T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Doktora Tezi

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

Danışman

Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

İstanbul – 2026

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütle Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 16.01.2026

Sayfa Sayısı : 98

Tez Danışmanları : Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

Dizin Terimleri : Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Yapısal Eşitlik Modellemesi

Türkçe Özet : Bu tez yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini test etmektir. Ayrıca çalışma, yükseköğretim kurumlarında yetenek yönetimi–örgütle özdeşleşme–işten ayrılma niyeti üçlüsünü bütüncül bir modelde ele alarak, literatürdeki boşluğu doldurmayı ve akademik bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Doktora Tezi

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

Danışman
Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN

İstanbul – 2026

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

…/…2026

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED' in Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütle Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	*Prof. Dr. Evren AYRANCI*
Üye	*Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN* (Danışman)
Üye	*Doç. Dr. Mustafa ASLAN*
Üye	*Doç. Dr. Ayşegül ERTUĞRUL*
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Birol BAYSAK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğünün fiziksel sermayeden entelektüel sermayeye kaymasıyla birlikte, nitelikli insan kaynağının elde tutulması örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle yoğun olduğu bölgelerde faaliyet gösteren kurumlar için yetenekli çalışanların sürekliliğini sağlamak, kurumsal hafızanın korunması ve performansın artırılması adına hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini, 18 yaş üstü tüm bireyler oluşturmaktadır. Tez çalışması kapsamında elde edilen verilere kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan bireyler ile temasa geçilmiş ve anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmaya katılan 239 katılımcıdan 11'i öğrenci olduklarını belirttikleri için ilgili katılımcılara yönelik yanıtlar analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. 228 katılımcıdan elde edilen veriler ise SPSS 26 ve SmartPLS 4 programı kullanılarak istatistiki analizlere tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar etki katsayıları ve t değerleri göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

SUMMARY

In the globalized business world, as competitive advantage shifts from physical capital to intellectual capital, retaining qualified human resources has become a critical necessity for the sustainability of organizations. For institutions operating in densely populated areas, ensuring the continuity of talented employees is vital for preserving corporate memory and improving performance. The main objective of this study is to examine the impact of talent management practices on employees' intentions to leave their jobs and to reveal the mediating role of organizational identification in this relationship. The research population consists of all individuals over the age of 18. Data for this thesis were obtained using convenience sampling. Individuals in the research population were contacted and asked to complete survey forms. Of the 239 participants, 11 indicated they were students, therefore their responses were not included in the analysis. Data from the remaining 228 participants were subjected to statistical analysis using SPSS 26 and SmartPLS 4 software, and the results were interpreted considering impact factors and t-values.

Keywords: Talent Management, Organizational Identification, Turnover Intention, , Structural Equation Modeling.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
ÖNSÖZ ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı 4
1.2. Yönetimin Kavramı ve Yönetimin Fonksiyonları 5
1.3. Yetenek Yönetimi Kavramı 7
1.3.1. Yönetim Yazınındaki Evrimi 10
1.3.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı (1900–1930) 10
1.3.1.2. Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım (1930–1960) 11
1.3.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları (1960–1990) 11
1.3.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (1990–Günümüz) 12
1.4. Yetenek Yönetiminin Boyutları 12
1.4.1. Kuruma Duyulan Güven 13
1.4.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Süreci 13
1.4.3. Öz Yeterlilik Algısı 13
1.4.4. İş Tatmini 13
1.4.5. Güvenlik Duygusu 15
1.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları 15
1.5.1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi 15
1.5.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi 16
1.5.3. Yetenek Tanımlarının Yapılması 16
1.5.4. Yeteneği Cezbetmek 17
1.5.5. Yetenek Havuzunun Oluşturulması 18
1.5.6. Yetenek Seçme ve Yerleştirme 18
1.5.7. Yeteneği Geliştirme 18
1.5.8. Yeteneği Elde Tutma 19

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı 21
2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Sosyal Kimlik Kuramı ile İlişkisi 24

2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Benlik Sınıflandırması ile İlişkisi 25
2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler..... 26
2.4.1.Kişilerarası Biçimsel Olmayan Gruplar ve İlişkiler..... 26
2.4.2. Bireysel ve Kurumsal İmaj..... 26
2.4.3. Bireysel Değerler..... 27
2.4.4. Örgütsel Güven..... 27
2.4.5. Örgütsel Adalet..... 28
2.4.6. Örgütsel Bağlılık 29
2.4.7. Algılanan Örgütsel Destek 29
2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları 30
2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri..... 30
2.6.1. Scott, Cheney ve Corman'ın Yapısal Özdeşleşme Modeli 31
2.6.2. Ashforth ve Kreiner'in Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli 32
2.6.3. İletişimsel Özdeşleşme Modeli 33
2.6.4. Bilişsel Özdeşleşme Modeli 34
2.7. Alanyazında Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar..... 35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı..... 37
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler..... 39
3.2.1. İşten Ayrılmayı Etkileyen Çevresel Faktörler..... 39
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler..... 40
3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Bireysel Faktörler 41
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri 42
3.3.1. İşin Doğasından Kaynaklanan Öncüller..... 43
3.3.2. Yönetimsel Öncüller..... 43
3.3.3. Bireysel ve Algısal Öncüller 44
3.4. Alanyazında İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Çalışmalar..... 44
3.4.1. Uluslararası Literatürden Çalışmalar..... 44
3.4.2. Ulusal Literatürden Çalışmalar 46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ TEORİK İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA MODELİNİN GEREKÇESİ

4.1. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi..... 48
4.2. Yetenek Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi..... 48
4.3. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi..... 49
4.4. Bütüncül Modelin Gerekçesi: Özdeşleşmenin Aracı Rolü 49

BEŞİNCİ BÖLÜM
YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Metodolojisi 50
5.1.1. Araştırmanın Amacı 50
5.1.2. Araştırmanın Önemi 50
5.1.3. Araştırmanın Soruları 51
5.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 51
5.1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi 53
5.1.6. Varsayımlar 53
5.1.7. Sınırlılıklar 53
5.2. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler 53
5.3. Demografik Özellikler 54

BULGULAR VE TARTIŞMA 55
SONUÇ VE ÖNERİLER 63
KAYNAKÇA 67
EKLER 75
ÖZGEÇMİŞ 82

KISALTMALAR

APB	**:**	Abnormal Personality Behaviour
ÇFLA	**:**	Çok Faktörlü Liderlik Anketi
ESP	**:**	Extra Sensory Perception
ETA	**:**	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi
HRM	**:**	Human Research Management
KLA	**:**	Karizmatik Lider Anlayışı
LBDQ	**:**	Leader Behaviour Description Questionnaire
LPC	**:**	The Least Preferred Co-Worker
MLQ	**:**	Multifactor Leadership Questionnaire
NŞA	**:**	Normal Şartlar Altında
TLA	**:**	Technical Leadership Analysis
YSÜ	**:**	Yeni Sanayileşen Ülkeler

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Özellikler....54
Tablo 2. Araştırma katılımcılarının yaşları....54
Tablo 3. Ölçüm Modeli Sonuçları....55
Tablo 4. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları....56
Tablo 5. Araştırma Modeline İlişkin R^2 Değerleri....58
Tablo 6. Araştırma Modeline İlişkin Q^2 Değerleri....58
Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları....59
Tablo 8. Aracılık Analizi Sonuçları....60
Tablo 9. Hipotez Testi Sonuçları....60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....52
Şekil 2. Yol Analizi.....57

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada ve özellikle değişim dinamiklerinin yoğun yaşandığı coğrafyalarda, kurumların başarısı artık sahip oldukları fiziksel varlıklardan çok, insan kaynağının niteliğine ve bu kaynağın yönetilme biçimine bağlıdır. Bu çalışma; yetenek yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyerek, hem literatüre hem de bölgedeki yönetsel uygulamalara katkı sunmayı amaçlamaktadır. Doktora tezi hazırlama süreci, uzun soluklu, disiplinli ve özveri gerektiren bir akademik yolculuktur. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen ve desteklerini esirgemeyen kişi ve kurumlara teşekkürü bir borç bilirim.

