

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Havva TARAKÇI

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

Kırıkkale – 2016

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Havva TARAKÇI

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

Kırıkkale – 2016

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

Havva TARAKCI



ÖNSÖZ

Bu çalışma, akademik örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının etkililiğini araştırmak üzere yapılmıştır. Bu amaçla akademik örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın her aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Melahat Öneren'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmamda emeği geçen arkadaşım Öğr. Gör. İlknur KILIÇ'a, ve Öğr. Gör. Zeynep İLLEEZ'e, benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme minnetlerimi sunarım.

ÖZET

TARAKCI, Havva. “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2016

Ülkelerin kalkınmasında büyük rol oynayan eğitim sektörünün dinamik olması kalite açısından büyük öneme sahiptir. Özellikle üniversiteler sürekli kendilerini yenileyen ve geliştiren kurumlar olmak durumundadırlar. Eğitim kurumlarının kalitesini belirleyen eğitimcilerin de yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu çalışma, akademik kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının, akademik personelin örgüte bağlılığını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Batı Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personele anket formu uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, “Yetenek Yönetimi Ölçeği” , “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” dir. Elde edilen veriler SPSS Paket program 20.0 ile analiz edilmiştir. Kullanılan istatistiksel analizler, T testi, ANOVA, frekans ve regresyon analizleridir.

Araştırma bulgularında, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç beşeri bilimlerde son yıllarda adından sıkça söz ettiren ve çeşitli araştırmalara konu olan yetenek yönetiminin akademik kurumlar için de etkili olduğunun kanıtı olarak büyük önem arz etmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri ile yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında değişkenler açısından anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

TARAKCI, Havva. "The Effect Of Talent Management On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Intent For Leave Of Employment" , Master Thesis, Kırıkkale, 2016

A dynamic education industry, having a vital role in a country's development, has a massive importance in terms of quality. Especially universities must develop and renovate themselves continuously. Also educators, determining the qualities of educational institution, must adapt themselves to these developments and innovations. This study is carried out in order to measure effects of talent management practises at academic institution on academic staff's loyalty to the organization, their job satisfaction and their willingness to quitting thier job. For this purpose, a questionnaire is applied to 362 academic staff working at public universities in Western Blacksea Region. In this questionnaire, four different scales are used. These scales are Talent Management Scale, Organizational Commitment Scale, Job Satisfaction Scale and Intention for Leaving The Job Scale. Obtained data are analyzed via SPSS Package Programme 20.0. T Test, ANOVA, Frequency and Regression Analyses are used.

Findings show that talent management has positive effects on organizational loyalty and job satisfaction and negative effects on willingness to quitting the job. This result is a very important evidence that talent management is very effective for academic institutions.

Demographic characteristics of attendants are highly correlated with talent management, organizational loyalty and willingness to quitting the job. On the other hand, there is no correlation between job satisfaction and demographic features.

Key Words: Talent Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction.

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

Akt.: Aktarım

TYÇÇ: Türkiye Yüksek Öğrenim Yeterlikler Çerçevesi

AB: Avrupa Birliği



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları	18
Tablo 2: Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	25
Tablo 3: İşten Ayrılma Niyetinin Olumsuz Sonuçları	58
Tablo 4: Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	68
Tablo 5: Yaşa İlişkin Bulgular.....	68
Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Bulgular	69
Tablo 7: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	69
Tablo 8: Akademik Ünvana İlişkin Bulgular	70
Tablo 9: Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 10: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	72
Tablo 11: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	74
Tablo 12: Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Yanıtları Dağılımı	77
Tablo 13: Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Verdikleri Yanıtları Dağılımı.....	77
Tablo 14: Katılımcı Yanıtlarının Ortalama Değerleri.....	78
Tablo 15: Katılımcı Yanıtlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	79
Tablo 16: Katılımcı Yanıtlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi	80
Tablo 17: Katılımcı Yanıtlarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	81
Tablo 18: Katılımcı Yanıtlarının Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi	82
Tablo 19: Katılımcı Yanıtlarının Akademik Unvan Değişkeni Açısından İncelenmesi	83

Tablo 20: Katılımcı Yanıtlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi	85
Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 22: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 23: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 24: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 25: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 26: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler	5
Şekil 2: İnsan Kaynağında Temel Başarı Faktörleri	16
Şekil 3: Yönetim Geliştirme Modeli	33
Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	48
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.....	62



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Yetenek Kavramı	4
1.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi	7
1.1.3. Yeteneğin Tarihsel Gelişimi	8
1.1.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	10
1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Pareto Kuralı	11
1.2. Yetenek Yönetimi	12
1.2.1. Yönetim.....	12
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	15
1.2.3. Yetenek Yönetimi	17
1.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	20
1.2.4.1. Yetenek Savaşları.....	20
1.2.5. Yetenek Yönetiminin Süreçleri.....	23
1.3. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi.....	26
1.4. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Çalışmalar	28

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı	30
2.2. İş Tatmininin Önemi	33
2.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi	34
2.2.2. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi.....	35
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	36
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	36
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	42
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	43
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	45
3.3.1. Duygusal (Affective) Bağlılık.....	46
3.3.2. Devam (Continuance) Bağlılığı	47
3.3.3. Normatif (Normative) Bağlılık	47
3.3.4. Davranışsal Bağlılık.....	48
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	50
3.4.1. Kişisel Faktörler	50
3.4.2. Örgütsel Faktörler	51
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	52
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Kapsamı	55
---	----

4.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	56
4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	58

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	60
5.3. Evren ve Örneklem	63
5.4. Veri Toplama Teknikleri.....	64
5.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	64
5.4.2 Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	65
5.4.3. İş Tatmini Ölçeği.....	65
5.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	66
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	66
5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	67

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	98

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojideki ilerleme, bilginin hızlı ve kolay dağılımı gibi son dönemlerde tüm dünyayı saran gelişmeler, işletmeler için yoğun rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir.

Globalleşme neticesinde dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan olaylar, çok uzak ülkeleri dahi etkileyebilmektedir. Şirketlerin en büyük görevi, dünya genelinde yaşanan ekonomik çalkantılardan şirketlerini olabildiğince uzak tutabilmektir. Kaldı ki, devletler bile diğer ülke sorunları nedeniyle sıkıntı yaşayabilmektedirler.

Şirketlerin dinamikliği rekabet avantajı açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişmeleri takip eden, uygun gördüklerini kendine uygulayan şirketler bir adım öne geçebilmektedir. İnsan kaynakları şirketler için en kritik birimlerden biridir. Kurumları başarıya götürecek yegane faktörün insan gücü olduğu anlaşılmıştır. Şirketler artık her işi yapan eleman değil bir işi en iyi yapan elemana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gereksinim doğrultusunda insan kaynakları birimlerinin karşısına yetenek kavramı çıkmıştır.

Yeteneğin, nadir bulunabilir özellikte olması önemini anlatmaya yetmektedir. Şirketler yetenekli personelleri rekabet aracı olarak görmeye başladıklarından bu yana yetenek kavramı daha da önem taşımaya başlamıştır. Şirketler artık yetenekli personel rekabeti içine girmeye başlamışlardır. İnsan kaynakları birimleri yetenekli personelin bulunması, uygun pozisyona yerleştirilmesi ve şirkette devamlılığın sağlanması konularında önemli çalışmalar yapmaya özen göstermektedirler. Emek ve zaman harcanan bir personelin işten ayrılması şirket için sadece bir personel kaybından çok daha fazlasıdır. Bunun farkında olan insan kaynakları yöneticileri yetenek yönetimi kavramı üzerinde daha fazla durmaktadır.

Yetenekli personel ihtiyacı sadece kar elde etmek isteyen şirketlerin değil başarılı olmak isteyen bütün kurumların sorunudur. Özellikle üniversite gibi ülkenin dinamiklerini oluşturan kurumlar açısından yetenekli personel istihdamı günümüz eğitim dünyasının en büyük sorunlarından biridir.

Yetenekli öğrenci yetiştirmenin birinci şartı yetenekli eğiticiye sahip olmaktır. Açık sistem olan üniversiteler, yetiştirdikleri yetenekli personelleri daha sonra yetenekli birer eğitimci olarak tekrar kendi bünyelerine katmak isteyeceklerdir. Sanayiden tarıma, siyasetten ticarete kadar her alana üniversitelerin büyük katkısı söz konusudur. Üniversiteler, nicelikten çok niteliğe önem verdiklerinde başarı için ilk koşulu sağlamış olacaklardır. Önemli olan çok sayıda öğrenciyi üniversiteli yapmak değil, üniversiteye gelen öğrencilerin büyük çoğunluğunu iş hayatına başarıyla hazırlayabilmek ve o aranan yetenekli personeller arasına katabilmektir.

Özellikle ülkemizde akademik alanda yetenekli personel yetişmesinden sonra en büyük sıkıntı yetişmiş yetenekli personelin elde tutulması konusunda yaşanmaktadır. Yeterli devlet desteğini alamama, teknolojik yetersizlikler, maddi sıkıntılar gibi birçok etkenin sayılabileceği sebepler neticesinde yetişmiş yetenekli personel yurt dışında çalışmayı tercih etmektedir. Diğer bir anlatımla ülkemizden yaşanan beyin göçü yetenekli personel bulma konusundaki sıkıntılardan biridir. Çalışma bu anlamda önemlidir. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgüte bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilemesi halinde, üniversitelerde insan kaynakları alanında çalışan personelin dikkatini yetenek yönetimine çekme anlamında bu çalışma önemlidir.

Çalışmanın problem konusu;

Yetenek yönetimi uygulaması üniversitelerde etkili midir?

Araştırma yapılan üniversitelerde yetenek yönetimi ne seviyede uygulanmaktadır?

Yetenek yönetimi uygulamaları akademik personelin örgüte bağlılığını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini ne derece etkilemektedir?

Bu soruların araştırıldığı tezin birinci bölümünde yetenek yönetimi kavramı ve kapsamından bahsedilecektir. Öncelikle yetenek kavramı üzerinde durulacak, yetenekli personelin tanımı yapılacaktır. Ardından yetenek yönetiminin tarihçesine değinilecek, yetenek yönetimi ile yakından ilgisi olan insan kaynakları kavramları açıklanacak, yetenek yönetimi süreçlerinden bahsedilecek, tezin ana evrenini oluşturan üniversitelerde uygulanan yetenek yönetimleri anlatılacaktır. Son olarak da yetenek yönetimi konusunda daha önce yapılmış akademik çalışmalara yer verilecektir.

Tezin ikinci kısmında iş tatmini kavramı irdelenecektir. Öncelikle iş tatmini kavramının tanımı yapılacak ve önemi anlatılacaktır. Ardından iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilecektir.

Tezin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ele alınacaktır. İlk olarak kavram tanımı yapılacak ve öneminden bahsedilecektir. Daha sonra örgütsel bağlılığın alt boyutları anlatılacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulacak ve bölüm bitirilecektir.

Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti üzerinde durulacaktır. Tanımı ve öneminden söz edilecek, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler sıralanacaktır. Son olarak da işten ayrılma niyetinin sonuçlarına değinilecektir.

Tezin beşinci kısmı yöntem bölümünden oluşacaktır. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi anlatılacak, kullanılan model ve kurulan hipotezlerden bahsedilecektir. Ayrıca araştırmanın evreni, kullanılan ölçek ve ölçeklere ilişkin bilgiler de bu bölümde anlatılacaktır.

Tezin altıncı kısmında, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırılacaktır. Bu bölümde yapılan istatistiki çalışmalar sonucu elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Tezin yedinci ve son kısmında ise, altıncı kısımda yer alan istatistik verileri doğrultusunda çıkarılacak sonuçlar aktarılacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçları neticesinde geliştirilen önerilere yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde yetenek kavramı kapsamında, yetenek yönetimi, tarihsel gelişimi, yetenekli çalışanların özellikleri ve yetenek yönetiminin iş hayatına etkileri ele alınacaktır.

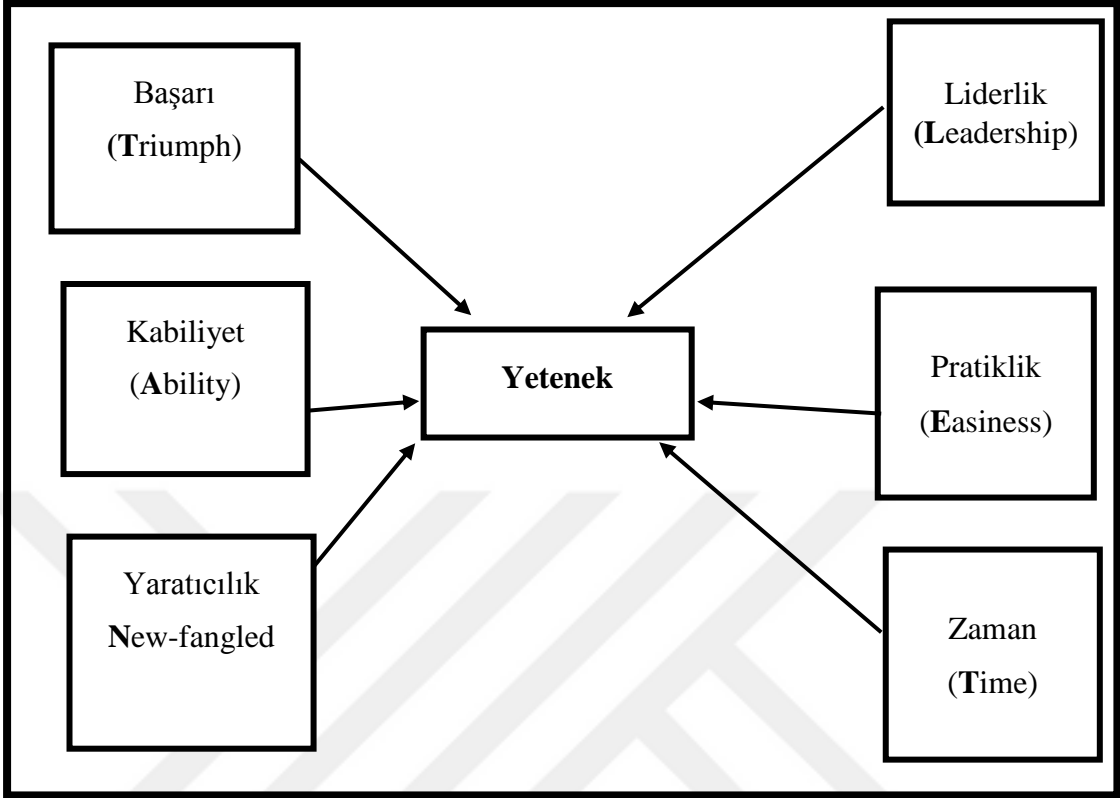
1.1. Yetenek Kavramı

1.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri

Yetenek kelimesi günlük hayatta sıkça kullanılan kavramlardan biridir. Türk Dil Kurumu yeteneği dört farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlar; bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite, kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır (Eğitim Bilimi) dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü (Eğitim Bilimi) (TDK, 2015) dır.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yetenek eğitim alanının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yetenek olgusunda önemli olan, kişinin yeteneğinin ortaya çıkartılabilmesi, keşfedilebilmesidir. Bu çalışma daha çok eğitim alanında önem kazanmıştır. Bireylerin daha bebekliklerinden itibaren ebeveynleri tarafından yetenekleri keşfedilmeye çalışılır. Önemli olan kişinin hangi alanlarda ya da hangi konuda başarılı olabileceğini bulmak ve bireyin hayatının kalan kısmını o alana göre şekillendirebilmektir. Türk dil kurumunun yaptığı tanımlardan birinde de bahsedildiği üzere “yetenek doğuştan gelen güç” ise, burada önem kazanan zaten organizmada var olan gücü ortaya çıkarabilmek ve geliştirebilmektir.

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: (Çayan, 2011; 6)

Yetenek, İngilizce Talent kelimesinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bunlar; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaraticılık) ve Time (Zaman)'dır (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Altınöz'e göre yetenek, kişinin bazı konularda diğerlerinden daha iyi olma becerisidir (Altınöz, 2009: 4). İnsanların her birinin birbirinden farklı yapılar da olduğu düşünülürse, kişiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri de yetenektir denebilir. Kimi insanlar sosyal alanlarda daha yetenekli iken, kimileri fen bilimlerinde daha fazla başarı göstermektedir. Bundan dolayıdır ki, eğitim hayatının ortaöğretim basamağında öğrenciler fen bilimleri, sosyal bilimler ya da eşit ağırlık şeklinde bölümlere ayrılmaktadır. Öğrenciler bu bölümleri seçerken istekleri ön planda tutulduğu kadar, rehberlik bölümünün yapmış olduğu yetenek testleriyle de karar verilebilir. Burada önemli olan öğrencinin kendini ne kadar iyi tanıdığıdır. Sadece istek ya da hayallere göre seçilen bölümler ileriki sınıflarda başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Yeteneklerin keşfi aslında ortaöğretimde değil çocuğun

okula başladığı ilk yıllardan itibaren takip edilmelidir. Daha başarılı bir nesil yetiştirmek için, herkese aynı eğitim değil yeteneklere göre eğitim verilmelidir.

Yetenek, bireyin devamlı şekilde yaşadığı duygu ve düşünceleri işe yarar bir şekilde yaşamının her alanına uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17).

Akar yeteneğin genel özelliklerini şöyle sıralamıştır: (Akar, 2015: 20-21).

Yetenek:

- Doğuştan gelir,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Beceri kişiseldir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Kişi yeteneğini öğrenme ile başarıya ulaştırır,
- Yetenek arttıkça performans da artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Geliştirilebilir yapıdadır.

Yetenek performans ile doğrudan ilişki içindedir. Yeteneğin bu özelliğinden ötürü işletme için de önemli bir kavram halini almaktadır. Özellikle herkesin yapamayacağı, özel ilgi ve beceri isteyen işlerde, konuya hakim yetenekli çalışan büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel düzeyde yetenek kavramı ise, Abraham tarafından, “Çalışanların, örgütsel performansları açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratmalarındır” şeklinde tanımlanmıştır (Abraham, 2011: 608). Örgütlerde yetenekli bireyler genellikle hemen fark edilirler. Örgüt yöneticileri yetenekli bireylerin ayırımına ne kadar erken varabilirlerse bireyin verimliliği ve motivasyonu da o derece artacaktır.

Yeteneğin örgütsel düzeyde tanımını yapan Cheese ise, “kişinin sahip olduğu tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışları ile bunları örgüte vermesi ya da çalışmak için kullanması” şeklinde tanımlamıştır (akt. Akar, 2015: 21). Yetenek, kişinin,

analiz, çözümlleme, sentezleme gibi zihinsel özellikleri ile bunları uygulamaya koyan bedensel özelliklerinin bütünüdür (Erdoğan İ. , 1999: 87).

1.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yeteneğin diğer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde ilk karşılaşılan kavram beceri kavramıdır. Türk Dil Kurumuna göre beceri; Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğidir (TDK, 2015). Tanımda beceri için, kişinin o işe yatkın olmasının yanı sıra öğrenme kavramından bahsedilmiştir. Beceri bireyin öğrenmesi ile sonradan da kazanabileceği bir kavramdır. Ancak yetenekler daha çok doğuştan var olan özelliklerimizdir. Hayat boyu öğrenme yolunu seçen bireyler her an kendilerini yeniden keşfedebilirler. Öyle ki bireyde var olan yetenek gün yüzüne çıkmadığı sürece ölü bir özellik olarak kalmaya devam edecektir.

Performans kavramı da yetenek başlığı altında incelenmesi gereken kavramlardan bir diğeridir. Kimi araştırmacılar performansın zeka ile orantılı olduğunu savunurken kimileri ise azim ve kararlılıkla orantılı olduğunu savunmuşlardır (Demircioğlu, 2010: 9). Ancak bütün koşullar eşitken bireylerin diğerinden ayıran en temel faktör yetenektir. Yetenekli bireyler diğerlerine oranla aynı performansı göstererek daha başarılı olabilirler. Ya da daha az performansla aynı başarıyı yakalayabilirler. Bunu açıklayan kavram ise yetenektir. Kişi de doğuştan var olan yatkınlık, zeka, hırs, azim, disiplin ve kararlı çalışma ile kişiyi üstün başarılarla götürebilmektedir. Ancak bireyde konuyla ilgili yetenek mevcut değilse, başarmak için ya çok daha fazla çalışacak ya da yetenekli olabileceği başka alanlara yönelmek zorunda kalacaktır. Burada akla gelen bir diğer etken ise motivasyon kavramıdır. Yetenekli olduğu konu üzerinde çalışan birey kısa zamanda başarıyı yakalayacak, başarı da beraberinde moral ve motivasyonu getirecektir. Bu döngü devam ettikçe gerek bireysel gerek örgüt açısından başarı kaçınılmaz olacaktır.

Yetenek kavramı ile yakından ilgili hatta çoğu zaman karıştırılan bir diğer kavram ise yetkinliktir. Türk Dil Kurumu yetkin için, “gerekli olgunluğa erişmiş” tanımını yapmaktadır (TDK, 2015). Yetkinlik, mükemmel performansın elde

edilmesinde farklı olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2013: 42).

Beceri ve tutumların soyut ve ölçülmesi zor kavramlar olduğu düşünülürse yetkinlik ölçümü de örgüt için hayli karmaşık ve zor olacaktır. Bir diğer sorun ise örgütlerin yetkinlik ölçülerini belirlemede ortaya çıkmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 8). Örgütteki bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin toplamı olarak ifade edilen örgütsel yetkinlik dört boyutta incelenebilir, bunlar (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 9);

Yönetmel yetkinlikler: Örgüt liderlerinin stratejik vizyon oluşturması ve oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek adına, çalışanlarla koordineli hareket edebilme yeterliliğini oluşturur.

Girdi esaslı yetkinlikler: Örgütün fiziksel ve beşeri kaynaklarını, sermaye gücünü, bilgi, beceri ve yeterliliklerini içermektedir. Bu yetkinlikler yönetmel vizyondan hem etkilenmekte hem de onu etkilemektedirler.

Dönüşümsel yetkinlikler: Örgütün girdilerini hedeflerine uygun biçimde çıktılara dönüştürebilme yeteneklerini ifade etmektedir.

Çıktı esaslı yetkinlikler: Kurumsal tanınırlık ve imaj, ürün ve hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı gibi soyut nitelikli stratejik amaçlardan oluşmaktadır. Daha çok örgütün iş sonunda başarısını ortaya koyduğu yetkinliktir.

1.1.3. Yeteneğin Tarihsel Gelişimi

Yetenek kavramı asırlardır pek çok değişikliğe uğramış, her yüzyılda farklı anlamlar yüklenmiştir. Yetenek kavramını ilk olarak Asurlular, Yunanlılar, Babiller ve Romalılar ağırlık ifadesi olarak kullanmışlardır. Ardından İncil ile birlikte İngilizceye giren yetenek kavramı 13. Yüzyıla kadar bir eğilimi ifade etmiştir. 15. Yüzyılda hazine ve zenginlikle beraber kullanılmış. 17. Yüzyılda günümüzdeki anlamına biraz daha yaklaşmış ve ayırt edici doğal özellikler olarak kullanılmış. 19. Yüzyılda ise kişinin içinde saklı olan bir şey olarak görülmeye başlanmıştır (Şahin, 2015: 8).

Yetenek kavramının iş dünyasına girmesi 1980 yılı ve sonrasında yaşanan değişimler neticesinde olmuştur. Gelişmiş ülkelerde yaşanan teknolojik yenilikler, bilgiye verilen değerin artması, sanayinin gelişmesi neticesinde çalışan kavramı da değişikliğe uğramıştır. Eskiden çalışanlar daha çok fiziksel aktivitelerde çalıştırıldığından ne iş olsa yapan elemanlar tercih ediliyordu. Ancak başarmanın ve rekabet edebilmenin en büyük koşulu olan bilginin önemi arttıkça fiziksel değil zihinsel yeterliği olan elemanlar öne çıkmaya başladı. Yetenek kavramının iş dünyasına girdiği dönemleri yetenek kavramı açısından incelendiğinde karşımıza çıkan özellikler şunlardır (Sears, 2002, Akt. Altınöz, 2009:16):

- İş tanımları net olarak belirtilmiş, bulunan iş yerinde süreklilik ortaya koymaktadır,
- Örgütsel yapıların, dikey örgütlenme esasına dayalı olduğu görülmektedir,
- Temel ücret anlayışı uygulanmaktadır,
- Uzun süreli istihdam modeli uygulanmaktadır,
- Geleneksel kariyer anlayışı hakimdir,
- İşletme çalışanları, kurumlarıyla uyumlu eğitimler aldıklarından dolayı başka kurumlara geçişleri zor gözükmemektedir,
- Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlendiği için yönetici çalışan ilişkisi bu esaslara dayanmaktadır.

