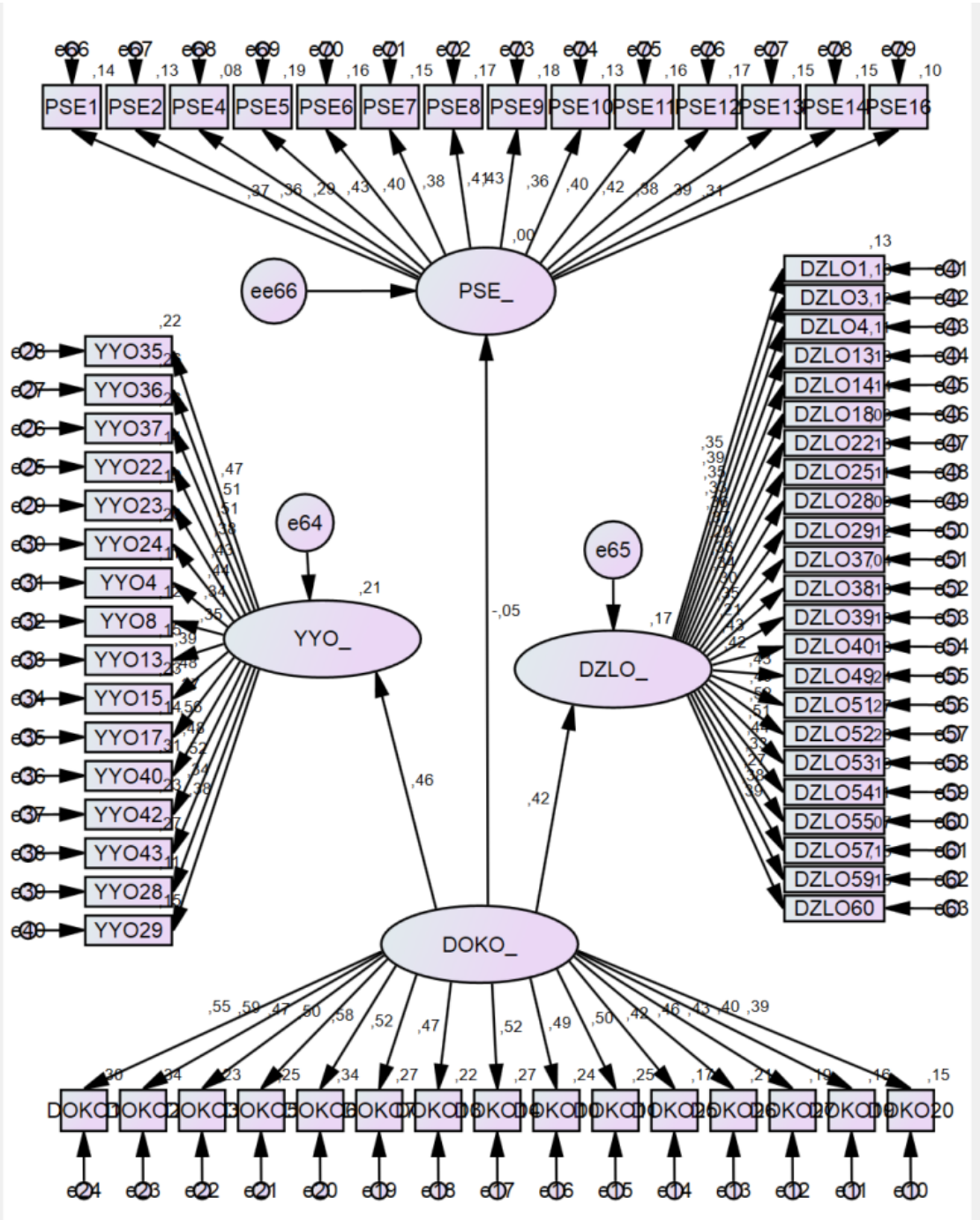
İlişkilerin derecesi genel olarak; örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasında ($r=,64$; $p<0,01$); örgüt kültürü ile duygusal zeka liderliği arasında ($r=,56$; $p<0,01$); duygusal zeka liderliği ile yetenek yönetimi arasında ($r=,68$; $p<0,01$) pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki; örgüt kültürü ile psikolojik sözleşme arasında ($r=,27$; $p<0,01$); psikolojik sözleşme ile yetenek yönetimi arasında ($r=,13$; $p<0,01$); duygusal zeka liderliği ile psikolojik sözleşme arasında ($r=,16$; $p<0,01$) pozitif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu ilişkilere bakıldığında, model testi için korelasyon yeterliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

3.4. Hipotezlerin Testi

Çalışmanın bu kısmında hipotezler doğrultusunda oluşturulan aracı değişkenlerin rolleri incelenecektir.

Hipotez 1: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi pozitif yönde ilişkilidir.



Şekil 3.5. Örgüt Kültürünün Yetenek Yönetimi, Duygusal Zeka Liderliği ve Psikolojik Sözleşme Etkisine ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli.

Şekil 3.5.'te verilen yapısal modelin yol katsayılarına ilişkin sonuçlar Çizelge 3.19.'da verilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün, yetenek yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin var olduğu gözlenmiştir ($\beta_1 = .46, p < .01, t = 6.529$).

Dolayısıyla, *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

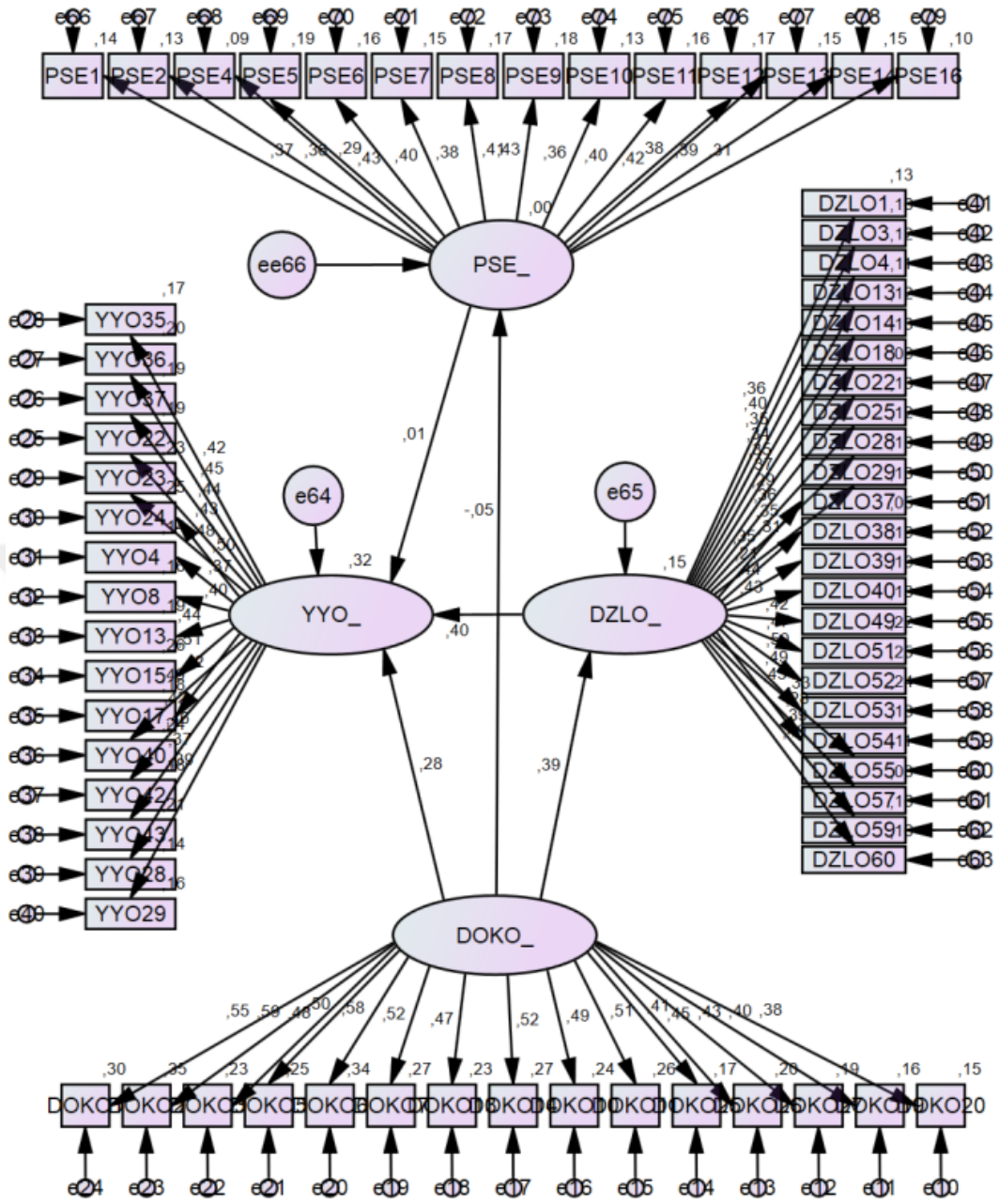
Çizelge 3.19. Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar.

Değişkenler	β_x	S.H.	T	P	R-sq
DZLO = DOKO	,416	,069	6,141	***	,173
YYO = DOKO	,460	,068	6,529	***	,212
PSE = DOKO	-,045	,062	-1,015	,310	,002

β_x : Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, ***: p<.001

Hipotez 2: Örgüt kültürü yetenek yönetimi ilişkisinde duygusal zeka liderliği aracılık rolüne sahiptir.

Hipotez 3: Örgüt kültürü yetenek yönetimi ilişkisinde psikolojik sözleşme aracılık rolüne sahiptir.



Şekil 3.6. Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi ilişkisinde duygusal zeka liderliği ile psikolojik sözleşmenin aracılık etkisine ait yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.6.'da aracılık etkilerinin birlikte sunulduğu yapısal modelin yol katsayılarına ilişkin sonuçlar Çizelge 3.20. ve 3.21.'de ayrı ayrı verilmiştir. Şekil 3.6. incelendiğinde örgüt kültürünün yetenek yönetimi üzerinde daha önce bulunan etkisi ($\beta_1 = .46$) duygusal zeka liderliği aracı değişkeni ile azalmıştır ($\beta_1 = .28$). Dolayısıyla duygusal zeka liderliğinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu

halde çıkan sonuçlar araştırma öncesi ileri sürdüğümüz *Hipotez 2*'yi destekler niteliktedir.

Çizelge 3.20. Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar (Aracılık Etkisi).

Değişkenler	β_e	S.H.	T	P
DZLO ↔ DOKO	,391	,068	5,994	***
YYO ↔ DOKO	,276	,060	5,201	***
YYO ↔ DZLO	,399	,071	6,076	***

β_e: Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, ***: p<.001

Öte yandan Psikolojik sözleşmenin aracılık etkisini incelemek üzere sürdürülen analizler de elde edilen sonuçlar Çizelge 3.21' de verilmiş ve Psikolojik sözleşme envanterinin ne Örgüt Kültürü ile ne de Yetenek Yönetimi ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya koymadığı gözlenmiştir (p>.05). Bu nedenle psikolojik sözleşme envanterinin herhangi bir aracılık etkisinden söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla da *Hipotez 3* reddedilmiştir.

Çizelge 3.21. Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayılarına İlişkin Sonuçlar (PSE Aracılık Etkisi).

Değişkenler	Tahmin	S.E.	C.R.	p
PSE ↔ DOKO	-,049	,064	-1,085	,278
YYO ↔ DOKO	,438	,068	6,307	***
YYO ↔ PSE	,018	,029	,425	,671

β_e: Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, ***: p<.001

Çizelge 3.22: Hipotez Yorumları.

Hipotezler	Kabul/Red
Hipotez 1: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi pozitif yönde ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 2: Örgüt kültürü yetenek yönetimi ilişkisinde duygusal zeka liderliği aracılık etkisine sahiptir.	Kabul
Hipotez 3: Örgüt kültürü yetenek yönetimi ilişkisinde psikolojik sözleşme aracılık etkisine sahiptir.	Red

3.5. Ölçek ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan ölçek ile ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin elde edilen genel skorların demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemek üzere öncelikle normallik testleri (Shapiro Wilk) yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre normal dağılış varsayımı kabul edilememiştir ($p < ,01$).

Bu nedenle ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem *t*-testinin parametrik olmayan karşılığı Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Öte yandan ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında yine tek yönlü ANOVA modelinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis test istatistiğinden faydalanılmıştır.

3.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi

İlk olarak cinsiyet değişkenine ilişkin farklılıkları ortaya koymada sürdürülen Mann-Whitney U test istatistiğine göre kadın ve erkeklerin sadece Duygusal Zeka Liderlik Ölçeği 'Duygusal denge' boyutundan elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p = ,04$). İnsanları işyerinde değerli hissettiren şeylerin neler olduğunu daha rahat anlama ve karar alırken hem teknik bilgiyi hem de hisleri aynı ölçüde kullanma konusunda cinsiyette farklılıklar görülmüştür.

Çizelge 3.23. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Mann-Whitney U	p-değeri
DOKO	Kadın	501	3,482	0,571	0,026	89356,5	0,928
	Erkek	358	3,487	0,572	0,030		
Katılım	Kadın	501	3,476	0,725	0,032	87703	0,581
	Erkek	358	3,451	0,751	0,040		
Tutarlılık	Kadın	501	3,442	0,804	0,036	88165,5	0,671
	Erkek	358	3,497	0,744	0,039		
Uyum	Kadın	501	3,521	0,711	0,032	89581,5	0,978
	Erkek	358	3,523	0,708	0,037		
YYO	Kadın	501	3,615	0,494	0,022	88835	0,814
	Erkek	358	3,582	0,540	0,029		
YYO_B1	Kadın	501	3,438	0,884	0,039	85715,5	0,265
	Erkek	358	3,500	0,847	0,045		
YYO_B2	Kadın	501	3,683	0,869	0,039	87666	0,57
	Erkek	358	3,620	0,952	0,050		
YYO_B3	Kadın	501	3,604	0,686	0,031	85983	0,3
	Erkek	358	3,534	0,730	0,039		
YYO_B4	Kadın	501	3,691	0,872	0,039	88941,5	0,835
	Erkek	358	3,682	0,827	0,044		
YYO_B5	Kadın	501	3,694	0,865	0,039	85395	0,223
	Erkek	358	3,619	0,881	0,047		
PSE	Kadın	501	2,329	0,238	0,011	87917,5	0,623
	Erkek	358	2,330	0,252	0,013		
PSE_G	Kadın	501	2,107	0,360	0,016	89215	0,897
	Erkek	358	2,113	0,415	0,022		
PSE_I	Kadın	501	2,551	0,281	0,013	88396	0,719
	Erkek	358	2,546	0,269	0,014		
DZLO	Kadın	501	3,604	0,428	0,019	87713,5	0,577
	Erkek	358	3,590	0,432	0,023		
DZLO_B1	Kadın	501	3,687	0,680	0,030	86940	0,442
	Erkek	358	3,730	0,674	0,036		
DZLO_B2	Kadın	501	3,594	0,690	0,031	87783	0,595
	Erkek	358	3,591	0,790	0,042		
DZLO_B3	Kadın	501	3,568	0,668	0,030	87818	0,602
	Erkek	358	3,556	0,637	0,034		
DZLO_B4	Kadın	501	3,571	0,913	0,041	88870,5	0,818
	Erkek	358	3,573	0,895	0,047		
DZLO_B5	Kadın	501	3,657	0,767	0,034	85590,5	0,249
	Erkek	358	3,602	0,746	0,039		
DZLO_B6	Kadın	501	3,566	0,856	0,038	82518,5	0,042
	Erkek	358	3,404	1,006	0,053		
DZLO_B7	Kadın	501	3,502	0,873	0,039	89289,5	0,912
	Erkek	358	3,508	0,887	0,047		

1. PSE_G (Psikolojik Sözleşme -Geleneksel); 2.PSE_I (Psikolojik Sözleşme- İlişkisel); 3.DZLO_B1 (Duygusal zeka liderliği-duygusal iletişim); 4.DZLO_B2 (Duygusal zeka liderliği (Duygusal tepki); 5.DZLO_B3 Duygusal zeka liderliği (duygusal ifade); 6.DZLO_B4 (Duygusal zeka liderliği- duygusal zorluk); 7.DZLO_B5 (Duygusal zeka liderliği- duygusal farkındalık); 8.DZLO_B6 Duygusal zeka liderliği- duygusal denge); 9.DZLO_B7 (Duygusal zeka liderliği- duygu ve statü) 10.DOKO_K (Örgüt kültürü- Katılım); 11.DOKO_T (Örgüt kültürü-tutarlılık); 12.DOKO_U (Örgüt kültürü-uyum); 13.YYO_B1 (Yetenek yönetimi- Ödüllendirme ve İş akışı); 14.YYO_B2 (Yetenek yönetimi-liderlik ve kariyer yönetimi); 15.YYO_B3 (Yetenek yönetimi- Performans ve empati); 16.YYO_B4 (Yetenek yönetimi- iş/Hayat dengesi); 17.YYO_B5 (Yetenek yönetimi- iş bulma)

3.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların ölçeklerden elde edilen puanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere sürdürülen Kruskal-Wallis test istatistiğine göre sadece Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum başlıklı alt boyutuna verilen yanıtlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ($p=,037$) ve bu farklılığın kaynaklarını incelemek üzere yapılan Bonferroni düzeltilmeli ikili karşılaştırmaya göre “Evli” bireylerin, “Bekar” grubunda yer alan bireylere göre daha az uyum gösterdiği tespit edilmiştir ($p^{bc}=,012$).

‘İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ gibi ifadelerin yer aldığı boyutta bekar olan bireyler için daha anlamlı istatistiksel değerler çıkmıştır. Bu sonuca göre, evli çalışanlar, bekar olan bireylere göre örgüte daha az uyum sağlamaktadır.

Çizelge 3.24. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Hata	Kruskal-Wallis H	p-değ.
DOKO	Evli	417	3,457	0,566	0,028	1,875	0,392
	Bekar	406	3,505	0,575	0,029		
DOKO_K	Evli	417	3,451	0,744	0,036	1,762	0,414
	Bekar	406	3,488	0,724	0,036		
DOKO_T	Evli	417	3,424	0,794	0,039	2,916	0,233
	Bekar	406	3,496	0,752	0,037		
DOKO_U	Evli	417	3,489	0,692	0,034	6,595	0,037
	Bekar	406	3,533	0,725	0,036		
YYO	Evli	417	3,625	0,479	0,023	1,613	0,446
	Bekar	406	3,583	0,549	0,027		
YYO_B1	Evli	417	3,472	0,855	0,042	0,125	0,939
	Bekar	406	3,458	0,875	0,043		
YYO_B2	Evli	417	3,738	0,841	0,041	5,553	0,062
	Bekar	406	3,589	0,958	0,048		
YYO_B3	Evli	417	3,586	0,692	0,034	1,187	0,552
	Bekar	406	3,570	0,723	0,036		
YYO_B5	Evli	417	3,680	0,885	0,043	0,858	0,651
	Bekar	406	3,647	0,863	0,043		
PSE	Evli	417	2,331	0,242	0,012	2,33	0,312
	Bekar	406	2,322	0,244	0,012		
PSE_G	Evli	417	2,108	0,389	0,019	1,363	0,506
	Bekar	406	2,108	0,373	0,018		
PSE_I	Evli	417	2,555	0,274	0,013	5,616	0,06
	Bekar	406	2,535	0,275	0,014		
DZLO	Evli	417	3,592	0,400	0,020	1,015	0,602
	Bekar	406	3,610	0,462	0,023		
DZLO_B1	Evli	417	3,719	0,642	0,031	0,172	0,918
	Bekar	406	3,690	0,722	0,036		
DZLO_B2	Evli	417	3,565	0,711	0,035	1,194	0,551
	Bekar	406	3,624	0,752	0,037		
DZLO_B3	Evli	417	3,525	0,640	0,031	6,068	0,048
	Bekar	406	3,609	0,677	0,034		
DZLO_B4	Evli	417	3,571	0,898	0,044	0,05	0,976
	Bekar	406	3,570	0,917	0,046		
DZLO_B5	Evli	417	3,671	0,742	0,036	2,255	0,324
	Bekar	406	3,603	0,763	0,038		
DZLO_B6	Evli	417	3,508	0,970	0,047	0,94	0,625
	Bekar	406	3,502	0,872	0,043		
DZLO_B7	Evli	417	3,487	0,868	0,043	2,657	0,265
	Bekar	406	3,538	0,902	0,045		

3.5.3. Öğrenim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Kişilerin öğrenim durumlarına göre ölçeklere verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlar Çizelge 3.25.'de verilmiştir. Buna göre öğrenim durumunun her bir ölçek ve alt boyutundan elde edilen puanlara bir etkisi olmadığı ortaya konulmuştur. Bunun

sonucunda bizim örnekleme için öğrenim durumunun değişkenleri etkilememiş olması dikkate değerdir.