Öncelikle, tez konusunun belirlenmesinden çalışmanın sonuçlandırılmasına kadar geçen her aşamada; engin bilgi birikimi, akademik vizyonu ve tecrübesiyle yolumu aydınlatan, karşılaştığım zorluklarda sabrı ve hoşgörüsüyle bana güç veren çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN'e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Çalışmanın uygulama safhasında gerekli izinleri sağlayarak araştırmanın yürütülmesine olanak tanıyan Kerkük Üniversitesi Rektörlüğü'ne ve yoğun iş tempolarına rağmen anket çalışmasına katılarak değerli görüşlerini paylaşan üniversitenin akademik ve idari personeline içtenlikle teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca sağladığı akademik ortam ve imkanlar nedeniyle İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yönetimine ve değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu ve uzun süreçte, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, gösterdikleri sabır, anlayış ve fedakarlıkla en büyük motivasyon kaynağım olan kıymetli aileme sonsuz teşekkür ederim. Varlıkları, bu akademik yolculuğu tamamlamamda en büyük dayanağım olmuştur.

Son olarak, bu çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacılara, uygulayıcılara ve yöneticilere faydalı olmasını ve bilim dünyasına katkı sağlamasını dilerim.

Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED

İstanbul – 2026

GİRİŞ

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğünün fiziksel sermayeden entelektüel sermayeye kaymasıyla birlikte, organizasyonların hayatta kalma mücadelesinin merkezine insan kaynağı yerleşmiştir. Günümüzde modern organizasyonlar için yetenek yönetimi uygulamaları, sadece bir insan kaynakları fonksiyonu olmaktan çıkmış, kurumun sürdürülebilirliği açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Collings & Mellahi, 2009). Kurumlar, rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu koruyabilmek adına, "yetenek" olarak tanımlanan yüksek potansiyelli çalışanları cezbetmek, geliştirmek ve en önemlisi bünyelerinde tutmak zorundadır.

Yetenek yönetimi; çalışanların becerilerini, potansiyellerini ve performanslarını sistematik bir şekilde en üst düzeye çıkarmaya odaklanarak, hem bireysel hem de örgütsel başarıya doğrudan katkı sunmaktadır. Literatürde, yetenek yönetiminin çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri incelendiğinde; bu uygulamaların çalışanların örgüte duydukları güveni tazelediği, kurumla kurdukları duygusal bağı güçlendirdiği ve nihayetinde işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Björkman vd., 2013). Sosyal Mübadele Kuramı perspektifinden bakıldığında, kurum tarafından gelişimine yatırım yapılan çalışanın, bu yatırıma sadakat ve yüksek performans ile karşılık verdiği görülmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Ancak yetenek yönetimi uygulamalarının başarısı, uygulandığı coğrafyanın ve sektörün dinamiklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Orta Doğu coğrafyasındaki insan kaynakları yönetimi, bölgenin sosyo-politik belirsizlikleri ve kültürel dinamikleri nedeniyle batı literatüründen farklılaşan karmaşık bir yapı sergilemektedir (Budhwar & Mellahi, 2006). Kerkük, çok etnisiteli demografik yapısı ve yeniden yapılanma süreçlerinin getirdiği yönetsel zorluklar nedeniyle oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Bu tür belirsizlik ortamlarında çalışanların gelecek kaygısı taşıması, işten ayrılma niyetini tetikleyen en önemli unsurlardan biridir. Yüksek iş gücü devri, sadece operasyonel maliyetleri artırmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumsal hafızanın kaybına ve beşeri sermayenin erozyonuna yol açarak kurumsal performansı tehdit etmektedir (Hancock vd., 2013).

Söz konusu alanda görev yapan yöneticilerin, geleneksel personel yönetimi anlayışından sıyrılarak yeni nesil yönetim yaklaşımlarına yönelik farkındalık kazanmaları elzemdir. Bu durum, yalnızca kurumların başarısı açısından değil, aynı zamanda bölgesel düzeyde insan kaynakları yönetiminin gelişimi açısından da kritik bir etki yaratmaktadır. Elde edilecek bulgular, kriz ve değişim ortamlarında insan kaynakları stratejilerinin nasıl şekillenmesi gerektiğine dair hem bireysel hem de örgütsel düzeyde somut katkılar sağlayabilecek niteliktedir.

Bu çalışmanın temel amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca bu uygulamaların benimsenmesini etkileyen faktörlerin ortaya konulması ve yetenek yönetimi alanındaki yaklaşımların eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, yetenek yönetiminin çalışan davranışları üzerindeki etkisini hem kuramsal hem de uygulamalı bir çerçevede analiz etmeyi hedeflemektedir.

Günümüzde kurumlar, küresel düzeyde yoğun bir rekabet baskısı altındadır. Akademik hareketlilik ve nitelikli iş gücüne olan talep artışı, başta üniversiteler olmak üzere birçok kurumda yönetim anlayışlarının yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Bu kapsamda, bireysel performansı değerlendirmeye ve geliştirmeye dayalı insan kaynakları uygulamaları önem kazanırken; buna paralel olarak iş gücü piyasasındaki hareketlilik de işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Araştırmalar, yeteneklerini geliştiremeyen veya kurumla özdeşleşemeyen çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin, diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir (Griffeth vd., 2000).

Kurumsal performansın sürdürülebilirliği, çalışan sürekliliği ve örgütsel deneyim birikimiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin azaltılması, kurumlar açısından kritik bir öncelik haline gelmiştir. Bu çerçevede yetenek yönetimi; işe alım, eğitim, performans yönetimi ve bağlılık stratejilerini içeren bütünleşik bir planlama sürecidir (Lewis & Heckman, 2006). Bu süreç; çalışanların yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, gelişim fırsatlarına adil erişimi ve performanslarının sistematik olarak izlenmesini kapsamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların organizasyondan fiziken ve ruhen kopma eğilimini ifade ederken; örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini örgütün bir parçası

olarak tanımlaması ve kurumun başarısını kendi başarısı olarak görmesidir (Ashforth & Mael, 1989). Bu iki kavram arasında ters yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır; yüksek düzeyde özdeşleşme, işten ayrılma niyetini baskılayabilmektedir (Riketta, 2005).