Gelişme gösteren ülkeler devamlılığı sağlamak, geliştirmekte olan ülkeler ise gelişmişlik düzeylerini arttırmak için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Teknolojinin, kullanılan makine ve teçhizatın kalitesi şirketin başarısında kaçınılmaz derecede büyük öneme sahiptir. Ancak şirketler için beşeri sermaye ve bu sermayenin kalitesi şirketin kalitesi ile doğru ve yüksek oranda etkilidir. Bazı şirketler yeteneğe beşeri sermaye gözüyle bile bakabilmektedirler. Özellikle ülkemiz gibi genç nüfusu fazla olan ülkelerde yaşanan en büyük sorunlardan bir tanesi şüphesiz işsizlik olgusudur. Eğitim seviyesi artmasına rağmen işsizlik de artış göstermiş ve diplomalı işsizler olarak da bahsedilen yükseköğrenim görmüş ancak herhangi bir işe girememiş işsizler ordusu ortaya çıkmıştır. Kimi çevreler aslında işin olduğunu ancak işsizlerin iş beğenmediğini vurgularken, iş arayan bireyler ise kendilerine uygun ve asgari yaşam şartlarını gerçekleştirebilecekleri işin olmadığını belirtmektedirler. İşsizlik bu kadar

önemli bir sorun iken işverenler özellikle bazı alanlarda eleman bulamadıklarından şikayet etmektedirler.

1.1.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Başarmanın en büyük şartının bireyden geçtiğinin farkına varan şirketler, gerek eleman seçimlerine, gerekse hizmet içi eğitimlere büyük önem vermeye başlamışlardır. Çalışana önem veren, yeteneklerinin farkına varan, özellikle de çalışan kabiliyetinden en üst seviyede verim alabilen şirketler başarıyı göğüslemişlerdir. “Kişiyeye yapılan yatırım en büyük yatırımdır” olgusu geniş çapta kabul görmüştür.

Şirketler az iş yapan çok eleman yerine çok ve verimli iş yapan az elemanı tercih etmektedirler. Bu durumda yetenekli çalışan bulma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Şirketlerin aradıkları yetenekli çalışan özellikleri ise şöyle (Fulmer ve Conger, 2004: 176):

- Liderlik özelliklerinin olması,
- İletişim tekniklerini iyi kullanabilmeleri,
- Güçlü öngörü kabiliyetlerinin olması,
- Öğrenmeye ve gelişime açıklık,
- Pazar odaklı olma,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- Bulunduğu ortama değer katabilme,
- Paylaşımçı olma, öğrendiklerini aktarabilme.

Şirketler için vazgeçilmez bazı elemanlar vardır. Bu elemanlar işin büyük bir bölümünü tek başlarına yaparlar. Bunlara “en değerliler” denir. Bu kavram ilk olarak 1910 yılında beyzbol karşılaşmasında ligin en değerli oyuncuları (Most valuable players-MVP) seçilerek ortaya çıktı. Bu oyuncular sadece kendi başarıları değil takımında başarısında ve diğer arkadaşlarının motive olmasında büyük öneme sahipler. Bu doğrultuda en değerlilerin sekiz özelliği şöyle sıralanmış (Tekinay, 2005);

- Sürekli değişim ve gelişim içindeler,
- Şirkete yeni yetenekler kazandırırılar,
- Her durumda başarı sağlayabilirler,
- Şirketlerini çok iyi temsil ederler,
- Kısıtlanmak istemezler,
- Diğer çalışanlara örnek olurlar,
- Güven verirler,
- Takım çalışmasında başarılıdırlar.

1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Pareto Kuralı

Vilfredo Pareto adlı İtalyan ekonomist tarafından 1897 yılında ortaya konulan Pareto kuralına göre, 1897 yılında İtalya'daki servetin %80'ine İtalya'daki nüfusun %20'sinin İngiltere'deki toprakların %80'ine ise İngiltere'deki nüfusun %20'sinin sahip olduğunu gözlemlemiştir (Peters, 2002. Akt. Yılmaz, 2005: 1) Pareto, daha sonra yaptığı bir çalışmada, evinin bahçesinde ürünün %80'ini ektiği tohumun %20'sinin verdiğini gözlemlemiştir. Daha sonra yaptığı diğer çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemlemiş ve sonuç olarak çoğunluğun oluşmasının azınlığa bağlı olduğunu öngören bir varsayım ortaya koymuştur. Sonraki çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemleyerek, çoğunluğun oluşmasının az sayıdakiinin nedenine dayalı bulunduğunu öngören matematiksel bir modelin olabileceğini varsaymıştır. İkinci dünya savaşına kadar etkili olmayan ancak ikinci dünya savaşından sonra etkili bir şekilde uygulanmaya başlayan bu kurala Pareto kuralı denmiştir (Çayan, 2011: 29).

Yetenek yönetimi açısından Pareto kuralı incelendiğinde ise, işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığı ortaya konmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin geleceğinin %95'i çalışanların %5'ine bağlıdır (Altınöz, 2009: 14).

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun çalışmalarının da bize gösterdiği gibi, nitelikten çok nicelik önemlidir. İşletmelerde çok eleman çalıştırmanın yerine daha kaliteli, işe uygun yeteneklere sahip daha az eleman çalıştırarak da verim elde edilebilir. Bu hem işletme giderleri açısından düşük maliyete sebep olacak hem de çok personelli iş yerlerinde yaşanan kargaşa yaşanmayacaktır.

İşletmeler için önemli olan konu ise, çok eleman içinde daha yetenekli az elemanla çalışma şartlarını belirleyebilmeleridir. Yetenekli elemanların belirlenmesi, seçimi, eğitimi gibi konular üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli konulardan biridir. İşte burada devreye yetenek yönetimi dediğimiz kavram girmektedir.

1.2. Yetenek Yönetimi

1.2.1. Yönetim

Yönetim kavramı üzerinde çok fazla kitaplar yazılmış, tanımlar yapılmıştır. Birçok bilim dalı yönetimi kendine göre tanımlamıştır. Kimine göre yönetim bir sanat, kimine göre bilim kimine göre ise bir meslektir. Hangi alan ne şekilde tanım yapmış olursa olsun, yönetim olması için vazgeçilmez unsurlar vardır. Belirlenmiş ve ulaşılması hedeflenen amaçlar bunlardan bazılarıdır. Amacın olmadığı bir alanda yönetimden de söz edilemez. Yönetimin diğer vazgeçilmez unsuru ise, beşer yani insandır. İnsanların olduğu bir yerde yönetim mutlaka olmak zorundadır. Diğer unsur ise süreç unsurudur. Yönetim bir an olan ve etkisini yitiren bir olgu değildir.

Can'a göre yönetim, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir (Can, 2005: 32).

Yönetim, daha önceden ortaya konmuş hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyetidir (Eren, 2014:1). İnsanlığın bir arada yaşamasından itibaren yönetimin varlığından söz edilebilir. Yönetimin tarihi geçmişine bakıldığında, konuyla ilgili farklı dönemlerde farklı bilimsel görüşler ileriye sürülmüştür. Zaman içerisinde değişen ekonomik şartlar, sanayi ve teknolojiye bağlı değişim ve gelişmeler sonucu yönetim bilimine de yüklenen anlamlar değişikliğe uğramıştır.

Yönetim kavramı üzerinde özellikle 20.yüzyılın başında durulmaya başlanmıştır. James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması teknolojik alanda, Adam Smith'in 1776'daki "Milletlerin Serveti" ekonomik alanda, 1789 "Fransız Devrimi" politik alanda önemli ve belirleyici dönüm noktalarıdır. Sanayi devrimi

olarak adlandırılan makinelerin buharla çalışmasının ardından iş hayatında büyük değişimler yaşanmıştır. “Sanayi devrimini yaratan teknolojiler; üretimde, ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına ve yeni sosyal yapıların doğmasına yol açmıştır (Dalay, 2013).

Sanayi devrimi sonrası birçok alanda değişiklikler yaşanmıştır. Şüphesiz ki bu alanda ki en büyük değişiklik iş hayatında ve üretim sektöründe yaşanmıştır. Daha önce elle yapılan ve uzun zaman gerektiren işler sanayi devrimi sonraki makineler aracılığıyla ve daha kısa sürede yapılmaya başlandı. Bununla beraber küçük işletmelerin yerini orta ve büyük ölçekli işletmeler ve fabrikalar aldı. Özellikle tarım üretiminden sanayi alanına geçilmeye başlandı.

Her şeyin elle ve bireysel emeklerle yapıldığı dönemlerin ardından gelen sanayi devrimi, iş hayatında insana olan gereksinimi azaltmıştır. Makineleşmeyle beraber fiziksel güce duyulan ihtiyaç yerine bilgiye duyulan gereksinim daha da artmıştır. Daha çok işi bir makine daha kısa sürede yapar hale gelmiştir. Sonuç olarak kendini yetersiz hissedenden eleman, mutsuzluğa ve tatminsizliğe doğru yol alır olmuştur.

Yönetim, insanlığın doğuşundan itibaren var olan bir olgu olmasına karşın işletmelerde yönetim anlayışı tarihsel olarak sıralamak mümkündür. Bunlar; Klasik, Neo- Klasik, Modern ve son olarak da Post-Modern yönetim anlayışıdır.

1887-1927 yıllarını kapsayan klasik yönetim anlayışı üç temel görüş barındırmaktadır. Frederick W. Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yaklaşım teorisi. Henri Fayol tarafından öne sürülen yönetim teorisi ve Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı. Klasik yönetimin temelini üretim miktarının artırılması, kişisel davranışların en aza indirilmesi, yönetimin tek tip olarak ele alınması oluşturmaktadır. Verimlilik artışı için ceza ve sıkı disiplin temelli olan bu görüş çalışana ve çalışan duygularına değer vermeyen, insanı makine gibi gören bir bakış açısına sahipti. Klasik örgüt biçiminin sergilemiş olduğu bu katı mantık kısa sürede iş görenlerin tepkilerine yol açtı (Eren, 2014: 10).

1930-1950 yıllarını kapsayan neoklasik yönetimi anlayışı, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini ortaya koymuştur. Özellikle klasik yönetim tarzında insana önem verilmemesi neoklasikçilerin dikkatini çekmiştir. Neoklasik yönetim teorisinde çalışanları tanımak ve onları anlamaya çalışmak, onun yetenek ve potansiyelinden en

üst seviyede yararlanmak, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların da katılmalarını sağlamak, onları motive etme yollarını aramak bu anlayışın temelini oluşturmaktadır (Dalay, 2013).

Bu yöntemin en önemli özelliklerinden biri insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Güdüleme kuramının yaygın bir biçimde kullanılmasının ardından makineleşmenin getirdiği monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak önlemler üzerinde durulmuştur (Eren, 2014: 12).

1950-1960 yılları arasında neo-klasik teorilere paralel olarak ortaya çıkan modern yönetim anlayışının temelini sistem ve durumsallık yaklaşımı oluşturur.

Modern yönetim anlayışı klasik ve neoklasiklerin tersini örgütü çevreyle etkileşim halinde açık sistemler olarak tanımlar. Sistem yaklaşımının temelini de bu görüş oluşturur. Sistem yaklaşımına göre, örgüt açık bir sistemin parçasıdır ve bu sistemde oluşan her olay örgütün diğer bileşenlerini de etkilemektedir. Durumsallık yaklaşımın da ise, her örgütü ve her olayı içinde bulunduğu duruma göre değerlendirmek gerekir. Bütün örgütlere aynı şekilde uygulanacak kurallar yerine, organizasyonun ve durumun gereklerine göre kural ve ortam oluşturulmalıdır.

Gelişen teknoloji, küreselleşme, ekonomideki değişiklikler gibi birçok faktör yönetim tarzlarını da etkilemiştir. Klasik ve modern yönetimin ardından 1970 ve sonrası yılları kapsayan post modern yönetim anlayışı oluşmuştur. Postmodernizm, modernizme yöneltilen eleştirinin ürünüdür (Erdemir, 2006).

Postmodernizmle beraber aslında yeni bir akım doğmamış, modernizmin eksikliklerinin giderilmesiyle oluşmuştur. Bilgiye verilen önem ve teknolojinin ilerlemesiyle beraber, işletmeler açısından çalışana bakış açısında da değişiklikler yaşanmıştır. Erdemir'in ortaya koyduğu metafora göre; modern dönemde düz ovalarda savaştan düzenli ordular gibi olan işletmelerin düzenli ordu askeri gibi tek tip eğitime sahip, her adımda emirle hareket eden personelleri, günümüzün, sık ormanlar ve bataklıkları andıran piyasası içerisinde rekabet göstermek zorunda olan işletmeleri için yeterli olmamaktadırlar. Artık, her ortamda kendi kişisel çabalarıyla sonuca varabilecek ve birbirinden farklı teçhizata sahip, emir almayı beklemeden inisiyatif kullanabilecek 'rambo' türü personeller gerekmektedir (Erdemir, 2006).

Postmodernizmle beraber, işletmeler yetenek olgusuna, işe uygun personel seçimine ve yetenekli personelin belirlenmesi, çalıştırılması ve yönetilmesi gibi

konulara da değinmişlerdir. Yetenek yönetimi konusu aslında postmodernizm yönetim yaklaşımının ihtiyaçlarına cevap verebilen önemli konulardan biridir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim dendiğinde hangi tanım yapılırsa yapılsın muhakkak içinde insan ögesini barındırmaktadır. İnsan kaynakları konusu günümüzde işletmelerin vazgeçilmez konularının başında gelir. Hatta birçok işletmenin insan kaynakları bölümü mevcuttur. İnsan kaynakları, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar (Geylan ve Tonus (Ed.), 2004: 6).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin hedeflerine varmak için kullanmak zorunda kaldıkları beşeri kaynakları ifade eder ve bu kaynaklar örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar bütün çalışanları kapsar (Ceylan, 2007: 31).

İnsan kaynakları uygulamalarının amaca uygun hizmet etmesi için uyulması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 16-19):

Liyakat ya da Yeterlik İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminde en çok uygulanması gereken ve maalesef en çok eksikliği hissedilen kavramlardan biri olan liyakat, göreve en uygun kişinin getirilmesi anlamını taşımaktadır. Özellikle torpil ve kayırmacılığın önüne geçilmesi için gereken ilkelerden biridir.

Eşitlik İlkesi: Hukuksal hayatında temelini oluşturan eşitlik ilkesi insan kaynakları yönetiminin de en önemli ilkelerinden biridir.

Kariyer İlkesi: TDK' ya göre, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanan kariyer, insan kaynakları yönetiminin özellikle son dönemlerde vazgeçilmez unsurlarından biridir (TDK, 2015).

Güvence İlkesi: Çalışanların işlerinden daha fazla verim alabilmek için işletmelerin uyguladıkları bir dizi politika mevcuttur. Ancak şu bir gerçektir ki insan için güvenlik en önde gelen önceliklerden biridir. İşinde güvende olduğunu hisseden, her an çıkarılma tehlikesi ve tehdidi ile yaşamayan çalışan işyerinde daha verimli olacaktır. Ancak sürekli işten çıkarılma korkusuyla yaşayan çalışanlarda zamanla

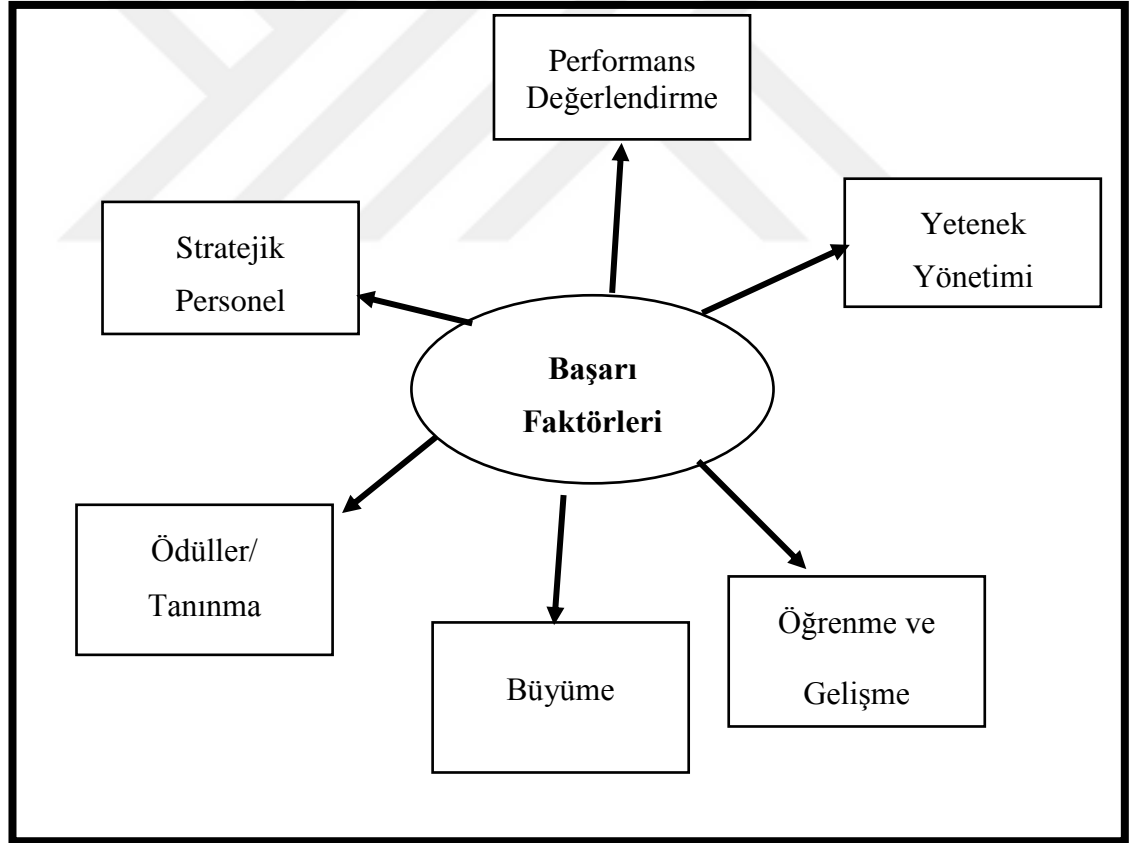
psikolojik sorunlar yaşanmaya başlayabilir. Bu sorunların ardından çalışanın iş veriminin düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

Yansızlık İlkesi: Özellikle yöneticilerin bütün çalışanlarına eşit mesafede durması anlamına gelen yansızlık ilkesi işletmelerde doğru uygulandığı takdirde çalışanların işe bağlılıkları da artacaktır.

Halef Yerleştirme İlkesi: Bu ilke çok sık ve yeterince uygulanmasa da yöneticinin, kendisinin yerini sürekli ya da geçici süreyle dolduracak bir yardımcı yetiştirme işlerinin aksamaması açısından önem teşkil etmektedir.

Yönetim Geliştirme İlkesi: Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeğinden hareketle, dinamik bir süreç olan yönetimin başarılı olabilmesi için değişmesi ve gelişmesi şarttır.

Şekil 2: İnsan Kaynağında Temel Başarı Faktörleri



Kaynak: Pepe, 2007: 208

Pepe'ye göre, yetenek yönetimi bir organizasyon için gerekli olan başarı faktörlerinden bir tanesi (Pepe, 2007: 208):

Performans Değerleme: Performans değerlendirme iki boyutu ölçer. Bunlar; tanımlanan şeye karşı performans elde edilir ve başarı faktörlerinin göstergesidir.

Öğrenme ve Gelişme / Büyüme: Bir organizasyon çerçevesi olarak, başarı faktörleri eğitim içeriği ve büyüme atamaları için vurgu alanlarını belirlemeye yardımcı olur.

İşe alma, personel seçimi ve istihdam kriterlerinde mülakat soruları başarı faktörlerini kullanarak rafine edilir.

Ödüller ve Tanınma: Ücret ve performans arasındaki bağlantı bir başarı faktörü modelinin ölçekleri ve dili kullanılarak çizilir.

Yetenek Yönetimi: Yetenek yönetimi faaliyeti, yıllık faaliyet döngüsü içinde diğer iş süreçleriyle ilgilidir. Performans değerlendirme ve liyakattan sonra yönetim ve planlama süreci devreye girer. Yöneticiler, yönetim ve planlama sürecinde, tamamlanan performans değerlendirme faaliyetlerinin yanı sıra insan kaynakları kaydında çıkarılan diğer bilgileri de kullanırlar. Yetenek değerlendirme yönetmen düzeyindeki rollerin aracılığıyla yürütülmektedir.

1.2.3. Yetenek Yönetimi

Örgütü oluşturan önemli öğelerden biri de şüphesiz insan unsurudur. Şirketler kendilerine uygun, işi en iyi yapacak personelle çalışmak isterler. Doğru zamanda doğru çalışanı, doğru yerde çalıştırmak (Jackson ve Schuler, 1990: 223) anlamına gelen yetenek yönetimi hakkında birçok tanım yapılmıştır.

Literatürde yetenek yönetimiyle ilgili tanımlar şöyledir:

Yetenek yönetimi, merkezine insan kaynağını alan, örgütün karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek yönetimi, örgütleri başarıya ulaştırma potansiyeline sahip bireylerin istihdam edilme süreçleridir (Tansley, 2011, akt. Yüksel , 2014: 11)

Yetenek yönetimi, kişisel gelişimin önünü açmak amacıyla, liderliğin devam etmesini sağlamaya dönük oluşturulmuş, sistemli bir süreçtir (Rothwell, 1994. Akt. Altınöz, 2009: 18).

Literatürde yetenek yönetimi kavramı ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Aşağıda bu tanımlara tablo halinde yer verilmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Jckson ve Schuler (1990)	Örgüt içindeki işlerin, yeterli sayıdaki iş görenin teminini garantilemek üzere dizayn edilen bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır.
Micheals, Hnadfield-Jones, Axelrod (2001)	Performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluşacağına dair yaygın bir inanç, bir anlayış, kafa yapısı.
Williams, (2000)	Örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, iş göreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.
Byham (2001) Heinen ve O'Neill, (2004), Olsen (2000), Sweem (2008,5)	İşe alma, eleme, geliştirme, yedekleme, planlama işlevlerini kapsayan insan kaynakları işlev ve uygulamaları koleksiyonunun toplamıdır.
Sinclair (2004, 25)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli iş görenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
McCauley ve Wakafeld	İş görenlerinin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilme becerisi olduğunu içeren

(2006, 4)	düşünce akımıdır.
CIPD, (2006)	Yüksek potansiyelleri ile örgüt için özel bir değere sahip olan kişilerin, sistematik olarak örgüte çekilmesi, tanımlanması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, örgüte bağlılıklarının sağlanmasıdır.
Ewanovich, (2004, 7)	Gelecek nesil liderlerini yetiştirmek, önemli performans noktalarında liderlerin bulunması ve yerleştirilmesi, doğru işe doğru kişiyi yerleştirme, işe alım sürecini hızlandırma, seçme ve yerleştirme, örgütsel yedekleme, yetenek sorunlarını çözme, bilgiyi transfer etmek, üst yönetimi, zayıf performans için cesaretlendirmek, kişisel ve mesleki sorumluluk ve hesap verebilirliği ödüllendirmek, performansı yönetmektir.
Blass, (2007)	Örgütte yetenek gerektiren pozisyonlara iş gören sağlamak ek bir süreç ve olanaktır.
Davis, (2007, 1)	Sürekli ve tutarlı olarak yüksek performans gösteren bireylerin, işe alımı, geliştirilmesi ve işe bağlanmasıdır.
Gay ve Sims (2006, xi) Krauss (2007, 14)	Örgüt içindeki liderlerin ve iş görenlerin, kilit önemdeki yeteneği örgütte tutmak ve liderlerin en üst düzey bilgi ve işlevlere hazırlanmak için tanımlama, geliştirme ve kariyer hareketlerinin yürütülmesidir.
Galagan, (2008, 42)	Yeterlikler ve performans süreci ile ilgilidir. İş görenin neyi bilmesi ve yapması gerektiği, iş görenin yetenek ve kapasitesinin sonucunu almak için örgütte hangi bölüm ve pozisyonlara yerleştirileceği ve bu iş görenlerin örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir.