Çizelge 3.25. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
DOKO	Lise	175	3,540	0,596	0,045	3,863	0,277
	Lisans	323	3,486	0,553	0,031		
	Lisansüstü	55	3,401	0,592	0,080		
	Önlisans	306	3,465	0,571	0,033		
DOKO_K	Lise	175	3,543	0,764	0,058	4,132	0,248
	Lisans	323	3,464	0,707	0,039		
	Lisansüstü	55	3,367	0,739	0,100		
	Önlisans	306	3,441	0,748	0,043		
DOKO_T	Lise	175	3,483	0,796	0,060	0,376	0,945
	Lisans	323	3,450	0,784	0,044		
	Lisansüstü	55	3,459	0,790	0,107		
	Önlisans	306	3,471	0,766	0,044		
DOKO_U	Lise	175	3,583	0,727	0,055	4,628	0,201
	Lisans	323	3,542	0,679	0,038		
	Lisansüstü	55	3,396	0,708	0,095		
	Önlisans	306	3,488	0,729	0,042		
YYO	Lise	175	3,592	0,572	0,043	0,078	0,994
	Lisans	323	3,604	0,491	0,027		
	Lisansüstü	55	3,633	0,478	0,064		
	Önlisans	306	3,598	0,510	0,029		
YYO_B1	Lise	175	3,480	0,916	0,069	1,657	0,647
	Lisans	323	3,470	0,877	0,049		
	Lisansüstü	55	3,594	0,826	0,111		
	Önlisans	306	3,426	0,840	0,048		
YYO_B2	Lise	175	3,634	0,930	0,070	1,568	0,667
	Lisans	323	3,710	0,864	0,048		
	Lisansüstü	55	3,703	0,944	0,127		
	Önlisans	306	3,605	0,925	0,053		
YYO_B3	Lise	175	3,552	0,784	0,059	5,939	0,115
	Lisans	323	3,544	0,677	0,038		
	Lisansüstü	55	3,498	0,680	0,092		
	Önlisans	306	3,635	0,690	0,039		
YYO_B4	Lise	175	3,667	0,867	0,066	0,784	0,853
	Lisans	323	3,707	0,837	0,047		
	Lisansüstü	55	3,752	0,791	0,107		
	Önlisans	306	3,666	0,875	0,050		
YYO_B5	lise	175	3,686	0,882	0,067	0,949	0,814
	lisans	323	3,641	0,881	0,049		
	lisansüstü	55	3,745	0,871	0,117		
	önlisans	306	3,657	0,860	0,049		

Çizelge 3.25. (Devam) Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
PSE	lise	175	2,291	0,254	0,019	6,575	0,087
	lisans	323	2,350	0,239	0,013		
	lisansüstü	55	2,371	0,209	0,028		
	önlisans	306	2,322	0,247	0,014		
PSE_G	lise	175	2,045	0,392	0,030	4,53	0,21
	lisans	323	2,141	0,387	0,022		
	lisansüstü	55	2,107	0,384	0,052		
	önlisans	306	2,114	0,372	0,021		
PSE_I	lise	175	2,538	0,307	0,023	7,631	0,054
	lisans	323	2,559	0,268	0,015		
	lisansüstü	55	2,636	0,233	0,031		
	önlisans	306	2,530	0,270	0,015		
DZLO	lise	175	3,647	0,459	0,035	2,308	0,511
	lisans	323	3,585	0,404	0,022		
	lisansüstü	55	3,612	0,417	0,056		
	önlisans	306	3,582	0,440	0,025		
DZLO_B1	lise	175	3,774	0,711	0,054	4,598	0,204
	lisans	323	3,681	0,644	0,036		
	lisansüstü	55	3,822	0,606	0,082		
	önlisans	306	3,669	0,701	0,040		
DZLO_B2	lise	175	3,604	0,777	0,059	0,644	0,886
	lisans	323	3,605	0,697	0,039		
	lisansüstü	55	3,618	0,756	0,102		
	önlisans	306	3,569	0,742	0,042		
DZLO_B3	lise	175	3,618	0,703	0,053	1,064	0,786
	lisans	323	3,548	0,619	0,034		
	lisansüstü	55	3,535	0,588	0,079		
	önlisans	306	3,552	0,675	0,039		
DZLO_B4	lise	175	3,537	0,930	0,070	0,593	0,898
	lisans	323	3,559	0,902	0,050		
	lisansüstü	55	3,618	0,887	0,120		
	önlisans	306	3,596	0,901	0,051		
DZLO_B5	lise	175	3,688	0,773	0,058	1,160	0,763
	lisans	323	3,621	0,776	0,043		
	lisansüstü	55	3,618	0,782	0,105		
	önlisans	306	3,620	0,728	0,042		
DZLO_B6	lise	175	3,586	0,935	0,071	2,334	0,506
	lisans	323	3,433	0,963	0,054		
	lisansüstü	55	3,491	0,940	0,127		
	önlisans	306	3,518	0,872	0,050		
DZLO_B7	lise	175	3,597	0,906	0,068	5,267	0,153
	lisans	323	3,523	0,873	0,049		
	lisansüstü	55	3,373	0,856	0,115		
	önlisans	306	3,456	0,870	0,050		

3.5.4. Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların çalışma sürelerinin ölçeklerden elde ettikleri puanları etkilemediği gözlenmiştir. Sonuçlar Çizelge 3.26.'te verilmiştir. İşte geçirilmiş sürenin değişkenler üzerinde bir farklılık yaratmaması, iş deneyiminin örgüt kültürü oluşmasında, yeteneklerin belirlenmesinde, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinde ya da duygusal zeka liderliği uygulamalarında bir etkisi olmadığı varsayılmıştır.

Çizelge 3.26. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çalışma süresi	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
DOKO	1 yıldan az	60	3,482	0,564	0,073	3,544	0,471
	1-3 yıl	285	3,516	0,613	0,036		
	4-6 yıl	151	3,432	0,573	0,047		
	7-9 yıl	119	3,507	0,525	0,048		
	10 yıl ve üstü	244	3,469	0,543	0,035		
DOKO_K	1 yıldan az	60	3,422	0,753	0,097	5,818	0,213
	1-3 yıl	285	3,536	0,763	0,045		
	4-6 yıl	151	3,407	0,696	0,057		
	7-9 yıl	119	3,489	0,636	0,058		
	10 yıl ve üstü	244	3,419	0,766	0,049		
DOKO_T	1 yıldan az	60	3,546	0,839	0,108	1,808	0,771
	1-3 yıl	285	3,481	0,758	0,045		
	4-6 yıl	151	3,467	0,745	0,061		
	7-9 yıl	119	3,502	0,780	0,072		
	10 yıl ve üstü	244	3,407	0,811	0,052		
DOKO_U	1 yıldan az	60	3,503	0,590	0,076	3,2	0,525
	1-3 yıl	285	3,519	0,743	0,044		
	4-6 yıl	151	3,433	0,787	0,064		
	7-9 yıl	119	3,533	0,678	0,062		
	10 yıl ve üstü	244	3,579	0,658	0,042		
YYO	1 yıldan az	60	3,552	0,518	0,067	5,794	0,215
	1-3 yıl	285	3,592	0,554	0,033		
	4-6 yıl	151	3,567	0,522	0,042		
	7-9 yıl	119	3,685	0,385	0,035		
	10 yıl ve üstü	244	3,605	0,511	0,033		
YYO_B1	1 yıldan az	60	3,422	0,876	0,113	3,998	0,406
	1-3 yıl	285	3,418	0,880	0,052		
	4-6 yıl	151	3,444	0,872	0,071		
	7-9 yıl	119	3,622	0,734	0,067		
	10 yıl ve üstü	244	3,464	0,908	0,058		
YYO_B2	1 yıldan az	60	3,567	0,975	0,126	2,021	0,732
	1-3 yıl	285	3,651	0,949	0,056		
	4-6 yıl	151	3,603	0,884	0,072		
	7-9 yıl	119	3,678	0,869	0,080		
	10 yıl ve üstü	244	3,708	0,867	0,056		
YYO_B3	1 yıldan az	60	3,543	0,714	0,092	3,8	0,434
	1-3 yıl	285	3,568	0,704	0,042		
	4-6 yıl	151	3,526	0,703	0,057		
	7-9 yıl	119	3,679	0,607	0,056		
	10 yıl ve üstü	244	3,571	0,748	0,048		
YYO_B4	1 yıldan az	60	3,661	0,888	0,115	3,585	0,465
	1-3 yıl	285	3,671	0,872	0,052		
	4-6 yıl	151	3,642	0,862	0,070		
	7-9 yıl	119	3,835	0,713	0,065		
	10 yıl ve üstü	244	3,667	0,878	0,056		

Çizelge 3.26. (Devam) Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çalışma süresi	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
YYO_B5	1 yıldan az	60	3,583	0,793	0,102	2,425	0,658
	1-3 yıl	285	3,704	0,894	0,053		
	4-6 yıl	151	3,685	0,846	0,069		
	7-9 yıl	119	3,584	0,896	0,082		
	10 yıl ve üstü	244	3,658	0,871	0,056		
PSE	1 yıldan az	60	2,335	0,252	0,033	9,136	0,058
	1-3 yıl	285	2,312	0,243	0,014		
	4-6 yıl	151	2,297	0,261	0,021		
	7-9 yıl	119	2,382	0,231	0,021		
	10 yıl ve üstü	244	2,343	0,236	0,015		
PSE_G	1 yıldan az	60	2,136	0,320	0,041	3,543	0,471
	1-3 yıl	285	2,091	0,380	0,023		
	4-6 yıl	151	2,087	0,390	0,032		
	7-9 yıl	119	2,162	0,398	0,036		
	10 yıl ve üstü	244	2,113	0,391	0,025		
PSE_I	1 yıldan az	60	2,533	0,279	0,036	8,46	0,076
	1-3 yıl	285	2,532	0,272	0,016		
	4-6 yıl	151	2,507	0,302	0,025		
	7-9 yıl	119	2,601	0,224	0,021		
	10 yıl ve üstü	244	2,573	0,281	0,018		
DZLO	1 yıldan az	60	3,557	0,433	0,056	2,701	0,609
	1-3 yıl	285	3,616	0,476	0,028		
	4-6 yıl	151	3,595	0,428	0,035		
	7-9 yıl	119	3,617	0,379	0,035		
	10 yıl ve üstü	244	3,581	0,396	0,025		
DZLO_B1	1 yıldan az	60	3,513	0,727	0,094	8,296	0,081
	1-3 yıl	285	3,724	0,717	0,042		
	4-6 yıl	151	3,669	0,652	0,053		
	7-9 yıl	119	3,761	0,634	0,058		
	10 yıl ve üstü	244	3,724	0,648	0,041		
DZLO_B2	1 yıldan az	60	3,642	0,583	0,075	0,412	0,981
	1-3 yıl	285	3,595	0,750	0,044		
	4-6 yıl	151	3,603	0,701	0,057		
	7-9 yıl	119	3,565	0,747	0,068		
	10 yıl ve üstü	244	3,586	0,762	0,049		
DZLO_B3	1 yıldan az	60	3,577	0,692	0,089	3,562	0,468
	1-3 yıl	285	3,608	0,664	0,039		
	4-6 yıl	151	3,547	0,681	0,055		
	7-9 yıl	119	3,565	0,645	0,059		
	10 yıl ve üstü	244	3,516	0,624	0,040		
DZLO_B4	1 yıldan az	60	3,508	0,841	0,109	1,485	0,829
	1-3 yıl	285	3,549	0,918	0,054		
	4-6 yıl	151	3,553	0,938	0,076		
	7-9 yıl	119	3,618	0,920	0,084		
	10 yıl ve üstü	244	3,602	0,882	0,056		
DZLO_B5	1 yıldan az	60	3,644	0,771	0,100	0,421	0,981
	1-3 yıl	285	3,648	0,745	0,044		
	4-6 yıl	151	3,645	0,717	0,058		
	7-9 yıl	119	3,585	0,786	0,072		
	10 yıl ve üstü	244	3,633	0,786	0,050		
DZLO_B6	1 yıldan az	60	3,425	0,887	0,115	6,584	0,16
	1-3 yıl	285	3,495	0,901	0,053		
	4-6 yıl	151	3,497	0,859	0,070		
	7-9 yıl	119	3,710	0,825	0,076		
	10 yıl ve üstü	244	3,418	1,030	0,066		
DZLO_B7	1 yıldan az	60	3,500	0,829	0,107	3,836	0,429
	1-3 yıl	285	3,542	0,891	0,053		
	4-6 yıl	151	3,576	0,894	0,073		
	7-9 yıl	119	3,450	0,893	0,082		

3.5.5. Meslek Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların mensubu olduğu çalışma gruplarına göre psikolojik sözleşme envanterinin ilişkisel boyutu ve yetenek yönetimi ölçeğinin 3.boyutuna verdikleri yanıtlarda istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Çıkan bu farklılıkların temelinde ilk olarak yetenek yönetiminin ‘performans ve empati’ boyutu için (ihtiyaç olan yerlerde boşlukları doldurmak için zaman ve enerji harcarım, birimimizde performans sorunları zamanında çözülür, bireylerin gelişim ihtiyaçları objektif bir şekilde değerlendirilir vb.) yürütülen ikili karşılaştırmalara göre görev tanımı sekreter olan katılımcıların diğer (teknisyen, VHKİ ve ebe) kategorisinde yer alan katılımcılara göre yetenek yönetimine daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

Ortaya konan PSE ilişkisel boyutuna ilişkin istatistiksel farklılığın temelinde ise yine sekreter olarak görev yapan katılımcıların bu kez hemşire ve doktorlara kıyasla daha düşük puan aldıkları yatmaktadır. Sonuçlar, Çizelge 3.27.’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.27. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Meslek grubu	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
DOKO	Diğer	58	3,466	0,585	0,077	0,299	0,990
	Hemşire	276	3,484	0,554	0,033		
	Doktor	41	3,473	0,508	0,079		
	Sekreter	208	3,474	0,616	0,043		
	Tekniker	276	3,497	0,563	0,034		
DOKO_K	Diğer	58	3,362	0,740	0,097	3,332	0,504
	Hemşire	276	3,463	0,724	0,044		
	Doktor	41	3,309	0,749	0,117		
	Sekreter	208	3,489	0,736	0,051		
	Tekniker	276	3,496	0,745	0,045		
DOKO_T	Diğer	58	3,414	0,801	0,105	1,521	0,823
	Hemşire	276	3,436	0,756	0,046		
	Doktor	41	3,537	0,546	0,085		
	Sekreter	208	3,470	0,828	0,057		
	Tekniker	276	3,490	0,792	0,048		
DOKO_U	Diğer	58	3,631	0,681	0,089	2,963	0,564
	Hemşire	276	3,549	0,677	0,041		
	Doktor	41	3,620	0,615	0,096		
	Sekreter	208	3,461	0,811	0,056		
	Tekniker	276	3,503	0,676	0,041		
YYO	Diğer	58	3,481	0,576	0,076	8,617	0,071
	Hemşire	276	3,570	0,538	0,032		
	Doktor	41	3,570	0,456	0,071		
	Sekreter	208	3,672	0,500	0,035		
	Tekniker	276	3,610	0,487	0,029		

Çizelge 3.27. (Devam) Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Meslek grubu	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
YYO_B1	Diğer	58	3,299	1,010	0,133	5,763	0,218
	Hemşire	276	3,415	0,882	0,053		
	Doktor	41	3,553	0,748	0,117		
	Sekreter	208	3,555	0,865	0,060		
	Tekniker	276	3,466	0,839	0,051		
YYO_B2	Diğer	58	3,552	1,004	0,132	4,835	0,305
	Hemşire	276	3,629	0,905	0,054		
	Doktor	41	3,439	0,899	0,140		
	Sekreter	208	3,707	0,898	0,062		
	Tekniker	276	3,700	0,887	0,053		
YYO_B3	Diğer	58	3,321	0,746	0,098	11,516	0,021
	Hemşire	276	3,529	0,759	0,046		
	Doktor	41	3,546	0,631	0,099		
	Sekreter	208	3,668	0,626	0,043		
	Tekniker	276	3,608	0,694	0,042		
YYO_B4	Diğer	58	3,747	0,956	0,126	1,626	0,804
	Hemşire	276	3,672	0,884	0,053		
	Doktor	41	3,618	0,815	0,127		
	Sekreter	208	3,734	0,775	0,054		
	Tekniker	276	3,664	0,864	0,052		
YYO_B5	Diğer	58	3,647	0,874	0,115	4,007	0,405
	Hemşire	276	3,659	0,919	0,055		
	Doktor	41	3,781	0,962	0,150		
	Sekreter	208	3,716	0,852	0,059		
	Tekniker	276	3,611	0,824	0,050		
PSE	Diğer	58	2,303	0,277	0,036	8,686	0,069
	Hemşire	276	2,353	0,243	0,015		
	Doktor	41	2,347	0,181	0,028		
	Sekreter	208	2,292	0,225	0,016		
	Tekniker	276	2,336	0,257	0,015		
PSE_G	Diğer	58	2,089	0,440	0,058	4,687	0,321
	Hemşire	276	2,135	0,390	0,024		
	Doktor	41	2,017	0,390	0,061		
	Sekreter	208	2,080	0,358	0,025		
	Tekniker	276	2,124	0,381	0,023		
PSE_I	Diğer	58	2,517	0,285	0,037	21,350	0,000
	Hemşire	276	2,571	0,278	0,017		
	Doktor	41	2,676	0,224	0,035		
	Sekreter	208	2,504	0,266	0,018		
	Tekniker	276	2,549	0,279	0,017		
DZLO	Diğer	58	3,682	0,381	0,050	5,640	0,228
	Hemşire	276	3,566	0,475	0,029		
	Doktor	41	3,531	0,368	0,058		
	Sekreter	208	3,610	0,411	0,028		
	Tekniker	276	3,613	0,413	0,025		
DZLO_B1	Diğer	58	3,917	0,558	0,073	5,933	0,204
	Hemşire	276	3,662	0,702	0,042		
	Doktor	41	3,698	0,686	0,107		
	Sekreter	208	3,726	0,662	0,046		
	Tekniker	276	3,688	0,681	0,041		

Çizelge 3.27. (Devam) Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Meslek grubu	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
DZLO_B2	Diğer	58	3,634	0,587	0,077	3,575	0,467
	Hemşire	276	3,626	0,763	0,046		
	Doktor	41	3,598	0,698	0,109		
	Sekreter	208	3,505	0,734	0,051		
	Tekniker	276	3,617	0,732	0,044		
DZLO_B3	Diğer	58	3,628	0,716	0,094	6,229	0,183
	Hemşire	276	3,523	0,626	0,038		
	Doktor	41	3,366	0,809	0,126		
	Sekreter	208	3,561	0,693	0,048		
	Tekniker	276	3,620	0,609	0,037		
DZLO_B4	Diğer	58	3,491	0,993	0,130	5,511	0,239
	Hemşire	276	3,480	0,943	0,057		
	Doktor	41	3,561	0,916	0,143		
	Sekreter	208	3,661	0,891	0,062		
	Tekniker	276	3,614	0,851	0,051		
DZLO_B5	Diğer	58	3,638	0,685	0,090	4,468	0,346
	Hemşire	276	3,610	0,812	0,049		
	Doktor	41	3,715	0,639	0,100		
	Sekreter	208	3,720	0,728	0,050		
	Tekniker	276	3,581	0,754	0,045		
DZLO_B6	Diğer	58	3,672	0,846	0,111	6,097	0,192
	Hemşire	276	3,399	0,958	0,058		
	Doktor	41	3,341	1,045	0,163		
	Sekreter	208	3,555	0,951	0,066		
	Tekniker	276	3,542	0,859	0,052		
DZLO_B7	Diğer	58	3,595	0,808	0,106	4,707	0,319
	Hemşire	276	3,505	0,921	0,055		
	Doktor	41	3,281	0,734	0,115		
	Sekreter	208	3,498	0,884	0,061		

3.5.6. Yönetici ile Görüşme Sıklığına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışanların yönetici ile görüşme sıklıklarının genel örgüt kültürü ile bu kültürün altında yer alan ‘Katılım’ ve ‘Tutarlılık’ faktörlerine istatistiksel olarak etki ettiği gözlenmiştir.