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamaları; örgütle özdeşleşme düzeyini artırarak işten ayrılma niyetini düşürmede kilit bir role sahiptir. Bu doğrultuda, organizasyonların bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları, istikrar ve başarıyı sürdürülebilir kılmalarına olanak tanımaktadır. Bu kapsamda çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır: Birinci Bölümde; "Yetenek Yönetimi" başlığı altında; yetenek ve yönetim kavramları, yönetimin fonksiyonları, yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesi, yönetim literatüründeki evrimi, boyutları ve süreçleri üzerinde durulmuştur. İkinci Bölümde; "Örgütsel Özdeşleşme" başlığı altında; kavramın tanımı, Sosyal Kimlik Kuramı ve Benlik Sınıflandırması ile ilişkisi, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler, boyutları ve modelleri detaylandırılmıştır. Üçüncü Bölümde; "İşten Ayrılma Niyeti" başlığı altında; işten ayrılma niyeti kavramının teorik altyapısı, bu niyeti oluşturan öncüller ve süreci etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir.Dördüncü bölümde yeyenek yönetimi örgütsel özdeşleşme ve işten ayrlma niyetine etkisi arasındakı teorik ilişkilerinden bahsedilmiştir .Beşinci ve Son Bölümde ise; araştırmanın metodolojik çerçevesi sunulmuştur. Bu kısımda araştırmanın amacı, önemi, problemi, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, evren ve örneklemi, veri toplama araçları (ölçekler), araştırma modeli ve hipotezleri detaylandırılmıştır. Takip eden kısımda, saha araştırmasından elde edilen verilerin istatistiksel analizleri (frekans analizleri ve hipotez testleri) gerçekleştirilmiş; elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılarak, sonuçlar ilgili paydaşların ve araştırmacıların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

Kurumsal mükemmeliyete erişme hedefi, örgütlerin seçkin, eğitimli ve stratejik insan kaynaklarına duyduğu ihtiyacı artırmaktadır. Bu gereksinim, işletmenin rekabet gücünü doğrudan etkileyen tüm kritik fonksiyonlarda; bilgi, deneyim ve kurumsal kültüre uyum becerisi yüksek bireylerin istihdamını zorunlu kılmaktadır. Yetenekli bireylerin kuruluşa çekilmesi, geliştirilmesi, yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri uygun ortamın sağlanması ve bu bireylerin kurumsal yapı içerisinde sürekliliğinin temini, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında kritik rol oynamaktadır.

Bu bölümde sırasıyla; yetenek kavramı, yönetim kavramı ve yönetimin fonksiyonları, yetenek yönetimi kavramı ve yönetim yazınındaki evrimi, yetenek yönetiminin boyutları ve yetenek yönetimi süreci sistematik bir yaklaşımla incelenecektir.

1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramını iş dünyasıyla ilişkilendirmeden önce, kavramın genel çerçevesini netleştirmek gerekmektedir. Günlük dilde yetenek; bireyin doğuştan getirdiği bir potansiyelin somut bir performansa dönüşmesi (örneğin resim çizmek, müzik aleti çalmak veya sayısal/sözel zeka gibi) olarak anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yetenek, tek başına bir sonuç değil, potansiyelin işe dönüştürülme sürecidir. Her bireyin, keşfedilmiş olsun veya olmasın, belirli alanlarda bir veya daha fazla yeteneğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Akademik literatürde yetenek; “bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, zeka, muhakeme, tutum, davranış ve karakterin toplamı” olarak tanımlanmaktadır (McCauley, 2006). Stratejik açıdan bakıldığında yetenek, taklit edilemeyen bir rekabet gücüdür. Organizasyon içinde kazanılan deneyimler sonucunda ortaya çıkan yetenek, işletmenin kurum kültürüyle ve işleyiş süreçleriyle bütünleştiğinde işletmenin "temel yetkinliğini" (core competence) oluşturmaktadır (Prahalad, 1990). Tansley (2011) ise yeteneği, belirli bir bağlamda ortaya çıkan ve doğuştan gelen özellikler bütünü olarak ifade etmektedir.

Kavramsal karmaşayı önlemek adına, yetenek ve beceri (skill) kavramları arasındaki ayrımın netleştirilmesi gerekmektedir. Bilimsel tanıma göre "beceriler", üretkenliği artırma amacıyla insan davranışlarında tekrarlanabilen düşünme, hissetme ve iletişim kurma biçimleridir ve genellikle öğrenme yoluyla kazanılır. Yetenek ise daha kapsamlı bir çatı kavramdır; doğuştan gelen potansiyeli, öğrenilmiş becerileri ve bunları performansa dönüştürme kapasitesini içerir (Polat, 2011).

1.2. Yönetimin Kavramı ve Yönetimin Fonksiyonları

Hayatın her alanında olduğu gibi, yönetim kavramı da tarihsel süreç içerisinde evrim geçirmiş ve üzerine birçok farklı tanım geliştirilmiştir. Yönetim bilimciler ve yazarlar, bu süreçlerin ışığında kavramı eksiksiz ve belirli bir çerçevede tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak yönetimin anlamı, ele alındığı bakış açısına (sanat, bilim veya süreç) göre değişebildiğinden, tek bir tanım üzerinde uzlaşmak güçtür.

Yönetim kavramı, tarih boyunca farklı disiplinler ve düşünürler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Koçel (2019), yönetimi "başkaları aracılığıyla iş görme sanatı" olarak tanımlarken, bu anlayış yönetimin bir liderlik ve etkileme süreci olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşılık Eren (2001) yönetimi; belirli amaçlara ulaşmak için insan ve diğer fiziksel kaynakların planlı ve etkin bir şekilde kullanımı olarak tanımlamaktadır.

Yönetim; bireylerin ve grupların bir araya gelerek belirli hedeflere ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Modern yönetim biliminde bu süreç genellikle planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi alt süreçlerden oluşur (Fayol, 1916).

Yönetim, genellikle işlerin insanlar aracılığıyla tamamlanması olarak ifade edilmektedir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında yönetim; kaynakların önceden belirlenmiş arzu ve istekleri gerçekleştirmek üzere hazırlandığı ve gelecekteki faaliyetler için hedeflerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlanabilir (Memduhoğlu, 2010). Yönetim aynı zamanda hem bir bilim hem de bir sanat dalı olarak kabul edilir. Yüzyıllar boyunca yönetim; öncelikle sezgi ve deneyime dayalı olarak uygulanan, çıraklık, deneme ve yanılma yoluyla öğrenilen bir "sanat" olarak ele alınmıştır. 20. yüzyılda ise şirketler hakkında sistematik bir bilgi birikiminin oluşmasıyla yönetim; mühendislik veya tıp gibi teknoloji ve bilgiye dayalı bir disiplin haline gelmiştir.

Bugün yönetim, belirli varsayımlardan yola çıkan ve çeşitli yönetim düşünce ekollerini (schools of thought) içeren sistematik bir bilgi dalı olarak kabul edilmektedir (Baransel, 1993).

Yönetimin fonksiyonları 5 temelden oluşmaktadır: Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim. Bu fonksiyonların her biri yönetim sürecinde belirli işlevleri yerine getirmektedir.

1. Planlama: Yönetim sürecinin ilk ve en temel fonksiyonudur. Bu fonksiyon, gelecekte ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesini ve bu amaçlara hangi yollarla ulaşılacağının önceden kararlaştırılmasını kapsar. Planlama süreci yalnızca amaçları belirlemekle kalmaz; aynı zamanda bu amaçlara ulaşmak için gereken stratejilerin geliştirilmesini, kaynakların tahsisini ve zaman çizelgelerinin oluşturulmasını içerir. Fayol'a göre planlama, "geleceği önceden görme ve buna göre hareket etme" becerisidir. Etkili bir planlama, örgütün değişen çevresel koşullara karşı hazırlıklı olmasını sağlar ve karar alma süreçlerine yön vermektedir (Göksu, 1916).