Kaynak: Akar, 2015; 26-27

Yetenek yönetimi kavramıyla ilgili yapılmış bütün tanımlardan hareketle genel bir tanımlama yapılacak olursa; yetenek yönetimi özellikle insan kaynaklarının faaliyet alanına girer. Örgütün kendisi için alabileceği en uygun elemanın seçimi, işe alımı ve istihdam sonrası geliştirilmesi, uygun pozisyona yerleştirilmesi aşamalarını kapsayan uzun bir süreçtir.

1.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek yönetimi, örgütlere bir anda gelmiş ve yerleşmiş bir olgu değildir. Küreselleşme, bilgiye duyulan ihtiyaç, teknolojideki ilerlemeler gibi birçok faktör yeteneğe duyulan ihtiyacı zamanla ortaya çıkarmış ve şirketlerin insan kaynakları bölümleri yetenek yönetimine yönelmişlerdir.

1.2.4.1. Yetenek Savaşları

Teknolojiyle beraber hayatımıza giren internet iş hayatında yeni bir dönemin kapılarını açmıştır. Bireyler bilgilere daha kolay ulaşmakta, oturdukları yerden sertifikalar ya da diplomalar alarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektedirler. Bu durumda artık diploma sahibi olmak, yabancı dil bilmek, bazı bilgisayar programlarını kullanabilmek gibi, şirketlerin işe alacakları eleman seçiminde üzerinde durdukları kriterlere artık herkes kolaylıkla sahip olabilir hale gelmiştir. Bu durumda karşımıza yetenek savaşları kavramı çıkmıştır. Bu kavrama ilk değinen McKinsey & Company şirketi olmuştur. 1997 yılında şirketin, yetenek yönetimi ve algıları üzerine yapmış olduğu araştırmanın adına “yetenek için savaş” ifadesi kullanılmıştır. Şirket, 3 yıl sonra tekrar bir araştırma yapmış, araştırma 112 Amerikan şirketi ve 13000 yöneticiye uygulanmıştır. O tarihten itibaren “yetenek savaşları” iş hayatında yerini almıştır (Şahin, 2015: 11).

Yetenek savaşlarından kast edilen, dünyada işsizlik en büyük sorunlardan biri iken, şirketlerin kendilerine uygun yeteneğe sahip eleman bulamayışlarıdır (Ceylan, 2007: 11). Küreselleşmenin dünya hayatına yaptığı değişiklikler her alanda karşımıza çıktığı gibi iş dünyasını da yakından ilgilendirmektedir. Küreselleşme ve beraberinde değişen ekonomik düzen yetenek savaşlarına zemin hazırlayan etmenlerin başında gelmektedir (Demircioğlu, 2010: 14). 1908’li yıllardan önce klasik Pazar anlayışı hakim iken, 80’li yıllardan sonra pazarlar çok geniş kitlelere hitap edebilir hale gelmiştir. Bununla birlikte iş yaşamındaki değişiklikler, özellikle internetle beraber iş hayatına giren sanal örgütler, sanal ofisler iş yaşamına yeni bir sayfa açmıştır. Tüm bu gelişmeler neticesinde şirketler de yaşanan değişimlere hızlı ayak uydurabilen elemanlar tercih etmeye başlamışlardır.

Bir diğer faktör ise, hiç kuşkusuz bilişim teknolojilerindeki gelişim ve bilişimin hayatımızın içine yoğun bir biçimde girmesi olmuştur. Demografik olgular

ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen önemli faktörlerden olduğu gibi yetenek savaşlarına zemin hazırlayan etmenlerden biridir (Demircioğlu, 2010: 22). Gelişmiş ülkelerde orta yaş nüfusu fazla iken gelişmekte olan ülkelerde genç nüfus fazladır. Bu durumda gelişmekte olan ülkelerde üniversite mezunu işsizlerin oranı artmaktadır.

Tüm bu olguların yanı sıra yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bir diğer etmen değişen işgücü profili ve yeni kariyer yaklaşımlarıdır. İşgücü profilinden kasıt, nesil farklılıklarıdır. Gelişen dünyada nesil eski kuşaklara göre çok farklıdır. 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980 – 2003 yılları arası doğanlar Y kuşağı, 2003 ve sonrası doğanlar ise Z kuşağı olarak adlandırılmıştır (Demircioğlu, 2010: 24).

1960-1980 yılları arasında doğan X kuşağı, daha önceki kuşaklara göre mütevazî olsalar da talepkar özelliklere sahipler.

Bu kuşağın diğer özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Öztürk Ö., 2014);

- Boşanma bu kuşakta tecrübe edilmiş ya da doğal karşılanmıştır.
- Sosyal ve demografik çeşitliliğe saygı duyarlar.
- Her geçen gün artan iş yaşamına karşı endişe duyarlar.
- Problemlerle karşılaştıklarında, çevrelerinden fikir alırlar.
- X nesli, bilgiye çalışarak ve okuyarak hakim olmak ister.

1980-2003 yılları arasında doğan Y nesli ise, davranışları, hayata bakış açıları ile daha önceki nesillerden farklı özelliklere sahipler (Akar, 2015: 38). Şu an ülkemizin çalışan kesiminin büyük çoğunluğunu oluşturan bu kesimin en belirgin özelliği işyerine sadık olamamasıdır (Demircioğlu, 2010: 24). Bu neslin bir diğer özelliği ise internet kullanımında ortaya çıkmaktadır. Bu nesil için hayat internet ve akıllı telefonlardan ibarettir. Çünkü bu kuşak internet, tablet ve akıllı telefonlarla büyümüştür. Y neslinin diğer nesillerden farklı olarak, esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma koşulları, yüksek ödüller, iş yerinde özgürlük gibi talepleri vardır (Akar, 2015: 39).

Bu kuşağın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Taşlıyan, Eytmiş ve Gündüğü, 2014: 21);

- İnterneti tanımışlar ve kolay uyum sağlamışlar,

- Sadakat ve tatmin konularında sorunları var, ancak sorumluluk almayı seviyorlar,
- Sürekli eğitimin gerekliliğine inanıyorlar, kendilerini daha rahat ifade edebiliyorlar,
- Otoriter yönetime ve hiyerarşiye karşılar, yönetimden emir almak yerine yönetime katılmak istiyorlar.

Bu iki kuşağın ardından 2003 ve sonrası doğanlar olarak nitelendirilen Z kuşağı diğer bir isimle dijital nesil olarak adlandırılmaktadır. Diğer nesillerle ortak noktaları olmasına rağmen üç farklı faktörde diğerlerinden ayrılmıştır. Bunlar, yaş ve yaşam biçimi, zaman ve teknoloji, olay deneyimlerdir (Akar, 2015: 39).

Mesutoğlu Z kuşağının özelliklerini şöyle sıralamıştır; (Mesutoğlu, 2006);

- Eğitim kaliteleri artacak,
- Bağımsızlıklarına düşkünlükleri onları özgür ve yaratıcı yapacak,
- Doğruları çekinmeden söyleyecekler,
- İnternet sayesinde sınırları olmayacak ve güven artacak,
- Sadakatsiz olacaklar, bu da şirketleri zora sokacak,
- Hep daha ileriye isteyecekler,
- Zaman ve emek gerektiren işlerde çalışmak istemeyecekler,
- Zengin fakir arasındaki fark büyüyecek.

İnternet nesli olan Z kuşağının yukarıda sıralanan özellikleri nedeniyle şirketleri büyük değişiklikler bekleyebilir. Eğitim seviyesi yüksek, gelişime ve değişime açık olan bu kuşak yaratıcılık gerektiren şirketlerde büyük önem göreceken, emek, sabır ve sadakat, uzun vadede çalışma isteyen işlerde şirketler eleman bulmada zorluk yaşayacaklardır. Şirketler gelecek olan bu yeni nesil için farklı stratejiler belirleyecek, özellikle uzun süre aynı işte ve yerde çalışmak istemeyen bu nesli elde tutmak için farklı teknikler geliştirmek zorunda kalacaklardır.

1.2.5. Yetenek Yönetiminin Süreçleri

Yetenek yönetimi, işe uygun yetenekli personelin seçimi, işe alımı, uygun pozisyona getirilmesi ve devamlılığının sağlanması gibi birden fazla aşamadan oluşmaktadır. Bundan dolayı yetenek yönetimi birçok uygulamayı kapsayan kapsamlı bir süreçtir.

Bu süreçte (Berger ve Berger, 2004, akt. Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 182);

- Üstün yetenekli bireyler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması,
- Her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur.

Çırpan ve Şen’e göre (2009: 111), yetenek yönetimi insan kaynaklarının konusunu oluşturmakla birlikte sadece insan kaynakları bölümüne bırakılmayacak kadar da geniş ve karmaşık bir konudur.

Kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin belirlenmesi temel amacı olan yetenek yönetiminde özellikle tepe yönetimden en alt kademeye kadar bütün örgüt çalışanlarından sorumludur. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Çırpan ve Şen, 2009: 113);

1. Hedeflerin ve Stratejilerin Saptanması: Hedeflerin belirlenmesi çıkılacak yol için her zaman ilk basamağı oluşturur. Stratejiler hedefe ulaşmada izlenecek yollardır. Yetenek yönetimi sürecinin birinci basamağını da öncelikle gerçekçi hedeflerin belirlenmesi oluşturacaktır.

2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi: Yönetimsel ve teknik pozisyonların belirlendiği, stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için atılması gereken önemli adımlardan biridir. Yetenek yönetimi sürecinin düzgün işlemesi açısından önemli pozisyonlar belirlenmezse bütün örgüte görev dağılacak, bu da büyük bir zaman ve maliyet kaybına sebep olacaktır.

3. Yetenek Profilinin Belirlenmesi: Kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, ideal personelde olması gereken özellikler belirlenecektir. İdeal çalışanın özellikleri; bilgi, beceri, deneyim, dikkat olarak ayrıntılı bir biçimde ortaya konmalıdır.

4. Potansiyellerin Belirlenmesi: Örgütün ihtiyacı olan çalışanın da profili çıkarıldıktan sonra işe kimin getirileceği aşamasına ulaşılmış olur.

Şirketin pozisyona eleman seçimi için iki seçeneği vardır. Bunlardan ilki şirket içinden bir elemanın seçimidir. Şirket ilk önce kendi bünyesinde belirlenen pozisyona uygun eleman olup olmadığını araştırır.

İkinci seçenek ise, dışarıdan eleman seçimidir. Yetenekli elemanların dışarıdan seçimi ise örgütün dış çevre tarafından nasıl algılandığıyla da yakından ilgilidir.

Örgütün hangi şekilde olursa olsun eleman seçiminde sorması gereken soru; “Doğru kişinin kim olduğunun nasıl bilineceğidir”. Burada ilk bakılması gereken kişinin tecrübesi ve işindeki performansıdır. Bir diğer önemli nokta ise, personelin güvenilir oluşudur.

5. Yetenek Açığının Analizi: Bu aşamada var olanla olması gereken arasındaki farklar ortaya konur. Seçilen yetenekli personellerin istenen ideal kişiye ne kadar benzediği belirlenir.

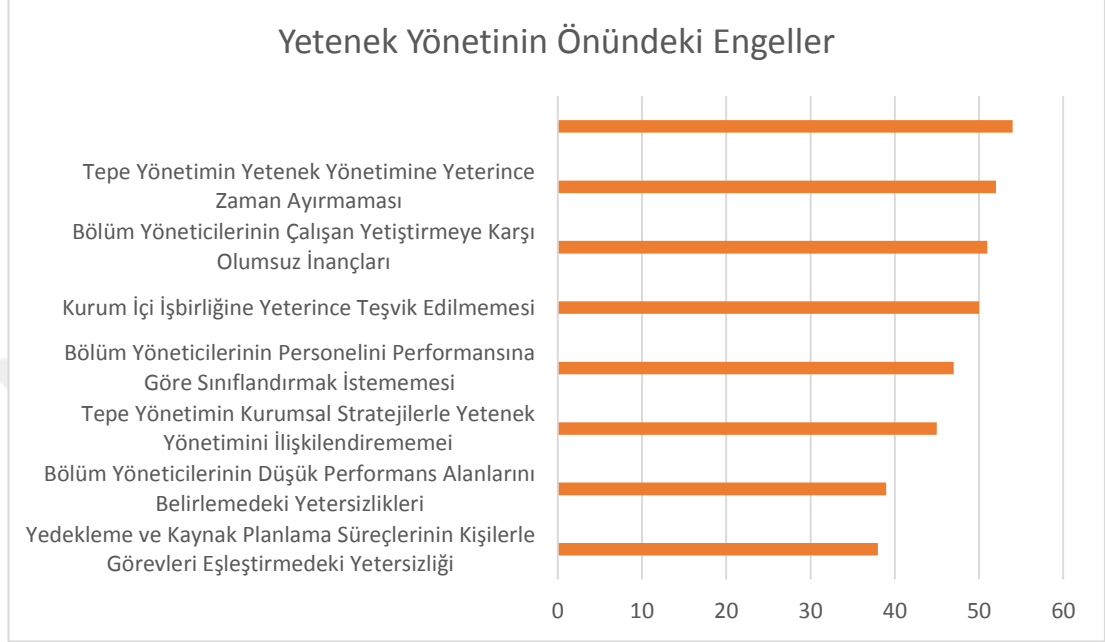
6. Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Bir önceki adımda ortaya konan eksik ve ihtiyaçlar bu adımda tamamlanır. Personelin ihtiyacı olan eğitimler bu aşamada planlanır ve uygulanır.

7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Bu aşamada eksikleri giderilmek üzere eğitilen personelin performansı ölçülür. Çıkan sonuca göre çalışan için üç seçenek vardır. Aday ya terfi ettirilir ya potansiyeller havuzunda kalmaya devam eder ya da havuzdan çıkarılır. Bu sonuca adayın göstermiş olduğu performansa bakılarak karar verilir. Burada performansın doğru ölçülmesi çalışan ve şirket açısından önemlidir. Yüksek performansa sahip yetenekli çalışan fark edilemez ve havuzdan çıkarılırsa çalışanın kendine ve şirkete olan güveni zedeleneceği gibi şirkette kendisine katkı sağlayabilecek bir elemanı kaybetmiş olacaktır.

8. Durum Değerlendirme ve Terfi: Son aşamada ise, yetenek havuzunda bulunan aday, gerekli görüldüğü hallerde yetiştirildiği alana terfisi yapılır. Çalışanın terfisi ile süreç son bulmuyor. Terfi ettirilen personelin çalışması izlenir ve kendisinden geri dönüşler alınır.

Terfi aşamasıyla beraber yetenek yönetimi süreci son basamağına ulaşır. Ancak tüm bu süreçlerin başarıyla geçirilmesi bazen kolay olmayabilir. Şirketlerin karşılarına çıkan engeller Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller



Kaynak: The McKinsey Quarterly 2006, akt. Çırpan ve Şen, 2009; 115

Yetenek yönetimi sürecinde Tablo 2’de verilen engellerin önüne geçilebilmesi için bazı önlemler alınmalıdır. Bunlar (Çırpan ve Şen, 2009: 115);

- Tepe yönetimi yetenek yönetimine gereken önemi göstermeli, yetenek yönetimini tüm şirketi ilgilendiren bir süreç olduğunu unutmamalıdır.
- Yetenek yönetiminin başarıya ulaşmasındaki kilit isimler yöneticilerdir. İleri görüşlü, vizyon sahibi yöneticiler yetenek yönetimi süreçlerine destek vermeli kurum içi işbirliği ve iletişimi güçlendirmelidir.
- Yetenekli personeller ve şirket stratejileri arasında güçlü bir uyum olmalı, insan kaynakları bölümü yetenek yönetimiyle yakından ilgilenmeli ve her aşamasından sorumlu olmalı.
- Bölüm yöneticileri arasındaki koordinasyon başarıyla sağlanmalı, yöneticiler gerekirse kendi personellerini daha başarılı olabilecekleri diğer bölümlere gönderebilmelidir. Kurum için önemli olan bölümlerin değil şirketin genel başarısı söz konusudur.

- Terfi durumlarında liyakat ve kayırmacılığın önüne geçilmeli, sadece kişinin özellikleri değil, dahil olacağı grubun ihtiyaçları ve terfi edilecek çalışanın özellikleriyle uyumu da dikkate alınmalıdır.

1.3. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi

Faaliyet alanı ne olursa olsun bütün kurum ve kuruluşların öncelikli amacı alanlarında başarı elde etmektir. Bu durum eğitim kurumlarında da aynıdır. Bütün eğitim kurumlarının öncelikli hedefi alanlarında başarıyı yakalamaktır. Hedeflenen bu başarının birinci şartı ise mezun olan öğrencinin başarısıyla ilişkilidir.

Eğitim kurumlarının olmazsa olmazları kurumu oluşturan eğitim personelidir. Anasınıfından üniversiteye kadar hangi sınıfta olursa olsun öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkisi tartışılmayacak kadar büyüktür.

Üniversiteler eğitim sisteminin son ayağını oluştururlar. Kişiler genellikle üniversite hayatlarından sonra birey olarak iş dünyasına atılırlar. Ayrıca üniversiteler, bölgelerin gelişmişliklerinde büyük öneme sahiptir. Bir ülkenin kalkınması bilimde, fen de, teknolojiye göstermiş olduğu başarılarla ilgilidir. Dünyaya sağladığı faydalar ve katkılarla ilgilidir. Tüm bu yaşanacak gelişmeler üniversiteler sayesinde olur. Öyle ki sağlık gibi hayatımızın en önemli konularından biri olan tıp alanında dahi gelişebilmemiz yine üniversitelerin başarısıyla doğru orantılıdır.

Hiçbir şey üretemeyen, kendini geliştirmeyen, vizyon ve misyondan yoksun ülkeler başka ülkelere bağımlı yaşamak zorunda kalabilirler. Bu ülkeleri bu boyunduruktan kurtaracak, onları özgürleştirecek olan yer de yine üniversitelerdir.

Öyle ki ülkeleri yöneten, hatta dünyaya hükmeden başarılı kişilerin de ilk başarıya imza attıkları yerler genellikle üniversiteler olmuştur.

Dünyada başarılı üniversiteler sıralamasında ilk sıralarda yer alan üniversitelerin bulunduğu ülkelerin gelişmişlik seviyelerinde de ilk sıralarda yer alması tesadüf değildir.

Her yıl dünyanın en iyi üniversitelerini sıralayan Jiao Tong üniversitesinin son yaptığı sıralamada ilk 10 ise şöyledir;

Harvard Üniversitesi (ABD), Stanford Üniversitesi (ABD), Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (ABD), California Üniversitesi (ABD), Cambridge (İngiltere), Californie Teknoloji Enstitüsü (ABD), Princeton Üniversitesi (ABD), Columbia Üniversitesi (ABD), Chicago Üniversitesi (ABD), Oxford Üniversitesi (İngiltere) (Şanghai Jiao Tong Üniversitesi, 2015).

Yukarıdaki sıralamaya bakıldığında, dünya üzerinde en gelişmiş hatta dünya gelişimine ve değişimine yön veren ülkelerin üniversitelerinin ilk sıralarda yer aldığını görüyoruz. Yapılan sıralamada Türkiye'ye baktığımızda, İstanbul Üniversitesi sıralamada 301-400 arasında yer alıyor.

İlk sıralarda yer alan üniversitelerin başarıyı tesadüfen yakalamadıkları bir gerçek. Üniversite başarılarında yetenek yönetimi uygulamalarına verilen önem dikkat çekiyor.

ABD'de yer alan Stanford Üniversitesi'nin misyonunda yer verdiği "yetenekli işgücünü çekmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve tutmaktır" ifadesinin yanı sıra, üniversite liderlik ve mesleki gelişim programları yürütmekte, aynı zamanda akademik ve idari personele farklı kariyer seçenekleri de sunmaktadır (Akar, 2015: 125).

Ülkemizde bulunan üniversiteler de insan kaynakları alanına yeni bir soluk getiren yetenek yönetimi kavramı üzerine eğilmeye başladılar. Üsküdar Üniversitesi'nde 2014 yılının Nisan ayında Harvard Extension School işbirliği ile yetenek yönetimi zirvesi gerçekleştirildi. Harvard Extension School, Amerika'da yaklaşık 35 yıldır yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yürütmektedir.

Türkiye'de bulunan kamu üniversitelerinin merkezi bir yapıya bağlı oluşu, üniversitelerin kadro sayısı, bütçeleri, iş gücü nitelikleri gibi birçok alanda bağımsız hareket edememelerine sebep olmaktadır (Akar, 2015: 130). Gelişim ve ilerlemenin en önemli koşulu olan özgürlük ve yaratıcılık kamu üniversitelerinin merkeze bağlı olmalarından hareketle kısıtlanıyor olabilir. Olaya diğer taraftan bakıldığında, üniversitelerin arkasında devlet gücünün olması onları daha da güçlü kurumlar haline getirebilir. YÖK, kaliteli akademisyen yetişmesi adına son zamanlarda önemli adımlar atmaya başlamıştır. Bunlardan bir tanesi Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ)' dir. Bu programın amacı (Yüksek Öğretim Kurulu, 2010);

“Avrupa Birliği (AB) tarafından 2000 yılında yayınlanan Lizbon Stratejisi hedefleri ve ülkemizin 2001 yılında dahil olduğu Bologna Süreci hedeflerine yönelik olarak, Bologna Süreci'ne üye ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde şeffaflık, tanınma ve hareketliliği artırma amaçlarıyla 2010 yılına kadar oluşturmayı taahhüt ettikleri "yükseköğretim alanında ulusal yeterlilikler çerçevesi geliştirme" konusunda ulusal düzeyde gerçekleştirdiğimiz çalışmaları düzenlemektir”.

YÖK tarafından yapılan çalışmalar bunlarla sınırlı değildir. Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği çıkarılmıştır. Yönetmeliğin amacı; *“Yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız "dış değerlendirme" süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir”* (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2006).

Tüm bu çalışmalar kapsamında yetenek yönetiminin akademik kurumlar üzerinde daha fazla ve doğru bir şekilde uygulandığında eğitim ve bilim alanında ülkemizin önemli gelişmeler kaydedeceği muhakkaktır.

1.4. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Yetenek yönetimi uygulamalarına en fazla ihtiyaç duyulan kurumlardan biri olan üniversiteler, insan kaynakları bölümlerinin bakış açılarını değiştirdikleri takdirde ülke olarak bilimsel ilerlemede artış kaydedilmesi kaçınılmaz olacaktır. Şu an birçok yetenekli ve zeki bireyler maalesef işsiz ya da eğitim alanlarından farklı bir alanda çalışmak zorundalar. Burada önemli olan yetenekli bireyleri tespit etmek ve üniversitelere çekebilmektir.

Yetenek yönetimi alanında yapılan belli başlı çalışmalara bakıldığında, akademik personeller ile yeteri kadar çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar;

Çayan (2011) tarafından yapılan “Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri” başlıklı çalışma, Niğde ilindeki sağlık çalışanlarına yönelik yapılmış ve yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre, personeller yetenek yönetiminin hastanede

uygulanabildiği takdirde, performans ve morallerinin artacağı ayrıca işten ayrılma niyetlerinde de düşüş yaşanacağını düşünmektedirler (Çayan, 2011).

Tabancalı ve Korumaz (2014) tarafından yapılan alan yazın çalışmasının sonuçlarında ise, yetenek yönetimine ilişkin teorik çalışmaların olduğu ancak uygulamalı çalışmaların yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yetenek yönetimi alanında yapılan çalışmaların daha çok özel sektörü kapsadığı, kamu sektöründe de benzer çalışmaların yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışma sonucunda kurumun hedef ve stratejilerinin, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, elde tutma ve kariyer geliştirme yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Sart (2013), tarafından yapılan “Üniversitelerde Yetenek Yönetimi ve Liderlik İçin Kariyer Ofislerinin Önemi” başlıklı çalışma, Türkiye’de bir devlet üniversitesinde değişik bölümlerde okuyan öğrenciler ile bir yıllık süre içinde yürütülmüştür. Bir yıl süren araştırma kapsamında öğrencilere kariyer danışmanlığı eğitimi verilmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda ise, yetenek yönetimi ve kariyer konusunda danışmanlık ve mentorluk alan öğrenciler almayanlara göre kendi yetenek ve becerilerini anlayarak yetenek yönetimi ve kariyer kararlılığı testinde %87’lik bir başarı göstermişleridir. Yapılan çalışma gösteriyor ki, yetenek yönetimi ve kariyer ofisleri, bireylerin kendilerini tanıma ve imkanlarının farkına varma konusunda önemli bir yere sahiptir.