Yapılan iş ile bütünleşme, yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olması sebebiyle herkesin istenilen bilgiye ulaşabilmesi, iş planlamada tüm çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi, takım çalışmasının önemli hale gelmesi, çalışanların kendi amaçları ile işletmenin amaçları arasında ilişkiyi fark etmesi, kendi işlerini planlarken gerekli yetkinin verilmesi, iş görme kapasitelerinin artırılması gibi süreçlerde yönetici ile görüşme sıklığı etkili olmuştur.

Ayrıca yöneticilerin söylediklerini uygulama, iş görme yöntemlerinde net ve tutarlı değerler sistemi yaratma, anlaşmazlıklarda her bir çalışanın çözüm gayreti göstermesini destekleme ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma da yöneticiler ile görüşme sıklığı anlamlı sonuçlar vermiştir.

Sürdürülen ikili karşılaştırmalar neticesinde elde edilen bulgulara göre yönetici ile günde birkaç kez görüşen çalışanların, neredeyse hiç görüşmeyen ve hemen hemen her gün görüşen çalışanlara nazaran örgüt kültürüne daha yakın oldukları ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde yetenek yönetimi ve birinci alt boyutuna ilişkin yürütülen analizlerde yine yönetici ile günde birkaç kez görüşen çalışanlarda, neredeyse hiç görüşmeyenlere göre daha yüksek değerler elde edilmiştir.

Son olarak ise duygusal zeka liderliğinde yönetici ile neredeyse hiç görüşmeyen çalışanlar, yönetici ile her gün ve birkaç kez görüşenlere kıyasla daha zayıf bir performans sergiledikleri gözlenmiştir. Sonuçlar, Çizelge 3.28.'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.28. Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Yönetici ile Görüşme Sıklığına Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yönetici ile Görüşme	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
DOKO	neredeyse hiç	290	3,447	0,544	0,032	12,778	0,005
	bir kaç kez	405	3,519	0,580	0,029		
	her gün	117	3,392	0,594	0,055		
	günde bir kaç kez	47	3,645	0,563	0,082		
DOKO_K	neredeyse hiç	290	3,438	0,728	0,043	8,759	0,033
	bir kaç kez	405	3,493	0,732	0,036		
	her gün	117	3,348	0,798	0,074		
	günde bir kaç kez	47	3,695	0,597	0,087		
DOKO_T	neredeyse hiç	290	3,404	0,751	0,044	12,905	0,005
	bir kaç kez	405	3,524	0,773	0,038		
	her gün	117	3,340	0,827	0,076		
	günde bir kaç kez	47	3,638	0,830	0,121		
DOKO_U	neredeyse hiç	290	3,492	0,681	0,040	3,083	0,379
	bir kaç kez	405	3,545	0,731	0,036		
	her gün	117	3,487	0,667	0,062		
	günde bir kaç kez	47	3,591	0,793	0,116		
YYO	neredeyse hiç	290	3,524	0,531	0,031	10,207	0,017
	bir kaç kez	405	3,632	0,508	0,025		
	her gün	117	3,630	0,488	0,045		
	günde bir kaç kez	47	3,743	0,459	0,067		
YYO_B1	neredeyse hiç	290	3,352	0,903	0,053	10,817	0,013
	bir kaç kez	405	3,493	0,851	0,042		
	her gün	117	3,527	0,866	0,080		
	günde bir kaç kez	47	3,752	0,721	0,105		

Çizelge 3.28. (Devam) Ölçek ve Ölçek Alt Boyutlarının Yönetici ile Görüşme Sıklığına Göre Analiz Sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yönetici ile Görüşme	N	Ort.	Std.Sp.	Hata Ort.	Kruskal-Wallis H	p-değeri
YYO_B2	neredeys e hiç	290	3,559	0,944	0,055	4,138	0,247
	bir kaç kez	405	3,718	0,844	0,042		
	her gün	117	3,672	0,963	0,089		
	günde bir kaç kez	47	3,695	0,990	0,144		
YYO_B3	neredeys e hiç	290	3,497	0,723	0,042	6,601	0,086
	bir kaç kez	405	3,611	0,705	0,035		
	her gün	117	3,581	0,664	0,061		
	günde bir kaç kez	47	3,728	0,664	0,097		
YYO_B4	neredeys e hiç	290	3,636	0,879	0,052	2,62	0,454
	bir kaç kez	405	3,695	0,834	0,041		
	her gün	117	3,724	0,835	0,077		
	günde bir kaç kez	47	3,837	0,895	0,131		
YYO_B5	neredeys e hiç	290	3,633	0,848	0,050	1,571	0,666
	bir kaç kez	405	3,668	0,865	0,043		
	her gün	117	3,701	0,881	0,081		
	günde bir kaç kez	47	3,702	1,061	0,155		
PSE	neredeys e hiç	290	2,322	0,247	0,015	0,51	0,917
	bir kaç kez	405	2,331	0,234	0,012		
	her gün	117	2,332	0,263	0,024		
	günde bir kaç kez	47	2,357	0,264	0,038		
PSE_G	neredeys e hiç	290	2,101	0,377	0,022	0,943	0,815
	bir kaç kez	405	2,102	0,376	0,019		
	her gün	117	2,143	0,425	0,039		
	günde bir kaç kez	47	2,140	0,388	0,057		
PSE_I	neredeys e hiç	290	2,543	0,271	0,016	2,562	0,464
	bir kaç kez	405	2,559	0,273	0,014		
	her gün	117	2,520	0,294	0,027		
	günde bir kaç kez	47	2,574	0,282	0,041		
DZLO	neredeys e hiç	290	3,540	0,421	0,025	12,756	0,005
	bir kaç kez	405	3,629	0,419	0,021		
	her gün	117	3,657	0,445	0,041		
	günde bir kaç kez	47	3,552	0,495	0,072		
DZLO_B1	neredeys e hiç	290	3,631	0,635	0,037	9,385	0,025
	bir kaç kez	405	3,747	0,682	0,034		
	her gün	117	3,790	0,683	0,063		
	günde bir kaç kez	47	3,583	0,818	0,119		
DZLO_B2	neredeys e hiç	290	3,564	0,708	0,042	4,811	0,186
	bir kaç kez	405	3,596	0,719	0,036		
	her gün	117	3,699	0,785	0,073		
	günde bir kaç kez	47	3,479	0,847	0,124		
DZLO_B3	neredeys e hiç	290	3,501	0,648	0,038	6,025	0,11
	bir kaç kez	405	3,609	0,660	0,033		
	her gün	117	3,568	0,660	0,061		
	günde bir kaç kez	47	3,536	0,626	0,091		
DZLO_B4	neredeys e hiç	290	3,512	0,899	0,053	6,454	0,091
	bir kaç kez	405	3,606	0,891	0,044		
	her gün	117	3,680	0,927	0,086		
	günde bir kaç kez	47	3,372	0,981	0,143		
DZLO_B5	neredeys e hiç	290	3,578	0,783	0,046	2,368	0,5
	bir kaç kez	405	3,660	0,743	0,037		
	her gün	117	3,675	0,764	0,071		
	günde bir kaç kez	47	3,652	0,715	0,104		
DZLO_B6	neredeys e hiç	290	3,464	0,913	0,054	1,534	0,675
	bir kaç kez	405	3,506	0,930	0,046		
	her gün	117	3,504	0,970	0,090		
	günde bir kaç kez	47	3,628	0,837	0,122		
DZLO_B7	neredeys e hiç	290	3,405	0,889	0,052	6,902	0,075
	bir kaç kez	405	3,544	0,871	0,043		
	her gün	117	3,568	0,863	0,080		
	günde bir kaç kez	47	3,617	0,886	0,129		

4. TARTIŞMA

Araştırma sonuçları, örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir işletmede etkili bir örgüt kültürü oluşturulduğunda, yetenek yönetimi de olumlu anlamda artmaktadır. Aynı şekilde yetenek yönetimi uygulamalarının da örgüt kültürünü etkilediği görülmektedir. Çalışmanın sonuçları, alan yazınına (Lust ve Moore 2006; Sleiderink 2012; Mintz and Stoller 2014, Ingram ve Glod 2016; Broek ve ark 2017; Keçecioğlu 2017; Corder ve Ronnie 2018; Mahajan 2019) doğrular niteliktedir.

Kişisel değer grupları (yaşam stili, güvenlik gibi) ile, kişinin çalıştığı örgütün değerleri birbirine uyum sağlıyorsa çalışanla iş bütünleşmiş demektir. Bu uyum sayesinde çalışan kariyerini yerleştirmiş olmaktadır (Schein 1996). Çünkü, örgütü oluşturan bireylerin örgüt üzerindeki etkisi fazladır (Isabella 1988). Çeşitli meslek grupları içinde yapılan araştırmalarda kariyer aşamasının bireylerin işle alakalı tutumlarını, algılarını ve davranışını etkilediği görülmüştür (Flaherty ve Pappas 2002, Altınöz 2018). Bulgular, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Bu nedenle, yüksek destek aldığı gözleyen çalışanlar, örgütün değer ve önceliklerine daha yüksek bağlılık göstermeye eğilimlidir. Bir yetenek programının parçası olmak, yönetici tayinlerine, değerlendirme merkezi ve geliştirme programlarına dahil olmak çalışanın örgütle bağını güçlendirmesine yardım etmektedir (Swales ve Blackburn 2016). Yetenek programlarının dışında bırakma çalışan-örgüt ilişkisini engelleme riski taşır ve bu programa dahil edilmesi gerektiğini düşünen çalışanlardan gelen tepkiler şiddetli olabilir (Swales ve Blackburn 2016). Berger ve Berger (2009) çalışmalarında başarılı bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için yetenek yönetimine ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların katılımını sağlayan, teşvik eden ve sürdüren bir örgüt kültürünün, bu tür örgütlerde çalışmayı arzu eden bireyler üzerinde kesinlikle daha büyük bir etkisi vardır (Mahajan 2019).

Aynı zamanda, 'Uyum' sağlayan örgütsel kültürün yanında 'İş/hayat dengesi' pratikleri iş memnuniyetini artırırken, işi bırakma niyetini azaltmaktadır (Tlais ve ark 2017). Bununla birlikte, bir dizi araştırma 'Mentorluğun' örgüt ve mentee için daha büyük bağlılık, daha iyi sosyalizasyon, tazminat, daha iyi performans, iş

memnuniyeti, daha yüksek maaş ve terfiler gibi sonuçlarla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Ragins ve Scandura 1999, Green ve Bauer 1995). Bulgular, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Ayrıca örgüt kültürü örgütün işe alım ve seçim aktivitelerini de etkileyebilir. İyi davranış etik değerlerle yürütüldüğünden bunun bir anlamı vardır. Bir örgüt etik değerleri kültürüne yerleştirerek çalışanlara rehberlik edebilir (Adewale ve Anthonia 2013). Literatürde örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi performansa bağlı ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Sleiderink (2012) sağlık sektöründe çalışan yöneticiler ile yaptığı çalışmada; yöneticilerin yeteneği performansa dayalı olarak tanımladıklarını ve terfi, kişisel hedeflerin başarılması gibi unsurların yeteneği yönetme de etkin olduğunu bulmuştur (Sleiderink 2012). Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi temel olarak hizmet içi eğitimlere dayanma eğilimindedir. Ayrıca, çalışanları motive etmek için bazı girişimlerde bulunmakta ancak bu amaca ulaşmak için çoğunlukla finansal motivasyon kullanılmaktadır (Ingram ve Glod 2016).

Performans ile ilgili bazı önemli sorular bulunmaktadır. Aynı görevi yapan bir kişi, iki farklı örgütte neden farklı performans sergiler? Bu konudaki etkileyici ampirik çalışma da; Huckman ve Pisano (2006)'nun aynı zamanda farklı hastanelerde aynı görevi sürdüren kalp cerrahlarıyla ilgili çalışmasıdır (Collings ve Mellahi 2013). Onların bu çalışmaları sonucunda, tek tek cerrahların performansının farklı hastanelerde farklılık olduğu bulunmuştur. Az sayıda işlem gerçekleştirdikleri hastanelerle karşılaştırıldığında, çok sayıda işlem gerçekleştirdikleri hastanelerde cerrahlar daha iyi performans göstermişlerdir (Collings ve Mellahi 2013).

Aynı yetenekli cerrahın hemen hemen aynı zamanda farklı hastanelerde farklı performans göstermesi durumu, cerrahın belirli çalışanlar, örgüt kültürü ve faaliyet rutinleri gibi hastane içindeki kritik olgulara aşinalığıyla açıklanmıştır. Bu vaka performans üzerinde yeteneklerin faaliyet gösterdiği sosyal ve fiziki bağlamları öne çıkarmaktadır (Collings ve Mellahi 2013).

Bununla birlikte, 'Yüksek performans' gösterenlerin elde tutulmasının çok önemli bir mesele olduğunu öne sürer. Ancak birçok çalışmada üst düzey yeteneği elde edip, tutmada artan zorluktan bahsedilmektedir (Sturman ve ark. 2003). Yüksek

performans gösterenlerin, “Bilgi paylaşımında, işbirliğinde, ortak kararlar almada istekli olmalarına ve birbirine bağlı görevleri yürütmelerine yardımcı bütünleştirici davranışlarla uyumlu olmalarına engel olabilen egoları” vardır (Lopes 2016).

Örgütsel etkilerine aşırı kıymet verirler ve bir gözleri sürekli ileriye dönük gelişmede olurken, bir gözleri de başka yerlerdeki daha iyi kariyer olanaklarında olur. Yüksek performans gösterenlerin çoğu, beş yıl içinde ayrılma eğilimindedir (Lopes 2016). Lopes’in bu çalışması yetenek yönetimi ile örgütsel ilişkide psikolojik sözleşmenin etkisinin olmadığına dair fikir verebilmektedir ve bulgular, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çoğu örgüt, potansiyeli yüksek çalışanların geliştirilmesine yapılan yatırımın riskli olduğunu düşünmektedir. 1990’lardaki sözde ‘Eski’ psikolojik sözleşmenin bitmesiyle birlikte, işveren ve çalışanlar arasındaki yeni psikolojik sözleşmenin bağlılığa ve uzun hizmete daha az eğildiği; öz yönetimli kariyerlere ve en iyi anlaşmanın peşinde koşmaya daha eğilimli olduğu söylenmektedir (Garrow ve Hirsh 2008).

Ayrıca; yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki açısından, yetenek yönetimi, yetenek havuzlarına dahil etme gibi, çalışanlara farklı muamele ve gelişim programları olduğunu düşündürebilir (Festing ve Schafer 2014). Bu durumda, psikolojik sözleşme zarar görecektir. Yetenek yönetimi uygulamasının, yetenek yönetimi içindeki statüsüne bakılmaksızın, yetenek havuzuna dahil edilmiş ya da edilmemiş çalışanlarda psikolojik sözleşmenin algılanması üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur (Yaacoub 2014). Bulgular, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çalışanlar, yetenek yönetimini, örgütlerinin sunduğu psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesini destekleyen gelişimsel bir aktivite olarak algılamıştır (Yaacoub 2014).

Psikolojik sözleşme ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi (Tekleab ve Taylor 2003, DelCampo 2007, Höglund 2012, Farndale ve ark 2014) ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi (Richard ve ark 2009, Aggarwal ve Bhargava 2009). Olumlayan birçok çalışma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinde ise geniş yelpazede işyeri tutum ve davranışlarıyla olumsuz anlamda ilişkili olduğu görülmüştür. Örneğin, psikolojik sözleşme ihlalinin iş memnuniyeti, örgüt yurttaşlığı davranışlarına (Lee 2014), güven, rol içi performans ve örgütsel bağlılık ile olumsuz anlamda ilişki kurduğu görülmüştür (Suazo 2009, Suazo ve Turnley 2010, Paillé

2015). Aynı zamanda kötümser düşünceyi, personel devir oranını da artırdığı bulunmuştur (Suazo 2009).

Bu başarısızlıklarla ilgili daha ilginç olan şey ise; başarıdan yoksun olmalarında görülen nedenlerdir. Yapılan farklı çalışmalar; başarısızlık için en sık gösterilen nedenin örgüt kültürünün ihmal edilmesi olduğunu göstermiştir (Cameron ve Quinn 2006). Bir diğer olumsuz yanı ise; bireysel olarak yıldız çalışanlara aşırı yönelmenin ekip çalışmasını ve işbirlikçi ruhu zedeleyen bir örgüt kültürü yaratma olasılığıdır (Cooke ve ark 2014).

Takım çalışması, hem örgüt kültürü hem de yetenek yönetimi için vaz geçilmezdir. Duygusal zekanın, bu ilişkideki önemi ise yadsınamaz. Yüksek EQ'ye sahip çalışanlar takım üyeleriyle daha iyi etkileşimlerde bulunabileceği ileri sürülmüştür (Shatali 2011). Duygusal zeka, etkili liderliğin önemli bir bileşeni, strese müdahale aracı, disiplinlerarası takım çalışmasının etkili bir gücü ve yetersiz iletişim için potansiyel bir çözümdür (Littlejohn 2012). Duygularını yetkin bir şekilde düzenleyebilen bireyler, olumsuz duygusal durumlar üzerinde daha iyi bir kontrol sahibi olurlar ve daha az yüzleşme kaygısı yaşarlar (Jones ve Argentino 2010).

Hunter ve Smith (2007) yaptığı çalışmaya göre, hemşireler iş kimliğine uyum sağlayarak duygularını kontrol eder ve profesyonel bilgiyi yapılandırmak, örgüt kültürünü oluşturmak için duyguları kullanır. Yine, Clarke (2006)'ın yaptığı çalışmada duygusal zeka yeteneklerinin, işyerinin durumunu değerlendirirken, sağlık personeli rolünü yerine getirirken ve iş ilişkileri yoluyla profesyonel bütünlüğün sürdürülmesinden etkilendiğini tespit etmiştir.

Yapılan diğer çalışmalarda sağlık profesyonellerinin empati gücü ve kendi öz farkındalıkları yüksek olup (Nelson ve ark 2015) tatmin edici iş ilişkilerini sürdürmek, karmaşık örgütsel sınırlar boyunca takım ortamlarında etkin çalışmak, yetkin iletişim kurmak ve değişimi kolaylaştırmak (Benson ve ark 2010) stresle başa çıkmak ve kariyer gelişimine olumlu katkıda bulunmak (Por ve ark 2011) için duygusal zeka yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları olduğu vurgulanmıştır (Nelson ve ark 2015).