2. Örgütleme: Planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların en verimli şekilde düzenlenmesini ve yapılandırılmasını içerir. Bu aşamada iş bölümü yapılır, görevler tanımlanır, birimler oluşturulur ve yetki-sorumluluk ilişkileri netleştirilir. Örgütleme, işlerin kimin tarafından ve nasıl yapılacağını belirleyerek organizasyonel yapının temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte kullanılan araçlardan biri de organizasyon şemasıdır. Etkili bir örgütleme, kaynak israfını önler, iş akışını hızlandırır ve çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmektedir.

3. Yöneltme: Yöneltme fonksiyonu, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayan insan kaynağının yönetilmesidir. Bu işlev, uygun nitelikteki bireylerin işe alınmasından başlayarak; onların eğitimi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsar. Ayrıca kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve iş gücü planlaması gibi alanlar da bu kapsamda değerlendirilir. Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi hem verimliliği artırır hem de çalışan memnuniyetini sağlar. Personel yönetimi, yalnızca teknik bir süreç değil; aynı zamanda stratejik bir avantaj yaratma aracı demektir (Gedikkaya, 2022).

4. Koordinasyon: Organizasyon içindeki farklı birimlerin ve bireylerin faaliyetlerini uyumlu hale getirme sürecidir. İyi bir koordinasyon, çatışmaları önler ve

kaynak israfını engeller. Koordinasyonun sağlanmasında şu yöntemler önemlidir: Toplantılar ve geri bildirim mekanizmaları farklı birimler arasında uyum sağlar; teknoloji kullanımı ise iletişimi ve bilgi paylaşımını hızlandırır. Koordinasyon eksikliği, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle yöneticiler, organizasyon içinde uyumu artıracak mekanizmalar geliştirmektedir (Robbins, 2018).

5. Denetim: Denetimin temel amacı, planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemektir. Aynı zamanda elde edilen sonuçları analiz ederek; etkinlik, verimlilik, doğruluk ve uygunluk düzeylerini ölçmektedir. Bunun sonucunda sapmalar tespit edilir ve düzeltici tedbirlerin alınması sağlanmaktadır (Aslan, 2010).

1.3. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi, örgütsel dünyada nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, sağladığı rekabet avantajı nedeniyle son yıllarda birçok akademik çalışmanın konusu olmuştur (Collings & Mellahi, 2009).

Yetenek yönetimi; işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına önemli ölçüde katkıda bulunan pozisyonları belirlemeyi, bu pozisyonlarda kullanılmak üzere yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir havuz oluşturmayı ve uygun pozisyonları kalifiye çalışanlarla kolayca doldurabilmek için bir insan kaynakları mimarisi kurmayı içeren faaliyetler ve süreçlerdir (Collings & Mellahi, 2009).

Bir diğer tanıma göre yetenek yönetimi; seçme-yerleştirme, kariyer yönetimi, yedekleme ve stratejik liderlik planlamalarını gerçekleştirmek amacıyla yetenekli personeli geliştirmek, elde tutmak ve motive etmek için sistematik bir yöntem olarak görülmektedir (Altınöz, 2009). Yetenek yönetimi, sistematik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) bir fonksiyonu olmasına rağmen, klasik personel yönetiminden farklılaşan yönleri bulunmaktadır. Literatürde, yetenek yönetiminin sadece "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin yeni bir adı olup olmadığına dair tartışmalar yaşanmıştır. Ancak yetenek yönetimi; özellikle kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi uygulamalarıyla sıkı bir ilişki içerisinde, daha stratejik ve odaklanmış bir yapı sunmaktadır. Altunoğlu (2015)'na

göre yetenek yönetimi, kurumun insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt kümesi olarak ortaya çıkar ve şirketlerin yetenek boşluğu ve beceri geliştirme sorunlarıyla başa çıkmak için geliştirdiği süreçleri kapsar.

Araştırmacılar, yetenek yönetimi tanımlarındaki farklılıkları dört ana başlık altında incelemişlerdir (Lewis & Heckman, 2006):

İKY'nin Yeniden Markalaşması: Bazı görüşler, yetenek yönetimini sadece geleneksel İKY faaliyetlerinin yeniden isimlendirilmesi olarak yorumlamıştır. Bu görüşe göre yetenek yönetimi, geleneksel işlevlere yeni bir bakış açısı sunmamaktadır.

Yetenek Akışı (Flow): İkinci yaklaşım, yetenek yönetimini en zeki ve başarılı çalışanları belirlemeye odaklanan bir "işe alım ve akış" süreci olarak görür. Bu bakış açısına göre odak noktası tüm çalışanlar değil, özellikle kıdemli yöneticilerdir.

Kritik Pozisyon Yönetimi: Üçüncü yaklaşım, yetenek yönetimini; rekabet avantajı yaratabilecek kilit pozisyonları belirleme ve yönetme sanatı olarak ele alır.

A Sınıfı Yetenek Odaklılık: Son olarak, yetenekli personelin yönetiminin en etkili strateji olduğuna ve kritik rollerin "yüksek performans gösterenler" tarafından doldurulması gerektiğine dair inançtır. Bu yaklaşım, işletme içinde "A sınıfı" (en yüksek performanslı/yüksek potansiyelli) çalışanların önemini vurgulamaktadır (Cascio, 2016).

Dessler (2020) yetenek yönetimini; personelin seçimi, iyileştirilmesi ve ücret/ödül yönetiminden oluşan bütünsel, entegre ve sonuç odaklı bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Alayoğlu (2010) ise yetenek yönetiminin; üstün performans gösterme kapasitesine sahip, işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde fark yaratabilen belirli bir çalışan grubuna odaklanan, stratejik temelli bir yaklaşım olduğunu belirtir. Bu yaklaşım, şirketin en tepesinden en altına kadar tüm yönetim kademelerinin katılımını, ancak özellikle liderin desteğini ve rehberliğini gerektirmektedir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, sosyal ve ekonomik değişimler nedeniyle ortaya çıkan yetenek sorunlarına çözüm olarak yetenek yönetimi uygulamalarının şu alanlara odaklandığı görülmektedir (Keçecioğlu, 2017):

- İhtiyaç duyulan yeteneklerin tanımlanması,

- Aday havuzunun oluşturulması,
- Yetenekli adayların seçilmesi,
- Yedekleme sistemi ve yeni görevlere hazır alanların belirlenmesi,
- Personelin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olunması,
- Eğitim ve gelişim sisteminin planlanması,
- İyi çalışanların elde tutulması.

Bugüne kadar yapılan birçok araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi ile sağlanan faydalar şu şekildedir (Atlı, 2013):

- Karlılıkta artış sağlanması,
- Rakiplere karşı rekabet avantajı yaratılması,
- Pazarda en iyilerle (birinci sınıf) çalışma olanağı sunulması,
- Çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını artırması,
- Personelin yüksek performans göstermesinin sağlanması,
- Kritik pozisyonlar ve yedekler hakkında şeffaflık sağlanması,
- İç terfilerde artışla sonuçlanması ve çalışan tatminini artırması,
- Geleceğin liderlerinin erken keşfedilmesinin garanti edilmesi,
- Pozisyon boşaldığında belirsizliğin oluşmasının önlenmesi,
- İşten ayrılma oranlarını (turnover) azaltması,
- Yetenekli personelin rol model olmasıyla, diğer personelin performansının önemli ölçüde artması,
- İşvereni dışarıdaki yetenekler için çekici bir seçenek haline getirmesi,
- Personelin "iç müşteri" bilinciyle yönetilmesini teşvik etmesi.