Akar (2015)’in İstanbul’daki 3 üniversitede yaptığı çalışmanın amacı, bu üniversitelerde görev yapan öğrenci öğretim üyelerinin, üniversitelerde uygulanan yetenek yönetiminin uygulanma düzeylerine ilişkin görüş ve önerilerini saptamaktır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretim üyeleri yetenek yönetiminin alt boyutlarındaki uygulamaları yetersiz bulmaktadır. Ayrıca sonuçlar vakıf ve kamu üniversiteleri bazında da farklılaşmaktadır.

Bahadınlı (2013)’ün yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelediği doktora tezi sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

Bilim ve teknolojinin gelişiminden örgütler de ekilenmiş ve elemana bakış açılarını değiştirmişlerdir. Örgüt için artık çalışan makineden farksız bir çalışandan ziyade duyguları, istekleri, amaçları olan sosyal bir varlıktır. Bu sosyal varlığa ne kadar önem verilir, işe katılımı ne kadar sağlanırsa, çalışan performansının da o derece artacağı ortaya konmuştur.

Eğitim iŖi tamamen gönüllüğe dayalı bir sektördür. İŖini sevmeyen, iŖinden memnuniyetsiz olan eğitimci kendi ruhsal durumunu öğrencilerine de hissettirir. Bu durumda verimsiz geçen bir eğitim ğretim süreci de kaçınılmaz olacaktır. Tüm bunlardan dolayı eğitim kurumlarında iŖ tatmini çok önemle üzerinde durulması gereken konuların baŖında gelmelidir.

Tatmin kelime anlamı olarak “istenen bir Ŗeyin gerekleŖmesini sağlama, doyum” anlamına gelmektedir (TDK). İŖ tatmini dendiğinde ise aslında yalın olarak; “kiŖinin iŖinden aldığı zevk ve memnuniyetidir” Ŗeklinde bir tanım yanlıŖ olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle tatmin; bireyin hayatından, iŖ ve özel çevresindeki iliŖkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissettiğini ifade etmesidir (Davran, 2014: 3).

İŖ tatmini her ne kadar yalın ve açık bir kelime olsa da farklı araŖtırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıŖtır.

Warr ve diğerleri (1979); iŖ tatminini ikiye ayırmıŖtır. İçsel ve dıŖsal olarak tanımlanan iŖ tatmininden içsel tatminde; kiŖinin içsel duygularını ifade ettiği için, terfi ihtimali ve yeteneklerin kullanımı içsel tatmini oluŖturur. alıŖandan bağımsız rgt ilgilendiren alıŖma saatleri ve yönetimin tarzı da dıŖsal tatmini ifade etmektedir (Warr vd. , 1979, akt. Sner, 2014: 8).

İŖ tatmini, bireylerin yaptıkları iŖleri sonucunda hissettikleri olumlu ve olumsuz duyguları olarak tanımlanmakta, alıŖanın özellikleri ile iŖin gerektirdikleri birbirine uyduğu sürece iŖ tatmini gerekleŖebilecektir (Davis, 1984, akt. Ŗahal, 2005: 50).

Locke’ye göre iŖ tatmini, “bireylerin yaptıkları iŖler sonucu performanslarının değerlendirilmesinin ardından ortaya çıkan olumlu duygulardır (Locke, 1983, akt. Ŗahal, 2005: 50).

İŖ tatmini her ne kadar bireysel bir olgu olarak algılansa da sonuçları bütün rgt kapsayacak kadar geniŖtir. Çünkü alıŖanların ruhsal durumları özel hayatları olduğu kadar iŖ yaŖamlarını da ilgilendirmektedir. İŖinden mutlu olarak ayrılan alıŖan örgüte de verim ve karlılık olarak geri dnŖ yapacaktır (Toker, 2007: 93).

Sevimli ve İşcan'a göre, modern yönetimin önemli fonksiyonlarından biri olan iş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri bir tepkidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Yapılan bütün tanımlardan yola çıkarak en genel anlamıyla iş tatmini; çalışanın yaptığı işten duyduğu mutluluk, ortaya çıkardığı eser neticesinde hissettiği gurur, örgüt, yönetici ve çalışanlarına karşı beslediği sevgi gibi bütün olumlu duygularının her biridir.

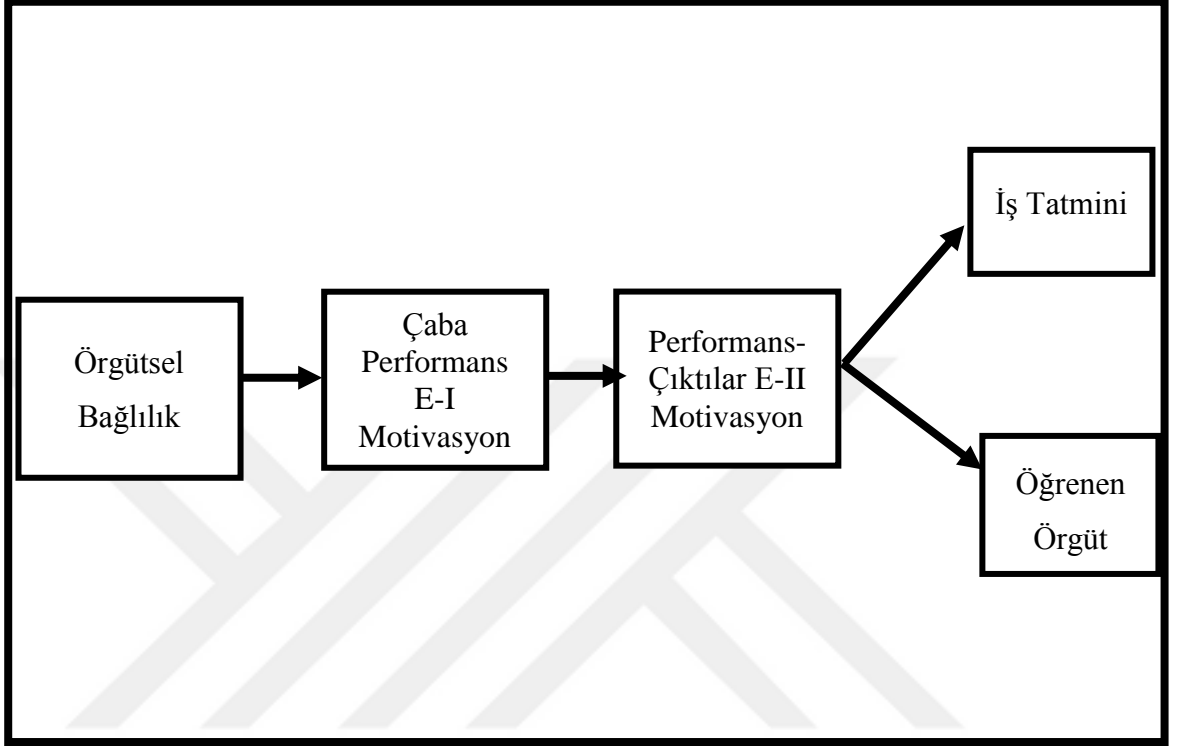
İş tatmini örgütsel bazda birçok konuyla yakından ilgilidir. Bunlardan bir tanesi de çalışmada karşılaştırılan örgütsel bağlılık kavramıdır. Kişini örgütüyle arasında kurduğu bağı ifade eden örgütsel bağlılık ile kişinin işine hissettiği sevgi birbirinden çok farklı şeyler değildir. Ancak bazı araştırmacılar bu iki kavramın birbirinden farklı yönlerinin olabileceği kanısına varmışlardır. Örgütsel bağlılık iş tatminine göre daha geniş bir kavramdır, oysa iş tatmini kişinin yaptığı işle sınırlıdır. Örgütsel bağlılık duygusu yaşayan kişi hem örgütünü hem işini sevmektedir. Ancak iş tatmini örgütten bağımsız işle ilgili bir kavramdır. Kişi işini çok sevdiği halde örgütünü, yönetici ve çalışma arkadaşlarını sevmeyebilir. Bu durumda iş tatmini yoktur denilemez. İş tatmini vardır ancak örgütsel bağlılık yoktur (Bakan, 2011: 245).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir (Bakan, 2011: 243);

- Örgütsel bağlılıkta amaçlar ve değerler de bağlılığın içine girerken, iş tatmini işi ve çalışma ortamını ifade eder.
- İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık bir davranıştır.
- İş tatmini pasif bir kavram iken örgütsel bağlılık aktif bir kavramdır.
- İş tatmini her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir ancak örgütsel bağlılıkta duygular kalıcıdır.
- İş tatmini daha değişken iken örgütsel bağlılık daha statiktir.
- Örgütsel bağlılığı günlük olaylar etkilemez ancak iş tatmini günlük olaylardan etkilenir.
- Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki farkları sayarken şöyle bir varsayımda bulunmak da yanlış olmayacaktır. Örgütsel bağlılıkta iş tatmini vardır ancak iş tatminin de örgütsel bağlılık olmayabilir.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmacılardan Pool ve Pool (2007) bir yönetim geliştirme modeli ortaya koymuşlardır (şekil 3).

Şekil 3: Yönetim Geliştirme Modeli



Kaynak: Pool ve Pool, 2007: 358

Modele göre, örgütsel bağlılık bireyin motivasyonunu etkiler. Motivasyonun iki beklentisi vardır. Birincisi, bireyin çabası sonucu performansının artacağı yönündeki beklentidir. İkicisi ise, performans arttıkça diğer kişisel ve örgütsel beklentiler ortaya çıkar. Sonuç olarak iş tatmini ve öğrenen örgütler ortaya çıkacaktır (Pool ve Pool, 2007, akt. Bakan, 2011: 245).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Sanayi devrimiyle beraber artan makineleşme, iş yaşamında ilgiyi insandan makine üzerine çekmiştir. Yöneticiler çalışanlarının memnuniyetinden çok makinelerini geliştirme ve çoğaltma çabası içine girmişlerdir. Artan teknolojik imkanlar ve rekabet göz önüne alınırsa yöneticilerin o dönemde ki bakış açıları çok

da yanlış sayılmaz. Ancak yöneticilerin pazar arayışları ve sürekli yükselme hevesleri çalışanları olumsuz olarak etkilemeye başlamıştır. Kendilerinin bir makine gibi görülmesinden ve kişisel özelliklerinin, istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınamamasından dolayı çalışanlarda isteksizlik, tatminsizlik gibi ruhsal bunalımlar da baş göstermeye başlamıştır.

Teknolojinin gelişmesi her ne kadar örgütlere kolaylık sağlasa da, insanın örgüt için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Örgütler kullandıkları teknolojik imkanları insanlar vasıtasıyla yönlendirirler. Başarılı bir çalışan iyi kullandığı araçlar ve makineler sayesinde örgütünü yükseltebileceği gibi tam tersi başarısız bir eleman ise örgütü büyük zararlara uğratabilir. Burada sözü edilen çalışanın başarılı ya da başarısız olması yalnızca bireysel özelliklerinden kaynaklanmayabilir. Bu noktada devreye iş tatmini girmektedir. Aynı çalışan bir kurumda çok başarılı olabiliyorken başka bir kurumda hiçbir başarı gösteremeyebilir. Bu noktada çalışanın işini sevmesi, örgütüne bağlılığı ve örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır.

Örgütlerin başarısı çalıştırdıkları elemanların başarısı ile doğrudan ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında sanki sadece çalışanı ilgilendiriyormuş gibi duran iş tatmini kavramı aslında örgüt için de üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biridir. Öyle ki, artık standart kalite belgelerinde dahi iç müşteri memnuniyeti aranmaktadır. Örneğin; ISO/TS 16949 ve ISO-9000:2000 Kalite Sistem Standartlarında yılda en az bir kez çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlarının istatistiki olarak değerlendirilmesi sürekli iyileştirilmesi istenmektedir (Budak, 2006: 9).

Görüldüğü üzere iş tatmini yalnız birey açısından değil örgüt açısından da büyük önem arz etmektedir.

2.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre ömrümüzün ortalama 10,3 yılını çalışarak geçiriyoruz. Bu rakam uykudan sonra ikici sırada yer alıyor. Ortalama insan ömrü ise Amerika'da 78,6 yıl Türkiye'de ise 75 yıl (Kozanoğlu, 2014). Yapılan araştırma üzerinden ortalama bir hesap yapıldığında bir bireyin ortalama 24 yaşında işe başlamış ve 58 yaşında emekli olduğu düşünülürse fiili çalışma yılı 34 yıl gibi bir

süre kalıyor. Çıkan bu 34 yılın ise 10 yılını çalışarak geçirdiği düşünülürde ömrümüzün büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiğimizi daha net anlamış oluyoruz.

Çalışan bireyler açısından iş hayatının bu denli önemli olduğu bir noktada kişinin çalıştığı işten memnun olması, tatmin düzeyi çalışanın bütün hayatını büyük ölçüde etkilemektedir.

İş hayatında mutlu olmayan çalışan büyük ölçüde özel hayatında da mutlu olmayacaktır. Yaşanan bu mutsuzluk bütün aile bireylerini etkileyeceği gibi ailenin bütünlüğünü de bozabilmektedir.

Birey iş yaşamındaki tatminsizlik ve mutsuzluk neticesinde sağlık sorunlarıyla da karşı karşıya kalabilmektedir. Öyle ki birçok hastalığın tetikleyicilerinden biri olan stres ve mutsuzluk duygusu işinden tatmin olmayan çalışanda bolca mevcut olacağından çalışanın sağlık sorunları yaşaması da mümkün olabilecektir.

İş tatminin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Budak, 2006: 10);

- İş değiştirmelerin daha az yaşanması,
- İş kazası ve iş hastalıklarını yaşama riskinde düşüş,
- İç huzurun sağlanması ve buna bağlı olarak huzurlu bir aile yaşantısı,
- Örgütsel bağlılığın artması,
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme ve sosyalleşebilme,
- Stresten uzak bir hayat sürebilme.

İş tatmini yaşayan bireyler her alanda daha mutlu ve huzurlu iken tatminsizlik yaşayan bireyler ise tam tersi psikolojik birçok sorunla baş etmek zorundadırlar. Bireylerin hareketlerinde ani değişimler, stres, kişisel hayatlarında mutsuzluk, işte verimsizlik ve bunlarla beraber yaşanan sağlık problemleri iş tatminsizliğinin önemli sonuçlarındandır.

2.2.2. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

İş tatmini bireyler açısından hayati sonuçlar doğurduğu gibi örgütsel açıdan da önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Yüksek oranda

iş tatminsizliği yaşanan bir kurumda kurumun bu durumdan etkilenmemesi olanaksızdır.

Bireylerde ihtiyaçlar uzun süre giderilemezse psikolojik sorunlara sebep olurlar. İhtiyaçlar karşılandığında birey memnun olacaktır. Örgüt açısından bireydeki bu ihtiyaçları tahmin etmek ve gözlemlemek her zaman kolay olmayabilir. Örgütün kullanacağı farklı özendirme yöntem ve araçları ile bu ihtiyaç ve arzular ortaya çıkarılabilir. Eğer örgütler çalışanların ihtiyaçlarını ve arzularını ortaya çıkartıp tatmin etme yoluna gitmezse çalışanda isyan eğilimleri görülebilir (Özer, 2008: 495). Bu da örgütte iş tatminsizliğine sebep olur.

Örgütleri anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek oldukça zor ve zaman alan bir iştir. Bu nedenden dolayıdır ki örgütleri anlamak adına literatürde çok fazla çalışma mevcuttur ve yapılan çalışmalara rağmen hala tam olarak çözülebilmemiş değildir. Çünkü örgütler açık sisteme sahiptirler. En önemli ögesini insanın oluşturduğu örgütler dışarıdan kolayca etkilenir ve dış çevreyi de etkilerler. Örgütleri incelerken üzerinde önemle durulan konulardan biri olan iş tatmini örgütlerin başarısını, verimliliğini, devamlılığına etkileyecek hayati öneme sahiptir.

İş doyumu üzerinde hassasiyetle ve devamlı olarak durulması gereken bir konudur. Örgüt, bir kere iş doyumunu sağlamaya yönelik çalışmalar yapıp uzun bir süre buna ara veremez. Yöneticiler bu konuda dinamik bir çalışma içinde olmalıdırlar. İş doyumu sonucu işler hızla yoluna girebildiği gibi, çalışanda tatminsizlik yaşandığı anda aynı hızla işler kötüye gidebilir. Çalışanda ki tatminsizlik örgüte işlerin yavaşlaması, disiplinsizlik, verimin düşmesi gibi bir dizi sorun olarak geri döner (A. Aşık, 2010: 35). Bu doğrultuda bir örgütte iş tatmini adına yapılan çalışmaların devamlılığı da oldukça önemlidir

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Aynı koşullarda çalışan bütün bireyler aynı seviyede tatminsizlik yaşamayabilirler. Bireysel özelliklerin de iş tatmini üzerine etkisi vardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi ve kıdemdir. Yapılan bazı araştırmalar sonucu işe yeni başlayan bireylerde tatminsizlik daha düşük iken zamanla tatminsizlik seviyesinde

artış yaşamakta ancak daha sonraları birey tatminsizlikle baş etmeye çalışarak tatminsizlik seviyesinde düşüş yaşanmaktadır (Bozkır, 2014: 47).

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise, kadın ve erkeklerde iş tatmini arasında bir fark bulunamamıştır. Bu sonucu Toker (2007)'nin İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellerde yapmış olduğu araştırmada doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinde herhangi bir farklılık bulunamamıştır (Toker, 2007).

İş tatminini etkileyen diğer bireysel faktör ise kişiliktir. Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran en temel özelliktir. Bireyi birey yapan kendine ait tarzıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere farklı kişilik tipindeki kişilerin iş tatmin seviyeleri ya da tatminsizlikleri farklı olacaktır. Daha güçlü, olumsuzluklardan yılmayan her ortamda mutlu olmayı başarabilen, daha az şikâyet eden bireyler işlerinde daha az tatminsizlik yaşayacaklardır. Ancak, sürekli yakınan, hiçbir durumdan memnun olmayan, başarısızlıklarında sürekli başkalarını suçlayan bireyler ise işlerinde de daha fazla tatminsizlik yaşayacaklardır.

Eren (2014) iş görenin kişiliği ile ilgili şikâyetleri dört gruba ayırmıştır (Eren, 2014: 247- 250);

1. Verilen İş İle İlgili Şikâyetler: İş görenin tecrübesi ve yeteneği doğrultusunda kendisine verilen işten tatmin ya da tatmin olmama durumu yaşayabilir. Burada aslında iş gören işi yapmak istemektedir ancak bilgisi ve deneyimi dışında bir iş kendisine verildiğinde yapamamanın olumsuz duygusunu yaşayacaktır. Bu durumda aslında işi yapmak isteyen iş görende tatminsizlik oluşacaktır.

Bütün bireyler diğer kişiler tarafından beğenilme duygusu yaşarlar. İş gören de yaptığı işin neticesinde işvereni ya da yöneticisi tarafından beğenilmek ve takdir edilmek isteyecektir.

2. Terfi İle İlgili Şikâyetler: Birçok çalışan yeni bir işe başladığında ya da başvurduğunda işi ile ilgili dikkat ettiği bazı noktalar vardır. Bunlar ücret, sosyal haklar ve terfi imkânıdır. Kişi çalışacağı işte ilerleme imkanı olduğu takdirde o işte çalışmak isteyecektir. Aksi takdirde kimse senelerce aynı pozisyonda çalışmak istemez. Yükselme olanağı olan işlerde iş görenler işlerine daha bağlı olacaklar ve işlerinden tatmin olma ihtimalleri de artacaktır.

3. İlişki Şekillerine Ait Şikâyetler: İş ortamında iş görenler ve yöneticiler arasında yaşanan olumsuz diyaloglar ve yaşanmışlıklar bireylerin işlerine karşı duygularını da olumsuz olarak etkilemektedir. Özellikle diğer insanların kendileri hakkında ki görüşlerini fazlasıyla önemseyen kişiler bu durumdan oldukça etkilenecekler ve işlerine karşı tutumları da değişecektir.

4. Gelişme Olanakları İle İlgili Şikâyetler: Bazı kişiler buldukları ortamlarda herkesin kendilerini dinlemesini, sözlerine hak verilmesini isterler. Diğerleri tarafından sevilme, sayılmak, grup içinde dikkat çekmek kimileri için oldukça önemlidir. Böyle kişiler bunu gerçekleştiremedikleri takdirde ileride de tatminsizlik yaşayacaklardır.

Bireyin yaşadığı iş tatminini etkileyen diğer bir kişisel özellik ise eğitim düzeyidir. Bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda eğitim düzeyi arttıkça iş doyumları da artmaktadır (A. Aşık, 2010: 38). Ancak bu durumu etkileyen bir takım etkenler mevcuttur. Örneğin yükseköğrenim görmüş kişiler daha iyi işlerde ve daha iyi şartlarda çalışmak isteyeceklerinden istedikleri işi bulamadıklarında tatminsizlik yaşayacaklardır (Köroğlu, 2011: 36).

İş tatminsizliğinin sonuçlarından olan çok sık iş değiştirme ve kıdem de iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasındadır. İşinden tatmin olan birey işten ayrılmak istemeyecek ve uzun süre aynı işinde çalışabilecektir. Ancak bazı durumlarda bu tespit tersi ile de sonuçlanabilmektedir. Uzun süre aynı işi yapan ve aynı iş yerinde çalışan iş gören bir süre sonra farklı arayışlar içine girerek işinden sıkılabilir ve iş tatminsizliği yaşayabilir. Burada örgütün iş görene tavrı, sunduğu olanaklar, başarı ödülleri iş tatminsizliğini önemli ölçüde azaltacaktır.

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütler açısından hayati öneme sahip olan iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerde bir hayli fazla ve önemlidir. Özellikle bireysel faktörleri değiştirmek ya da düzeltmek oldukça zor iken, iş tatminine sebep olan örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi daha kolaydır.

İş tatminini etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunlardan bazıları; ücret, terfi, yönetime katılım, yönetim şekli, sosyal ortam, takdir edilme ve işin kendisi

(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3), iletişim, iş güvenliği, iş güvencesi (Demirdağ, 2015: 60) gibi bir dizi faktör sıralanabilir.

Ücret: Kişilerin bir işte çalışmalarının en büyük hatta bazen tek sebebi, karşılığında ücret almalarıdır. Çalışmalarının sonucu kazandıkları para karşılığında ihtiyaçlarını karşılayan ve yaşamlarına devam eden bireyler için aldıkları ücret miktarı kuşkusuz ki çok önemlidir.

Ücret belirlenirken adil olunması da önemli bir noktadır. Ücretin adaletli bir şekilde dağıtımı çalışanı tatmin ederken, bu dağılımda adaletsizlerin yaşanması, daha az çalışana daha çok ücret gibi kayırmacı bir politika izlenmesi sonucu iş tatminsizlikleri yaşanacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Kamu ve özel kesim çalışanlarının ücret ile ilgili tepkileri birbirinden farklı olabilmektedir. Kamu kesim çalışanlarının ücret konusundaki muhatabı devlet iken özel sektör direkt patronu ya da yönetici ile şikâyetlerini konuşabilmektedir. Ayrıca kamu çalışanı ücret konusunda tatmin olmasa dahi işinin devamlılığı ve garantisi bu eksikliği kapatabilmektedir. Tüm bunlara rağmen hala işinde kalan memur çalışan işine devam etse dahi tatminsizlik yaşadığı için verimsiz bir çalışma sergileyecektir. Özel sektör çalışanı ise, ücretini yetersiz bulduğu işinden kolayca ayrılıp daha iyi ücreti olan başka bir işe geçebilmektedir. Başka bir iş bulamayan çalışan da ise aynı şekilde iş tatminsizliğinden dolayı verimsizlikler yaşanacaktır.

Terfi: Çalışanın örgüt içinde zamanla daha üst bir göreve gelmesi şeklinde tanımlanan terfi, sürekli gelişim ihtiyacı içinde olan birey açısından oldukça önemli bir konudur.

Bulunduğu konumdan daha üst bir seviyeye yükselen çalışanın ücreti artacağından sosyal konumu da bu durumdan etkilenecektir. Ücrette olduğu gibi terfide de örgüt açısından dikkat edilmesi gereken, adaletli bir terfi sisteminin işletilmesidir. Aksi halde iş tatminini sağlayan terfi, bir anda iş tatminsizliğine yol açabilir.

Yönetime Katılım ve Yönetim Şekli: Örgütün uygulayacağı demokratik yönetim, çalışanları dikkate alacağından ve onlara önem vereceğinden çalışanın işyerini sevmesini ve işinden tatmin olmasını sağlayacaktır.