Ayrıca, liderlik gelişimde duygusal zeka yetenekleri, takım temelli ve paylaşımcı karar alma, işbirliğine dayalı bakım, empati ve insan odaklı iletişimi arttırdığı bulunmuştur (Shane ve Vogt 2013). Yetenek yönetimi ile örgüt kültürünün liderlik davranışları üzerinde aracı rolü bulunmaktadır (Sadeli 2012). Çalışmamızda ise liderlik davranışının, yetenek yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide aracılık etkisi görülmüştür. Çalışanlar için gerekli çalışma koşullarının oluşturulması, duygu ve düşüncelerini rahat ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılmasında yetenek yönetimi uygulamalarının etkisi vardır (Çetinkaya ve Karaçelebi 2017).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, sağlık personellerinin örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkisinde duygusal zeka liderliğinin ve psikolojik sözleşmenin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır.

Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide duygusal zeka liderliğinin aracı rolü tespit edilirken; psikolojik sözleşmenin aracı rolü ise istatistiki açıdan anlamlı çıkmamıştır. Kuramsal bilgiler kapsamında araştırmamızda ele alınan değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri için bir model geliştirilmiş ve bu model yapısal eşitlik ile test edilerek, uyum indekslerine bakılmıştır. Uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırlar içinde çıktığından, modelimizin geçerli bir model olduğu ve daha sonra yapılacak araştırmalara yol gösterebilecektir. Ayrıca oluşturulan modelin yol analizi de yapılarak, değişkenlerin birbirleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri de tespit edilmiştir.

Katılımcılara ait demografik özelliklere bakıldığında; yaş aralığının %43,6 ile 28-35 yaş arasında olduğu; %38'inin lisans öğrenimi düzeyinde; %37,6'sının hemşire olarak çalıştığı; %49'unun evli; %32,2'sinin 1-3 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Yönetici ile görüşme sıklığına bakıldığında ise % 46,6 oranında 'Birkaç kez' cevabı verilmiştir.

Araştırmamızı oluşturan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekler örneklemin verdiği yanıtlar neticesinde yeniden boyutlandırılmış ve nihai bulgular elde edilmiştir. Özgün haliyle 60 maddeden oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak 36 maddeye

indirilmiştir. Bizim çalışmamızda ise; uyguladığımız örnekleme örgüt kültürü olgusunu en iyi ölçen her biri iki alt boyuta sahip üç temel boyutlu 15 maddeden oluşan yeni bir Örgüt Kültürü Ölçeği'ne ulaşılmıştır.

Psikolojik Sözleşme Envanteri; Rousseau (2008) tarafından geliştirilen ve Topçu (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 2 alt boyutlu ölçek toplam 16 maddeden ve 'İlişkisel', 'Geleneksel' olmak üzere 2 temel boyuttan oluşmaktadır. Bizim çalışmamızda ise uyguladığımız örnekleme psikolojik sözleşme olgusunu en iyi ölçen her biri 2 alt boyuta sahip 2 temel boyutlu 14 maddeden oluşan yeni Psikolojik Sözleşme Envanteri'ne ulaşılmıştır.

Ülkemizde ilk kez kullanılan Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği için 7 temel boyutlu 70 maddelik ölçek Palmer, Stough, Harmer and Gignac (2009) tarafından geliştirilmiştir ve araştırmacı tarafından bilimsel metodlar ışığında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Analiz sonucunda, araştırmacı tarafından yeniden boyutlanarak oluşturulan 7 temel boyuta sahip 23 maddeden oluşan yeni bir Duygusal Zeka Liderliği Ölçeği'ne ulaşılmıştır.

Anne-Marguerite Oehley (2007) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından bilimsel yöntemler izlenerek, Türkçe'ye uyarlanan ölçek 8 temel boyutlu toplam 43 maddeden oluşmaktadır. Analizler neticesinde, uyguladığımız örnekleme 'Yetenek Yönetimi' olgusunu en iyi ölçen ve araştırmacı tarafından yeniden boyutlanarak oluşturulan 5 temel boyuta sahip, 16 maddeden oluşan uygulanması kolay bir Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne ulaşılmıştır.

Daha sonra, Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasında ($r=,64$; $p<0,01$); örgüt kültürü ile duygusal zeka liderliği arasında ($r=,56$; $p<0,01$); duygusal zeka liderliği ile yetenek yönetimi arasında ($r=,68$; $p<0,01$) pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki; örgüt kültürü ile psikolojik sözleşme arasında ($r=,27$; $p<0,01$); psikolojik sözleşme ile yetenek yönetimi arasında ($r=,13$; $p<0,01$); duygusal zeka liderliği ile psikolojik sözleşme arasında ($r=,16$; $p<0,01$) pozitif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hipotezler ile ilgili değişkenlerin (Psikolojik sözleşme, duygusal zeka liderliği) aracılık rollerine bakılmıştır. Analizler sonucunda; yetenek yönetimi ile

örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna bağlı olarak; *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

Diğer hipotez sorgulandığında; örgüt kültürünün, yetenek yönetimi ile olan ilişkisinde duygusal zeka liderliği kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, duygusal zeka liderliğinin örgüt kültürü ile yetenek yönetimini kısmen etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla *Hipotez 2* kabul edilmiştir ve son hipotezde ise psikolojik sözleşmenin, örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir. Sonucunda, psikolojik sözleşmenin örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi etkilemediği söylenebilir. Dolayısıyla; *Hipotez 3* red edilmiştir.

Ölçek ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarını incelediğimizde; kadın ve erkeklerin Duygusal Zeka Liderlik Ölçeği'nin 'Duygusal denge' boyutundan elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. İnsanları işyerinde değerli hissettiren şeylerin neler olduğunu daha rahat anlama ve karar alırken hem teknik bilgiyi hem de hisleri aynı ölçüde kullanma konusunda cinsiyette farklılıklar görülmüştür.

Medeni durum açısından ele alındığında; Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum başlıklı alt boyutuna verilen yanıtlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve bu farklılığın kaynaklarını incelemek üzere yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırmaya göre 'İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.' gibi ifadelerin yer aldığı boyutta bekar olan bireyler için daha anlamlı istatistiksel değerler çıkmıştır. Bu sonuca göre, evli çalışanlar, bekar olan bireylere göre örgüte daha az uyum sağlamaktadır.

Öğrenim durumu ve çalışma süresi, değişkenler üzerinde bir farklılık yaratmamıştır. Bunun sonucunda bizim örneklemimiz için öğrenim durumunun ve çalışma süresinin değişkenleri etkilememiş olması dikkate değerdir. Katılımcıların mensubu olduğu çalışma gruplarına göre ise; psikolojik sözleşme envanterinin ilişki boyutu ve yetenek yönetimi ölçeğinin 'Performans ve empati' boyutuna verdikleri yanıtlarda istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur.

'Performans ve empati' boyutu için (İhtiyaç olan yerlerde boşlukları doldurmak için zaman ve enerji harcarım, birimizde performans sorunları

zamanında çözülür, bireylerin gelişim ihtiyaçları objektif bir şekilde değerlendirilir vb.) yürütülen ikili karşılaştırmalara göre görev tanımı sekreter olan katılımcıların diğer (teknisyen, VHKİ ve ebe) kategorisinde yer alan katılımcılara göre yetenek yönetimine daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

Ortaya konan PSE ilişkisel boyutuna ilişkin istatistiksel farklılığın temelinde ise yine sekreter olarak görev yapan katılımcıların bu kez hemşire ve doktora kıyasla daha düşük puan aldıkları yatmaktadır. Çalışanların yönetici ile görüşme sıklıklarının genel örgüt kültürü ile bu kültürün altında yer alan ‘Katılım’ ve ‘Tutarlılık’ faktörlerine istatistiksel olarak etki ettiği gözlenmiştir.

Yapılan iş ile bütünleşme, yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olması sebebiyle herkesin istenilen bilgiye ulaşabilmesi, iş planlamada tüm çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi, takım çalışmasının önemli hale gelmesi, çalışanların kendi amaçları ile işletmenin amaçları arasında ilişkiyi fark etmesi, kendi işlerini planlarken gerekli yetkinin verilmesi, iş görme kapasitelerinin artırılması gibi süreçlerde yönetici ile görüşme sıklığı etkili olmuştur.

Ayrıca yöneticilerin söylediklerini uygulama, iş görme yöntemlerinde net ve tutarlı değerler sistemi yaratma, anlaşmazlıklarda her bir çalışanın çözüm gayreti göstermesini destekleme ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma da yöneticiler ile görüşme sıklığı anlamlı sonuçlar vermiştir. Sürdürülen ikili karşılaştırmalar neticesinde elde edilen bulgulara göre yönetici ile günde birkaç kez görüşen çalışanların, neredeyse hiç görüşmeyen ve hemen hemen her gün görüşen çalışanlara nazaran örgüt kültürüne daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde yetenek yönetimi ve ‘Ödüllendirme ve İş akışı’ boyutuna ilişkin yürütülen analizlerde yine yönetici ile günde birkaç kez görüşen çalışanlarda, neredeyse hiç görüşmeyenlere göre daha yüksek değerler elde edilmiştir.

Son olarak ise duygusal zeka liderliğinde yönetici ile neredeyse hiç görüşmeyen çalışanlar, yönetici ile her gün ve birkaç kez görüşenlere kıyasla daha zayıf bir performans sergiledikleri gözlenmiştir

Çalışmanın önerilerine değinilecek olursa:

- Servislerde veyahut birimlerde yer alan şeflere (Sorumlular) duygusal zeka liderliği konusunda eğitim verilmeli ve olaylara hem akıl hem de hisleri ile müdahale edebilme yetisi kazandırılmalıdır.
- Yöneticilerin, örgüt kültürünü bozabilecek olası durumlara (Çatışma, ihlal vb.) karşı bir aksiyon planı oluşturması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, çalışmamızda yöneticiler ile çalışanların daha sık iletişim halinde olması gerektiği bulunmuştur. Bu nedenle, yöneticilerin iş akışını bozmayacak küçük toplantılar ile çalışanların duygu, tutum ve hedeflerine yönelik bilgileri edinmeleri gerekmektedir.
- Yönetim kademesince, yetenekli görülen sağlık personelinin lisans ve lisansüstü eğitimi desteklenmelidir.
- Araştırma örnekleme sadece devlet hastaneleri olduğundan, araştırmanın özel hastanelerde de yapılması veya bir şehri kapsayan değil, bir kaç şehri içeren bir araştırmaya dönüştürülmesi ‘Yetenek yönetimi’ ve ‘Duygusal Zeka Liderliği’ alanında daha kapsamlı bulgular almamıza yarayabilir.
- Gelecekte yapılacak araştırmaların evreninin nicelik ve nitelik bakımından farklılaşması, elde edilen bulguların genellenebilmesi açısından yazına önemli katkılar sağlayabilir. Bu çalışmada evren sağlık personelleri iken, gelecek çalışmalarda değişik örgüt kesimleri ve farklı meslek gruplarını kapsayacak şekilde araştırmalar yapılabilir.
- Yapılan iş ile bütünleşme, yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olması sebebiyle herkesin istenilen bilgiye ulaşabilmesi, iş planlamada tüm çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi, takım çalışmasının önemli hale gelmesi, çalışanların kendi amaçları ile işletmenin amaçları arasında ilişkiyi fark etmesi, kendi işlerini planlarken gerekli yetkinin verilmesi, iş görme kapasitelerinin artırılması gibi süreçlerde yönetici ile görüşmenin etkili olduğu belirlendiğinden, yöneticilerin bu konuda daha dikkatli olması önerilmektedir.

- Yöneticilerin söylediklerini uygulama, iş görme yöntemlerinde net ve tutarlı değerler sistemi yaratma, anlaşmazlıklarda her bir çalışanın çözüm gayreti göstermesini destekleme ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma da yöneticiler ile görüşme sıklığı anlamlı sonuçlar verdiği için, yöneticilerin örgütün değerler sistemini oluşturma ve örgüt kültürünü her kademe benimsetmesi önemlidir.
- İnsanları işyerinde değerli hissettiren şeylerin neler olduğunu daha rahat anlama ve karar alırken hem teknik bilgiyi hem de hisleri aynı ölçüde kullanma konusunda cinsiyette farklılıklar görüldüğünden, duygusal zekanın daha etkin kullanılabileceği görevlerde kadın çalışanlara öncelik tanınabilir.
- Yöneticilerin çalışanlar ile görüşme sıklığı, yetenek yönetimi sürecinde ‘Ödüllendirme ve İş akışı’ nı etkilediğinden, yöneticilerin iş akışı konusunda çalışanlara daha net ve açık olması gerekmektedir. Görevini iyi tanımlayabilen bir sağlık personelinin, motivasyonu daha yüksek olacağından ödüllendirilme beklentisi de o derece yükselecektir.

6. KAYNAKLAR

- Adams JS, 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-99.
- Adewale OO, Anthonia AA, 2013. Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4), 115-33. DOI: 10.7441/joc.2013.04.07
- Aggarwal U, Bhargava S, 2009a. Exploring psychological contract contents in India: the employee and employer perspective. *Journal of Indian Business Research*, 1 (4), 238-51.
- Aggarwal U, Bhargava S, 2009b. Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1), 4-31. <https://doi.org/10.1108/03090590910924351>
- Akerjordet K, Severinsson E, 2008. Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management*, 16, 565-77.
- Akhtar MN, Bal M, Long L, 2016. Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: A sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, 38 (4), 536-62. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2015-0048>
- Al Ariss A, Cascio WF, Paauwe J, 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alanoğlu M, 2019. Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Alcover CM, Rico R, Turnley WH, Bolino MC, 2017. Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7 (1), 4-35.
- Allen SC, Shankman ML, Haber-Curran P, 2016. Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. *New Directions For Higher Education*, 174, 79-90. DOI: 10.1002/he
- Alper T, 2018. Duygusal sermayenin iş ve yaşam doyumuna üzerine etkisine ilişkin duygusal iyilik algısının aracılık etkisi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Alsabawy AY, Cater-Steel A, Soar J, 2016. Determinants of perceived usefulness of e-learning systems. *Computers in Human Behavior*, 64, 843-58. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.065>
- Alstete JW, 2001. Alternative uses of electronic learning systems for enhancing team performance. *Team Performance Management*, 7 (3), 48-52.
- Altınöz M, 2018. Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39, 82-95.
- Ammi M, Fortier G, 2017. The influence of welfare systems on pay-for-performance programs for general practitioners: A critical review. *Social Science & Medicine*, 178, 157-66.
- Anderson N, Schalk R, 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-47.
- Argandoña A, 2003. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), 15-28.
- Arshad R, 2016. Psychological contract violation and turnover intention: do cultural values matter?. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 251-64. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>
- Ashton C, Morton L, 2005. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31. <https://doi.org/10.1108/1475439058000089>
- Aslan Ş, 2013. Duygusal zeka: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik. 2. Baskı, Konya, Eğitim Yayınevi, s.36.
- Atkinson C, 2002. Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7 (1), 14-23. <https://doi.org/10.1108/13620430210414838>

- Atkinson C, 2007. Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3), 227-46. <https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Bailie K, 2005. An exploration of the utility of a self-report emotional intelligence measure. the degree of master of industrial psychology, University of Stellenbosch, South Africa.
- Bal PM, Chiaburu DS, Jansen PGW, 2010b. Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 252-73. <https://doi.org/10.1108/02683941011023730>
- Bal PM, Jansen PGW, Velde MEG, Lange AH, Rousseau DM, 2010a. The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-86. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.002
- Bansal P, 2003. From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14 (5), 510-27.
- Barrett M, Cox A, Woodward B, 2017. The psychological contract of international volunteers: an exploratory study. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5 (2), 123-45. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2017-0009>
- Baumann MH, Dellert E, 2006. Performance measures and pay for performance. *Chest journal*, 129 (1), 188-91.
- Beechler S, Woodward IC, 2009. The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-85. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Behery M, Paton RA, Hussain R, 2012. Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22 (4), 299-319, <https://doi.org/10.1108/10595421211247141>
- Bell AN, 2005. The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4 (4), 3-3. <https://doi.org/10.1108/14754390580000792>
- Bellou V, 2006. Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29 (1), 68-88. <https://doi.org/10.1108/01425450710714487>
- Belmi P, Pfeffer J, 2015. How "Organization" can weaken the norm of reciprocity: the effects of attributions for favors and a calculative mindset. *Academy of Management Discoveries*, 1 (1), 35-55. <http://dx.doi.org/10.5465/amd.2014.0015>
- Benson G, Ploeg J, Brown B, 2010. A cross-sectional study of emotional intelligence in baccalaureate nursing students. *Nurse Education Today*, 30, 49-53.
- Bergelson M, 2014. Developing tomorrow's leaders: Innovative approaches to mentorship. *People and Strategy*, 37 (2), 18-22.
- Beydler KW, 2017. The role of emotional intelligence in perioperative nursing and leadership: Developing skills for improved performance. *Aorn Journal*, 106 (4), 317-23. doi: 10.1016/j.aorn.2017.08.002.
- Bicchieri C, Mercier H, 2014. Norms and beliefs: How change occurs. *The Jerusalem Philosophical Quarterly*, 63, 60-82.
- Bihani A, Dalal K, 2014. A review into talent management, talent retention and its scope for learning organisations. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 2 (1), 1-11.
- Biswas S, 2016. Behavioral and attitudinal outcomes of psychological contract violation. *Journal of Management Development*, 35 (2), 261-79. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0082>
- Björkman I, Ehrrooth M, Mäkelä K, Smale A, Sumelius J, 2013. Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52 (2), 195-214. DOI:10.1002/hrm.21525
- Blancero D, Ellram L, 1997. Strategic supplier partnering: a psychological contract perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10), 616-29. <https://doi.org/10.1108/09600039710188684>
- Böhmer N, Schinnenburg H, 2016. How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38 (1), 73-93. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0154>

- Brackett MA, Rivers SE, Salovey P, 2011. Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x
- Brislin R, Lonner W, Thorndike R, 1973. *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley.
- Broek J, Boselie P, Paauwe J, 2017. Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*, XXX, 1-10.
- Brown SW, Grant AM, 2010. From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations, *Coaching. An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3 (1), 30-45. DOI: 10.1080/17521880903559697
- Bryman A, Cramer D, 2001. *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13; A guide for social scientists*. London and New York: Taylor& Francis Group, ISBN 0-203-49818-6 Master e-book ISBN, 1-359.
- Buttner EH, Lowe KB, 2017. The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36 (1),73-89. DOI 10.1108/EDI-02-2016-0016
- Cameron KS, Quinn RE, 2006. *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, Revised Edition, United States of America, Published by Jossey-Bass, p. 19-20.
- Campbell J, 2007. Motivation, attitudes, goal setting, performance and interactive effects of pay for performance. The Degree Doctor of Philosophy in Business & Technology, Capella University, Minnesota.
- Cappelli P, 2008. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.
- Carlson DS, Rotondo DM, 2001. Differences in promotion stress across career stage and orientation. *Hum Resour Manage*, 40 (2), 99-110.
- Carragher J, Gormley K, 2017. Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 73(1), 85–96. doi: 10.1111/jan.13141
- Cascio WF ve Boudreau JW, 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51, 103–14.
- Cassar V, Briner R, 2009. Contextualizing the features of the psychological contract: the case of Malta. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (7), 677-94. <https://doi.org/10.1108/02683940910989048>
- Cassar V, Buttigieg SC, 2015. Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44 (2), 217-35. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0061>
- Castro F, Gomes J, Sousa FC, 2012. Do intelligent leaders make a difference? the effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity And Innovation Management*, 21 (2), 171-82. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x
- Cavanaugh MA, Noe RA, 1999. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323-40.
- Cegarra-Navarro J, Sabater-Sánchez R, 2005. E-learning: Organizational requirements for successful feedback learning. *Journal of Workplace Learning*, 17 (5), 276- 90.
- Cesário FS, Chambel MJ, Guillén C, 2014. What if expatriates decide to leave? The mediation effect of the psychological contract fulfilment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12 (2), 103-22. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-08-2013-0516>
- Çetinkaya AŞ ve Karaçelebi FG, 2017. Yetenek yönetiminin duygu düzenlemeye etkisi: Konaklama işletmeleri araştırması. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16, 391- 402.
- Çevik B, 2014. Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Chambel MJ, 2012. Does the fulfillment of supervisor psychological contract make a difference? Attitudes of in-house and temporary agency workers. *Leadership&Organization Development Journal*, 35 (1), 20-37. DOI 10.1108/LODJ-03-2012-0031

- Chambel MJ, Lorente L, Carvalho V, Martinez IM, 2016. Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 79-94. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0070>
- Chan J, Burgess J, 2015. Coaching the coaches. *Human Resource Management International Digest*, 23(6), 30-3.
- Chappell L, Kenneth FG, 2014. Making clientelism work: How norms of reciprocity increase voter compliance. *Comparative Politics*, 47 (1), 61-77.
- Chen L, Ellis SC, Suresh N, 2016. A supplier development adoption framework using expectancy theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (5), 592-615. DOI 10.1108/IJOPM-09-2013-0413
- Chih WH, Tao-Sheng C, Li-Chi L, Wen-Chang F, 2017. Psychological contract violation: Impact on perceived justice and behavioral intention among consumers. *International Journal of Conflict Management*, 28 (1), 103-21. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2016-0010>
- Chrobot-Mason DL, 2003. Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45. <https://doi.org/10.1108/02683940310459574>
- Clarke N, 2006. Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare. *Human Resource Development International*, 9, 447-65.
- Clutterbuck D, 2005. Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9 (4), 359- 64, <https://doi.org/10.1108/13632540510621597>
- Coates YD, 2009. A focused analysis of incentives affecting teacher retention: what might work and why. the Degree of Doctor of Philosophy In Education, American University, Washington.
- Cohen A, 2012. The relationship between individual values and psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (3), 283-301. <https://doi.org/10.1108/02683941211205826>
- Collings DG, 2014. Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 253-61. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Collings DG, Isichei M, 2017. The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (1), 165-187. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380064
- Collings DG, Mellahi K, 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-13.
- Collings DG, Mellahi K, 2013. Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". *Human Resource Management Review*, 23, 322-25.
- Collings DG, Scullion H , Vaiman V, 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25, 233-35.
- Comrey AL, Lee HB, 1992. *A first course in factor analysis*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, p. 41.
- Conway N, Briner RB, 2002. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*; 23 (3), 287-302.
- Cooke FL, Saini DS, Wang J, 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49, 225-35.
- Corder E and Ronnie L, 2018. The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31 (1), 62-76.
- Coyle-Shapiro JAM, 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-46.
- Coyle-Shapiro JAM, Kessler I, 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-30.