Çalışanların çeşitliliği ve belirli özellikleri, iş gücü için değerli bir kaynaktır ve işletmeler için rekabetçi bir avantaj sağlayabilir. Bu çeşitlilik, işletmenin çeşitli sorunlarla başa çıkmasına ve farklı bakış açılarından avantaj sağlamasına yardımcı olabilir. Ancak, yönetim için bazı zorluklar da yaratabilmektedir.

1.3.1. Yönetim Yazınındaki Evrimi

Yetenek yönetimi kavramının bugünkü stratejik önemine ulaşması, yönetim düşüncesinin tarihsel evrimiyle yakından ilişkilidir. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına paralel olarak, "insan" faktörüne bakış açısı zamanla değişmiş; başlangıçta sadece bir üretim aracı olarak görülen çalışan, günümüzde rekabet avantajının temel kaynağı olan "yetenek" statüsüne yükselmiştir. Aşağıda, yönetim yaklaşımlarının evrimi ve bu evrimin yetenek yönetimi anlayışına katkıları incelenmiştir.

1.3.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı (1900–1930)

Klasik yönetim yaklaşımı, Sanayi Devrimi'nin ardından ortaya çıkan üretim artışı ihtiyacına yanıt olarak geliştirilmiştir. En temel amacı, iş alanında düzeni sağlamak ve verimliliği artırmaktır. Bu yaklaşımda öne çıkan özellikler şunlardır:

Üretime Odaklanma: Birincil amaç fabrikalarda üretimi ve verimliliği artırmaktır.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Her çalışan belirli bir görevde uzmanlaşmalıdır.

Hiyerarşi ve Otorite: Yöneticiler karar alır, çalışanlar uygular.

Rasyonellik: Duygular ve insani yönler göz ardı edilerek, çalışanlar sistemin "mekanik parçaları" olarak görülür (Özkalp, 2016).

Bu Dönemin Temsilcileri ve Yetenek Yönetimine Etkileri:

Frederick Taylor (Bilimsel Yönetim): İş süreçlerini analiz ederek standartlaştırmayı savunmuştur. Taylor, her ne kadar insanı makine gibi görse de, "birinci sınıf adam" (first-class man) kavramıyla "doğru işe doğru kişinin seçilmesi" ilkesini getirmiştir. Bu, yetenek yönetiminin temel taşı olan işe alım ve yerleştirme süreçlerinin teknik altyapısını oluşturmuştur.

Henri Fayol (Yönetim Süreci): Yönetimin fonksiyonlarını (Planlama, Örgütleme, Yöneltme, Koordinasyon, Denetim) tanımlamıştır. Bu fonksiyonlar, bugün yetenek yönetimi süreçlerinin de iskeletini oluşturmaktadır.

Max Weber (Bürokrasi): Liyakate dayalı bir yapıyı savunmuştur. Görev tanımlarının netleşmesi ve yetki sınırlarının belirlenmesi, yeteneklerin hangi kriterlere göre değerlendirileceği konusunda bir standart getirmiştir.

Özetle; Klasik yaklaşım insan psikolojisini ihmal etse de, iş analizi, görev tanımları ve liyakat gibi kavramlarla yetenek yönetiminin "teknik" zeminini hazırlamıştır (Koçel, 2023).

1.3.1.2. Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım (1930–1960)

Neoklasik yaklaşım, klasik yönetim anlayışının çalışanı bir "makine parçası" olarak görmesine tepki olarak doğmuştur. Bu yaklaşımda "insan faktörü" ön plana çıkmaktadır:

İnsanı Merkeze Alma: Çalışanların sadece fiziksel değil, duygusal ve psikolojik yönleri de dikkate alınır.

Sosyal İlişkiler: Çalışanlar arası ilişkiler ve grup dinamikleri verimlilik üzerinde etkilidir.

Bu Dönemin Temsilcileri ve Yetenek Yönetimine Etkileri:

Elton Mayo (Hawthorne Araştırmaları): Çalışanların üretkenliğinin sadece fiziksel koşullara değil, sosyal etkileşimlere ve yöneticiler tarafından "önemsenmeye" bağlı olduğunu kanıtlamıştır. Bu bulgu, yetenek yönetiminde çalışan bağlılığı ve kurum kültürü kavramlarının önemini ortaya koymuştur (Koçel, 2023).

Douglas McGregor (X ve Y Teorileri): İnsanların sorumluluk alabileceğini ve yaratıcı olabileceğini savunan "Y Teorisi", yeteneklerin sadece kontrol edilmek yerine geliştirilmesi ve yetkilendirilmesi gerektiği fikrinin temelini atmıştır.

Maslow ve Herzberg (Motivasyon Teorileri): İhtiyaçlar hiyerarşisi ve çift faktör teorisi; yetenekli çalışanları elde tutmak için sadece paranın yetmeyeceğini, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi faktörlerin de kritik olduğunu göstermiştir.

Özetle; Neoklasik dönem, yeteneğin sadece teknik beceri olmadığını, psikolojik ve sosyal bir boyutu olduğunu kanıtlayarak; bugünkü yetenek elde tutma (retention) ve motivasyon stratejilerine zemin hazırlamıştır (Dalay, 2013).

1.3.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları (1960–1990)

Bu dönemde kurumlar, çevreleriyle ilişkili "açık sistemler" olarak değerlendirilmiştir. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı öne çıkmıştır.

Sistem Yaklaşımı (Ludwig von Bertalanffy): Örgütü bir bütün olarak ele alır. Yetenek yönetimi de bu bağlamda, diğer tüm departmanlarla etkileşim içinde olan entegre bir sistem olarak görülmeye başlanmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı (Lawrence & Lorsch): "Her yerde geçerli tek bir doğru yoktur" ilkesini savunur. Bu yaklaşım, yetenek yönetimi uygulamalarının her kurumda standart olamayacağını; sektörün yapısına, kurumun büyüklüğüne ve çevresel faktörlere göre şekillenmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Erdoğan, 2020).

Özetle; Modern yaklaşımlar, yetenek yönetiminin statik değil, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen esnek ve stratejik bir yapı olması gerektiğini vurgulamıştır (Aydın, 2014).

1.3.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (1990–Günümüz)

Küreselleşme, dijitalleşme ve yoğun rekabetin damga vurduğu bu dönemde; Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim ve Öğrenen Organizasyonlar gibi kavramlar gelişmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Sürekli iyileştirme ve insana yatırım felsefesi, yeteneklerin sürekli geliştirilmesi zorunluluğunu doğurmuştur.

Stratejik Yönetim: İnsan kaynakları artık bir destek birimi değil, işletmenin stratejik ortağıdır.

Dijital Dönüşüm: Yeni teknolojilere adapte olabilen "dijital yeteneklerin" ve liderlerin önemi artmıştır (Eren, 2020).

Özetle; Çağdaş dönemde insan kaynağı artık bir maliyet unsuru değil, işletmenin en değerli varlığı olan "entelektüel sermaye" olarak kabul edilmiştir. Bu değişim, modern anlamda Yetenek Yönetimi disiplininin doğuşunu ve "Yetenek Savaşları" (War for Talent) kavramının ortaya çıkışını sağlamıştır (Karabulut, 2019).