Yönetici, çalışanlarını ilgilendiren bir konuda çalışanlarından fikir alarak kararı onlarla beraber verir. Yönetici böyle bir uygulama yapmasının ana sebebi, alınan kararda kendi fikri ve katkısı olan çalışan işini sahiplenecek ve kendisini yönetime karşı sorumlu hissedecektir. Bunun sonucunda hem çalışan kendini önemli ve değerli hissedecek, hem de işini severek ve ilgiyle yaptığı için verimi ve örgüte katkısı artmış olacaktır (Bakan, 2011: 157).

Sosyal Ortam: Sosyal bir varlık olan bireyler çalışma ortamında da aynı sosyalliği ararlar. Örgütlerde formal iletişimden çok informal iletişimin etkili olduğu düşünülürse çalışanlar için iş ortamı ve çalışma arkadaşlarıyla iletişiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Arkadaşlık ortamı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre; çalışma arkadaşları ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Oshagbemi, 2000).

Takdir Edilme: Beğenilmek, takdir edilmek herkesin hoşuna giden güzel duygu ve isteklerdendir. Özellikle bir üst tarafından takdir edilmek önemli bir motivasyon kaynağıdır. İşini iyi yapan çalışan emeklerinin başkaları tarafından fark edildiğini anladığında işinden tatmin olma seviyesi artacak bir sonraki işini daha özenle ve severek yapacaktır.

Takdir edilme yalnız sözle ve davranışla değil ücret ve terfi olarak çalışana yansıtılabilir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 21)

İşin Kendisi: Yapılan işin niteliği, gerektirdiği özellikler de iş doyumunda etkili olan faktörlerdendir. İşin kendisi, örgütsel faktörler altında incelense de aslında bireysel faktörlerle de yakından ilgilidir. Çünkü aynı iş bir çalışana tatmin ederken diğerini aynı derecede tatmin etmeyebilir.

Burada önemli olan çalışanın özellikleri, deneyimleri, tecrübesi ve eğitimi ile iş arasındaki uyumdur. Kişi eğitimini aldığı, daha önce üzerinde çalıştığı ya da bilgisi olan bir işte çalışırken daha mutlu ve tatminkâr olabilir. Ancak hiç bilmediği, görmediği bir iş çalışana gerebilir, strese sokabilir. Sonuç olarak da iş tatminsizliği ortaya çıkabilir.

Çalışanlar işe girmeden önce işin rolünün, gerektirdiği özelliklerinin açıkça belli olduğu işlerde çalışmayı tercih ederler (Köroğlu, 2011: 51).

İş Güvenliği: Çalışanların iş kazalarına uğramamak için alınan önlemlerin tümüne iş güvencesi denir. Özellikle son yıllarda ülkemizde de sıkça yaşanan iş kazaları çalışanları tedirgin etmektedir. Birey çalışacağı iş yerinde başına gelebilecek olumsuzlukları, bunların gelmemesi için hangi önlemlerin alındığını dikkatle inceler. İş güvenliği olmayan, çalışanların önemsenmediği iş yerinde çalışmak bireyleri hem tedirgin hem de mutsuz eder. Bu durum işten ayrılmayla dahi sonuçlanabilir.

İş güvenliğinin sağlandığı, çalışanlarına önem veren, onları koruyan ve kollayan bir örgütte çalışmak kuşkusuz ki her çalışana motive ve tatmin eden önemli durumlardan biridir.

İş Güvencesi: Çalışanın çalışmaya devam edebilmesi ya da işten çıkartıldığı takdirde haklarını kazanabilmesini içeren yasal düzenlemeye iş güvencesi denir. Özellikle özel sektör çalışanlarının iş güvencesi bakımından bir hayli mağdur olduğu görülmektedir. İyi niyetli iş yeri sahipleri çalışanlarının çalışırken ve işten ayrıldıktan sonra her türlü haklarını iade ederken bazı patronlar ise bundan kaçınabilmektedirler.

Çalışan kişi, işten çıktığı takdirde kazanacağı haklarının güvencesini elde ettiği sürece daha verimli ve örgütüne daha bağlı çalışırken, haklarını kazanamayacağını düşünen çalışan ise işinde büyük bir tatminsizlik yaşayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütler, ortak bir amaç etrafında toplanmış kişi ve nesnelere oluşur. Örgütü oluşturan kişilerin davranışları, tutumları örgütün başarısı ile doğrudan ilgilidir. Bundan dolayıdır ki literatürde ve bilim alanında örgüt incelemeleri hakkında fazlaca alan meydana gelmiştir. Örgütsel psikoloji, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi örgütle ilgili disiplin alanlarının ortak amacı örgütleri daha iyi anlamak ve tanımlayabilmektir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. O yıllardan günümüze kadar çok sayıda araştırma ve tanım yapılsa da, bazı kabul görmüş araştırmacıların yapmış olduğu araştırmaların etrafında şekillenmiştir. Akademik hayatta bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990)'dir (Erdoğan, 2013: 70).

O'Reilly ve Chatman (1986)'ya göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütüne karşı hissetmiş olduğu ilgi ve örgütün özelliklerini içselleştirmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılık kavramı da örgüt incelemeleri içerisinde üzerinde fazlaca durulan konulardan biridir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın örgüt başarısı için son derece önemli olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayıdır ki bu alandaki çalışmalar bir hayli fazladır. Örgütsel bağlılık alanında fazlaca çalışma olmasından dolayı birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımları yapılmıştır (Oliver, 1990: 21).

Eren (2014)'e göre örgütsel bağlılık, örgütünü gönülden benimseme, onun amaç, kural ve stratejilerini kabul etme ve destekleme, örgütüne saygı gösterme gibi olumlu duygulardan oluşur (Eren, 2014: 555).

Örgütsel bağlılık alanında önemli çalışmaları olan Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı, çalışanın kendi isteğiyle işinden ayrılma ihtimalini azaltan, örgütüne karşı duyduğu psikolojik bir bağ olarak tanımlar (Allen & Meyer, 1996: 252).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer bir tanım, çalışanın işine bağlılığı, örgütün değerlerini benimsemesi, çalışmasıyla örgütüne katılımı olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46).

Ayrıca örgütsel bağlılık, içinde bulunulan örgütün ilke ve değerlerini benimsemek, örgütün başarısı için çaba göstermek ve örgütün bünyesinde kalmaya isteklilik şeklinde de tanımlanabilir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 403).

Yapılan bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık, bireyin kendini örgütüne ait hissetmesi, örgüt içerisinde yabancılaşmaması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmesi, örgütten ayrılmak istememesi gibi içinde bulunduğu örgütüne karşı hissettiği pozitif duyguların ve davranışların bütünüdür.

Bireyin örgütüne bağlı olup olmadığı gösteren bir takım kriterler yer almaktadır. Bunlar (İbicioğlu, 2000: 14-15);

Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme: Kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini birbirine ne kadar yakın ise bireyde örgütsel bağlılık o derece yüksek olacaktır.

İçselleştirme: Bireyler örgütü ne kadar benimseyip sahiplenirlerse, örgütün amaçlarını ve değerlerini o derece içselleştirirler.

Örgütü İçin Fedakarlıkta Bulunabilme: Örgütünü içselleştirip benimseyen birey örgütün amaçlarına ulaşması için gereken çabayı ve fedakarlığı gösterecektir. Kendisine verilen işlerden kaçınmayacak hatta sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirecektir.

Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İsteklilik: Birey şartları daha iyi bir iş bulmuş olsa dahi işinden ayrılmayı düşünmüyorsa bu bireyin örgütüne bağlılığının bir sonucudur (Bakan, 2011: 10-11).

Örgütün Kimliği ile Kimliklenme: Örgütünü içselleştiren, onunla aynı doğrultuda hareket edebilen birey manevi olarak örgütüne bağlanmıştır.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuştur. Amacın niteliği ne olursa olsun belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin çaba sarf etmesi zorunludur. Örgütüne bağlı, örgütünü seven, örgütün amaçlarını içselleştirebilen bireylerden oluşan örgütler daima bir adım önde giderler.

Bulduğumuz çağın özellikleri gereği organizasyonlar yüksek teknoloji, bilgi merkezli, küresel rekabetle baş etmeye çalışan ve hızlı büyüyen yapılardır. Bütün bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için yöneticiler, mevcut yapılarını gözden geçirmeli ve gerektiğinde değişimlere gidebilmelidir. Yöneticilerin en çok dikkat etmesi gereken konulardan birisi ise örgütsel bağlılıktır (Çöl ve Gül , 2005: 291).

Örgütlerin yaşadığı bu değişikliğin temelleri 1970'li yıllara dayanmaktadır. İşletmelerde bürokrasinin azaltılmasıyla yöneticilerin kontrol alanları genişletilmiş, üretimde kalite öne çıkmış ve bu görevler örgütün daha alt seviyelerine verilmiştir. İş tanımları daha ayrıntılı yapılmış, sorumluluk tek birey yerine görev alan bütün bölüme verilmiştir. Tüm bu gelişmeler bireylerin örgütlerine bağlılıkları esas alınarak geliştirilmiştir (Bakan, 2011: 39).

Örgütsel bağlılık sadece birey açısından değil örgüt açısından da olumlu sonuçlar doğran bir olgudur. Bu durumu fark eden yöneticiler örgütsel stratejilerini belirlerken örgütsel bağlılığa önemle dikkat etmektedirler.

Yalnız sonuçlarla ilgilenen, iş görenlerine değer vermeyen ve duygularını önemsemeyen, katı bir yönetimle idare edilen örgütler ilk başlarda başarılı olsalar dahi bu başarılarını devam ettiremezler. İşinden memnun olmayan, kendini çalıştığı iş yerine ait hissetmeyen çalışan, bazı zorunluluklardan dolayı işin yapsa dahi ilk fırsatta işten ayrılma eğilimi gösterecektir. Sürekli çalışan devri yaşayan şirketler hem ekonomik olarak hem de örgüt kültürü olarak büyük bir zararın içine gireceklerdir.

Örgütler, devamlı işgören devri, devamsızlıklar ve geç gelmeler, verimsiz çalışmalar gibi olumsuzluklar yaşıyorlarsa birşeylerin ters gittiğini düşünmeye başlamalıdır. Yöneticiler böyle durumlarda aktif olmalı, olumsuzlukları hemen farkedebilmeli ve çözüm yolları geliştirebilmelidirler. Böyle durumlarda yöneticilerin insan kaynakları bölümü ile sıkı ilişkiler içerisinde olması önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık, kurumsal firmalarda en çok insan kaynakları bölümünü ilgilendiren bir konudur. Burada sorumluluğun büyük kısmı insan kaynakları ya da personel bölüm yöneticilerine düşmektedir. Personelle ilgili bu tarz sorunlar yaşanmaya başladığında akla ilk gelebilecek çözümlerden birisi örgütsel bağlılık

olmalıdır. Örgüt çalışanlarının örgütlerine neden bağlı olmadıkları, neden çıkmak istedikleri ya da gelmek istemedikleri araştırılmalıdır.

Örgüt içerisinde yapılacak dikkatli incelemeler neticesinde, uzun çalışma saatleri, yetersiz izin günleri, zamanında ödenmeyen ya da az ödenen maaşlar, terfi imkanlarının olmayışı ya da azlığı, patronun anlayışsız ya da katı tavrı gibi birçok neden bulunabilir. Tüm bu problemler örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin başında gelmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler; gereksiz devamsızlıklar yapmazlar, işten ayrılma niyetinde değildirler, bu kişilerin sorumlulukları ve görev bilinçleri yüksektir (Öztürk, 2013:11). Ayrıca örgütsel bağlılıkta bireyin örgüte katılması ve onunla özdeşleşmesi söz konusudur. Örgütsel bağlılık üç faktörle ilişkilendirilmektedir (Bayram, 2005; 59);

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini inançla kabul etme,
2. Örgüt için çaba göstermeye istekli olma,
3. Örgütte üyeliğinin devam etmesine çaba gösterme.

Yukarıdaki maddeler de gösteriyor ki, örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasında manevi olarak büyük bir güç oluşturuyor. Zaten doğasında bağlanma isteği olan birey çalıştığı kurumuna karşı olumlu bir bağlılık hissettiğinde gerek özel hayatı gerek iş hayatında daha mutlu ve verimli olabiliyor.

Örgütsel bağlılık, örgütte bulunan diğer iş gruplarını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde pozitif sosyal ortam oluşturan bireyler bir süre sonra çalıştıkları yeri evleriymiş gibi benimseyebilmektedirler.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma ve araştırmanın neticesinde farklı araştırmacılar farklı boyutlar getirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ele alan Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal

bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki çeşitte incelemiştir. Ardından Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Bakan, 2011: 75).

3.3.1. Duygusal (Affective) Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık çeşitlerinden en güçlüsüdür. Tamamen çalışanın içinden gelen benimseme şeklinde kendini gösterir ve yöneticiler için en çok tercih edilen bağlılık türüdür (Eren, 2014: 557).

Örgütsel bağlılık tanımlarında sıkça karşılaşılan ödeşleşme, içselleştirme, benimseme gibi kavramlar bu bağlılık türüyle ilgilidir. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan bireylerin amaçları ile örgütlerin amaçları aynıdır. Duygusal bağlılıkta birey tamamen kendi isteği ile örgütte kalmayı sürdürür. Örgütün başarısını kendi başarısıymış gibi kabul eder. Özellikle işlerinde yetenekli, örgüt için kilit eleman pozisyonunda olan bireylerin duygusal bağlılıkları, örgüte uzun vadede olumlu sonuçlar getirecektir.

Duygusal bağlılığın üç önemli unsuru vardır. Bunlar (Oktay ve Gül, 2003: 407);

Çalışan örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır ve onları kabul eder,

Çalışan örgütü için faydalı olabileceği işlerde kendi isteği ile daha fazla çaba sarf eder,

Örgütte kalma isteğini sürdürür.

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen etmenler, kişinin bireysel özellikleri olabileceği gibi çalışma ortamı da duygusal bağlılığı etkileyen etmenlerden biridir (Gürbüz, 2006: 59). Meyer ve Allen (1990)'da duygusal bağlılığı etkileyen bir takım etmenlerden söz etmiştir. Bunlar (Meyer ve Allen, 1990, akt: Vural ve Gül, 2007: 145-146); yapılan işin zorluk derecesi, örgütün çalışanlarına karşı açık bir dil kullanması, çalışanları örgütün hedefleri ve çalışanlardan ne beklediği konusunda ayrıntılı olarak bilgilendirmesi, örgütün diğer örgüt

elemanlarının fikirlerine değer vermesi ve yeniliklere açık olması, örgütteki sosyal ilişkilerin gücü, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilmesi, örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onları kararlara katılmada desteklemesi gibi faktörler çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.

3.3.2. Devam (Continuance) Bağlılığı

Bu bağlılık türü, örgütte çalışmaları sonucu belirli yatırımlar yapmış çalışanların örgütten ayrıldıkları takdirde kaybedecekleri ve kaldıklarında kazanacakları arasındaki tercihleridir (Sığrı, 2007: 264). Çalışanlar yapmış oldukları işler neticesinde elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları kaybetmemek için buldukları örgüte devam ederler.

Çalışanlar örgütlerinden memnun olmasalar, işlerini ve yöneticilerini sevmeseler dahi bazen çalıştıkları kurumdan ayrılamazlar. Çalışanlar yeni bir ortama ve işe alışamama, gireceği işin daha kötü olabilme ihtimali ya da iş bulamama gibi sebeplerden dolayı da örgütlerine devam ederler (Çöl ve Gül , 2005: 193).

İşgörenlerin devam bağlılıkları yöneticiler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çünkü çalışan çıkarlarına uyduğu için veya ayrıldığında daha kötü şartlarda çalışacağını düşündüğünden dolayı işine devam eder. Burada kişinin örgütüyle arasında duygusal bir bağı yoktur. Bu durumda yöneticiler çalışanları kaybetmemek adına, onlara sağladıkları imkanları devam ettirmek zorundadırlar. Aksi takdirde çalışan daha iyi bir iş bulduğunda işinden ayrılmayı göze alabilir.

3.3.3. Normatif (Normative) Bağlılık

Normatif bağlılıkta çalışanlar toplumun benimsemiş olduğu normlara aykırı hareket etmek istemezler. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, etik değerlere önem verirler ve işle ilgili kararlarında ahlaki kuralları ön planda tutarlar. Çalışan örgütünü tam olarak benimsemese dahi işinden ayrılmayı etik olarak doğru bulmadığı için örgütünde kalmaya devam eder (Eren, 2014: 557).

Normatif bağlılıkta, kişinin kültürel çevresi ve kişilik yapısı önemli rol oynar. Ahlaki değerlere önem veren, minnet duygusu taşıyan bireyler, kazanımlarını

kaybetme korkusundan çok örgütlerine vefasızlık yapmamak için işlerinde kalmaya devam ederler (Akbaş, 2015:15).

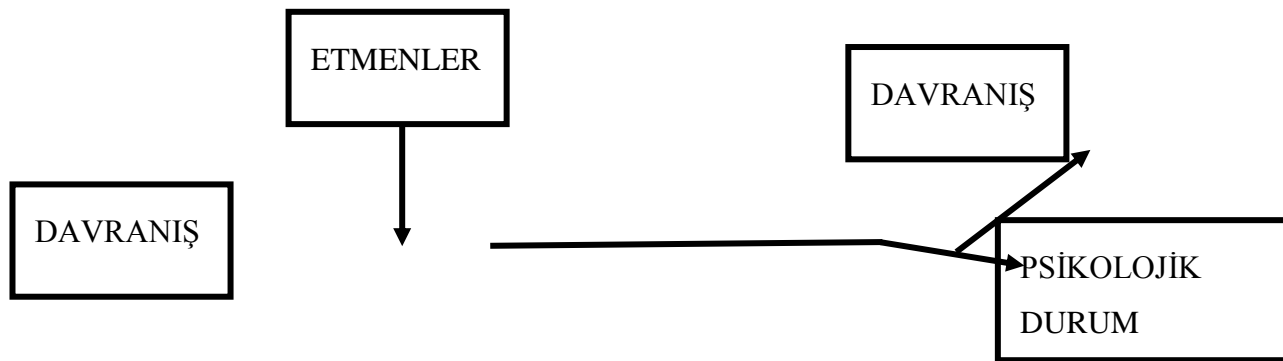
İş görenlerin normatif bağlılıklarını yöneticilerin tavrı da büyük oranda etkilemektedir. Zor bir anında işe alınmış olması, iş verenlerin kendine karşı tutumları ve yaklaşımları da kişiyi örgütüne bağlar.

3.3.4. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, duygusal bağlılık yaşayan bireyin duygularını eylemlere dökme biçimidir. Bu nedenden dolayı duygusal bağlılık ile büyük benzerlikler gösterir. Davranışsal bağlılıkta birey, örgütün istediği şekilde davranır ve bu davranışları içselleştirir. Örgütün amaç, hedef ve politikalarına içten inanan birey bunun neticesinde davranışlarını değiştirir ve örgütün beklentilerine göre uyumlaştırır (Eren, 2014: 557).

Davranışsal bağlılıkta bireyin bağlılığını etkileyen etmenler genellikle geçmiş deneyim ve kazanımlara dayanır. Örgüt bireye ne kadar fayda sağlarsa birey de örgüte o derece bağlanır ve elde ettiği kazanımları kaybetmemek adına örgütün istediği şekilde davranış sergiler ve örgütte kalmaya devam eder (Bayram, 2005: 129).

Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, akt: Gül, 2002; 48

Şekil 4’te de görüldüğü gibi, kişi bir davranış sergiler ardından bir takım etmenler neticesinde davranışlarını devam ettirir, bu durum psikolojik olarak kişiye örgüte bağlar (Akbaş, 2015: 17).

Davranışsal bağlılık iki farklı şekilde incelenmiştir. Bunlardan ilki Becker’in yan bahis sınıflandırmasıdır. Becer’e (1960) göre, birey örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmese dahi bağlanmadığında kaybedeceklerinden korktuğu için örgüt adına faydalı olan davranışlar sergiler ve örgütte kalmaya devam eder (Gül, 2002: 48).

Becker’e (1960) göre davranışsal bağlılığa neden olan etmenler şöyledir (akt. Gül, 2002: 48-49);

Toplumun Beklentileri: Bireyler sosyal yaşamlarında toplumun beklentisine cevap verebilmek adına davranışlarını sınırlandırabilir. Devamlı iş değiştirip toplum tarafından eleştirilmek yerine, daha iyi şartlarda çalışma imkanı bulsalar dahi mevcut işlerinde kalmaya devam ederler.

Bürokratik Düzenlemeler: Örgütte uygulanan bürokratik işlemler neticesinde de çalışan bahse girebilir. Bir süredir çalıştığı iş yerinden ayrıldığı takdirde kaybeceği haklarını düşünerek başka bir işte çalışmaktan kaçınabilir.

Sosyal Roller: Çalışan bulunduğu örgütte bazı sıfatlar elde etmiş olabilir. Kişi çalıştığı işe alışmış ve ona verilen pozisyonun gereklerini yerine getirmiş, içinde bulunduğu role uyum sağlamış ise başka bir işe geçip rol değişikliği yaşamaktan kaçınabilir.

Davranışsal bağlılığa ilişkin diğer bir yaklaşım ise Salancik’in yaklaşımıdır. Salancik’in Becker’den farkı; Becker, davranışların devamının kişinin kazanımlarını kaybetme korkusuna dayandırırken, Salancik ise davranışsal bağlılığı kişinin kendi isteğinde olan bir durum olarak niteler (Gül, 2002: 49).

Bütün bağlılık türlerinin ortak noktası, hepsi çalışanın örgütünde kalması için sebepler üretir. Kimi, maddi çıkarlarından dolayı örgütlerinden ayrılmazken kimileri duygusal olarak kurumlarına bağlıdırlar. Kimileri ise örgütlerine karşı minnet ve sadakat duygusu içinde işlerine devam ederler.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılıkları örgüt verimliliği ve karlılığı açısından son derece önemlidir. Çalışanlarını örgüte bağlayan etmenlerin farkında olan örgütler örgütsel bağlılığı sağlamada başarılı olabilirler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (İnce ve Gül , 2005: 57).

3.4.1. Kişisel Faktörler

Yaş: Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan çalışmaların birçoğu, yaşın ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığı yönünde sonuçlara varmıştır (Özkaya, Kocakoç, ve Karaa, 2006: 80). Bunun sebepleri şöyle açıklanabilir; yaş ilerledikçe tecrübe de ilerlediğinden kişinin işine olan alışkanlığı artacak başka bir işte çalışma cesareti azalacaktır. Ayrıca yaşın ilerlemesi her ne kadar tecrübeyi artırsa dahi belli bir yaştan sonra iş bulma ihtimali de azalacaktır.

Cinsiyet: Kadınların iş hayatına katılımlarının arttığı son zamanlarda cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da artmıştır. Yapılan çalışmalardan ortak bir sonuç çıkarsa da büyük çoğunlukla kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. Bunun en büyük sebebi ise, kadınların iş bulmada yaşadıkları zorluklar sebebiyle var olan işlerini de kaybetme korkusundan örgütlerine karşı bağlılık duymaları şeklinde açıklanmıştır (Solmuş, 2004: 217).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ikisi arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Angle ve Perry, 1981; Koch ve Steers, 1978; Morris ve Scherman, 1981) eğitim düzeyi yüksek kişiler alternatif işleri daha kolay bulabileceklerinden ayrıca örgütün bu kişilerin isteklerini yerine getirmedeki başarısızlıklarından dolayı eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılıkta azalmaktadır (akt: Bakan, 2011: 124).

Medeni Durum: Evli olan bireylerin bekar çalışanlara göre sorumlulukları daha fazladır. Özellikle çocuklu çalışanlar işlerinden ayrılmayı ya da çok gerekmedikçe iş değiştirmeyi düşünmezler. Onlar için mevcut durumun korunması ve yakalanan standartın altına düşmeden yaşamaya devam etmek daha önemlidir. Ancak bekar çalışanlar özellikle de bakmakla yükümlü yakını olmayan kişiler daha kolay iş değiştirebilir ya da işlerinden ayrılmayı düşünebilirler. Bu durumda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz edilebilir. Bundan dolayıdır ki örgütler bekar çalışan yerine evli kişilerle çalışmayı daha çok tercih ederler. Yalnız bu durum bayanlarda değişebilmektedir. Çünkü evli bayanların ev ve çocuklarıyla ilgili sorumlulukları daha fazla olduğundan özel hayatları onları örgütlerine bağlamaya engel olabilmektedir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin Niteliği: İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki vardır. İşin niteliği, çalışanın eğitim durumu ve kişisel özellikleri ile benzerlik gösteriyorsa çalışanın örgütsel bağlılığı da artacaktır.