- Cron WL, Dubinsky AJ, Michaels RE, 1988. The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation. *Journal of Marketing*, 52 (1), 78-92.
- Cumberland D, Herd A, 2011. Organizational culture: Validating a five windows qualitative cultural assessment tool with a small franchise restaurant case study. *Organization Development Journal*, 29 (4), 9-20.
- Cunningham JB, 1993. Facilitating a mentorship programme. *Leadership&Organization Development Journal*, 14 (4), 15-20.
- Dabos GE, Rousseau DM, 2004. Social interaction patterns shaping employee psychological contracts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862429>
- Dainty ARJ, Raiden AB, Neale RH, 2004. Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11 (1), 33-44. <https://doi.org/10.1108/09699980410512647>
- Dalkir K, Wiseman E, 2004. Organizational storytelling and knowledge management: A survey. *Storytelling Self Society*, 1 (1), 57-73.
- De Vos A, Buyens D, Schalk R, 2003. Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 537- 59. DOI: 10.1002/job.205
- Decaro MW, 2017. The many benefits of mentorship. *Strategic Finance*, 98 (9), 25-6.
- DelCampo RG, 2007. Understanding the psychological contract: a direction for the future", *Management Research News*, 36 (6), 432-40. <https://doi.org/10.1108/01409170710751926>
- DelCampo RG, Blancero DM, 2008. Perceptions of psychological contract fairness of Hispanic professionals. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (3), 300-15. <https://doi.org/10.1108/13527600810892576>
- Denison DR, Haaland S, Goelzer P, 2004. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98–109. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.008
- Denison DR, Mishra AK, 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Desson K, Clouthier J, 2010. Organizational Culture – Why Does It Matter?. *The Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency, Symposium Book*, p.2, November 3 2010, Vienna, Austria.
- Diamond MA, 1991. Dimensions of organizational culture and beyond. *Political Psychology*, 12 (3), 509-22.
- Downey LA, Johnston PJ, Hansen K, Schembri R, Stough C, Tuckwell V, Schweitze I, 2008. The relationship between emotional intelligence and depression in a clinical sample. *The European Journal of Psychiatry*, 22 (2), 93-8. <http://dx.doi.org/10.4321/S0213-61632008000200005>
- Downs Y, Swailes S, 2013. A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-81, DOI: 10.1080/13678868.2013.782992
- Dries N, 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–85.
- Dries N, Forrier A, De Vos A, Pepermans R, 2014. Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5), 565-81. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0109>
- Dries N, Gieter SD, 2014. Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43 (1), 136-62. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0174>
- Driscoll C, McKee M, 2007. Restorying a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73 (2), 205-17.

- El-Bakry HM, Mastorakis N, 2009. E-learning and management information systems for e-universities. In Proceedings from 13th WSEAS International Conference on Computers, 555-565.
- Emeraldinsight, 2016. Towards effective global talent management: The central role of employees. *Strategic Direction*, 32 (2), 5-7. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2015-0170> Erişim tarihi 10 Aralık 2017. Erişim adresi, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/SD-11-2015-0170>
- Emery CR, Oertel S, 2006. An examination of employee culture-based perceptions as a predictor of motivation. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10 (2), 13-29.
- Eren E, 2014. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 14. baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 161-65.
- Erkutlu H, Chafra J, 2016. Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (3), 369-86. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Eryılmaz İ, 2017. Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Fadil PA, Williams RJ, Limpaphayom W, Smatt C, 2005. Equity or equality? A conceptual examination of the influence of individualism/collectivism on the cross-cultural application of equity theory. *Cross Cultural Management*, 12 (4), 17-35.
- Fajčíková A, Fejfarová M, Urbancová H, 2016. Employee development by talent management implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics & Administration*, 23 (38), 18-30.
- Farndale E, Pai A, Sparrow P ve Scullion H, 2014. Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49, 204-14.
- Ferres N, Connell J, 2004. Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?. *Strategic Change*, 13, 61-71. DOI: 10.1002/jsc.665
- Festing M, Schafer L, 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262-71.
- Festing M, Budhwar PS, Cascio WF, Dowling PJ ve Scullion H, 2013. Current issues in International HRM: Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27 (3), 161- 66.
- Festing M, Schäfer L, Scullion H, 2013. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-93. DOI: 10.1080/09585192.2013.777538
- Fideldey-van dijk C, Freedman J, 2007. Differentiating emotional intelligence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 8-20. DOI:10.1002/jls.20012
- Fischer R, Ferreira MC, Assmar EML, Redford P, Charles H, 2005. Organizational behaviour across cultures: theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 27 - 48. <https://doi.org/10.1177/1470595805050823>
- Fitzsimmons VM, 2002. The relationship of performance incentives to productivity and quality of work life. The degree of Doctor of Philosophy In the Department of Mechanical, Industrial, and Nuclear Engineering, University of Cincinnati, Ohio.
- Flaherty KE ve Pappas JM, 2002. The Influence of Career Stage on Job Attitudes: Toward a Contingency Perspective. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (3), 135-143.
- Florea L, Cheung YH, Herndon NC, 2013. For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 393-408.
- Fornell C ve Larcker DF, 1981. Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Fortado B, Fadil P, 2012. The four faces of organizational culture. *International Business Journal*, 22(4), 283-98. DOI 10.1108/10595421211247132

- Foss L, 1973. Managerial strategy for the future: Theory Z management. *California Management Review*, 15 (3), 68-81.
- Frank DH, Wertenbroch K, Maddux WW, 2015. Performance pay or redistribution? Cultural differences in just-world beliefs and preferences for wage inequality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 160–70.
- Frank KA, Fahrbach K, 1999. Organization culture as complex system: Balance and information in models of influence and selection. *Organization Science*, 10 (3), 253-77.
- Frankenberger R, 2011. The same, but different! Regime types from a post-structuralist perspective. the IPSA- ECPR Joint Conference, p.1-19, 19 February 2011, Sao Paulo.
- Freese C, Schalk R, 2008. How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-86.
- Frehywot S, Vovides Y, Talib Z ve ark., 2013. E-learning in medical education in resource constrained low- and middle-income countries. *Human Resources for Health*, 11, 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.1186/1478-4491-11-4>.
- Gabor A, Mahoney JT, 2010. Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. In: *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Eds: Witzel M, Warner M, Oxford: Oxford University Press, p. 134-161.
- Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TM, 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Gallardo-Gallardo E, Nijs S, Dries N, Gallo P, 2015. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25, 264–79.
- Garavan TN, Carbery R, Rock A, 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gardner L, Stough C, 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Garrow V ve Hirsh W, 2008. Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management; Thousand Oaks*, 37 (4), 389-402.
- Gazell JA, 1970. Authority-flow theory and the impact of Chester Barnard. *California Management Review*, 13 (1), 68-74.
- Gelens J, Dries N, Hofmans J, Pepermans R, 2013. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341–53.
- Geofroy Z, Evans MM, 2017. Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge?. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 81–95. DOI: 10.1002/kpm.1532
- George JM, 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–55.
- Gerhart B, Fang M, 2014. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, 41–52.
- Gibson GC, Hogan R, Stahura J, Jackson E, 2007. The making of heroes: An attributional perspective. *Sociological Focus*, 40 (1), 72-97.
- Gignac GE, 2008. *Genos emotional intelligence inventory: Technical manual*. Second Edition, Sydney: NSW. Genos Press.p.1-133.
- Gignac GE, 2010a. Seven-factor model of emotional intelligence as measured by Genos EI: A confirmatory factor analytic investigation based on self- and rater-report data. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(4), 309-16. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000041>

- Gignac GE, 2010b. On a nomenclature for emotional intelligence research. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 131–35.
- Gisbert JP, 2017. Mentor-mentee relationship in medicine. *Gastroenterología y Hepatología (English Edition)*, 40 (1), 48-57.
- Goleman D, 1998. The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 10, 20-6. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Golembiewski RT, Carrigan SB, 1970. Planned change in organization style based on the laboratory approach. *Administrative Science Quarterly*, 15 (1), 79-93.
- Gough O, Arkani S, 2011. The impact of the shifting pensions landscape on the psychological contract. *Personnel Review*, 40 (2), 173-84. <https://doi.org/10.1108/00483481111106066>
- Gouldner AW, 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-78.
- Green SG, Bauer TN, 1995. Supervisory mentoring by advisers: Relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Person Psychol*, 48 (3), 537-62.
- Gregory BT, Harris SG, Armenakis AA, Shook CL, 2009. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–79. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.021
- Guéguena N, Meineria S, Ruiz C, Pascualb A, 2016. Promising reciprocity: When proposing a favor for a request increases compliance even if the favor is not accepted. *The Journal of Social Psychology*, 156 (5), 498–512. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2015.1129304>
- Guerrero S, Herrbach O, 2008. The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 4-17, <https://doi.org/10.1108/02683940810849639>
- Haight RC, Kolar C, Nelson MH, Fierke KK, Sucher BJ, Janke KK, 2017. Assessing emotionally intelligent leadership in pharmacy students. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(2), 29. <http://doi.org/10.5688/ajpe81229>.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ ve Anderson RE, 2014. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*, Edinburgh, Pearson Education Limited, p. 114.
- Harris J, Craig E, Egan H, 2010. How successful organizations strategically manage their analytic talent. *Strategy & Leadership*, 38 (3), 15-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10878571011042069>.
- Hatch MJ, 1993. The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-93.
- Hayibor S, Collins C, 2016. Motivators of mobilization. *J Bus Ethics*, 139, 351–74. DOI 10.1007/s10551-015-2638-9
- Heckemann B, Schols JMGA, Halfens RJG, 2015. A reflective framework to foster emotionally intelligent leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, , 23, 744–53.
- Helding L, 2011. Innate talent: myth or reality? mindful voice. *Journal of Singing*, 67 (4), 451-58.
- Hiltrop JM, 1996. Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49. <https://doi.org/10.1108/01425459610110227>
- Hiltrop JM, 1999. The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Ho VT, Weingart LR, Rousseau DM, 2004. Responses to broken promises: Does personality matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 276–93.
- Hofstede G, 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), Special Issue on Cross-Cultural Management, 75-89.
- Hofstede G, 1984. The cultural relativity of the quality of life concept. *The Academy of Management Review*, 9 (3), 389-98.
- Hofstede G, 2011. Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Hofstede G, Neuijen B, Ohayv DD, Sanders G, 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Höglund M, 2012. Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41 (2), 126-42.
- Hunter B, Smith P, 2007. Emotional labour: Just another buzz word?. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 859– 61.
- Huseman RC, Hatfield JD, Miles EW, 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12 (2), 222-34.
- Hutchinson M, Hurley J, 2013. Exploring leadership capability and emotional intelligence as moderators of workplace bullying. *Journal of Nursing Management*, 21, 553–62.
- Huy PT, Takahashi K, 2018. Determinants of psychological contract breach: An empirical study of Vietnamese employees. *Management Research Review*, 41 (1), 29-45. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0244>
- Iles P, Preece D, Chuai X, 2010. Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-45.
- İlhan M ve Çetin B, 2014. LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.
- Ingram T ve Glod W, 2016. Talent management in healthcare organizations -qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339 – 46.
- Isabella LA, 1988. The effect of career stage on the meaning of key organizational events: Summary. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 345-58.
- Jafri H, 2012. Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour and trust. *Psychol Stud*, 57 (1), 29–36. DOI 10.1007/s12646-011-0112-z
- Jervis R, 2006. Understanding beliefs. *Political Psychology*, 27 (5), 641-63.
- Jindal P, Shaikh M, 2015. A Study of Behavioral Training as Talent Management Strategy in Organisations. *Universal Journal of Management*, 3(1), 1-6. DOI: 10.13189/ujm.2015.030101
- Johnson JL, O'leary-Kelly AM, 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-47.
- Jones MC, Cline M, Ryan S, 2006. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41, 411 – 34. doi:10.1016/j.dss.2004.06.017
- Jones TL, Argentino D, 2010. Nurse-to-nurse hostility, confrontational anxiety, and emotional intelligence: An integral, descriptive pilot study. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 25, 233–41.
- Karathanos P, 1998. Crafting corporate meaning. *Management Decision*, 36 (2), 123-32. <https://doi.org/10.1108/00251749810204214>
- Kathawala Y, Wilgen A, 2004. E-learning: evaluation from an organization's perspective. *Training&Management Development Methods*, 18 (4), 501-14.
- Katz NH, Sosa A, 2015. The emotional advantage: The added value of the emotionally intelligent negotiator. *Conflict Resolution Quarterly*, 33 (1), 57-74. DOI: 10.1002/crq
- Kellner F, Chew E, Turner J, 2018. Understanding the relationship of alexithymia and leadership effectiveness through emotional intelligence: An integrative literature review. *Performance Improvement Quarterly*, 31 (1), 35–56. DOI: 10.1002/piq
- Kickul J, Lester SW, 2001. Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 191-217.

- King KA, 2016. The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38 (1), 94-111.
- Kirkhaug R, 2009. The Management of Meaning — Conditions for perception of values in a hierarchical organization. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 317-24.
- Kjørstad M, 2017. Do your duty—demand your right: a theoretical discussion of the norm of reciprocity in social work. *European Journal of Social Work*, 20 (5), 630-39. DOI: 10.1080/13691457.2016.1246416
- Klein HJ, 1991. Control theory and understanding motivated behavior: a different conclusion. *Motivation and Emotion*, 15 (1), 29-44.
- Konting MM, 2012. Leadership Development for Sustainability of E-Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 67, 312 – 21.
- Krishnan TN, Scullion H, 2017. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27, 431–41.
- Kristensen SR, Siciliani L, Sutton M, 2016. Optimal price-setting in pay for performance schemes in health care. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 123, 57–77.
- Kvaløy O, Olsen TE, 2015. The tenuous relationship between effort and performance pay. *Journal of Public Economics*, 121, 32–9.
- Kwon S, Jang SS, 2012. Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1235–43.
- Lapalme M, Simard G, Tremblay M, 2011. The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *J Bus Psychol*, 26, 311–24. DOI 10.1007/s10869-010-9190-5
- Lapidus RS, Pinkerton L, 1995. Customer complaint situations: An equity theory perspective. *Psychology & Marketing*, 12 (2), 105-22.
- Lee JJ, Chaudhry A, Tekleab AG, 2014. An interactionist perspective on employee performance as a response to psychological contract breach. *Personnel Review*, 43 (6), 861-80. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2012-0173>
- Lewis RE, Heckman RJ, 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 ,139–54. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Liang HM, Kao RH, Tu CC, Chin CC, Chung W, 2014. The influence of education and training on work attitudes and the moderating effect of supervisor attitudes: Examining Chinese employees. *Social Indicators Research*, 119 (2), 853-75.
- Littlejohn P, 2012. The missing link: Using emotional intelligence to reduce workplace stress and workplace violence in our nursing and other health care professions. *Journal of Professional Nursing*, 28, 360–68.
- Liu Y, Pearson CAL, 2014. The importance of talent management: a study of Chinese organisations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 7 (3), 153-72. <https://doi.org/10.1108/JCEFTS-12-2014-0026>
- Locke EA, 2005. Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425–31. DOI: 10.1002/job.318
- Lopes SA, 2016. High performers are not superheroes: Bridging exclusive and inclusive talent management approaches for law firm sustainability. *International Journal of the Legal Profession*, 23 (2), 207-31. DOI: 10.1080/09695958.2016.1176924.
- Lowery CM, 1992. Assessing the merit of merit pay: An empirical investigation into the effects of a performance-based pay plan. the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Management and Marketing, The University of Alabama, Alabama.
- Lucas V, Laschinger HKS, Wong CA, 2008. The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16, 964–73. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2008.00856.x

- Lumpkin A, Achen RB, 2018. Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 00 (00), 1-15. DOI:10.1002/jls.21554
- Lunenburg FC, 2011. Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1), 1-6.
- Lust, E ve Moore FC, 2006. Emotional intelligence instruction in a pharmacy communications course. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70, 1–8.
- Macaleer WD, Shannon JB, 2002. Emotional intelligence: How does it affect leadership?. *Employment Relations Today*, 29 (3), 9-19. <https://doi.org/10.1002/ert.10047>
- Maglieri KA, 2007. Evaluation of performance under various pay systems. the degree of Doctor of Philosophy in Psychology, University of Nevada, Reno.
- Mahajan A, 2019. Relationship of talent management with organizational culture: A discussion paper. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 54 (3), 471-81.
- Malcolm SB, Hartley NT, 2010. Chester Barnard's moral persuasion, authenticity, and trust: foundations for leadership. *Journal of Management History*, 16 (4), 454-67. <https://doi.org/10.1108/17511341011073942>
- Manohar SS, Pandit SR, 2014. Core values and beliefs: a study of leading innovative organizations. *Journal of Business Ethics*, 125 (4), 667-80.
- Markóczy L, 1997. Measuring beliefs: Accept no substitutes. *The Academy of Management Journal*, 40 (5), 1228-42.
- Martin J, Feldman MS, Hatch MJ, Sitkin SB, 1983. The Uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 438-53.
- Martos MBP, Lopez-Zafra E, Pulido-Martos M, Augusto JM, 2013. Are emotional intelligent workers also more empathic?. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 407–14. DOI:10.1111/sjop.12058
- Maulding WS, Peters GB, Roberts J, Leonard E, Sparkman L, 2012. Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5 (4), 20-9. DOI:10.1002/jls.20240
- Maximini D, 2015. Organizational Culture Models. In: *The Scrum Culture, Introducing Agile Methods in Organizations, Management for Professionals*, Ed: Maximini D, Switzerland, The Springer International Publishing, 9-25. DOI 10.1007/978-3-319-11827-7_2
- McDonnell A, 2011. Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 169-173. DOI 10.1007/s10869-011-9220-y
- McInnis KJ, Meyer JP, Feldmen S, 2009. Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-80.
- McLaurin JR, 2008. Leader-effectiveness across cultural boundaries: an organizational culture perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12 (1), 49-69.
- McMahon D, Carr JC, 1999. The contributions of Chester Barnard to strategic management theory. *Journal of Management History*, 5 (5), 228-40. <https://doi.org/10.1108/13552529910282222>
- McQueen ACH, 2004. Emotional intelligence in nursing work. *Journal of Advanced Nursing*, 47(1), 101–8.
- Meachin J, 2017. Enabling better leaders in 2017. *Training Journal*, 20-22.
- Meineri S, Dupré M, Guéguen N, Vallée B, 2017. Experimental clues in favor of a generalized norm of reciprocity. *Polish Psychological Bulletin*, 48 (3), 375–79. DOI - 10.1515/ppb-2017-0043
- Mellahi K, Collings DG, 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143–49.
- Mercer J, 2010. Emotional beliefs. *International Organization*, 64 (1), 1-31.
- Meyers MC, Woerkom MV, 2014. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49, 192–203.