1.4. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Bu bölümde; yetenek yönetiminin etkililiğini belirleyen temel boyutlar ele alınmış ve bu boyutlarla ilişkili kavramlar literatür çerçevesinde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.4.1. Kuruma Duyulan Güven

İşletmelerde odaklanılması gereken temel husus; çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda ilişki kurmalarını sağlamak ve kuruma aidiyet duygusunu geliştirerek organizasyonla uyum içinde olmalarını temin etmektir. Yetenek yönetimi sürecinde, personelin çalıştığı kuruluşa olan bağlılığı ve güven duygusu en önemli ilkelerden biridir. Kurumların çalışanlarıyla uzun vadeli bir gelecek planlaması yapması, personelin örgüte olan saygısını ve sadakatini artıracaktır (Büte, 2011).

1.4.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum Süreci

Kurumsal destek ve operasyonel uyum süreci; çalışanları adil bir şekilde değerlendirmeyi, başarı ve başarısızlıkları hakkında sürekli geri bildirim sağlamayı, onları organizasyonun kuralları ve hedefleri doğrultusunda geliştirmeyi, kariyer yolları ve ödül sistemleri kurmayı içerir. Çalışan beklentilerini organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmek, ancak etkin bir operasyonel uyum ve kurumsal destek mekanizmasıyla sağlanabilmektedir (Eren, 2013).

1.4.3. Öz Yeterlilik Algısı

Öz yeterlilik kavramı; çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları başarıyla yerine getirebilecek özelliklere sahip olduklarına dair öz güvenlerini (inançlarını) ifade eder. Personelin başarı oranlarını değerlendirmek, buna ilişkin yapıcı geri bildirimler sağlamak, çalışanların güçlü yönlerini inceleyerek gerekli gelişimi desteklemek ve kişisel performanslarına uygun takdir ve ödül sistemleri geliştirmek bu inancı güçlendirmektedir (Barutçugil, 2002).

Çalışanlar, performans yönetim sistemi aracılığıyla belirli aralıklarla değerlendirildiklerinden ve genel performansları hakkında geri bildirim aldıklarından emin olmak isterler. Çalışanların öz yeterlilik algılarını artırmak; örgütsel aidiyet ve çalışan sadakati sağlamanın yanı sıra, çalışanın kuruma sunduğu katkının standart bir şekilde tanınmasına olanak tanımaktadır (Çayan, 2011).

1.4.4. İş Tatmini

Tatmin; istek, beklenti ya da ihtiyaçların yerine getirilmesi sonucu duyulan haz ve zevktir. Son zamanlarda, hem özel sektörde hem de kamu alanında faaliyet gösteren ve rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeye çalışan tüm kurumlar için en önemli

konu, iş tatmini olarak ortaya çıkmıştır. Kurumlar, personelin önemini fark ettikten sonra, onları birer "iç müşteri" olarak görmeye başlamış; çalışanlarının kuruluşta kalmaya devam etmeleri ve daha etkili çalışmaları için hayati önem taşıyan iş tatmini çalışmalarına ağırlık vermişlerdir (Gallup, 2012).

İş tatminini ilk araştıranlardan biri olan Hoppock, bu kavramı; bir kişinin "İşimden memnunum" demesini sağlayan zihinsel, fizyolojik ve çevresel koşulların bütünü olarak tanımlamıştır. Ekonomik psikoloji literatüründe Locke ise iş tatminini, bir çalışanın işini değerlendirdiğinde deneyimlediği olumlu duygusal durum olarak ifade etmiştir (Mohammed, 2013).

İş tatmini, bir çalışanın işiyle ilgili duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik hissidir ve işin özellikleri çalışanın isteklerini karşıladığında elde edilir. İş tatmini genellikle çalışanın belirli bir zaman diliminde iş çevresi hakkında edindiği izlenimlere dayanır. Ancak iş tatmini değişkendir; çalışan beklentileri hızla değişebildiği için tatmin düzeyi artabileceğinden çok daha hızlı düşebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışan tutumlarını haftalık, aylık ve yıllık bazda düzenli olarak izlemelidir (Davis, 1989).

Genel tatmin, kişinin işi hakkındaki hislerinin bütünsel bir değerlendirmesi iken; özel memnuniyet, işin çeşitli yönlerinin (çalışma koşulları, ücretler, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, kurumsal politikalar vb.) ayrı ayrı değerlendirilmesidir (Gregory, 2005).

Kurumların uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için, yetenek yönetimi sistemini doğru bir şekilde uygulamak büyük önem taşımaktadır. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve kuruma olan sadakatlerini sağlamak için, tüm çalışanları kapsayan adil bir genel performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır. Performans yönetim kayıtları, personelin kariyer hedeflerini belirlemede hayati veriler sağlar. Çalışanın performansının ve hedeflerinin değerlendirilmesi, iş tatmini açısından kritiktir (Çakırer, 2009).

Kurumlarda çalışanların elde ettiği başarılar adil bir şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu sayede başarılı ve başarısız çalışanlar arasındaki fark ortaya konulabilir. Bu uygulamalarla, performans artışı hedefleyen personelin başarılarının

ödüllendirileceği algısı yaratılır ve bu durum işverene olan sadakati güçlendirir (Çayan, 2011).

1.4.5. Güvenlik Duygusu

Çalışanlar, çalıştıkları şirkete güvendikleri kadar, şirketin de kendilerine güvenmesini beklerler. Ayrıca işletmeler, çalışanlarına iş güvencesi sağlamalıdır; zira bu durum çalışanlar için hayati önem taşır. Çalışanlara sağlanan istihdam güvencesi (gelecek garantisi), yetenek yönetimi uygulamaları içerisinde önemli ve yaygın bir unsurdur (Büte, 2011).

1.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları başlığı altında; sürecin işleyişini oluşturan temel adımlar sırasıyla incelenmiştir. Bu kapsamda; hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların tespiti, yetenek profilinin oluşturulması ve gerekli yetkinliklerin analizi, yetenekli çalışanların belirlenmesi ve sınıflandırılması, yeteneğin cezbetilmesi (çekilmesi), yetenek havuzunun oluşturulması, seçme ve yerleştirme, yeteneklerin geliştirilmesi ve son olarak yeteneklerin elde tutulması süreçleri detaylandırılmıştır.

1.5.1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Hedefler, kurumun izleyeceği stratejileri belirlemek için gerekli olduğundan, yetenek yönetimi uygulamalarının da temel kaynağını oluştururlar. İşletmelerde; "Kurum olarak gelecekte nerede olmak istiyoruz? Hedeflerimize ulaşmak için hangi yolları izlemeliyiz?" gibi sorular sorulmalı ve bu soruların cevaplarını içeren, kurumun genel stratejileriyle uyumlu bir yetenek yönetimi sistemi tasarlanmalıdır (Çırpan, 2009).

Yetenek yönetiminin gerekliliğine inanan işletmelerde; hedeflere ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yetenekli çalışanların işletmede bulunması gerektiği inancı baskındır. Bu vizyona sahip işletmeler, yetenek yönetimi stratejisi geliştirerek mevcut ve potansiyel iş gücüne stratejik bir yaklaşımla odaklanırlar (Bahadınlı, 2013).

Özetle; yetenek yönetimi hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi, organizasyonun mevcut durumunu değerlendirerek gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları planlamasını sağlar. Bu süreç, organizasyonun başarısı için kritik

öneme sahiptir ve yetenek yönetimi uygulamasının ilk ve en önemli adımlarından birini oluşturur.