Yapılan bazı araştırmalar alt seviye çalışanların örgütsel bağlılığına daha çok kişisel etmenler etki ederken, üst seviye çalışanlar için örgütsel bağlılığı artırıcı etmenler daha çok örgütsel faktörler ve işin niteliğidir (Boymul, 2015: 19).

Ücret: Bireyleri çalışmaya iten en büyük gücün ücret ve diğer maddi imkanlar olduğu düşünülürse, ücretin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. İş ararken bireyin dikkatini çeken en büyük etken kuşkusuz ödenecek ücrettir. Ücret ne kadar yüksek olursa işin cazipliği o derece artacak ve örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Balay, 2014: 68).

Yönetim Tarzı: Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tavır, çalışanların örgütleri hakkındaki fikir ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Katılımcı, çalışanına önem veren, değişime ve yeniliğe açık liderler, sergiledikleri ılımlı yönetim tarzı ile çalışanları örgütlerine bağlarken; katı, kuralcı, çalışanları ve fikirlerini önemsemeyen liderler uyguladıkları bu katı yönetim tarzı ile çalışanları örgütlerinden uzaklaştırabilir hatta işten ayrılmalara sebep olabilir (Bakan, 2011: 147).

Örgüt Kültürü: Örgütler, hepsi farklı kişilik ve kültürel özelliğe sahip, farklı yaşantıları olan kişilerden oluşur. Bu kişiler ortak bir amaç etrafında toplanmış, hepsi birbirinden farklı ancak birlikte diğer örgütlerden ayrı bir sistem oluşturmuşlardır. Bu sistem sayesinde, örgüt içinde bulunan değişik inanç ve kültürler ortak bir noktada buluşur ve yeni bir kültürü meydana getirir. Farklı özelliklere sahip bu bireylerin bir örgüt çatısı altında birleşip ayrı bir kültür oluşturmalarına örgüt kültürü denir (Eren, 2014: 135).

“Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık yaratma ve performansı artırma üzerinde önemli rol oynar” (Deal ve Kennedy, 1982; Lok ve Crawford, 2001; Peters ve Waterman, 1982) görüşünden hareketle örgütsel bağlılık üzerinde yeniliklere açık ve destekleyen kültürlerin olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt, Bakan, 2011: 162).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik: Profesyonel denince akla, alanında kapsamlı ve uzun vadeli eğitim almış, işini en doğru ve düzgün şekilde yapan kişiler gelmektedir (Adıgüzel, Tanrıverdi ve Sönmez Özkan, 2011: 240).

Bazı meslek mensupları işin gereği ile örgütün istedikleri arasında kalabilmektedir. İşini en doğru şekilde yapmak isteyen profesyonel kişi, bunu yaparken örgütün bir takım kurallarını çiğnemek zorunda kalabilir. Bu durumda profesyonellik örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Bu durumda yapılması gereken, işin gereği ile örgütün isteklerini ortak bir noktada buluşturabilmektir (Davran, 2014: 104). Böyle olduğu takdirde profesyonellik iyi iş çıkarma ve örgütü başarıya götürme gibi olumlu sonuçlar doğuracağından örgütsel bağlılığı da artıracaktır.

Yeni İş Bulma İmkani: Bireyin başka işler bulma imkanı, örgütle arasındaki bağı etkileyen örgüt dışı unsurlardan biridir.

Alternatif iş imkanı olan bireyler, örgütlerinde yaşadıkları en küçük sorunda bile işten ayrılmaya gideceklerdir. Hatta örgütlerinden memnun dahi olsalar diğer iş fırsatları daha cazip geldiğinde çalışan örgütünden kolayca ayrılabilir. Özellikle eğitim alanında, hızla çoğalan üniversite sayıları ve yeni açılan üniversitelerdeki

personel açığı eğitimcilerin her zaman başka iş bulma ihtimallerini gündeme getirecektir. Bu durumda örgütünden memnun olmayan eğitimci karşısına çıkan ilk fırsatta kurumunu değiştirme yolunu seçecektir.

Ancak sektör olarak fazla iş alanının bulunmadığı durumlarda ya da eğitiminden dolayı alternatif iş bulamayacağını düşünen bireyler ve yaşadığı çevrenin kısıtlı imkanlarından dolayı iş alanı dar olan bölgelerde yaşayan bireyler örgütlerine daha bağlıdırlar. Çünkü örgütlerinden ayrıldıklarında aynı şartlarda iş bulamayacakları hatta işsiz kalacakları korkusu yaşarlar.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın literatürde çok geniş yer bulmasının altında yatan en büyük sebep, örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır. Hem çalışan, hem örgüt hem de örgütün dış çevresi açısından örgütsel bağlılığın önemli birtakım sonuçları mevcuttur. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

İş Doyumu: İş doyumu ile örgütsel bağlılık birbirlerinden farklı sonuçlar doğuran iki değişkendir. İş doyumu yüksek olan kişi düşük örgütsel bağlılık yaşayabilir. Aynı şekilde yüksek örgütsel bağlılık seviyesinde olan çalışanın iş doyumu düşük olabilmektedir. Örgütlerin beklediği durum ise, iki değişkeni aynı oranda yüksek seviyelerde tutabilmektedir (Sığrı, 2007:267).

İş Gören Devir Oranı: Bir örgütte çalışanların işlerinden herhangi bir nedenle ayrılma oranlarına iş gören devir oranı denir. Örgütler tarafından istenmeyen bir durum olan iş gören devri ya da diğer bir ifade ile işten ayrılmalar örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki halindedir.

İş gören devri örgütler için her zaman maliyetli bir durumdur. İşten ayrılan eleman yerine yeni alınacak elemanın işe alım aşamasındaki maliyetlere ek olarak yeni personelin tecrübesizliği de örgüte ek bir gider olarak yansıyacaktır (Uslu , 2012: 48).

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından önemli sonuçlarından olan işgören devrini önlemek için örgütlerin önlemler alması gerekmektedir. Özellikle yetenekli, uzun

süredir kurumda çalışan, işlerin işleyişi hakkında tecrübe sahibi olmuş ve örgütün sosyal ortamına alışmış bireylerin işten ayrılması örgüte daha büyük zararlar getirecektir. Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması açısından örgütler, örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmek için çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Performans: Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında ortak bir sonuç yoktur. Kimi araştırmacılar örgütsel bağlılığın performansı artırdığını düşünmesine rağmen kimilerine göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunmuştur. Onlara göre örgütsel bağlılığı yüksek bireyler işlerini daha dikkatli yaparlar ve daha yoğun çalışırlar (Akt: Bakan, 2011: 217).

Meyer ve Allen'in aksine Suliman ve Iles (2000) gibi bazı araştırmacılar, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek performansla sonuçlanmayacağını ile sürmüşlerdir, bunu en büyük sebebi olarak ise örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklandığını savunmuşlardır (Akt: Uslu , 2012: 46).

İşe Geç Kalma ve Devamsızlık: İşe zamanında gelip gitme, gereksiz yere işe gelmeme gibi durumlar ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde negatif ilişkiler mevcuttur. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan bireyler gereksiz kaytarmalar yapmayacak, işlerine vaktinde gelip vaktinde ayrılacaklardır.

Stres: Bireylerin işlerinden dolayı yaşadığı gerginlik olarak tanımlanan stres, kişinin kendinden kaynaklanabileceği gibi işin özelliklerinden de kaynaklanabilir.

Kişisel özelliği bakımından strese yatkın, duygusal olarak güçsüz bireyler örgüt ve işten bağımsız olarak da stres yaşayabilmektedirler. Ancak bu durumun dışındaki diğer çalışanları strese iten etmenler örgütten ya da işten kaynaklanabilmektedir.

Stresin seviyesi, etkisi açısından oldukça önemlidir. Hiç stres yaşamayan bireylerin işlerini önemsemedikleri kanısına varılabilir. Tam tersi olarak, aşırı stresli bireyler ise, bazı önemli noktaları kaçırabilmekte ve kolay hata yapabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişki incelendiğinde ise, Mathieu ve Zajac'a göre, örgütsel bağlılık ile stres arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bunun sebebi olarak da, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha fazla sorumluluk taşımaları sonucunda stresleri de artar (Davran, 2014:114).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Kapsamı

Bireyler bazen, herhangi bir nedenden dolayı işlerinden ayrılmak isterler. Bu isteklerine neden olan faktörler değiştirilmediği ya da düzeltilmediği sürece niyet eyleme dönüşebilir.

Bartlett (1999), işten ayrılma niyetini, kişilerin içinde buldukları örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli kararı olarak tanımlamıştır (Bartlett, 1999: 70).

Günümüz iş hayatının getirdiği olumsuz, katı, ekonomik çalkantıların olduğu ve sürekli kendini yenileyen şartları nedeniyle örgütler çalışanlarını işletmede tutma çabası içindedir. Ancak çalışanlar her seferinde daha iyi şartlarda ve daha iyi bir işte çalışma hayaliyle işini değiştirme düşüncesindedirler (Polat ve Meydan, 2010: 146).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmış, bunun farkında olan yöneticiler ise, örgütlerinde mevcut işten ayrılma niyetinde olan çalışanları kararlarından vazgeçirmek ve işten ayrılmaları önlemek için tedbirler almaktadırlar (Gül, Oktay, ve Gökçe, 2008; 3). Ancak yapılan araştırmalara ve alınan tedbirlere rağmen, örgütler için işten ayrılmalar hala önemli bir sorun olmaktadır. İşten ayrılmaların ardından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini derecesi ile işten ayrılma niyetleri oldukça ilişkilidir (Çekmecelioğlu , 2005:28).

Artan iş kolları ve gelişen teknoloji ile beraber küreselleşmenin etkisiyle sınırlar kalksa da günümüzde işsizlik özellikle ülkemiz için büyük bir sorundur.

İş verenler istedikleri nitelikte eleman bulmakta zorlanırken, bireyler de eğitimlerine, tecrübelerine ve kişiliklerine uygun işleri bulmakta bir hayli

zorlanmakta hatta bulamamaktadır. Günümüzde artan eğitim seviyesi de bu soruna çare olamamış hatta etrafta çok fazla diplomalı işsiz meydana gelmiştir. İş bulmanın bu kadar zor olduğu bir ortamda işten ayrılma niyetinin örgütler için önemli bir sorun olması düşündürücüdür.

Bireyler için de işten ayrılmak kolay karar verilecek bir durum değildir. Çünkü çalışanlar işten ayrıldıkları takdirde daha iyi şartlarda iş bulabilecekleri konusunda endişelidirler. Bu yüzden işten ayrılma niyeti bazen uzun süre sadece sadece istek olarak kalabilmektedir.

4.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanları üyesi oldukları örgütün dışında çalışmaya iten sebepler bireysel olabileceği gibi, örgütsel ya da örgüt dışı faktörlerden kaynaklanabilir.

Bireysel Faktörler: Birçok bireysel faktör işten ayrılma niyetine etki edebilir. Eğitim, bu faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyeti de artar. Eğitimli birey için hem alternatif iş imkanları fazladır hem de örgüt artık onu tatmin edemeyebilir. Ancak eğitim seviyesi düşük bireyler için çalışma alanları sınırlıdır. Ayrıca yaş ve örgütte çalışma süresi de işten ayrılma niyetini etkiler. İleri yaşlarda iş değiştirmek cazip gelmeyebilir. Hem yaş ilerledikçe bulunabilecek işlerin azlığı hem de emeklilikle beraber kazanılacak haklar kişilere cazip gelip mevcut işlerinde çalışmaya devam etmek isterler (Yanık, 2014: 124-125).

Ayrıca kişinin karakteristik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Sorumsuz, daha çok gününü yaşamayı seven, özgürlüklerine aşırı düşkün bireyler için işten ayrılmalara zor karar verilecek konular değildir. Bu tarz karakter yapısındaki kişilerin işlerinden ayrılmaları işin önemli sorunların olması gerekmez. Ancak sorumluluk sahibi, planlı yaşamayı seven bireyler iş değiştirmek ya da işten ayrılmak gibi hayatlarını etkileyecek bu önemli kararı kolay kolay vermezler. Hatta işten ayrılma düşünceleri emekli olana kadar bir niyet olarak kalır (Özyer, 2010: 56).

Örgütsel Faktörler: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin kimi de örgüt ve işten kaynaklıdır. Yöneticilerin davranışları, işin yoğunluğu ve ağırlığı, örgüt içindeki adaletsizlikler, ücret ve sosyal hakların azlığı ya

da aksamalar gibi örgütsel faktörler kişileri buldukları örgütün dışında başka bir işte çalışma düşüncesine itmektir.

İşten ayrılma niyeti bağlamında yapılan birçok çalışmada görülmüştür ki iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve sıkı bir ilişki vardır (Acar, 2014: 52).

Örgüt Dışı Faktörler: Çalışandan ya da örgütten bağımsız oluşan bazı şartlar nedeniyle bireylerde işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir.

Özellikle kamu sektöründe eşinden dolayı yer değiştirme imkanı olan mesleklerde evliliklerin ardından aynı şehirde yaşamayan çiftler evlilik birliğinin devamı açısından bir diğerinin bulunduğu şehre gitmek için işten ayrılma niyeti sergileyebilir.

Bilişim ve teknoloji alanındaki yenilikler özellikle daha geleneksel işlerde çalışan bireyler için yeni arayışlar getirebilir. Çalışanlar çalıştığı mesleğin ileride tamamen bitmesi korkusuyla bir an önce işinden ayrılıp başka bir işe geçmeyi düşünebilir (Yanık, 2014: 124). Ya da çalışan yaptığı işin kendisini geliştirmeyeceğini düşünerek teknoloji ve internete ayak uydurabilmek adına daha kapsamlı işleri tercih edebilir.

4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti gerek örgütü gerekse de personeli etkileyen sonuçlar barındırır. Bu sonuçlar olumlu olabileceği gibi genellikle olumsuzdur.

Tablo 3: İşten Ayrılma Niyetinin Olumsuz Sonuçları

Örgüt İçin	İşten Ayrılan İçin	Örgütün Diğer Elemanları İçin
İşe alımlarda yapılan maliyet ve harcanan zaman	İş ile ilgili deneyim ve tecrübenin kaybedilmesi	İş yerindeki sosyal ilişkilerin bozulması ya da duraksaması
Yeni eleman bulmada yapılan maliyet	Yasal hak ve ayrıcalıkların kaybedilmesi	Deneyimli iş arkadaşlarının kaybı
Örgütteki sosyal ilişkilerin kesintiye ve zarara uğraması	Banka ya da özel borçların üstesinden gelememek	İşten ayrılan çalışan nedeniyle iş yükünün artması
Üretimin ya da işin ortasında ayrılmalar olduğu takdirde işin ve üretimin aksamaması	İş değiştirme esnasında yaşanacak stres	Çalışma isteği ve örgüte bağlılığın azalması
İş için eğitilmiş personelin performans kaybı	İşten ayrılan personelle beraber eşlerin de gelecek planlarının değişmesi	
İşten ayrılmaların örgüt profili açısından olumsuzluklar yaratması	Kariyer planlarında oluşabilecek gerilemeler	

Kaynak: Mobley, William H. (1982) akt. Acar, 2014; 56

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin gerçekleştiği takdirde gerek örgüt gerek çalışan gerekse de örgüt personeli durumdan olumsuz olarak etkilenecektir.

İşten ayrılma durumlarında en büyük zarar hiç kuşkusuz maddi olmaktadır. Örgütler, işe alımlarda ek bir harcama yaparlar, ayrıca işin sekteye uğraması, üretimin durması ya da eski işleyişin sürmemesi gibi durumlar örgüte ek maliyet ve

zarar olarak geri döner. Ayrıca sürekli personel devri yaşayan örgütler dış çevre ve rakiplerin gözünde olumsuz prestij algısı oluştururlar.

Tüm bu olumsuzlukların önüne geçmek adına insan kaynakları birimlerine büyük görevler düşmektedir. Personelin iş tatminine, örgütsel bağlılığına dikkat ederek işten ayrılma niyeti içerisinde olan personeli bu düşüncesinden vazgeçirmek için dikkatli çalışmalar içine girmeleri gerekir.

İşten ayrılan açısından sonuçlara değinildiğinde, işten ayrılmasının ardından hemen iş bulmazsa sosyal statüsünde gerileme, varsa borçlarında aksamalar ve özel yaşantısında sorunlar yaşayabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması açısından bireylerin işlerinden ayrılmadan önce artıları ve eksileriyle istişareler yapmalı, enine boyuna düşünerek doğru karar vermelidirler.

Örgütün diğer üyeleri de işten ayrılmalardan etkilenmektedir. Bu durumun örgüte en büyük etkisi sosyal iletişimde yaşanan kopukluklar ve artan işi yüküdür.

İşten ayrılmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bazı durumlarda bireye ve örgüte olumlu katkıları olabilir. Özellikle işinde başarısız olan bireyler örgütlere her zaman yüküdür. Ayrıca yeni gelen personel bilgi birikimi ve tecrübesiyle örgüt için yeni bir nefes, yeni bakış açıları ve yeni teknolojiler getirebilir (Acar, 2014: 51).

Birey, hayalindeki işi bulabilmiş, daha iyi maddi imkanlara erişmiş ve daha anlayışlı, katılımcı bir örgütle karşılaşmış ise işten ayrılması olumlu sonuçlar doğurmuş demektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; tezin teorik kısmına dayanılarak yapılan alan araştırmasına yönelik araştırmanın amacı ve kapsamı, modeli, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, son zamanlarda sosyal bilimlerde üzerinde sıkça durulan yetenek yönetimi uygulamalarının kamu üniversitelerinde görevli akademik personeller üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu ana amaç çerçevesinde, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Özellikle kamu üniversitelerinde görevli akademik personeller üzerinde yapılan bu araştırma yetenek yönetimi uygulamaları açısından önem arz etmektedir. Çünkü üniversiteler toplumun temelini oluşturan, dinamik, sürekli gelişen ve değişen yapılardır. Yetenek yönetimi gibi önemi son yıllarda daha da artmış olan bir konuyu üniversiteler açısından incelemenin bu alana farklı bakış açıları getirerek gelişeceği varsayılmaktadır.

Ayrıca, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi araştırılarak, personelin örgüte bağlılığını etkileyen etmenlerin incelenmesi, kurumun başarısı ve personelin örgütüne bakış açısını irdeleme anlamında da ayrı bir önem göstermektedir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte

değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan modellerdir (Karasar, 2014: 81).

Araştırmanın bağımsız değişkeni, yetenek yönetimi, bağımlı değişkenleri ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Araştırma, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini test etmek amacıyla dönük oluşturulmuştur.

Araştırma amacı doğrultusunda bir ana hipotez ve buna bağlı alt hipotezler belirlenmiştir:

Ana hipotez: “ Akademik kurumlarda yetenek yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkiler”.

H1: Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı etkiler

Buna bağlı olarak alt hipotezler şöyledir:

H1.1: Yetenek yönetimi duygusal bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H1.2: Yetenek yönetimi devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H1.3: Yetenek yönetimi normatif bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H2: Yetenek yönetimi iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H3: Yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü etkiler.

H4: Çalışanların demografik özellikleri yetenek yönetimi algıları açısından farklılık yaratır.

H5: Çalışanların demografik özellikleri örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları açısından farklılık yaratır

Buna bağlı olarak alt hipotezler şöyledir:

H5.1: Çalışanların demografik özellikleri duygusal bağlılıkları açısından farklılık yaratır.

H5.2: Çalışanların demografik özellikleri devam bağlılıkları açısından farklılık yaratır.

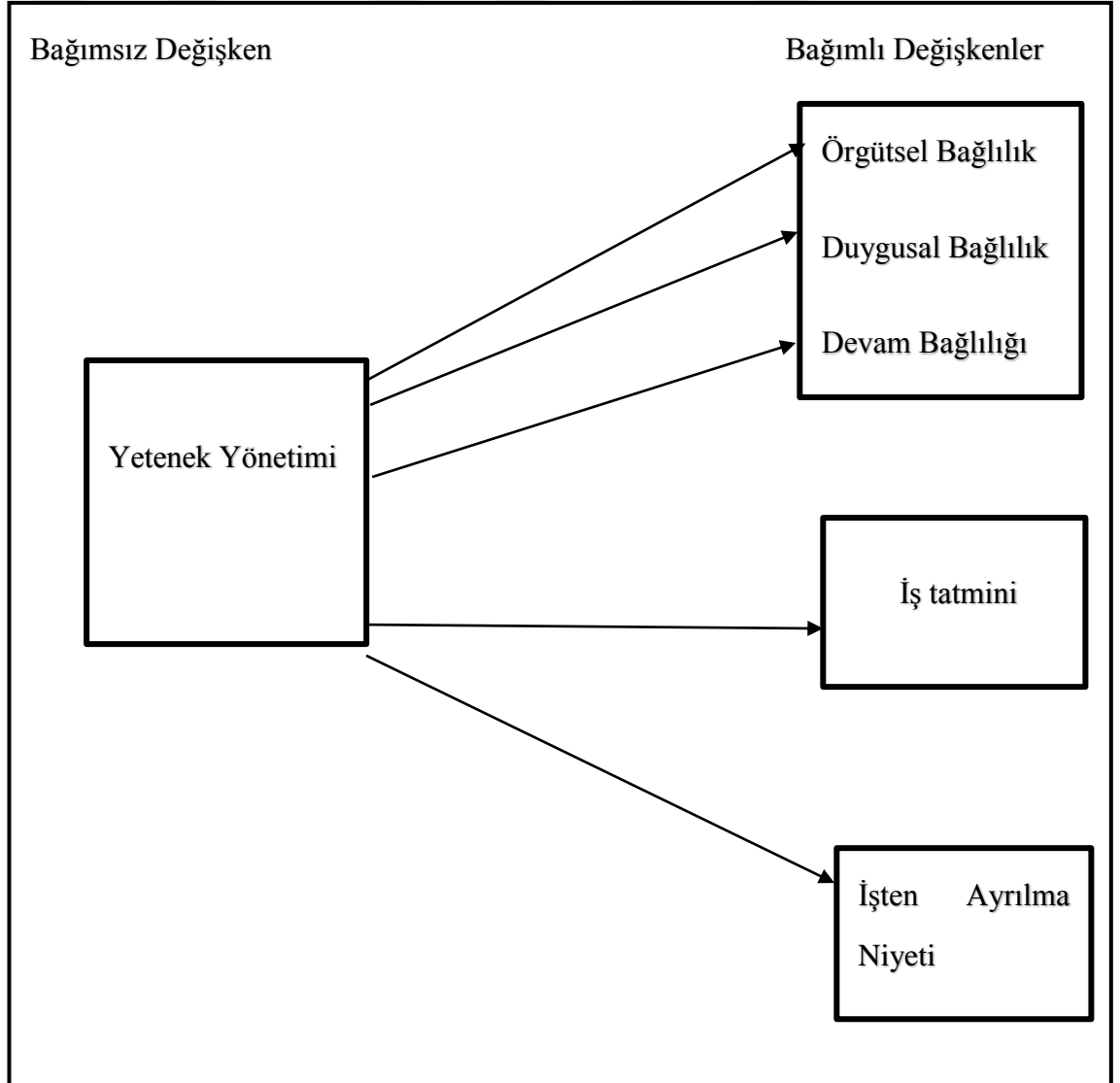
H5.3: Çalışanların demografik özellikleri normatif bağlılıkları açısından farklılık yaratır.

H6: Çalışanların demografik özellikleri iş tatmin düzeyleri açısından farklılık yaratır.

H7: Çalışanların demografik özellikleri işten ayrılma niyeti düzeyleri açısından farklılık yaratır.