- Meyers MC, Woerkom MV, Dries N, 2013. Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305–21.
- Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Coleman HJ, 1978. Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-62.
- Mintz LJ, Stoller JK, 2014. A systematic review of physician leadership and emotional intelligence. *Journal of Graduate Medical Education*, 6, 21–31.
- Mitchell TR, Scott WG, 1988. The Barnard-Simon contribution: A vanished legacy. *Public Administration Quarterly*, 12 (3), 348-68.
- Morden T, 1997. A strategic evaluation of re-engineering, restructuring, delayering and downsizing policies as flawed paradigm. *Management Decision*, 35(3), 240-49.
- Morrison EW, Robinson SL, 1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 226-56.
- Morrison J, 2008. The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16, 974–83. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2008.00876.x
- Mumcu A, 2018. Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Nachbagauer AGM, Riedl G, 2002. Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23 (8), 716-33.
- Nafukho FM, Farnia F, Kacirek K, 2016. Developing emotional intelligence skills among practicing leaders: reality or myth?. *Performance Improvement Quarterly*, 29 (1), 71–87. DOI: 10.1002/piq.21215
- Navimipour NJ, Zareie B, 2015. A model for assessing the impact of e-learning systems on employees' satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 53, 475–485. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.026>
- Nelson MH, Fierke KK, Sucher BJ, Janke KK, 2015. Including emotional intelligence in pharmacy curricula to help achieve CAPE outcomes. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 79, 1–6.
- Ning N, Zhaoyi L, 2017. Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1409–24.
- Nordvik H, 1996. Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 263-75.
- O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF, 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- O'Donnell O, Boyle R, 2008. Understanding and managing organisational culture. First edition, Dublin, the Institute of Public Administration, p.10.
- Oehley AM, 2007. The development and evaluation of a partial talent management competency model. The degree of Master of Arts, Stellenbosch University, South Africa. p. 73.
- Özdemir D, 2001. Applied statistics for economics and business. First Edition, İstanbul: İstanbul Bilgi University Press.
- Paillé P, 2015. Perceived organizational support and work outcomes: The mediating role of psychological contract violation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (2), 191-212. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2012-0627>
- Palmer BR, 2007. Models and measures of emotional intelligence. *Organisations & People*, 14 (2), 3-10.
- Palmer BR, Gignac G, Ekerman G, Stough C, 2007. A comprehensive framework for emotional intelligence. In: *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural*, Eds: Emmerling RJ, Shanwal VK, New York: Nova Science Publishers, pp. 17-38.
- Palmer BR, Stough C, Harmer R, Gignac G, 2009. The genos emotional intelligence inventory: A measure designed specifically for workplace applications. In: *Assessing Emotional Intelligence*, Eds: C. Stough et al., First online, The Springer Series on Human Exceptionality, 103-117.

- Parzefall MR, Coyle- Shapiro JAM, 2011. Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (1), 12-27. <https://doi.org/10.1108/02683941111099592>
- Peng JC, Jien JJ, Lin J, 2016. Antecedents and consequences of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (8), 1312-26. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0383>
- Perugini M, Gallucci M, Fabio P, Ercolani AP, 2003. The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251–83.
- Pinnington A, Alshamsi A, Karatas-Ozkan M, Nicolopoulou K, Ozbilgin M, Tatli A ve Vassilopoulou J, 2015. Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 807 – 11.
- Poocharoen O, Lee C, 2013. Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15 (8), 1185-1207. DOI: 10.1080/14719037.2013.816525.
- Por J, Barriball L, Fitzpatrick J, Roberts J, 2011. Emotional intelligence: Its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse Education Today*, 31, 855–60.
- Prati LM, Ceasar D, Ferris GR, Ammeter AP, Buckley MR, 2003. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 21-40.
- Pruis E, 2011. The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43 (4), 206-16. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
- Quichi WG, 1981. Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9 (4), 36-43.
- Racolța-Paina ND, Plesca E, 2015. Leading emotionally intelligent workers: Between strengths and weaknesses. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8 (1), 1-7.
- Ragins BR, Scandura TA, 1999. Burden or blessing? expected costs and benefits of being a mentor. *J Organ Behav*, 20 (4), 493-509.
- Raja U, Johns G, Ntalianis F, 2004. The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350–67.
- Rani H, Arain GH, Kumar A, Shaikh IR 2018. Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification. *Journal of Asia Business Studies*, 12 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2015-0022>
- Rao GV, Priyadarshini KI, 2017. Some insights into procedures and practices to acquire the right talent. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 34-9. <https://search.proquest.com/docview/1893243062?accountid=12251>
- Rego A, Sousa F, Cunha MP, Correia A, Saur-Amaral I, 2007. Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 250-64.
- Richard OC, McMillan-Capehart A, Bhuian SN, Taylor EC, 2009. Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?. *Journal of Business Research*, 62, 818–25. doi:10.1016/j.jbusres.2008.04.001
- Robbins SP, 1983. The Theory Z organization from a power-control perspective. *California Management Review*, 25 (2), 67-75.
- Robinson S, 2018. The case for a coaching culture. *Talent Development*, 72(1), 14-5.
- Robinson SL, 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-99.
- Robinson SL, Morrison EW, 2000. The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-46.
- Robinson SL, Rousseau DM, 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-59.
- Rochelle TM, 2004. The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100.

- Rokeach M, 1963. The organization and modification of beliefs. *The Centennial Review*, 7 (4), 375-95.
- Rousseau DM, Tijoriwala SA, 1998. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-95.
- Rousseau DM, 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau DM, 2001. The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 260-73.
- Rousseau DM, Parks JM, 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1-43.
- Rousseau DM, Tomprou M, Montes SD, 2013. Psychological contract theory. In: *Encyclopedia of management theory*, Eds: Kessler EH, Access date: 2016, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 635-39. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n199>
- Rousseau DM, 1998. The 'Problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-71.
- Ruestow JA, 2008. The effect of a leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment: an exploratory mixed methodology study of emotional intelligence in public human services. the Degree Doctor of Philosophy in Business&Technology, Capella University, Minnesota.
- Rutledge L, LeMire S, Hawks M, Mowdood A, 2016. Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56 (3), 235-50. DOI: 10.1080/01930826.2015.1105051.
- Ryan JC, 2016. Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69, 1587-92.
- Sadeli J, 2012. The Influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5 (3), 1-21.
- Salovey P, Mayer JD, 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Santhanam N, Kamalanabhan TJ, Dyaram L, Ziegler H, 2017. Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9 (3), 212-28. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Sargutan AE, 2005. Sağlık sektörü ve sağlık sistemlerinin yapısı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergi*, 8 (3), 400-28.
- Sayers JK, Sears KL, Kelly KM, Harbke CR, 2011. When Employees Engage in Workplace Incivility: The Interactive Effect of Psychological Contract Violation and Organizational Justice. *Employ Respons Rights*, 23, 269-83. DOI 10.1007/s10672-011-9170-6
- Scandura TA, Tejada MJ, Werther WB, Lankau MJ, 1996. Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (3), 50-56.
- Schein EH, 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein EH, 1990. Organizational culture. *Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein EH, 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-8.
- Schein EH, 1996. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-40.
- Schein EH, 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd edition, United States of America, Published by Jossey-Bass, p.26.
- Schiemann WA, 2014. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281-88.

- Schindler S, Reinhard MA, Dagmar S, 2012. Mortality salience increases personal relevance of the norm of reciprocity. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 111 (2), 565-74.
- Schuler RS, Jackson SE, Tarique I, 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-16. doi:10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Scullion H, Collings DG, Caligiuri P, 2010. Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105-08. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.011
- Sels L, Janssens M, Van den Brande I, 2004. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 461-488.
- Serpa S, 2016. An overview of the concept of organisational culture. *International Business Management*, 10 (1), 51-61.
- Shane PA, Vogt E, 2013. The future of clinical pharmacy: Developing a holistic model. *Pharmacy*, 1, 228-36.
- Shatali DA, 2011. Effect of emotional intelligence on leadership behavior a case study on unrwa-gaza health centers. the degree of master in Business Administration, Islamic University, Gaza.
- Shore LM, Coyle-Shapiro JAM, 2003. Editorial new developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 443-50.
- Shore LM, Tetrick LE, 1994. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 1, pp. 103.
- Sidani YM, Jamali D, 2010. The egyptian worker: Work beliefs and attitudes. *Journal of Business Ethics*, 92 (3), 433-50.
- Simone SD, 2015. Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5 (2), 19-23.
- Singh P, 2013. Symbiotic relationship between emotional intelligence and collegial leadership. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (3), 331-44.
- Sisson M, 2014. How do we begin to embed a coaching culture in our organizations? *Strategic HR Review*, 13(3), 148-50.
- Skeja A, 2019. Sanal tembellik ve yaratıcılık arasındaki ilişkide stresin rolü: Kosova örneği. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W., *Multivariate Data Analysis*, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- Sleiderink DEM, 2012. Talent management in health care. Master Thesis, School of Management and Governance University of Twente, Enschede.
- Smissen S, Schalk R, Freese C, 2013. Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6), 1071-90. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2012-0118>
- Smith NQ, 2011. A strategic approach to rolebased talent management. *Training Journal*, 48 (4), 10-12.
- Smithson J, Lewis S, 2000. Is job insecurity changing the psychological contract?. *Personnel Review*, 29 (6), 680-702. <https://doi.org/10.1108/00483480010296465>
- Sonnerfeld JA, Peiperl MA, 1988. Staffing policy as a strategic response a typology of career. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Sparrow P, Farndale E, Scullion H, 2013. An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-98. DOI: 10.1080/09585192.2013.777541
- Sparrow PR ve Makram H, 2015. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249-63.
- Stadler K, 2011. Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12 (5), 264-71. <https://doi.org/10.1108/17515631111166906>

- Stahl GK, Björkman I, Farndale E, Morris S, Paauwe J, Stiles P, Trevor J, Wright PM, 2012. Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review*, 53 (2), 24-32.
- Stewart TA, 1997. Entellektüel sermaye: Örgütlerin yeni zenginliği. Birinci baskı, İstanbul, Mess Yayın No: 258, 97-9.
- Stormbroek RV, Blomme R, 2017. Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management Research Review*, 40 (2), 235-50. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0235>
- Sturman MC, Trevor CO, Boudreau JW, Gerhart B, 2003. Is it worth it to win the talent war? evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56, 997-1035.
- Suazo MM, 2009. The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), pp.136-160. <https://doi.org/10.1108/02683940910928856>
- Suazo MM, Turnley WH, 2010. Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 620-48. <https://doi.org/10.1108/02683941011056969>
- Suciu LE, Mortan M, Lazăr L, 2013. Vroom's expectancy theory. an empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200.
- Swales S, Al Said LG, Al Fahdi S, 2012. Localisation policy in Oman: a psychological contracting interpretation. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (5), 357-72. <https://doi.org/10.1108/09513551211252387>
- Swales S, Blackburn M, 2016. Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38 (1), 112-28. <https://search.proquest.com/docview/1749924697?accountid=12251>.
- Tajuddin D, Ali R, Kamaruddin BH, 2015. Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201, 80 – 4.
- Tansley C, 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management?, *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-74.
- Tansley C, Huang J, Foster C, 2013. Identity ambiguity and the promises and practices of hybrid e-HRM project teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 22, 208–24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2013.01.002>
- Tansley C, Tietze S, 2013. Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1799-1815. DOI: 10.1080/09585192.2013.777542.
- Taylor SG, Klumper DH, Sauley KS, 2009. Equity sensitivity revisited: Contrasting unidimensional and multidimensional approaches. *J Bus Psychol*, 24, 299–314. DOI 10.1007/s10869-009-9108-2
- Tekleab AG, Taylor MS, 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 585-608.
- Thomas DC, Au K, Ravlin EC, 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 451-71.
- Thunnissen M, 2016. Talent management. *Employee Relations*, 38 (1), 57-72. <https://search.proquest.com/docview/1749924688?accountid=12251>
- Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B, 2013. A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:(9), 1744-61. DOI: 10.1080/09585192.2013.777543
- Tlaiss HA, Martin P, Hofaidhllaoui M, 2017. Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39 (4), 426-45. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Topçu MK, 2015. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Traut TR, 2014. Coaching and the power of self-assessment. *Training*, 51(3), 56- 8.

- Türk Dil Kurumu (TDK), 2018. Yetenek tanımı. Erişim Tarihi, 17 Mart 2018. Erişim adresi, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5afca3dae44805.77916104
- Turner P, Kalman D, 2015. Make your people before making your products. *Human Resource Management International Digest*, 23 (1), 28-31.
- Turnley WH ve Feldman DC, 1999. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Turnley WH ve Feldman DC, 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley WH, Bolino MC, Lester SC, Bloodgood JM, 2004. The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421-28.
- Turnley WH, Bolino MC, Lester SW, Bloodgood JM, 2003. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), 187 - 206.
- Ulrich D, Brockbank W, 2005. The work of HR part one: people and performance. *Strategic HR Review*, 4 (5), 20-3.
- Ulrich D, Smallwood N, 2012. What is talent?. *Leader to leader journal, Executive forum*, 55-61. <http://www.leadertoleaderjournal.com/sample-articles/what-is-talent.aspx>, Erişim Tarihi: 08.12.2017.
- Uyargil C, 1994. İşletmelerde performans yönetim sistemi. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Vaiman V, Scullion H, Collings D, 2012. Talent management decision making. *Management Decision*, 50 (5), 925-41. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Van Buren HJ, 2000. The Bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing. *Journal of Business Ethics*, 25, 205-19.
- Van Zyl ES, Mathafena RB, Ras J, 2017. The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15 (0), 1-19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.820>
- Vantilborgh T, 2015. Volunteers' reactions to psychological contract fulfillment in terms of exit, voice, loyalty, and neglect behavior. *Voluntas*, 26, 604-28. DOI 10.1007/s11266-014-9441-6
- Vos AD, & Dries N, 2013. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1816-31. DOI: 10.1080/09585192.2013.777537
- Vos AD, Dewettinck K, Buyens D, 2008. To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30 (2), 156-75. DOI 10.1108/01425450810843348
- Walk M, Schinnenburg H ve Handy F, 2013. What do talents want? Work expectations in India, China, and Germany. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27 (3), 251-78. 278 DOI 10.1688/1862-0000_zfP_201
- Warrick DD, 2017. What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60 (3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Weik E, 2001. Myths in transformation processes: Theoretical interpretation and empirical data. *International Studies of Management & Organization*, 31 (2), 9-27.
- Williams CR, Hollenbeck JR, 1987. Goal importance, self-focus and the goal setting process, *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 204-211.
- Williamson D, 2011. Talent management in the new business world. *Human Resource Management International Digest*, 19 (6), 33-6. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09670731111163518>.
- Winter R, Jackson B, 2006. State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28 (5), 421-34. <https://doi.org/10.1108/01425450610683636>

- Yaacoub HS, 2014. The influence of talent management on the perception of pschychological contracts: Analysis between two groups. The Degree Doctor of Philosophy, Capella University, p. 94.
- Yahyagil YM, 2004. Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yarnall J, 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: A review of case study literature. Leadership & Organization Development Journal, 32 (5), 510-526. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437731111146596>.
- Yılmaz R, 2018. Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Sanayi işletmelerinde bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zhang L, Morand D, 2014. The linkage between status-leveling symbols and work attitudes. Journal of Managerial Psychology, 29 (8), 973-93. DOI 10.1108/JMP-12-2012-0413
- Zhao H, Wayne SJ, Glibkowski BC, Bravo J, 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60 (3), 647-680.

İnternet Kaynakları

- Hürriyet Gazetesi, 2014. Toyota'ya 1.2 Milyar Dolar Ceza. Erişim tarihi 10 Nisan 2018. Erişim Adresi, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/toyotaya-1-2-milyar-dolar-ceza-26045754>

7. EKLER

EK A: Anket Formu

MERHABA;

Bu araştırma, hastanelerin örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki içerisinde psikolojik sözleşme ve duygusal zekâ liderliğinin aracı rolünü belirlemek açısından çalışanların düşüncelerini öğrenmek için akademik amaçlı olarak yapılmaktadır. Anket için gerekli izin alınmış olup, çalışmanın sonuçları araştırmacı tarafından gizlilik anlayışıyla ve akademik etik kurallara göre değerlendirilecektir.

Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gruplandırılarak değerlendirilecektir. Bireysel değerlendirme yapılmayacağından, **anketi doldurmanın ismini ve hüviyetini belirtmesine gerek yoktur.**

Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak maksadıyla çok değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunuyorum.

Öğr. Gör. Arzu KURŞUN

Prof. Dr. Şebnem ASLAN

1. Demografik Özellikler

1. Yaşınız

2. Cinsiyetiniz:

a- Kadın b- Erkek

3. Medeni haliniz

a- Evli b-Bekar

4. Eğitimi tamamlamış olduğunuz en yüksek düzey nedir?

a-İlköğretim (İlkokul- Ortaokul) b- Ortaöğretim (Lise)

c- Lisans Mezunu (Üniversite) d- Yüksek lisans

e- Önlisans (Yüksekokul) f- Doktora

5. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

..... (yıl yazınız)

6. Göreviniz

.....