1.5.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmeler, belirledikleri hedef ve stratejileri uygulayabilmek için ihtiyaç duyulan yönetsel ve teknik kadrolar ile bu kadrolarda değerlendirilecek yetenekleri belirlemelidir. Yetenek yönetimini işletmedeki tüm kadrolar için uygulamak oldukça maliyetli olacağından, sadece belirlenen hedefe ulaşmada kritik öneme sahip kadro ve yeteneklere odaklanmak gerekir. Bu kadrolar belirlenirken, söz konusu pozisyonda yaşanacak bir başarısızlığın, işletmenin hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkileyecek nitelikte olup olmadığı dikkate alınmalıdır (Çırpan, 2009).

Yüksek performans gösteren çalışanları çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak maliyetli bir süreçtir. Bu nedenle işletmelerin her kademede "birinci sınıf" oyunculara sahip olması zordur (Bahadınlı, 2013). Huselid (2005), kilit pozisyonları belirlemeye yönelik çalışmalarında, işlerin önem düzeyi ve öncelik sıralamalarını dikkate alarak pozisyonları A, B ve C olarak sınıflandırmıştır:

A Pozisyonları: İşletmelerin bu pozisyonları sistematik olarak belirlemeleri ve buraları dolduracak "A sınıfı" (yüksek performanslı) yeteneklere odaklanmaları gerekmektedir.

B Pozisyonları: Stratejik pozisyonları destekleyerek dolaylı etki sağlayan veya potansiyel stratejik etkiye sahip olmakla birlikte performans değişkenliğinin az olduğu rollerdir.

C Pozisyonları: Stratejik önemi düşük olan ve katma değer sağlamayan işlerdir; bu pozisyonlar zamanla elenebilir veya dış kaynak kullanımıyla çözülebilir.

1.5.3. Yetenek Tanımlarının Yapılması

Yetenek yönetimi uygulaması geliştirme noktasında en kritik karar, yeteneğin nasıl tanımlanacağı ve hangi pozisyonların sisteme dahil edileceğidir (Boz, 2018). Bazı uygulamalarda sadece belirli pozisyonlar (yönetici adayları vb.) sisteme dahil edilirken, bazılarında tüm pozisyonlar kapsama alınmaktadır. Altınöz (2009)'e göre süreç şu adımları izlemelidir:

- Strateji ve hedeflerin belirlenmesi,
- Yetenek profilinin ortaya çıkarılması,
- Yeteneğin tanımlanması,
- Kritik pozisyonların belirlenmesi.

Yetenek yönetimi süreci yürütülürken, ideal çalışanın sahip olması gereken özellikler (bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve saha tecrübesi) belirlenmeli ve beklenen sonuçlar vurgulanmalıdır. Kritik pozisyonların belirlenmesi stratejik öneme sahiptir; bu pozisyonlar organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki kilit noktalardır (Keçecioğlu, 2017).

Yetenek yönetiminin bir diğer önemli boyutu yetenek sınıflandırmasıdır. Bu aşamada performans, potansiyel ve yetkinlik kavramları öne çıkar. Pogorzelski (2010), çalışanları şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Gelir Getirenler: Satış temsilcileri, pazarlama, e-ticaret uzmanları.
- Operasyonlar (Para ve Zaman Tasarrufu Sağlayanlar): Finans, muhasebe, İK, BT uzmanları.
- Müşteri Destek Sağlayıcıları: Müşteri hizmetleri ve sipariş takip birimleri.
- Ürün veya Hizmet Üreticileri: Ürün geliştirme, Ar-Ge ve üretim personeli.

1.5.4. Yeteneği Cezbetmek

Yetenek çekme boyutu birçok farklı adımdan oluşmaktadır. Geleneksel işe alım süreçleri boş pozisyonları doldurmaya odaklanırken; yetenek çekme çabaları, şirketin gelecekteki başarısına katkıda bulunabilecek, kurum kültürü ve vizyonuyla uyumlu en yetenekli çalışanları kazanmaya odaklanır (Akar, 2012).

Bir yetenek çekme stratejisi planlarken, şirketin birincil hedefi "Tercih Edilen İşveren" (Employer of Choice) olmaktır. Burada İşveren Markası kavramı devreye girer. Şirketin hedefi, çekmek istediği yetenek profiliyle örtüşen bir marka imajı yaratmak olmalıdır. Bu noktada şirketin potansiyel çalışanlara sunduğu Değer Teklifi (Value Proposition) kritik rol oynar. Değer teklifi; öğrenme, büyüme, sosyal

etkileşimler, iyi bir çalışma ortamı ve işveren imajı dahil olmak üzere tüm somut ve soyut faydaların toplamıdır (Pandita, 2018).

Hatum'a (2010) göre Çalışan Değer Önermesi; bir çalışanın şirkette deneyimlediği iş tatmini, ücretler, liderlik ve çalışma ortamı gibi unsurların özetidir. Potansiyel adaylar için çekici bileşenler şunlardır: İşin kalitesi, öğrenme ve büyüme fırsatları, kariyer ilerlemesi, rekabetçi bir ücret ve adil bir ödül sistemi (Pandita, 2018).

1.5.5. Yetenek Havuzunun Oluşturulması

Yetenek havuzları; geleceğin liderlerini hazırlamak ve boşalacak kritik pozisyonlar için nitelikli çalışanları yetiştirmek amacıyla tasarlanan yedekleme (succession) çalışmalarında kullanılır. Amaç, mevcut ve gelecekteki pozisyonlar için en uygun çalışanlara hızla ulaşmaktır. Havuza alınan yüksek potansiyelli adaylara, gelecekteki rollerine hazırlanmaları için özel eğitimler verilir (Akar, 2012).

Collings ve Mellahi (2009), stratejik yetenek yönetimini; kilit pozisyonları belirleme ve bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Yetenek havuzları, şirketin yetenek mimarisinin önemli bir parçasıdır ve kilit yetenekleri belirleme ile elde tutmanın temel yapı taşını oluşturur (Jooss, 2021).

1.5.6. Yetenek Seçme ve Yerleştirme

Gelecek vaat eden, yenilikçi ve katma değer yaratabilen en yetenekli çalışanları seçmek ve doğru pozisyonlara atamak, başarılı bir yetenek yönetimi için vazgeçilmezdir (Bahadınlı, 2013). Yetenek yerleştirme; yetenekli çalışanların gelişimleri ve yetkinlikleri doğrultusunda en doğru rolde istihdam edilmesini kapsar. Bu süreç; terfi, ödüllendirme veya geliştirme faaliyetlerine yönlendirmede aracı bir işlev görür (Akar, 2012).

1.5.7. Yeteneği Geliştirme

Bu aşama, potansiyel çalışanların gelişim faaliyetlerinin planlandığı ve uygulandığı süreçtir. Gelişim sürecinde eğitim, koçluk, mentorluk gibi tüm yöntemler dikkate alınmalıdır. Eğitim ve gelişim planlarında esneklik şarttır (Bahadınlı, 2013).

Gelişim programları, çalışanların kariyer seviyelerine göre kişiselleştirilmelidir (Akar, 2012):

- Genç Profesyoneller: Bilişsel öğrenme fırsatları.
- Orta Düzey Yöneticiler: Yönetsel yetkinlikleri artırmaya yönelik deneyime dayalı planlar.
- Kıdemli Yöneticiler: Duygusal zekâ, sosyal beceriler ve ağ kurma (networking) odaklı planlar.