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 5: Araştırmanın Modeli



5.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde görevli akademik personeller oluşturmaktadır. Çalışma kapsamına giren üniversiteler; Karabük Üniversitesi (Karabük), Düzce Üniversitesi (Düzce), Kastamonu Üniversitesi (Kastamonu), Bülent Ecevit Üniversitesi (Zonguldak), Bartın Üniversitesi (Bartın), Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Bolu) üniversiteleridir. Bahsi geçen üniversitelerde görevli akademik personel sayısı 5.335'dir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Yamane (2001) tarafından belirtilen aşağıdaki yöntem kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Örneklem çapı

N= Yığın çapı

Z= Standart normal dağılım tablo değeri

d= Duyarlılık (0,5)

p= Bir bireyin örneğe seçilme olasılığı

q= Bir bireyin örneğe seçilmeme olasılığı

p.q= araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi (0,25)

$$359 = \frac{5.335 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{5.335 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Yukarıdaki formül kullanılarak kolayda örneklem yoluyla evren için %95 güven aralığında ve +/- %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü n= 359 olarak hesaplanmıştır.

Akademik personele gönderilen anketlerden 362'si kullanılabilir durumda geri dönmüştür. Araştırma bu 362 anket üzerinden yürütülmüştür.

5.4. Veri Toplama Teknikleri

Tezin araştırma kısmında konu ile ilgili önceden hazırlanmış yerli ve yabancı kaynaklar kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Ölçeğin birinci bölümünde demografik özellikleri ölçen sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde, 11 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde 17 sorudan oluşan yetenek yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde 3 sorudan oluşan iş tatmini ölçeği, beşinci ve son bölümde 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır.

5.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve 11 maddeden oluşan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” uygulanmıştır (Allen ve Mayer, 1991, akt: Öztürkci, 2015: 100).

Araştırmada ölçek, beşli likert ölçeğe göre derecelendirilmiştir. (1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Hiç Katılmıyorum).

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği daha önce yapılmış olmasına rağmen her bir sorunun güvenilirliği tekrar ölçülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri ,782 olarak bulunmuştur. Daha önce Öztürkci (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizinin sonucu ,911 çıkmıştır.

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır, ölçülmek istenen şeyin sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır. Diğer bir ifade ile ölçmenin tesadüfi hatalardan arınık olmasıdır (Karasar, 2014: 148).

Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 1'e yaklaştıkça güvenirlik artar.

Alpha Katsayısı;

0.80 – 1.00 = Yüksek güvenilir

0.60 – 0.80 = Oldukça güvenilir

0.60 – 0.40 = Düşük güvenilir

0.00 – 0.40 = Güvenilir değil (Alpar, 2003: 382).

5.4.2 Yetenek Yönetimi lçeği

Anket formunun üçüncü bölümü yetenek yönetimi sorularından oluşmaktadır. Anket formu için zer şahin'in "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinde kullandığı formdan yararlanılmıştır (şahin, Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, 2015).

Anketin orjinali 21 sorudan oluşmaktadır. Ancak sorulardan bazıları araştımda uygulanacak kurumlara uygun olmadığı gerekçesi ile çıkartılmıştır. Araştımda kullanılan yetenek yönetimi anketi 17 sorudan oluşmaktadır.

Araştımda lek, beşli likert ölçeğe göre derecelendirilmiştir. (1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Hiç Katılmıyorum).

Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek amacıyla Cronbabs Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre Alpha değeri ,966 değeri ile yüksek güvenirlikte bulunmuştur. şahin, 2015 tarafından yapılan yetenek yönetimi leğinin güvenirlik analizi ise, ,920 olarak ölçülmüştür. Bu doğrultuda iki ölçüm arasında uyum söz konusudur.

5.4.3. İş Tatmini leği

Anket formunun dördüncü bölümü iş tatmini leğinden oluşmaktadır. Ölçek Hackman ve Oldman'ın iş özellikleri anketinden uyarlanmış, Acar (2014)'n yüksek lisans tezinde kullandığı anketten alınmıştır (Acar, alışanlarda örgütsel ve Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine

Etkileri ve Bir Araştırma, 2014). Ankette üç soru yer almaktadır. Sorular beşli likert ölçeğe göre derecelendirilmiştir. (1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Hiç Katılmıyorum).

Ölçeğin güvenilirliğini bulmak amacıyla Cronbabs Alpha analizi yapılmış, Alpha değeri ,780 ile oldukça güvenilir bir sonuç vermiştir. Daha önce Acar (2014) tarafından kullanılan ölçeğin güvenilirliği ,877 bulunmuştur. Sonuçlar birbiriyle uyumludur.

5.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Anket formunun beşinci ve son bölümünü işten ayrılma niyeti ölçeği oluşturmaktadır. Ölçek, Serdar YENER (2014)'in kullanmış olduğu ankette alınmıştır (Yener, 2014). Ankette üç soru yer almaktadır. Sorular beşli likert ölçeğe göre derecelendirilmiştir. (1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Hiç Katılmıyorum).

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbabs Alpha analizi yapılmıştır. Alpha değeri ,881 ile yüksek güvenilirlikte sonuç vermiştir. Daha önce Yener (2014) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde sonuç ,958 bulunmuştur. Sonuçlar birbiriyle uyumludur.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Varsayım, kanıtlanabileceği düşünülen, gerçekmiş gibi kabul edilen, bir olayı açıklamada yararlanılan ilke olarak tanımlanabilir (Karasar, 2014: 72). Ayrıca araştırmacının, yapmak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçtiği şeyler araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır (Karasar, 2014: 73).

Araştırmanın varsayımları;

- Araştırmaya katılan personelin yetenek yönetimi alanında bilgi sahibi olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada, uygulama yapılan kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının yapıldığı varsayılmıştır.
- Katılımcıların ankete samimiyetle cevap verdiği varsayılmıştır.

- Örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları;

- Araştırma, Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personeli kapsamaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle tüm evrene ulaşamamıştır.
- Araştırma, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmüş, diğer faktörler dikkate alınmamıştır.

5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Veri toplama araçlarına verilen yanıtlar bilgisayara aktarılmış, istatistik programı olan spss 20,0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistik metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

İki grup arasındaki farklar t testi kullanılarak ölçülmüştür. Bağımsız örneklem t testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılır (Zeynel, 2014).

İkiden fazla grup durumunda ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Zeynel, 2014; 130).

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü tanılamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon değeri "r" ile ifade edilir, -1 ile +1 arasında bir değer alır (Baş, 2010; 162).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne yönde etkileyeceğini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi, bağımsız değişkenin fonksiyonu üzerinden bağımlı değişkenin değerlerinin tahminini sağlar ve bağımsız değişkende meydana gelecek değişiklikler karşısında bağımlı değişkenin ne şekilde tepki göstereceğine ilişkin bilgi sağlar (Özsoy, 2005; 341).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık seviyesinde test edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenler açısından sayı ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4: Cinsiyete İlişkin Bulgular

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
KADIN	140	38,7
ERKEK	222	61,3
TOPLAM	362	100

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Tabloya göre, katılımcıların %38,7'si kadinken, %61,3'ü erkektir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 5: Yaşa İlişkin Bulgular

YAŞ GRUBU	SAYI	YÜZDE
20-29	105	29
30-39	159	43,9
40-49	75	20,7
50 ve üstü	23	6,4
TOPLAM	362	100

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde %29'u 20-29 yaş aralığında, %43,9'u 30-39 yaş aralığında, %20,7'si 40-49 yaş aralığında, %6,4'ü ise

50 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların büyük bölümünü 30-39 yaş aralığındadır.

Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Bulgular

MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE
EVLİ	278	76,8
BEKAR	84	23,2
TOPLAM	362	100

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %76,8'i evli, %23,2'si ise bekindir. Evli katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
Lisans	28	7,7
Yüksek Lisans	136	37,6
Doktora	198	54,7
TOPLAM	362	100

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %7,7'si Lisans, %37,6'sı Yüksek Lisans ve %54,7'si ise Doktora seviyesinde eğitim görmüştür. Sonuçlara göre doktora mezunu katılımcı sayısı diğerlerine oranla daha fazladır.

Tablo 8: Akademik Ünvana İlişkin Bulgular

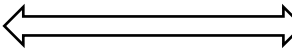
AKADEMİK ÜNVAN	SAYI	YÜZDE
Öğretim Görevlisi	121	33,4
Araştırma Görevlisi	81	22,4
Uzman	2	,6
Okutman	20	5,5
Yrd. Doçent	89	24,6
Doçent	38	10,5
Profesör	11	3,0
TOPLAM	362	100

Katılımcıların akademik ünvanlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, % 33,4'ü öğretim görevlisi, % 22,4'ü araştırma görevlisi, % ,6'sı uzman, % 5,5'i okutman, % 24,6'sı yrd. doçent, %10,5'i doçent ve % 3'ü profesördür. Öğretim görevlisi katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Çalışma Süresi	SAYI	YÜZDE
0-5 Yıl	123	34
6-10 Yıl	107	29,6
11-15 Yıl	52	14,4
16 Yıl ve Üzeri	80	22,1
TOPLAM	362	100

Katılımcıların meslekte toplam çalışma sürelerine ilişkin bulgular tabloda verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların %34'ü 0-5 yıl, %29,6'sı 6-10 yıl, %14,4'ü 11-15 yıl ve %22,1'i 16 yıl ve üzeri süredir mesleklerinde görev almaktadırlar. Araştırmada en çok katılımcının 0-5 yıl arasında görev süresine sahip olduğu gözlenmiştir.

İFADELER	HİÇ  ÇOK SIK										— X	σ
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	27	7,5	67	18,5	78	21,5	127	35,1	63	17,4	3,36	1,14
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi görüyorum	14	3,9	44	12,2	46	12,7	181	50,0	77	21,3	3,37	1,05
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum	23	6,4	56	15,5	62	17,1	160	44,2	61	16,9	3,50	1,13
Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır	21	5,8	74	20,4	37	10,2	170	47,0	60	16,6	3,48	1,15
İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak zor olur	25	6,9	113	31,2	54	14,9	116	32,0	54	14,9	1,87	1,05
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım alt üst olur	66	18,2	133	36,7	56	15,5	75	20,7	32	8,8	2,65	1,24
Şu anda çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum	35	9,7	110	30,4	115	31,8	79	21,8	23	6,4	3,97	,94
Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim	72	19,9	131	36,2	56	15,5	73	20,2	30	8,3	2,61	1,24
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur	36	9,9	50	13,8	65	18,0	157	43,4	54	14,9	3,40	1,18
Kurumumda çalışan inşalara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam	49	13,5	124	34,3	44	12,2	99	27,3	46	12,7	2,91	1,29

Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	19	5,2	87	24,0	69	19,1	142	39,2	45	12,4	3,30	1,12
-------------------------------------	----	-----	----	------	----	------	-----	------	----	------	------	------

Tablo 10: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 1.-3. maddeleri duygusal bağlılık alt boyutunu ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Tabloya bakıldığında katılımcıların “meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder” ifadesine katılanların oranı %52,5’tir (%35,1 katılıyorum, %17,4 tamamen katılıyorum). Katılımcılardan çalıştığı kurumun problemlerini kendi problemleriymiş gibi görenlerin oranı %71,3’tür (%50 katılıyorum, %21,3 tamamen katılıyorum). Çalıştığı kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissedenlerin oranı %71,1’dir (%44,2 katılıyorum, %16,9 tamamen katılıyorum).

Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların duygusal bağlılık oranları ortalamanın üstünde bir değerle yüksek bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 4.-6. maddeleri devam bağlılığı alt boyutunu ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Tablo incelendiğinde katılımcıların %63,6’sı “şu anda kurumda çalışmamın nedeni mecburiyetten kaynaklanmaktadır” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir (%47,0 katılıyorum, %16,6 tamamen katılıyorum). “İstesem bile şu anda kurumdan ayrılmam çok zor olur” ifadesine katılanların oranı %46,9’dur (%32 katılıyorum, %14,9 tamamen katılıyorum). “Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılırsam hayatım alt üst olur” ifadesine ise katılımcıların %29,5’i katıldıklarını belirtmişlerdir (%20,7 katılıyorum, %8,8 tamamen katılıyorum).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 7.- 11. maddeleri normatif bağlılık alt boyutunu ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Tabloya bakıldığında, “çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum” diyenlerin oranı %28,2’dir (%21,8 katılıyorum, %6,4 tamamen katılıyorum). “Kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” diyenlerin oranı %28,5’dir (%20,2 katılıyorum, %8,3 tamamen katılıyorum). Çalıştığı kurumu sadakat gösterilebilecek bir kurum olarak görenlerin oranı %58,3’tür (%43,4 katılıyorum, %14,9 tamamen katılıyorum). Çalıştığı kurumundaki insanlara karşı yükümlülük hissettiği için kurumdan ayrılamayanların oranı %40’tır (%27,3 katılıyorum, %12,7 tamamen katılıyorum). Kendini çalıştığı kuruma karşı borçlu hissedenlerin oranı ise %51,6’dır (%39,2 katılıyorum, %12,4 tamamen katılıyorum).

Tablo 11: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

İFADELER	HİÇ \longleftrightarrow ÇOK SIK										— X	σ
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Çalışanların işletmeye katılmalarını sağlayacak bir kültür yaratır	37	10,2	95	26,2	90	24,9	111	30,7	29	8,0	3,00	1,14
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	32	8,8	113	31,2	84	23,2	115	31,8	18	5,0	2,93	1,08
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar	47	13,0	139	38,4	80	22,1	80	22,1	16	4,4	2,67	1,09
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir	73	20,2	92	25,4	92	25,4	79	21,8	26	7,2	2,70	1,21
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar	50	13,8	119	32,9	83	22,9	92	25,4	18	5,0	2,75	1,12
Sistematik olarak performans değerlemesi yapar	65	18,0	105	29,0	74	20,4	101	27,9	17	4,7		
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir	55	15,2	81	22,4	102	28,2	104	28,7	20	5,5	2,87	1,15
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturur	58	16,0	150	41,4	109	30,1	31	8,6	14	3,9	2,43	,98
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur	56	15,5	76	21,0	103	28,5	105	29,0	22	6,1	2,89	1,16
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir	39	10,8	56	15,5	92	25,4	135	37,3	40	11,0	3,22	1,16
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir	27	7,5	88	24,3	76	21,0	142	39,2	29	8,0	3,16	1,11

Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitim verir	39	10,8	95	26,2	76	21,0	119	32,9	33	9,1	3,03	1,17
Lider geliştirme programlarını uygular	78	21,5	131	36,2	87	24,0	53	14,6	13	3,6	2,43	1,08
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır	65	18,0	110	30,4	94	26,0	73	20,2	20	5,5	2,65	1,15
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır	55	15,2	125	34,5	109	30,1	54	14,9	19	5,2	2,60	1,07
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır	79	21,8	97	26,8	101	27,9	71	19,6	14	3,9	2,57	1,14
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır	71	19,6	64	17,7	95	26,2	99	27,3	33	9,1	2,89	1,26

Tablo 11’de katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlar yer almaktadır. Sorulara verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamalara ilişkin ifadeler şöyledir; “Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir” (ort: 3,22), “Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir” (ort: 3,16), “Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitim verir” (ort: 3,03).

Bunun yanı sıra katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin ifadeler verilen yanıtlardan en düşük ortalamaya sahip ifadeler ise şöyledir; “Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” (ort: 2,43), “Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturur” (ort: 2,43), “Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır” (ort: 2,57).

Tablo 12: Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğine Verdikleri Yanıtları Dağılımı

İFADELER	HİÇ \longleftrightarrow ÇOK SIK										-	σ
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşim benim için hobi gibidir	19	5,2	59	16,3	48	13,3	171	47,2	65	18,0	3,56	1,11
İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	12	3,3	25	6,9	52	14,4	190	52,5	83	22,9	3,85	,96
Mevcut işimin, bulabileceğim işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	10	2,8	24	6,6	36	9,9	190	52,2	102	28,2	3,97	,94

Tablo 12’de katılımcıların iş tatmini ölçeğine verdiklerin yanıtların dağılımları yer almaktadır. Tabloya göre, işini hobi gibi görenlerin oranı %65,2’dir (%47,2 katılıyorum, %18,0 tamamen katılıyorum). İşinde diğer insanlardan daha mutlu olduğunu düşünenlerin oranı %75,4’tür (%52,5 katılıyorum, %22,9 tamamen katılıyorum). Mevcut işlerini bulabilecekleri işlerden daha ilgi çekici olarak görenlerin oranı %80,7’dir (%52,5 katılıyorum, %28,2 tamamen katılıyorum).

Tablo 13: Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Verdikleri Yanıtları Dağılımı

İFADELER	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Hiç ↔ Çok Sık </div>										-	σ	
	1		2		3		4		5				X
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
İşi bırakmayı çok sık düşünmekteyim	136	37,6	146	40,3	34	9,4	29	8,0	17	4,7	2,02	1,10	
Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım	201	55,5	111	30,7	22	6,1	18	5,0	10	2,8	1,69	,98	
Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım	176	48,6	97	26,8	62	17,1	14	3,9	13	3,6	1,87	1,05	

Tablo 13’de katılımcıların işten ayrılma niyetine ilişkin ölçeğe verdikleri yanıtlar yer almaktadır. Tabloya göre, işini bırakmayı çok sık düşünenlerin oranı %12,7’dir (%8 katılıyorum, %4,7 tamamen katılıyorum). Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacakların oranı %7,8’dir (%5 katılıyorum, %2,8 tamamen katılıyorum). Gelecek yıl şuan ki işinden ayrılacakların oranı %7,5’dir (%3,9 katılıyorum, %3,6 tamamen katılıyorum).

Tablo 14: Katılımcı Yanıtlarının Ortalama Değerleri

	\bar{X}	σ
Duygusal Bağlılık	3,52	,98
Normatif Bağlılık	3,01	,90
Devam Bağlılığı	3,10	,78
Örgütsel Bağlılık	3,17	,76
Yetenek Yönetimi	2,79	,91
İş Tatmini	3,79	,84
İşten Ayrılma Niyeti	1,85	,94

Tablo 14’de katılımcıların tüm ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre, en yüksek ortalamaya sahip ölçek 3,79 ile iş tatmini ölçeğidir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık 3,52 ortalama değeri ile diğerlerine oranla daha yüksek bir değer almıştır. Katılımcılar tarafından en düşük puan alan ölçekler ise, 1,85 ortalama ile işten ayrılma niyeti ve 2,79 ortalama ile yetenek yönetimi ölçeği olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 15: Katılımcı Yanıtlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	t.	s.d.	p.
Duygusal Bağlılık	Kadın	140	3,35	1,01	-2,74	360	,006
	Erkek	222	3,64	,94			
Yetenek Yönetimi	Kadın	140	2,59	,85	-3,37	360	,001
	Erkek	222	2,92	,93			

Katılımcıların verdikleri yanıtların cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi amacıyla T testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 15’de gösterilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ,006 önem düzeyi ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Ortalamalara bakıldığında 3,64 değer ile erkeklerin duygusal bağlılık ortalamaları kadınlarınkine oranla daha yüksek bulunmuştur. Yetenek yönetimi ,001 önem düzeyi ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Yetenek yönetimi ortalamalarında ise 2,92 ortalama değer ile erkeklerin yetenek yönetimi algıları kadınlara oranla daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 16: Katılımcı Yanıtlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	t.	s.d.	p.
Duygusal Bağlılık	Evli	278	3,55	,98	,947	360	,344
	Bekar	84	3,44	,96			
Devam Bağlılığı	Evli	278	3,06	,76	-1,41	360	,157
	Bekar	84	3,20	,82			
Normatif Bağlılık	Evli	278	2,98	,89	-1,20	360	,229
	Bekar	84	3,11	,96			
Örgütsel Bağlılık	Evli	278	3,16	,75	-,711	360	,478
	Bekar	84	3,22	,81			
Yetenek Yönetimi	Evli	278	2,79	,92	,177	360	,860
	Bekar	84	2,77	,90			
İş Tatmini	Evli	278	3,81	,81	,766	123,36	,409
	Bekar	84	3,72	,93			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	278	1,85	,96	,022	360	,983
	Erkek	84	1,85	,89			

Katılımcıların medeni durumlarının tüm ölçeklere verdikleri yanıtların incelenmesi amacıyla T testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 16'da gösterilmiştir. Tabloya göre medeni durum değişkeninin farklılık gösterdiği bir ölçek bulunmamıştır.

Tablo 17: Katılımcı Yanıtlarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	f.	s.d.	p.
Duygusal Bağlılık	20-29	105	3,45	,99	2,688	3	,046
	30-39	159	3,43	,90			
	40-49	75	3,74	,97			
	50 - +	23	3,84	1,29			
Devam Bağlılığı	20-29	105	2,99	,79	8,707	3	,000
	30-39	159	2,73	,87			
	40-49	75	2,53	,84			
	50 - +	23	2,94	,80			
Yetenek Yönetimi	20-29	105	2,78	,84	5,064	3	,002
	30-39	159	2,64	,92			
	40-49	75	2,95	,91			
	50 - +	23	3,34	,97			

Katılımcıların verdikleri yanıtları yaş değişkeni açısından incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar tablo 17’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında duygusal bağlılık önem düzeyinin ,046 değer ile anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). En yüksek ortalamaya sahip yaş aralığı ise 3,85 ortalama ile 50 ve üstü yaş grubudur. Sonuçlara göre, yaş ilerledikçe duygusal bağlılık seviyesi de artış göstermektedir.

Devam bağlılığı alt boyutu da 0,00 anlamlılık seviyesi ile yaş değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). 2,99 ortalama değer ile en yüksek ortalamaya sahip yaş aralığı 20-29 yaş aralığı olarak bulunmuştur.

Katılımcıların yetenek yönetimi algıları da 0,002 anlamlılık seviyesi ile yaş değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). 3,34 ortalama ile en yüksek seviyeye sahip yaş aralığı ise 50 ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 18: Katılımcı Yanıtlarının Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	f.	s.d.	p.
Devam Bağlılığı	0-5 yıl	123	2,88	,88	7,15	3	,000
	6-10 yıl	107	2,83	,78			
	11-15 yıl	52	2,44	,93			
	16 ve +	80	2,75	,80			
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	123	3,15	,67	2,72	3	,044
	6-10 yıl	107	3,03	,62			
	11-15 yıl	52	2,91	,60			
	16 ve +	80	3,17	,69			
Yetenek Yönetimi	0-5 yıl	123	2,86	,85	3,26	3	,022
	6-10 yıl	107	2,62	,89			
	11-15 yıl	52	2,66	,92			
	16 ve +	80	3,00	,98			

Katılımcıların verdikleri yanıtları çalışma süresi açısından incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar tablo 18'de gösterilmiştir. Tabloya göre ,000 önem seviyesi ile devam bağlılığı alt boyutu ve toplam çalışma süresi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Ortalaması en yüksek olan süre aralığı 2,88 ortalama değer ile 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile toplam çalışma süresi arasındaki fark da 0,44 önem seviyesi ile anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Ortalaması en yüksek aralığa sahip olan çalışanlar ise 3,17 ortalama ile 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Yetenek yönetimi ile toplam çalışma süresi arasındaki fark 0,22 önem derecesi ile anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Ortalaması en yüksek çalışanlar ise 3,00 ortalama değer ile 16 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 19: Katılımcı Yanıtlarının Akademik Unvan Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	f.	s.d.	p.
Duygusal Bağlılık	Öğrt. Gör.	121	3,63	,99	2,80	6	,011
	Araş. Gör.	81	3,30	,95			
	Uzman	2	1,66	,00			
	Okutman	20	3,63	,76			
	Yrd. Doç.	89	3,58	,88			
	Doç.	38	3,43	1,23			
	Profesör	11	4,03	,67			
Devam Bağlılığı	Öğrt. Gör.	121	2,68	,85	3,52	6	,002
	Araş. Gör.	81	3,00	,74			
	Uzman	2	1,00	,00			
	Okutman	20	3,40	,71			
	Yrd. Doç.	89	2,66	,87			
	Doç.	38	2,67	,74			
	Profesör	11	2,63	1,11			
Normatif Bağlılık	Öğrt. Gör.	121	3,18	1,01	2,34	6	,031

	Araş. Gör.	81	2,84	,78			
	Uzman	2	3,40	,00			
	Okutman	20	2,74	,91			
	Yrd. Doç.	89	2,95	,73			
	Doç.	38	2,95	1,10			
	Profesör	11	3,54	,62			
Yetenek Yönetimi	Öğrt. Gör.	121	2,81	1,00	4,06	6	,001
	Araş. Gör.	81	2,53	,78			
	Uzman	2	3,52	,00			
	Okutman	20	2,90	,58			
	Yrd. Doç.	89	2,82	,79			
	Doç.	38	2,81	1,15			
	Profesör	11	3,86	,34			
İşten Ayrılma Niyeti	Öğrt. Gör.	121	1,71	,82	4,91	6	,000
	Araş. Gör.	81	2,01	1,02			
	Uzman	2	4,00	,00			
	Okutman	20	1,71	,68			
	Yrd. Doç.	89	1,89	,91			
	Doç.	38	1,62	,92			
	Profesör	11	2,72	1,26			

Katılımcıların verdikleri yanıtları akademik unvanları açısından incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar tablo 19'da gösterilmiştir.