7. Bir üst yöneticiniz (Başhekim, başhemşire, Daire başkanı vb.) ile haftada kaç kez görüşürsünüz?

a- Neredeyse hiç c- Her gün

b- Birkaç kez d- Günde birkaç kez

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

DENİSON'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar	1	2	3	4	5
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5

16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir	1	2	3	4	5
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5

31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ENVANTERİ

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye, yalnızca çalıştığınız bu kurumun koşullarını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
2	Hastaneme karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.	1	2	3	4	5
3	İstediğim zaman izin kullanabilirim.	1	2	3	4	5
4	Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim	1	2	3	4	5
5	İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5

6	Hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.	1	2	3	4	5
7	Hastanemin imaj ve prestijini korurum	1	2	3	4	5
8	Hastanem için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5
9	Sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım.	1	2	3	4	5
10	Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.	1	2	3	4	5
11	Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım.	1	2	3	4	5
13	Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimserim.	1	2	3	4	5
14	İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	1	2	3	4	5
16	Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	1	2	3	4	5

DUYGUSAL ZEKÂ LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye, yalnızca çalıştığınız bu kurumun koşullarını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

İFADELER

1 2 3 4 5

1	İş yerinde beni üzen şeylerin farkındayım.	1	2	3	4	5
2	İş yerindeki konular hakkında ne hissettiğimi etkin bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
3	Çalışma arkadaşlarıma işyerinde tatmin olma hissi veren şeylerin farkındayım.	1	2	3	4	5
4	Sorunları çözerken, başkalarına farklı çözümler hakkında ne hissettiklerini sorarım.	1	2	3	4	5
5	Ben şahsen çalışma arkadaşlarımdan eleştiri alırım.	1	2	3	4	5
6	Başkaları için olumlu bir çalışma ortamı yaratırım.	1	2	3	4	5
7	İşyerinde, heyecan duymayı uygun bir şekilde gösteririm.	1	2	3	4	5
8	İş yerinde bana ne zaman olumsuz gözle bakıldığının farkındayım.	1	2	3	4	5
9	İş yerinde insanları motive eden şeyleri tanımlamak oldukça zor.	1	2	3	4	5
10	İş başındayken, başkalarının aldıkları kararlarda hisleri ile hareket ettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
11	İş yerinde hoşlanmadığım kişilere nasıl hissettiğimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
12	Çalışma arkadaşlarımla iş birliği yapmakta başarısızım.	1	2	3	4	5
13	Başkalarını işe yönelik hedefler doğrultusunda motive ederim.	1	2	3	4	5
14	İşyerinde bazı konularda endişelendiğimde, yaptığım işe odaklanmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
15	Duygularımın iş arkadaşlarıma verdiğim yanıtlarda nasıl bir etkisinin olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5

16	İş yerinde yaşadığım olumlu duyguları ifade ederim.	1	2	3	4	5
17	Arkadaşlarımla ilişki kurarken, bana tepki verme biçimlerini tanımlamada zorlanırım.	1	2	3	4	5
18	Önemli kararlar alırken hastanenin değerlerini göz önünde tutarım.	1	2	3	4	5
19	İş yerinde olumlu hissettiren faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
20	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma karşı etkili bir şekilde empati kurabilirim.	1	2	3	4	5
21	İş yerinde, kızdığım zaman uygunsuz davranabilirim.	1	2	3	4	5
22	İş yerinde beden dili olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
23	Uygun zamanda nasıl hissettiğimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
24	İş yerinde arkadaşlarımla meşgul hissetmelerine neden olan şeyleri anlayabilirim.	1	2	3	4	5
25	İş yerinde kararlar alınacağı zaman, karar hakkında ne düşündüğümü arkadaşlarıma söylerim.	1	2	3	4	5
26	Beni iş yerinde öfkeli eden şeylerle ilgili düşünürüm.	1	2	3	4	5
27	Arkadaşlarımla işte olumlu hissetmelerine yardımcı olmada etkilidir.	1	2	3	4	5
28	İşyerinde heyecanı uygun bir şekilde sergilerim.	1	2	3	4	5
29	İş durumumun farkındayım.	1	2	3	4	5
30	Stres altındayken itici biri olurum.	1	2	3	4	5
31	İş yerindeki çalışma arkadaşlarımla duygularımı anlayabilirim.	1	2	3	4	5

32	Arkadaşlarımın dikkatini çekecek şekilde kararlar alırım.	1	2	3	4	5
33	İş yerinde beni rahatsız eden şeylerle baş edebilmişimdir.	1	2	3	4	5
34	Arkadaşlarıma, rahatsız edici olaylara karşı doğru tepki vermenin etkili yollarını bulmaları için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
35	İş yerinde öfkemi kontrol edemiyorum.	1	2	3	4	5
36	İş yerinde arkadaşlarımla iletişim kurmak için kullandığım ses tonunun farkındayım.	1	2	3	4	5
37	Arkadaşlarıma olumlu geribildirim veririm.	1	2	3	4	5
38	Arkadaşlarımın duygusal tepkilerinin uygun olup olmadığını anlamada başarısızım.	1	2	3	4	5
39	İş yerinde karar alırken, paydaşların aldığı kararlara olan bağlılıklarını yükseltecek şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
40	İş yerinde beni sinirlendiren arkadaşlarıma uygun yanıtı veririm.	1	2	3	4	5
41	Arkadaşlarım bir konu hakkında hayal kırıklığına uğradığında, kötü hissetmemesi için yardım ederim.	1	2	3	4	5
42	İşyerinde beni üzen bir şey olduğunda, ilk tepkimi göstermekten çekinirim.	1	2	3	4	5
43	Duygularımın işyerimdeki davranışlarımı nasıl etkilediğini anlamıyorum.	1	2	3	4	5
44	İş yerinde mutlu olduğum zaman, kendimi daha etkili ifade ederim.	1	2	3	4	5
45	Çalışma arkadaşlarımın sözsüz duygusal ipuçlarını (ör. Beden dili) tespit edebilirim.	1	2	3	4	5

46	Kararları paydaşlara uygun bir şekilde iletirim.	1	2	3	4	5
47	İş yerinde olumlu hava ve duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
48	Arkadaşlarımın iş hayatında hayal kırıklığı yaratan sorunlarla baş etmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
49	İşler planlandığı gibi yapılmadığında sabırsızlanırım.	1	2	3	4	5
50	Duygularımın aldığım kararları nasıl etkilediğinin farkındayım.	1	2	3	4	5
51	Birisi beni iş yerinde rahatsız ettiğinde, kendimi etkili bir biçimde ifade ederim.	1	2	3	4	5
52	İnsanları işyerinde iyimser hissettiren şeyleri anlayabilirim.	1	2	3	4	5
53	Arkadaşlarımla iletişime geçtiğim zaman, onların kararlara nasıl tepki vereceğini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
54	İşyerindeki yeni koşullara hızlı uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
55	İnsanlar üzüldüğü zaman, ne yapacağımı ya da ne söyleyeceğimi bilemem.	1	2	3	4	5
56	İş yerinde üzgün olduğumda bile, mantıklı bir şekilde düşünebilirim.	1	2	3	4	5
57	İş yerindeki konularla ilgili duygularımın anlaşılması zordur.	1	2	3	4	5
58	İş yerinde olumlu düşüncüyü etkili bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
59	İnsanları işyerinde değerli hissettiren şeylerin ne olduğunu anlarım.	1	2	3	4	5

60	İşyerinde farklı seçenekler hakkında karar alınırken, hem hislerimi hem teknik bilgimi aynı ölçüde dikkate alırım.	1	2	3	4	5
61	İşyerinde stresli durumların üstesinden etkin bir şekilde gelemem.	1	2	3	4	5
62	İş yerinde beni sınırlendiren olaylara uygun bir şekilde tepki veririm.	1	2	3	4	5
63	İş yerinde bana olumlu hissettiren şeylerin farkındayım.	1	2	3	4	5
64	İş yerindeki duygusal durumları ve sorunları etkin bir şekilde çözemem.	1	2	3	4	5
65	İşyerinde nasıl hissettiğimi ifade etmek için doğru kelimeleri bulmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
66	İnsanların iş yerindeki meseleler hakkında hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
67	Bir konuda çözüm bulmaya çalışırken, yalnızca sorunlarla ilgili gerçeklere ve teknik bilgilere odaklanırım.	1	2	3	4	5
68	İş yerinde sıkıntılı durumlarda sakin olmayı başaramam.	1	2	3	4	5
69	Beni iş yerinde üzen şeylerin nedenlerini araştırırım.	1	2	3	4	5
70	İşyerinde bazı şeylerin beni engellediğini düşündüğümde, bunu uygun bir dille ifade ederim.	1	2	3	4	5

360° YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye, yalnızca çalıştığımız bu kurumun koşullarını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

İFADELER	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

A -Yetenek Yönetimi Mental Tavır Gösterimi

- | | | | | | | |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Ekip çalışmasında yüksek performanslı çalışanların önemi yadsınamaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | İş yerimde çalışanların gelişimi ile ilgili konular ön planda tutulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ekip çalışmasında, çalışanların göstermiş olduğu ilgi çekici performanslar göz ardı edilmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Tüm ekip üyelerinin, başkalarının aile ve kişisel ihtiyaçlarına yönelik anlayışlı bir tavır sergilediğini düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B- Yeteneği Bulma ve İşte Tutma

- | | | | | | | |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | Bir boşluk oluştuğunda yetenekli insanlarla görüşmeye öncelik veriyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İnsan kaynakları alım süreçleri ve politikaları hakkında genel bir bilgiye sahibim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Kesinlikle yüksek kalitede çalışanlar doğru işlere atanmalıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İhtiyaç olan yerlerde, boşlukları doldurmak için zaman ve enerji harcarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | İhtiyaç olan yerlerin, uzun dönemde boş kalmamasını sağlarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C- Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Ayırt edilmesi

- | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 10 | Ekip arkadaşlarımdan hangi seviyede performans gösterdiğinin farkındayım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | İş yeri içinde mevcut değerlendirme araçları (Kurumsal karne, kişisel değerlendirme) kullanılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12	Yetenekli ekip arkadaşlarımı kariyerlerini geliştirmeye teşvik ederim.	1	2	3	4	5
13	Birimimizde performans sorunları zamanında çözülür.	1	2	3	4	5
14	Performans değerlendirme sürecinde çalışanların performans değerlendirme düzeyleri dürüst bir şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
15	Yönetim, karar ve eylemlerini çalışanların performans düzeylerine uygun olacak şekilde ayarlamaktadır.	1	2	3	4	5

D- Başkalarının Gelişimi

16	İnsanların öğrenmesini ve gelişimini teşvik etmek için için bir ilgin var.	1	2	3	4	5
17	Bireylerin gelişim ihtiyaçları objektif bir şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
18	Bir servise ya da birime bire bir mentorluk yaparım.	1	2	3	4	5
19	Ekibimin gelişimi için dürüst geri bildirimlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
20	Yönetim kademesi, herkes için aktif olarak gelişimsel fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
21	Resmi kariyer planlamaları için ekip arkadaşlarımız ile görüşülür.	1	2	3	4	5

E- Olumlu İlişkiler Kurma Ve Koruma

22	Başkalarının ihtiyaçlarına, tutumlarına ve bakış açılarına duyarlıyım ve samimiyetle ilgilenirim.	1	2	3	4	5
23	Ekip arkadaşlarım ile iletişimimi korumak için zaman ve enerji harcarım.	1	2	3	4	5
24	Çatışmaları verimli ve etkili bir şekilde çözmeyi başarırım.	1	2	3	4	5

25	Ekip arkadaşlarıma güven veririm.	1	2	3	4	5
26	Ekip arkadaşlarıma karşı tam bir etik davranış sergilerim.	1	2	3	4	5
27	Ekip arkadaşlarım ile açık iletişim kurarım.	1	2	3	4	5

F- Anlamlı ve İlgi Çekici İş Sağlama

28	İş yeri için gelecekle alakalı net bir vizyonu tartışmak ve ekibin faaliyetlerini bu vizyona bağlamak önemlidir.	1	2	3	4	5
29	Ekip üyeleri, bireysel katkıları iş yeri ile ilgili birimin stratejik hedeflerine bağlayabilir.	1	2	3	4	5
30	İş yerim ilgi çekici görevlere katılmaları için ekip üyelerine aktif olarak fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
31	Üyeler gerektiğinde karar verme yetkisine sahiptir.	1	2	3	4	5
32	Görev tesliminde, ekip üyesi diğer üyeye gerekli malumat ve beklenen sonuçlar hakkında bilgi hazırlar.	1	2	3	4	5

G- Emeğin Karşılığını Verme ve Açıkça Ödüllendirme

33	İş yerim, disiplinli ve öz verili çalışanlarımı çeşitli şekillerde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
34	İş yerim, örnek çalışmalarda çalışanlarımı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
35	İşime bireysel katkı sağladığımda, sözlü ya da yazılı olarak takdir görürüm.	1	2	3	4	5
36	Bireysel performansa göre, bilgiyi paylaşanlar açıkça yükselir.	1	2	3	4	5
37	Maaşım piyasaya göre düzenlenir.	1	2	3	4	5
38	Ekip arkadaşlarıma olağanüstü çalışmaları takdir görür.	1	2	3	4	5

H- İş ve Hayat Dengesini Yönetme

39	Başkalarının kişisel veya ailevi konularına kulak vermek için esnek zamanlar sağlar.	1	2	3	4	5
40	Çalışanların işlerini tamamlamaları için yeterli kaynak ve ekipman sağlar.	1	2	3	4	5
41	İş yerim, çalışanları aşırı stresten korur.	1	2	3	4	5
42	İşler yoğunudur fakat haddinden fazla değildir.	1	2	3	4	5
43	İş yerim, çalışanların işlerini etkileyebilecek kişisel veya ailevi koşulların farkında olmaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5

EK B: ETİK KURUL, ARAŞTIRMA İZİNLERİ



Sayı: 2018/06

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
Çiğirimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu



Tarih: 23.02.2018

ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Toplantı tarihi: 23.02.2018
Toplantı no: 02
Proje no: 306
Karar no: 2018/06

Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şebnem ASLAN'ın "Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü" başlıklı araştırma projesi önerisi, gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, en geç 6 (altı) ay içinde karar izin belgesinin etik kurula sunulması koşuluyla etik açıdan uygun bulunmuştur.

Doç. Dr. Kuzhan TEPELİ (Üye)

Doç. Dr. Özlem KALKARUŞ (Üye)

Prof. Dr. Ramazan AKIN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. İsmail FİLİZ (Üye)

Prof. Dr. Belgin AKIN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Hacı Alan DİKMEN (Üye)

Prof. Dr. Şebnem ASLAN (Üye)
KATILMADI

Yrd. Doç. Dr. Bahadır Ali ÇEBİRBAY (Üye)

Doç. Dr. Sema YILMAZ (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Ferya BAYRAK (Üye)
KATILMADI

Doç. Dr. Nazan AKTAŞ (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Devlet ALARÖÇ PİRİR (Üye)

Doç. Dr. Deniz TANYER (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Fatma GÜLLÜM YILMAZ (Üye)

Doç. Dr. Sema TAŞ ARSLAN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Değir BASER (Üye)



T.C.
GİRESUN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 49005789-799
Konu : Araştırma İzni
Öğr.Gör. Arzu KURŞUN

DAĞITIM YERLERİNE

Giresun Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Programı öğretim elemanlarından Öğr. Gör. Arzu KURŞUN'un "Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü" adlı araştırmasını yapabilmesi için alınan komisyon kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

e-İmzalıdır.
Dr. Muhammet AKSU
İl Sağlık Müdürü V

Yakup GÜLSU
Memur
Bilgi Sistemleri Elektronik İşletmeni
17.05.2019

EK:
-Komisyon Kararı (1 Sayfa)

DAĞITIM:
Giresun Üniversitesi Rektörlüğü (Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu)
Grü Prof. Dr. A. İlhan Özdemir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
Grü Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
Giresun Fizik Tedavi Ve Rehabilitasyon Merkezi

Giresun İl Sağlık Müdürlüğü Eğitim Birimi
Faks No:
e-Posta: pembe.yildiz@sağlik.gov.tr İnt.Adresi: www.giresunilkb.gov.tr

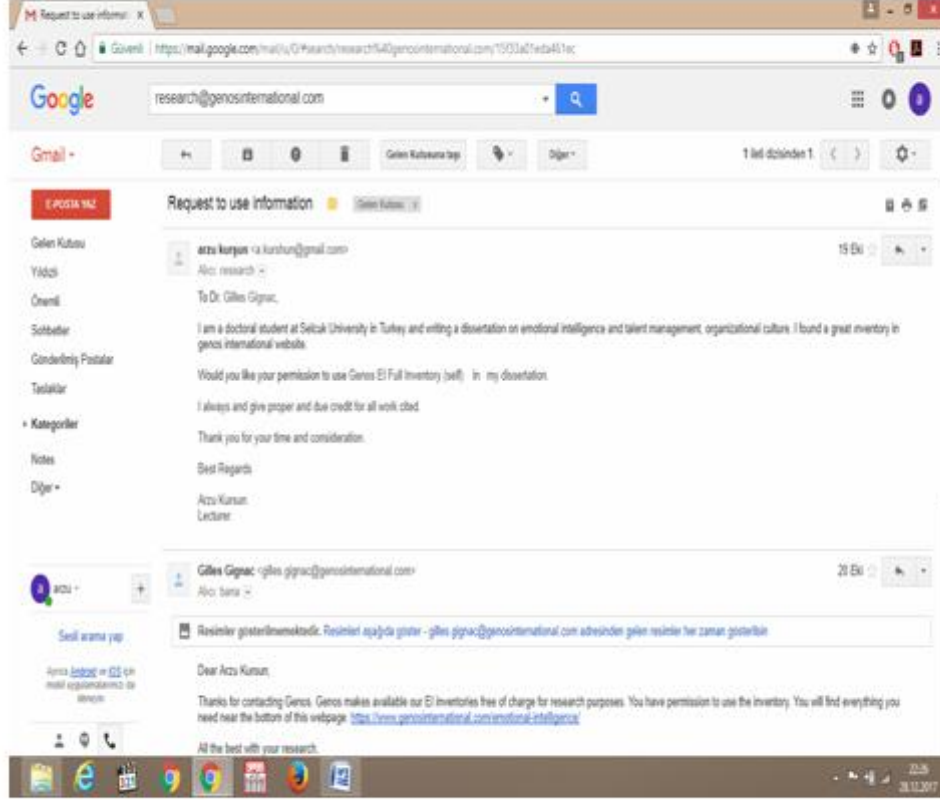
Bilgi için: PEMBE DE
Unvan: HEMŞ

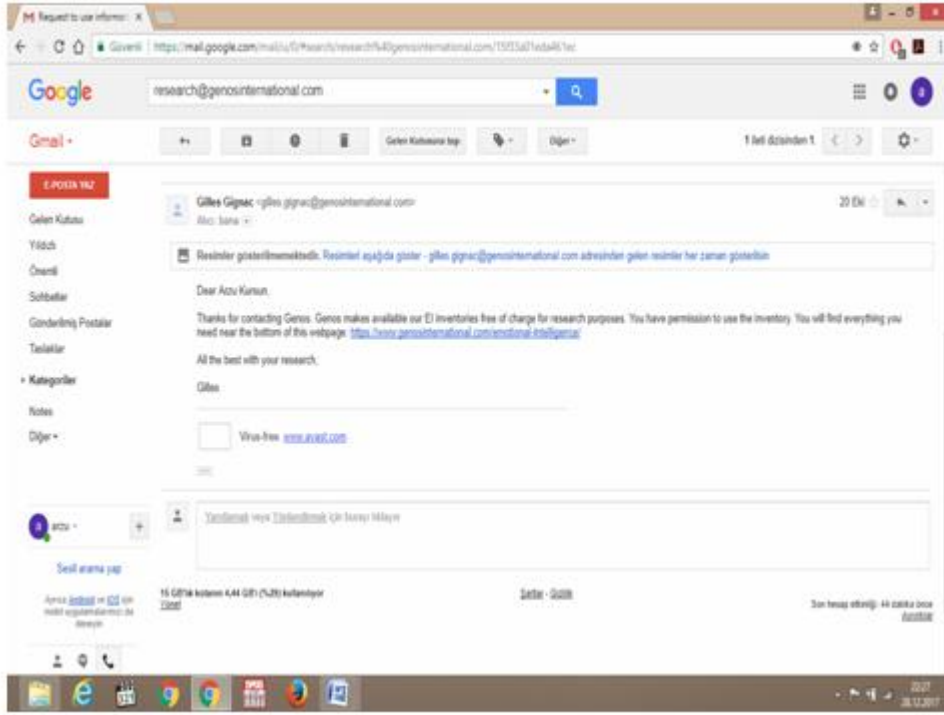
Telefon No: (454) 260 20 00 /

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 5c5216e5-b203-43f7-bae0-85425e5f08d7 kodu ile erişebilirsiniz.

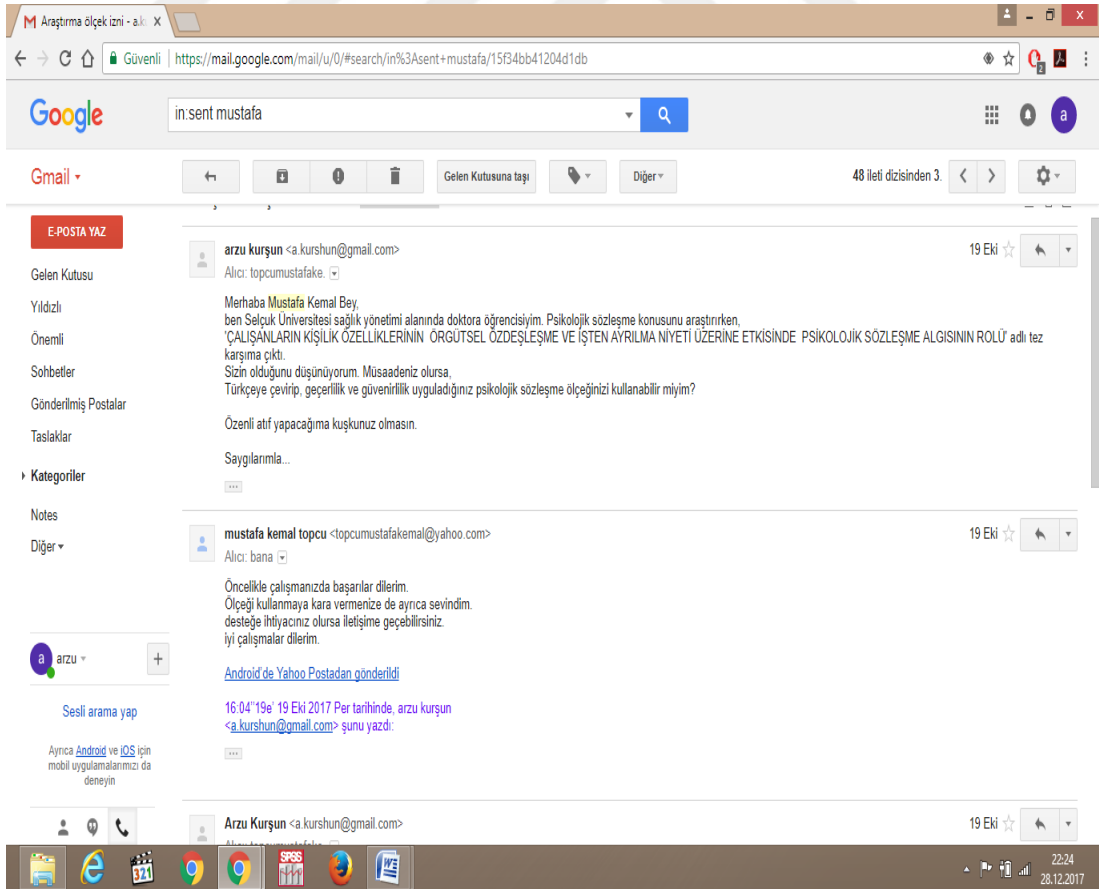
EK C: Anket Formları Yazar İzinleri

Duygusal Zekâ Liderliği Ölçek İzni





Psikolojik Sözleşme Ölçek İzni



Psychological Contract Inventory

Employee and Employer Obligations

Denise M. Rousseau
5/1/2008

This document contains four sets of psychological contract scales: Employee Obligations, Employer Obligations, Fulfillment, and Contract Transition Indicators. The H.J.Heinz II Professorship provided research support. Denise Rousseau holds copyright to this work. You have permission to use any or all of the measures included here as long as you provide appropriate citation (consistent with APA or AOM guidelines) in any publication, presentation or other dissemination based on its use. Please email denise@cmu.edu with any questions. Best wishes, Denise

360° Yetenek Yönetimi Ölçeği İzni

The screenshot shows a Gmail email interface. The email is from Arzu Kursun (arzu.kursun@gmail.com) to Callie Theron (ccth@sun.ac.za). The subject is "Request to use information". The email content is as follows:

To: Dr. Theron,

I am a doctoral student at Selcuk University in Turkey and writing a dissertation on emotional intelligence and talent management, organizational culture. I found a great inventory about Talent management that is named "360° QUESTIONNAIRE TALENT MANAGEMENT"

Would you like your permission to use this questionnaire in my dissertation.

I always and give proper and due credit for all work cited.

Thank you for your time and consideration.

Best Regards

Arzu Kursun
Lecturer
Giresun University
Turkey

The integrity and confidentiality of this email is governed by these terms / Die integriteit en vertrouwdheid van hierdie e-pos word deur die volgende bepaling gereël.
<http://www.sun.ac.za/emaildiscclaimer>

The email was received 12:50 (0 dakika önce) on 29.12.2017.

Request to use informa... X

← → ↻ Güvenli | https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/160910b1e98ee04

Google

Gmail - 841 ileti dizisinden 2 < > ⚙

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Sohbetler

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Kategoriler

Notes

Diğer

Theron, Callie <ccth@sun.ac.za> <ccth@sun.ac.za> 10:54 (1 saat önce) ☆ ↶ ↷

Alıcı: bana

İngilizce > Türkçe İletiyi çevir İngilizce için kapat X

Arzu

You are most welcome

I assume you have found the questionnaire in the master's thesis of Annie Dehley via Sun Scholar

I would suggest you also have a look at the thesis of Nicolette Smuts on Sun Scholar

Her we ran into some trouble using the questionnaire with the CFA

I would appreciate it if you could share your results with me

All the best with your research

Regards

Callie

Sesli arama yap

Ayrıca [Android](#) ve [iOS](#) için mobil uygulamalarımız da deneyin

From: arzu kurgun <a.kurshun@gmail.com>
Sent: 28 December 2017 09:39:19 PM
To: Theron, Callie <ccth@sun.ac.za>

12:51
29.12.2017

Örgüt Kültürü Ölçeği İzni

Denison Örgüt Kültürü X

← → ↻ Güvenli | https://mail.google.com/mail/u/0/#search/yahyagil%40yeditepe.edu.tr/1609edd5752a5a2c

Google

yahyagil@yeditepe.edu.tr

Gmail - 2 ileti dizisinden 2 < > ⚙

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Sohbetler

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Kategoriler

Notes

Diğer

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

arzu kurgun <a.kurshun@gmail.com> 28.12.2017 ☆ ↶ ↷

Alıcı: yahyagil

Merhaba hocam,
Ben Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık yönetimi programında Örgüt kültürü ve yetenek yönetimi konulu doktora tez çalışmamı yürütmekteyim. Literatür araştırmalarımda sizin 'Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama' başlıklı çalışmanıza ulaştım. Eğer müsaade buyursanız, doktora tezimde özenli atıf yapmak koşulu ile bu çalışmanızda uygulanan 36 maddeden oluşan Türkçe ölçeğinizi kullanmak istiyorum.

Ölçeğin Türkçe halini benimle paylaşmanız ve kullanmam için izin vermeniz mümkün müdür? İlginize şimdiden teşekkür eder, örgüt kültürüne verdığınız emek için ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

İyi çalışmalar dilerim.

Öğr. Gör. Arzu KURŞUN
Giresun Üniversitesi
Sağlık Hizmetleri MYO
Tel: 0 454 310 10 00

Yanıtlamak veya Yönlendirmek için burayı tıklayın

15 GB'lık kotanızın 4,49 GB'ı (%29) kullanılıyor
Yönet

Sarılar - Gizlilik

Son hesap etkinliği: 40 dakika önce
Ayarlar

17:38
5.2.2018

FW: Denison'un Ölçeği - x

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/yahyagil%40yeditepe.edu.tr/160a334ed2e301bd

Güvenli

Google

yahyagil@yeditepe.edu.tr

Gmail

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Sohbetler

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Kategoriler

Notes

Diğer

Orzu

Sesli arama yap

Ayrıca Android ve iOS için mobil uygulamalarımızı da deneyin

FW: Denison'un Ölçeği

Gelen Kutusu

Mehmet Yahyagil <yahyagil@yeditepe.edu.tr>

Alıcı: bana

29.12.2017

Merhabalar,

Size ekte istediğiniz ölçeği, Denison'un özgün soru formuyla birlikte iletiyorum. Ölçeğdeki ters (reverse) maddelere dikkat etmeyi unutmayınız. Uygulamanızı hiç değilse orta büyüklükte ve modern bir işletmede yapabilirsiniz daha anlamlı sonuçlar alabilirsiniz. Ayrıca bir süredir hiç kumanda edemedim ama benim (www.yahyamet.net) sitemde de kültürel ilgili bazı çalışmalar mevcut. İsterseniz bakabilirsiniz.

Başarı dilekleriyle,

M. Yahyagil

ÖNEMLİ NOT: Dergide yayınlanmış olan makalede VIZYON alt-kavramı yerine MİSYON yazılmıştır. Vizyon alt-kavramdır, MİSYON ise bu alt-kavramın boyutudur. Bu makaleye ve benzeri çalışmalarına erişmek için: <https://yeditepe.academia.edu/MehmetYahyagil>

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

Yeditepe University, Faculty of Economics & Admin. Sciences İİİBF
Business Administration Department /İşletme Bölümü
28 August Campus, 34755 Ataşehir, İstanbul
Phone: +90 216 578 0664
Fax: +90 216 578 0797

17:39
5.2.2018

8. ÖZGEÇMİŞ

ARZU KURŞUN

ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

E-Posta Adresi : arzu.kursun@giresun.edu.tr

Telefon (İş) : 4543102902-

Öğrenim Bilgisi

Doktora SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

2018

Yüksek Lisans

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ/MALİYE BÖLÜMÜ

2009

Şubat/2013

Tez adı: Sosyal refah devletinde sağlık harcamaları ve
Türkiye'deki sağlık harcamalarının genel bir analizi:
Giresun örneği (2013) Tez Danışmanı:(CEMİL RAKICI)

Lisans

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

GİRESUN SAĞLIK YÜKSEKOKULU/HEMŞİRELİK
BÖLÜMÜ/HEMŞİRELİK PR.

2003

2007

Görevler

ÖĞRETİM
GÖREVLİSİ
2012

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ/SAĞLIK HİZMETLERİ
MESLEK YÜKSEKOKULU/TIBBİ HİZMETLER VE
TEKNİKLER BÖLÜMÜ (TIBBİ DÖK. VE SEKRETERLİK
PROGRAMI)

Projelerde Yaptığı Görevler:

1. KADINA YÖNELİK AİLE İÇİ ŞİDDET İLE MÜCADELEDE ÖĞRETMENLERE VERİLEN ŞİDDETLE İLGİLİ FARKINDALIK EĞİTİMİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, Yükseköğretim Kurumları tarafından destekli bilimsel araştırma projesi, Araştırmacı, , 07/05/2013 - 20/05/2015 (ULUSAL)
2. merkezi hekim randevu sistemi MHRS uygulamalarının erişilebilirlik ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, Yükseköğretim Kurumları tarafından destekli bilimsel araştırma projesi, Araştırmacı, , 22/03/2016 - 26/12/2016 (ULUSAL)

Eserler

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. KURŞUN ARZU, RAKICI CEMİL (2016). Sosyal Refah Devletinin Tarihi Süreci ve Günümüz Bazı Refah Devletlerinin Değerlendirilmesi. Uluslar arası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 2(2), 135-156., Doi: dx.doi.org/10.20979/ueyd.47794 (Yayın No: 3185058)
2. KÜÇÜK EMİNE ELA, KURŞUN ARZU, BAHADIR YILMAZ EMEL (2016). Assessing the Effectiveness of Training Given to Teachers for the Prevention of Domestic Violence towards Women. International Journal of Caring Sciences, 9(1), 228-235. (Yayın No: 3185713)
3. KURŞUN ARZU (2015). DETERMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN POVERTY AND HEALTH INEQUALITY. AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ (48), 118-126. (Yayın No: 2143426)

4. KURŞUN ARZU (2015). QUEST FOR EFFECTIVE LEADERSHIP MODEL IN HEALTH CARE SERVICES. INTERNATIONAL REFEREED JOURNAL OF RESEARCH ON ECONOMICS MANAGEMENT, 2(3), 89-89., Doi: 10.17373/UHEYAD.201539644 (Yayın No: 2142765)

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler :

1. KURŞUN ARZU (2007). Giresun üniversitesi sağlık yüksekokulu hemşirelik 1. ve 4. sınıf öğrencilerinin hasta hakları konusundaki bilgi tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi. uluslararası katılımlı XI.ulusal hemşirelik öğrencileri kongresi (/Poster)(Yayın No:3615946)
2. KURŞUN ARZU (2007). Giresun İli Verem savaş dispanserinde 1996-2006 döneminde kayıtlı tüberküloz olgularının bazı epidemiyolojik özellikleri. Uluslararası katılımlı XI. Ulusal hemşirelik öğrencileri kongresi (/Poster)(Yayın No:3615945)
3. ASLAN ŞEBNEM,KURŞUN ARZU (2018). YALNIZ MI? SOSYAL Mİ?: GERİATRİK İLETİŞİMİ ANLAMAK. 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4626197)
4. KURŞUN ARZU (2017). Bilgi Güvenlik Yönetimi Üzerinde Teknolojik Olmayan FaktörlerinEtkisinin Belirlenmesi. 1. International 11. Health and hospital administration conference, 329-330. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3889706)
5. BAHADIR YILMAZ EMEL,KURŞUN ARZU (2017). HASTALARIN HEMŞİRELERE YÖNELİK ŞİDDETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN HEMŞİRELİK BAKIMINDAN MEMNUNİYET VE TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ. 3rd International Congress on Different Dimensions ofViolence and Social Perception (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3732672)

6. ŞANTAŞ FATİH,KAR AHMET,KAHRAMAN GÜLCAN,KURŞUN ARZU (2016). PERCEPTUAL MAPS AN EMPIRICAL RESEARCH ON HOSPITALS. 24th International Academic Conference (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3190871)
7. KURŞUN ARZU (2016). Examination of Financial Performance in Hospitals A Ratio Study on Public Hospital. International journal of arts and sciences (IJAS) International Conference for Academic Disciplines (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3187887)
8. KURŞUN ARZU,SEVİNÇ İSMAİL (2016). Sağlık Çalışanlarının Bilgi Paylaşma Davranışının İncelenmesi Konya Örneği. 1. International Black Sea Business Administration Symposium (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3189663)
9. KURŞUN ARZU (2015). Investigation of the Use of Electronic Health Records in a Hospital A Case Study. 9. International Symposium on Health Informatics and BioinformaticsHIBIT 2015, 13 (Özet Bildiri/)(Yayın No:2144040)
10. KURŞUN ARZU (2015). Health Information Systems and Economic Dimensions for Hospitals. 2. International Week of Economics (/)(Yayın No:2145533)
11. SEVİNÇ İSMAİL,KURŞUN ARZU (2014). A Case Study Determination of Organizational Issues of Laboratorians. 8. International Participating Health and Hospital Management Congress (Özet Bildiri/)(Yayın No:2491485)
12. KURŞUN ARZU (2014). Determination of The Relationship Between Poverty And Health Inequality. The Second International Conference on Critical Issues in Business ans Economics, (Özet Bildiri/)(Yayın No:2491276)

13. KURŞUN ARZU (2012). Giresun kadın doğum ve çocuk hastalıkları hastanesinde polikliniğe gelen anne ve gebe kadınların anne ve yenidoğan hakları konusundaki bilgi düzeylerinin incelenmesi. uluslararası katılımlı 1. doğuma hazırlık eğitimi ve eğiticiliği kongresi (/Poster)(Yayın No:3615947)

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

1. SOSYAL BİLİMLERDE ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİCEL, NİTEL VE KARMA TASARIMLAR İÇİN BİR REHBER, Bölüm adı:(SÖYLEM ANALİZİ) (2018)., ASLAN ŞEBNEM,KURŞUN ARZU, Eğitim Yayınevi, Editör:Şebnem ASLAN, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 560, ISBN:: 978-605-7557-38-4, İngilizce(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 4647216)

2. SOSYAL BİLİMLERDE ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİCEL, NİTEL VE KARMA TASARIMLAR İÇİN BİR REHBER, Bölüm adı:(HİKÂYE ANALİZİ) (2018)., ASLAN ŞEBNEM,KURŞUN ARZU, Eğitim Yayınevi, Editör:Şebnem ASLAN, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 560, ISBN:978-605-7557-38-4, İngilizce(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 4647484)

3. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber, Bölüm adı:(Durum (Örnek Olay) Çalışmaları) (2018)., ASLAN ŞEBNEM,KURŞUN ARZU, Eğitim Yayınevi, Editör:Aslan Şebnem, Basım sayısı:1, ISBN:978-605-7557-38-4, İngilizce(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 4647398)

4. Yönetim ve Organizasyon Makaleleri, Bölüm adı:(Takım çalışması Anlayışının Cinsiyet ve Şehir Farklılıkları Açısından İncelenmesi) (2017)., KURŞUN ARZU, Eğitim yayınevi, Editör:Esra Gökçe KAYGISIZ, Reyhan Ayşen WOLFF, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 431, ISBN:978-975-2475-30-4, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 3888811)

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

1. KURŞUN ARZU,KAYGISIZ ESRA GÖKÇEN (2018). Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) Uygulamalarına Yönelik Memnuniyet ve Erişilebilirlik Düzeyinin Belirlenmesi. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 9(4), 401-409. (Kontrol No: 4640469)
2. KAYGISIZ ESRA GÖKÇEN,KURŞUN ARZU (2017). EVALUATING THE ACCESSIBILITY OF CENTRALIZED DOCTOR APPOINTMENT SYSTEM. Social Sciences Studies(12), 2090-2098. (Kontrol No: 3909645)
3. KURŞUN ARZU,SEVİNÇ İSMAİL (2016). BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞININ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ARASINDA İNCELENMESİ . Selçuk Üniversitesi sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi(11), 133-142. (Kontrol No: 3186841)
4. ŞANTAŞ FATİH,KURŞUN ARZU,KAR AHMET (2016). Hastane Tercihine Etki Eden Faktörler Sağlık Hizmetleri Pazarlaması Perspektifinden Alan Araştırması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(1), 17-33. (Kontrol No: 3184099)
5. KURŞUN ARZU,RAKICI CEMİL (2014). Sosyal refah ve Türkiye deki Sağlık Harcamalarının Analizi. İnsan Hakları Yıllığı, 32(1), 77-105. (Kontrol No: 2491976)

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

1. ASLAN ŞEBNEM,KURŞUN ARZU (2017). SAĞLIK GÖSTERGELERİ İŞİĞİNDA SAĞLIKTA EŞİTSİZLİĞİN BELİRLENMESİ: LORENZ EĞRİSİ ve GİNİ KATSAYISI UYGULAMASI. 1. ULUSAL SAĞLIK YÖNETİCİLERİ KONGRESİ (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3995293)

2. KURŞUN ARZU (2015). AİLE HEKİMLİĞİ VE TOPLUM SAĞLIĞI ÇALIŞANLARININ TAKİM PERFORMANSI KIYASLAMALI BİR SAHA İNCELEMESİ. 9. SAĞLIK VE HAŞTANE İDARESİ KONGRESİ (Özet Bildiri/)(Yayın No:2491739)

3. BAHADIR YILMAZ EMEL,KÜÇÜK EMİNE ELA,KURŞUN ARZU (2014). Evaluation of Efficiency of Given Education Related Violence Among Classroom Teacher in Combating Domestic Violence Against Women . 17. National Public Health Congress (Özet Bildiri/)(Yayın No:2491399)

4. KURŞUN ARZU,RAKICI CEMİL (2013). Giresun ilinde sağlık ve sağlık harcamalarının sosyal refah yönünden incelenmesi. 7. ulusal Sağlık ve hastane idaresi kongresi (/Sözlü Sunum)(Yayın No:3615950)

Diğer Yayınlar

1. KURŞUN ARZU,YÜMSEL ÖNDER (2017). ICD-10 ve TİG UYGULAMASI: FATURALANDIRMA SÜRECİNDE ALTERNATİF BİR YOL. SOCIAL SCIENCES STUDİES JOURNAL, 3(6), 789-799. (Uluslararası) (Hakemli) (MAKALE Derleme Makale) (Yayın No: 3888203)