Tabloya göre, akademik unvan ile anlamlı farklılar bulunan değişkenler;

Duygusal bağlılık, en yüksek ortalamaya sahip unvan 4,03 değer ile Profesörlerdir. En düşük ortalama değer ise 1,66 ile uzmanlardan oluşmaktadır ($p<0,05$).

Devam bağlılığı, en yüksek ortalamaya sahip unvan 3,40 ile okutmanlar olurken en düşük ortalama değer 1,00 ile uzmanlara aittir ($p<0,05$).

Normatif Bağlılık, en yüksek ortalamaya sahip unvan 3,54 ile profesörlere aitken en düşük ortalama 2,74 ile okutmanlara aittir ($p<0,05$).

İşten ayrılma niyeti, en yüksek ortalamaya sahip unvan 4,00 ile uzmanlara ait, en düşük ortalama ise 1,71 değer ile öğretim görevlisi ve okutmanlardır ($p<0,05$).

Yetenek yönetimi, en yüksek ortalamaya sahip unvan 3,86 ile profesörler, en düşük ortalama değer ise 2,53 ile araştırma görevlileridir ($p<0,05$).

Tablo 20: Katılımcı Yanıtlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

		Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
		n	\bar{x}	σ	f.	s.d.	p.
Yetenek Yönetimi	Lisans	28	2,90	,78	,25	2	,002
	Y. Lisans	136	2,79	,94			
	Doktora	198	2,78	,91			

Katılımcıların verdikleri yanıtları eğitim durumları açısından incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar tablo 20'de gösterilmiştir. Tabloya göre, eğitim durumu ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($p: ,002$). En yüksek ortalamaya sahip çalışanlar Lisans

mezunları iken (ort: 2,90) ortalama oranlarının eğitim seviyesi yükseldikçe azaldığı gözlenmiştir.

Sonuçlar doğrultusunda;

“H4: Çalışanların demografik özellikleri yetenek yönetimi algıları açısından farklılık yaratır” hipotezi, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi, yaş ve cinsiyet değişkenleri açısından kabul edilirken; medeni durum değişkeni için reddedilmiştir.

“H5: Çalışanların demografik özellikleri örgütsel bağlılıkları açısından farklılık yaratır” hipotezi, çalışma süresi için kabul edilmiş; yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan ve eğitim durumu değişkenleri için reddedilmiştir.

“H5.1.: Çalışanların demografik özellikleri duygusal bağlılıkları açısından farklılık yaratır” hipotezi, unvan, yaş ve cinsiyet değişkeni için kabul edilmiş; medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkeni için reddedilmiştir.

“H5.2.: Çalışanların demografik özellikleri devam bağlılıkları açısından farklılık yaratır” hipotezi, unvan, çalışma süresi ve yaş değişkeni için kabul edilirken; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu için reddedilmiştir.

“H5.3.: Çalışanların demografik özellikleri normatif bağlılıkları açısından farklılık yaratır” hipotezi, unvan değişkeni için kabul edilirken; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi için reddedilmiştir.

“H6.: Çalışanların demografik özellikleri iş tatmin düzeyleri açısından farklılık yaratır” hipotezi reddedilmiştir.

“H7.: Çalışanların demografik özellikleri işten ayrılma niyeti düzeyleri açısından farklılık yaratır” hipotezi, unvan değişkeni için kabul edilmiş; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi değişkenleri için reddedilmiştir.

Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
------------------	-------------------	---------	---	---	---------------------

Örgütsel Bağlılık	Yetenek Yönetimi	,581	,000	183,567	,336
-------------------	------------------	------	------	---------	------

H1: Yetenek yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı etkiler.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,336 olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi örgütsel bağlılığın %33,6’lık kısmını açıklamaktadır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir (β : ,581) yorumu yapılabilir.

Hipotez 1 istatistiki olarak reddedilememiştir.

Tablo 22: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
Duygusal Bağlılık	Yetenek Yönetimi	,588	,000	189,750	,343

H1.1.: Yetenek yönetimi duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

Çalışanların duygusal bağlılıklarına yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,343 olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi duygusal bağlılığın %34,3’lük kısmını açıklamaktadır. Yetenek yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (β : ,588).

Bahadınlı, 2013, yetenek yönetimi uygulamaları algısının duygusal bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla yaptığı regresyon analizi sonucunda, R² değerini ,372, anlamlılık seviyesini ise p:0,01 olarak bulduğunu belirtmiştir. Çıkan sonuçlar birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

Hipotez 1.1. istatistiki olarak reddedilememiştir.

Tablo 23: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
Devam Bağlılığı	Yetenek Yönetimi	,251	,000	24,213	,060

H1.2.: Yetenek yönetimi devam bağlılığını pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

Çalışanların devam bağlılıklarına yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,060 olarak görülmektedir. Devam bağlılığının %06,0'sı yetenek yönetimine bağlıdır. Yetenek yönetiminin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (β : ,251).

Bahadınlı, 2013, çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları algılarının devam bağlılığını negatif yönlü ve anlamlı etkilediğini belirtmiştir. Bu sonuç, etkinin yönü açısından yapılan bu çalışmaya ile benzerlik göstermemektedir.

Hipotez 1.2. istatistiki olarak reddedilememiştir.

Tablo 24: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
Normatif Bağlılık	Yetenek Yönetimi	,568	,000	171,336	,321

H1.3.: Yetenek yönetimi normatif bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

Çalışanların normatif bağlılıklarına yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,321 olarak görülmektedir. Normatif bağlılığın %32,1'i yetenek yönetimine bağlıdır. Yetenek yönetimi normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir şeklinde bir sonuca varılabilir. (β : ,568).

Bahadınlı, 2013, çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları algılarının normatif bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkilediğini belirtmiştir. Çıkan sonuç çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Hipotez 1.3. istatistiki olarak reddedilememiştir.

Tablo 25: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
İş Tatmini	Yetenek Yönetimi	,256	,000	25,304	,063

H2: Yetenek yönetimi iş tatminini pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

Çalışanların iş tatminlerine yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,063 olarak görülmektedir. İş tatmininin %06,3’ü yetenek yönetimine bağlıdır. Sonuçlara göre, yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir (β : ,256).

Hipotez 2 istatistiki olarak reddedilememiştir.

Tablo 26: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	P	F	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi	-,252	,000	24,352	,061

H3: Yetenek yönetimi işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı etkiler.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde Adj. R² değeri ,061 olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin %06,1’i yetenek yönetimine bağlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda yetenek yönetimi işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etki yaptığı gözlenmiştir (β : -,252).

Hipotez 3 istatistiki olarak reddedilememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetenek yönetimi son dönemlerde özellikle insan kaynakları birimlerinin önemle üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Artık işletmeler eleman seçiminde, yerleştirilmesinde ve yetenekli personeli şirkette tutma çabalarında yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermektedir.

Bilgiye verilen önemin artması neticesinde işletmeler daha çok çalışan değil daha çok üreten eleman arayışına girdiler. Makineleşmenin ve sanayinin ilerlemesiyle beraber fiziksel insan gücünden çok düşüncel insan gücüne olan ihtiyaç daha da artmıştır. Özellikle teknolojideki gelişmeler ve bu gelişmelerin hayatımızın her alanını etkiler hale gelmesi neticesinde kurumların ihtiyaç duyduğu personel tipi, zihinsel becerilere sahip, fark yaratabilen kişilerdir.

Üniversiteler, ülkeleri dünyaya açan kurumlardır. Üniversitelerin kalitesi, işe hazır personelin kalitesiyle orantılıdır. Tüm bu sebeplerden dolayı, üniversiteler gelişmeleri takip etmekle yükümlüdür. Ayrıca dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak kendilerini de geliştirmek gibi önemli bir misyonları vardır.

Üniversitelerin başarısında, kurumu oluşturan akademisyenlerin payı tartışmasız çok büyüktür. Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin seçimi, görevlendirilmeleri ve kurumda tutulmaları kurum başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, yetenek yönetiminin üniversitelerde de uygulanması, kurumun kalitesi ve başarısı açısından oldukça önemlidir.

Ülkemizdeki üniversitelerin en büyük sorunlarının başında kaliteli akademisyen sıkıntısı gelmektedir. Burada kaliteli akademisyen derken anlatılmak istenen, kendini sürekli geliştiren, yabancı kaynakları yakından takip eden, temsil yeteneği olan personelden söz edilmektedir. Ancak maalesef ülkemizde bahsedilen

özelliklere sahip akademisyen bulma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Akademisyenlerin büyük çoğunluğu yurt dışında eğitimlerini tamamlamak ve orada yaşamak istemektedirler. Bir kısmı da bulunduğu kurumdan çeşitli sebeplerden dolayı memnun olmayıp kurumunu değiştirmek istemektedir. Bu sebepler; ücret, sosyal haklar gibi maddi sebepler olabileceği gibi; kendini ifade edememe, mobbing gibi manevi sebepler de olabilir. Her ne sebeple olursa olsun, üniversiteler kaliteli akademisyenleri üniversite başarısı açısından kurumlarında tutmaya çaba göstermelidir.

Yetenek yönetimi, yetenekli personelin bulunması ve elde tutulması açısından kuruma büyük katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple de üniversiteler yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla ağırlık vermelidir. Yapılan araştırma bu sonucu bir kez daha doğrulamıştır.

Araştırma, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini incelemek amacıyla kamu üniversitelerindeki akademik personeller üzerinde yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti sosyal bilimlerin hassasiyetle üzerinde durduğu konuların başında gelir. Çünkü bireylerin kurumlarıyla bağlarını en iyi açıklayan kavramların başında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları gelir.

Araştırma amacı doğrultusunda Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren altı kamu üniversitesinde görevli 362 akademik personele anket tekniği uygulanarak veriler toplanmıştır.

Araştırmaya katılan akademik personele ilişkin demografik bilgiler;

Araştırmaya katılan akademik personelin yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır. Araştırmayı kapsayan evrende erkek ve kadınların oranlarına bakıldığında da erkek personelin kadınlardan fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların yaşlara göre dağılım oranlarına bakıldığında, en fazla katılım 30-39 yaş aralığındaki personeldir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamındaki personelin yarısı doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip, diğer yarısı ise lisans veya yüksek lisans mezunudur.

Öğretim görevlisi unvanına sahip katılımcı sayısı diğer unvan gruplarından fazladır.

Katılımcıların çoğunluğu göreve yeni başlayan (0-5 yıl arası) çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların araştırma ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlar;

Katılımcıların örgütsel bağlılık sorularına verdiklerin yanıtların ortalamasına bakıldığında, örgütsel bağlılık alt boyutları içinde en yüksek ortalama duygusal bağlılığa aitti. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların kurumlarına bağlılıkları mecburiyetten, alışkanlıktan ya da kurallardan kaynaklanmamaktadır. Sonuçlar neticesinde, personelin kurumlarında kalmalarının en büyük sebebi, kurumlarına karşı bir aidiyet duygusu hissetmeleri ve kurumun üyesi olmaktan memnuniyet duymalarından kaynaklanmaktadır şeklinde bir yorum yapılabilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlardan en büyük ortalamaya sahip ifadeler; “çalıştığım kurumun problemini kendi problemmiş gibi görüyorum”, “çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” ve “çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur” ifadeleridir.

Araştırmaya katılanların yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlara bakıldığında, yetenek yönetimi ölçeğinin ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, katılımcıların kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının yapılmadığı kanısında oldukları yorumu yapılabilir.

Katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlardan en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; “çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur”, “kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir”, “çalışanların işletmeye katılmalarını sağlayacak bir kültür yaratır” ifadeleridir.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlar, iş tatmini ölçeğinin ortalamasının üstünde bir değer aldığını göstermiştir. Sonuçlar neticesinde, katılımcıların yaptıkları işler sonucunda olumlu duygular hissettikleri gözlenmiştir.

İş tatmini ölçeğine verilen cevaplardan en yüksek ortalamaya sahip ifade, “mevcut işimin, bulabileceğim işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum” ifadesidir.

İfadelere verilen yanıtlar neticesinde; katılımcıların, akademisyen olmaktan memnun oldukları, işlerini severek yaptıkları sonuçlarına varılabilir.

Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlara bakıldığında ise, işten ayrılma niyeti ölçeği, diğer ölçekler içinde en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin negatif görünümü, ortalamanın düşük çıkması neticesinde bize olumlu sonuç vermiştir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu işlerinden ayrılmak istememektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir.

“Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş arayacağım” ifadesi en düşük ortalamaya sahip ifadedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin seviyelerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük çıkması beklenen bir durumdur. Sonuçlar arası tutarsızlık gözlenmemiştir. Katılımcıların sorulara içtenlikle ve doğru yanıtlar verdiği sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma hipotezlerine ait sonuçlar:

H1: Yetenek yönetimi örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı etkiler.

H1.1. Yetenek yönetimi duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkiler

H1.2. Yetenek yönetimi devam bağlılığını pozitif yönlü ve anlamlı etkiler

H1.3. Yetenek yönetimi normatif bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı etkiler

Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını etkileyip etkilemediği araştırılmış olup, sonuçlar neticesinde; yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve bütün alt boyutlarını (devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık) istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği sonucuna varılmıştır. H1 hipotezi alt boyutlarıyla beraber kabul edilmiştir.

Bahadınlı (2013)'ün yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisini incelediği çalışma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgüte bağlılığa etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları bu anlamda benzerlik göstermektedir.

H2: Yetenek Yönetimi İş Tatminini Pozitif Yönlü ve Anlamlı Etkiler

Çalışmada, yetenek yönetiminin iş tatminine etkisi de araştırılmış, yapılan analizler neticesinde yetenek yönetimi uygulamaları algısının iş tatminine olumlu bir etki yaptığı sonucuna varılmıştır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Bahadınli (2013)'ün yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisini incelediği çalışma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları algısının iş tatminine etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları bu anlamda benzerlik göstermektedir.

H3: Yetenek Yönetimi İşten Ayrılma Niyetini Negatif Yönlü ve Anlamlı Etkiler

Araştırma amaçları doğrultusunda yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiş, yapılan analizler neticesinde yetenek yönetimi algısının işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı seviyede etkilediği sonucuna varılmıştır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Çalışanların Demografik Özellikleri Yetenek Yönetimi Algıları Açısından Farklılık Yaratır

Katılımcıların yetenek yönetimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında;

Katılımcıların yetenek yönetimi algıları; eğitim durumu, unvan, çalışma süresi, yaş ve cinsiyet değişkenleri açısından farklılaşırken medeni durum değişkeni için yetenek yönetimi algısının değişmediği kanısına varılmıştır.

Erkeklerin, 50 yaş ve üstü çalışanların, toplam çalışma süreleri 16 yıl ve üstü olanların yetenek yönetimi algıları diğerlerine oranla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Altınöz , Çöp ve Çakıroğlu (2014), çalışmalarında, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi değişkenleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklar olduğunu belirtmiştir. Sonuçlar çalışma ile benzerlik göstermektedir.

H5: Çalışanların Demografik Özellikleri Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutları Açısından Farklılık Yaratır

H5.1. Çalışanların Demografik Özellikleri Duygusal Bağlılıkları Açısından Farklılık Yaratır

Araştırmaya katılan akademik personelin duygusal bağılıklarının demografik özellikleri açısından değişip değişmediği araştırılmış; duygusal bağılığın unvan, yaş, cinsiyet değişkenleri açısından farklılaştığı görülmüştür.

Erkeklerin, 50 yaş ve üstü çalışanların, profesör kadrosunda görevli personelin duygusal bağılığının daha yüksek olduğu görülmüştür.

H5.1. hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Sıgırı (2007)'nin yapmış olduğu araştırmasında, duygusal bağılılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, duygusal bağılılık ile çalışma süresi arasında kısmi bir ilişki elde edildiğini belirtmiştir. Çalışmalar bu anlamda farklı sonuçlar göstermektedir.

H.5.2. Çalışanların Demografik Özellikleri Devam Bağılıkları Açısından Fark Yaratır

Katılımcıların, devam bağılıklarının demografik özellikleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş; unvan, çalışma süresi ve yaş değişkeni açısından farklılaştığı görülmüştür.

20-29 yaş aralığında olan, 0-5 yıldır çalışma hayatında yer alan, okutman kadrosunda görevli akademik personellerin devam bağılıkları daha yüksek bulunmuştur.

H5.2. hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Özkaya Onay, Kocakoş Deveci, ve Karaa (2006)'nin yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, devam bağılılığı yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından farklılaştığı görülmüştür. Çalışmalar yaş değişkeni için benzerlik göstermektedir.

H5.3. Çalışanların Demografik Özellikleri Normatif Bağılıkları Açısından Fark Yaratır

Çalışanların demografik özelliklerinin normatif bağılıklarının farklılaştırıp farklılaşmadığı ölçülmüş, normatif bağılığın unvan değişkeni açısından farklılaştığı görülmüş diğer değişkenler için herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Profesör kadrosundaki akademik personelin diğer kadrolara göre normatif bağılıkları daha yüksek bulunmuştur.

H5.3. hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Öztürkeci (2015)'in yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenlerinin normatif bağılıkları farklılaşmıdığı görülmüştür. Çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir.

H6: Çalışanların Demografik Özellikleri İş Tatmini Açısından Fark Yaratır

Araştırmaya katılan personelin, iş tatmini düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmıdığı ölçülmüş ancak iş tatmininin demografik özellikler bazında farklılaşmıdığı görülmüştür.

H6 hipotezi reddedilmiştir.

Toker (2007)'in demografik değişkenlerin iş tatminine etkisini ölçtüğü çalışmasında, yaş ve eğitim durumu değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri açısından farklılaştığını tespit ettiğini belirtmiştir. Çalışma sonuçları bu anlamda benzerlik göstermemektedir.

H7: Çalışanların Demografik Özellikleri İşten Ayrılma Niyetleri Açısından Fark Yaratır

Çalışmada personelin işten ayrılma niyetinin demografik özellikler bazında farklılaşıp farklılaşmıdığı incelenmiş, unvan değişkeninin açısından işten ayrılma niyetinin farklılaştığı görülmüştür. İşten ayrılma niyeti en yüksek olan kadro grubunu uzmanlar, en düşük ortalamaya kadro grubunu ise doçent unvanına sahip akademik personeller oluşturmaktadır.

H7 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Büyükyılmaz (2013)'in akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmada, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin unvana göre farklılaştığı görülmektedir. Çalışmalar bu anlamda benzer sonuçlar göstermektedir.

Çalışma sonucu göstermiştir ki, araştırma kapsamındaki akademik personeller, örgütlerine bağlı, başka bir iş arayışında olmayan, iş tatmin seviyeleri yüksek çalışanlardır.

Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamaları akademik personellerin örgüte bağılılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilere sahiptir. Ancak

yine araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan akademik personeller, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz görmektedirler. Çalışmanın bu anlamda literatüre önemli katkılar sunacağı sanılmaktadır. Üniversitelerde geliştirilecek olan yetenek yönetimi uygulamalarının, yetenek ofislerinin, yetenekli çalışanın istihdamına ilişkin strejilerin kurum başarısına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen öneriler;

Akademik personellerin, yetenek yönetimi uygulamaları konusunda bilgilendirilmesi özellikle idari yetkisi olan akademik personele kurumun başarısı açısından büyük kolaylık sağlayacaktır.

Kamu üniversitelerine alınacak personellerin özelliklerinin YÖK tarafından belirlendiği düşünüldüğünde, bu anlamda yüksek öğrenim kurumuna dolayısıyla devlete de büyük görevler düşmektedir.

Bu anlamda diğer ülkelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları incelenip, ülkemize uygulanması için revize edilebilir.

Araştırma batı karadeniz bölgesinde faaliyet yapan kamu üniversitelerini kapsamıştır. Başka bir çalışma ile diğer bölgelerde bulunan üniversiteler de araştırılabilir.

Araştırmada kamu üniversiteleri ele alınmıştır. Yapılacak olan diğer bir çalışma ile özel üniversitelerdeki akademik personellerin yetenek yönetimi algıları ölçülebilir.

Zaman kısıtlılığı sebebiyle katılımcılara yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgi verilememiş, konu hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır. Konu üzerinde yapılacak bir araştırma ile önceden personel yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgilendirilip ardından araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*, 608-617.
- Acar, D. (2014). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Adıgüzel, O., Tanrıverdi , H., & Sözmez Özkan, D. (2011). Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 236-259.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49-3, 252-276.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Altınöz , M., Çöp, S., & Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 101-111.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşık Akşit, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavrsamsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 31-51.

- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Bir Araştırma)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. Urbana: Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Boymul, E. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Alan Çalışması*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9-1, 1-18.
- Buckingham , M., ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *People and Strategy*, 24(4), 17.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tamin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kiatpevi.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Çekmecelioğlu , H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çırpan, H., ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: *Yetenek Yönetimi*. *Çerçeve Dergisi*(52), 110-117.
- Çöl, G., ve Gül , H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBD*, 19-1, 291-306.
- Dalay, İ. (2013, Kasım 29). Kasım 12, 2015 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html> adresinden alındı
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Erdemir, E. (2006, Haziran 01). *Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme*. Kasım 20, 2015 tarihinde E- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi: <http://www.e-akademi.org/makaleler/eerdemir-1.htm> adresinden alındı
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5-1, 17-26.
- Erdoğan, A. (2013). *Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler; Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İ.Ü. Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Dvranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Bate Basım Yayım.
- Esin, A., Bakır, A. M., Aydın, C., Gürbüzel, E., & Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. İstanbul: Literatür.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yöneltil Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 175-186.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Geylan, R. (., & Tonus, Z. H. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(15), 1-11.
- Güngör, M. K. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15-1, 13-22.
- İnce, M., & Gül , H. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- Jackson , S. E., & Schuler, R. S. (1990). "Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists". *American Psychologist*, 54(2), 223.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kozanoğlu, A. (2014, Eylül 4). <http://www.nolm.us/22-maddede-hayatimizin-kac-saatini-ne-yaparak-harciyoruz/>. N'olmuş?: <http://www.nolm.us.com> adresinden alındı
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Mesutoğlu, N. (2006). Kasım 03, 2015 tarihinde <http://www.kigem.com/cekilinyoldan-z-kusagi-geliyor.html> adresinden alındı
- Oktay, E., ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Oliver, N. (1990). Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63-1, 19-31.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 73-1, 492-499.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22-1, 88-106.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özkalp, E., & Seçgin, S. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 401-406). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özsoy, O. (2005). *İktisatçılar ve işletmeciler için istatistik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisasn Tezi.

Öztürk, Ö. (2014, Mart 06). Kasım 25, 2015 tarihinde <http://www.egitimpedia.com/x-y-z-kusaklari/> adresinden alındı

Öztürkci, N. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

Pepe, M. E. (2007). "The strategic importance of talent management (TM) at the yale new haven health system: key factors and challenges of TM implementation". *Organization Development Journal*, 25(2), P207.

Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.

Pool, S., ve Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.

Sart, G. (2013). Üniversitelerde Yetenek Yönetimi ve Liderlik İçin Kariyer Ofislerinin Önemi. *8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* (s. 484-485). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-56.

Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- Süner, Z. (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Şanghai Jiao Tong Üniversitesi. (2015, Ocak 29). Kasım 05, 2015 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/D%C3%BCnyan%C4%B1n_en_ iyi_500_%C3%BCniversitesi_listesi adresinden alındı
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 139-156.
- Tak, B., Sayılar, Y., ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., ve Gündüğü, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 19-32.
- TDK. (2015). *www.tdk.gov.tr*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı

- Tekinay, A. N. (2005, Mayıs 01). *Capital*. Kasım 11, 2015 tarihinde [www.capital.com: http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289](http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289) adresinden alındı
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Uslu , A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Vural, Z. B., & Gül, C. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması* . İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yılmaz, M. (2005). 80/20 kuralı. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(3), 308-320.
- Yüksek Öğretim Kurulu. (2010). <http://tyyc.yok.gov.tr> adresinden alındı
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı. (2006). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu. http://www.yodek.org.tr/download/yonetmelik_dl.pdf adresinden alındı
- Yüksel , H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(4), 70-90.

Zeynel, E. (2014). *Akdemisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