Hatum'a (2010) göre gelişim; liderlik potansiyeli olanlar veya kritik becerilere sahip çalışanlar gibi belirli yetenek gruplarına odaklanabilir.

1.5.8. Yeteneği Elde Tutma

Günümüzde yetenekli çalışanlar, işletmeler için kritik bir kaynak ve "can damarı" haline gelmiştir. İşletmelerin rekabetçi kalabilmek için yalnızca en iyi yetenekleri çekmeleri yetmez, aynı zamanda onları uzun vadede elde tutmaları gerekir (Kossivi, 2016).

Capelli (2000)'ye göre; ömür boyu istihdamın artık geçerli olmadığı günümüzde, yetenekleri sabit bir havuzda tutmak zordur. Bunun yerine, piyasa koşullarını ve çalışanların kariyer beklentilerini dikkate alan dinamik elde tutma politikaları belirlenmelidir.

Schuler vd. (2011)'ne göre etkili elde tutma stratejileri şunları içermelidir:

- Üst yönetimin yetenek yönetimine güçlü taahhüdü,
- İşe alım kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve küresel yetenek takibi,
- Çeşitlilik programlarının oluşturulması,
- Yöneticilerin, yetenekleri elde tutma konusunda sorumlu tutulması ve ödüllendirilmesi.

Pandita ve Ray (2018), yetenek yönetimi ile elde tutma arasındaki ilişkiyi 4 çerçevede özetlemiştir:

- Çalışan Değer Önerisi: Adil politikalar ve çekici iş fırsatları ile yeteneği doğru çekmek.

- Yetenek ve Deneyim Geliştirme: Çalışana yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatı vermek.
- Çalışan Katılımı (Engagement): İşe bağlı ve motive çalışanlar yaratmak.
- Kalıcı İlişki: Şirket çalışanın hedeflerini desteklediğinde, çalışan da şirkete sadık kalır.

Armstrong (2017), çalışanların ayrılma nedenlerini (adaletsiz ücret, belirsiz kariyer, gelişim fırsatı yokluğu vb.) önlemek için şu adımları önermektedir:

- Piyasa araştırmalarıyla maaş seviyelerini rekabetçi tutmak,
- Performans ve ödül arasındaki ilişkiyi netleştirmek,
- Performansa dayalı ücret sistemlerinin adilliğini gözden geçirmek,
- Kariyer planlaması konusunda rehberlik sağlamak,
- Yöneticileri performans değerlendirme konusunda eğitmek,
- Çalışanlara gelişim fırsatları sunmak ve şirket içi terfiyi teşvik etmek.

Sonuç olarak; yetenek yönetimi, çalışanların gelişimini ve performansını desteklerken; örgütsel özdeşleşme de çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu iki süreç birbirine bağlıdır; güçlü bir yetenek yönetimi, çalışanların kurum kültürüne olan bağlılıklarını güçlendirirken, özdeşleşen çalışanlar daha yüksek performansla kuruma katkı sağlamaktadır. Bu bağlantı, organizasyonların daha sağlam bir kültürel uyum ve güçlü bir çalışma atmosferi oluşturmasına olanak tanır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme; çalışanların kendi kimliklerini ve değerlerini, çalıştıkları örgütün kimliği ve değerleriyle bütünleştirme sürecini ifade etmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Bu kavram, bireyin örgüte yönelik psikolojik ve sosyolojik bağlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilmekte olup; çalışanların örgütle kurduğu ilişkilerin niteliğini, bağlılık düzeylerini ve motivasyon kaynaklarını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu bölümde sırasıyla; örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme kavramının Sosyal Kimlik Kuramı ile ilişkisi, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, örgütsel özdeşleşmenin modelleri ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesi konuları sistematik bir biçimde ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Yönetim ve organizasyon alanında örgütsel özdeşleşme kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Literatürde özellikle 2000'li yıllardan sonra sıkça karşılaşılan bir kavram olsa da, özdeşleşmenin temelleri 1943 yılında Edward Tolman tarafından atılmıştır. Tolman, özdeşleşmeyi üç farklı türde ele almıştır: Bireyin kendisinden yaşça büyük olanları model alması, bireyin kendini yakın hissettiği ve benimsediği gruba karşı yüksek düzeyde bağlılık duyması ve özdeşleşmenin bireyi doğrudan harekete geçirebilme gücü (Köse, 2009).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre "özdeş" sözcüğü; “her bakımdan eşit, aralarında hiçbir fark bulunmayan, aynı” şeklinde tanımlanırken; "özdeşlik" kavramı “bir nesnenin veya bireyin bir kümenin niteliklerinin hepsini özümsemesi veya onunla bütünleşmesi” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2023). Brown (1969), örgütsel özdeşleşmeyi; birey ile örgüt arasındaki bağı tanımlayan bir süreç olarak yorumlamıştır (Edwards, 2005).

Örgütsel özdeşleşme kavramı; bireyin tatmin olması, örgütten ve takım arkadaşlarından etkilenmesi, örgütü benimsemesi ve diğer örgütsel ilişkilerle bağlantılıdır (Ashforth, 1989). İşletmelerin politika ve hedeflerini belirlemelerine

yardımcı olan bu kavram; çalışanın, bağlı olduğu örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tuttuğu bir bağlılık türü olarak da tanımlanabilir (Cheney, 1983).

Akademik açıdan özdeşleşme; bireyin örgüt içindeki diğer bireylerde veya gruplarda meydana gelen değişim ve dönüşümleri sanki kendisi yaşamış gibi hissedebilme yeteneğidir (Koçel, 2010). Tanımların ortak noktası; bireyin kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi, örgüte duygusal ve bilişsel olarak bağlanmasıdır (Riketta, 2005). Özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylerin; örgütün amaç ve değerlerine tam güven duymaları, görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmeleri ve örgütte devamlılığı sağlama arzusuna sahip olmaları beklenir. Bu sayede oluşan pozitif enerji, bireyin işten ayrılma niyetini ortadan kaldırır (Sığrı, 2016). Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt içindeki üyeliğine değer atfetmesi ve grup karakteriyle benzerlik göstermesi durumudur (Aktaş, 2019). Yöneticiler, çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalışmalarını sağlayarak ve onları anladıklarını hissettirerek özdeşleşmeyi artırabilir; böylece çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilirler (Koçel, 2010).

Dukerich, Dutton ve Harquail (1998), örgütsel özdeşleşmeyi; bireyin kendini ve çalıştığı örgütü tanımlarken kullandığı dilin benzerliği üzerinden değerlendirmektedir. Örneğin bir çalışanın kendini "başarılı" veya "rekabetçi" olarak tanımlaması ve aynı sıfatları örgütü için de kullanması, yüksek özdeşleşmenin bir göstergesidir. Bu durum, bireyin örgütsel kimliği kişisel kimliğinin bir parçası olarak görüp görmediğini anlamaya yarayan bir çerçeve sunar (Naktiyok, 2004). Kelman (1961) ise özdeşleşmeyi, sadece bir aidiyet hissinden ziyade, örgüte yönelik gönüllü bir bağlanma isteği olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel özdeşleşme; çalışan bağlılığı, etik karar alma süreçleri, birimler arası ilişkiler ve performans sonuçları gibi örgütsel davranışın birçok yönünü destekleyen kritik bir yapıdır. Araştırmalar, özdeşleşmenin çok yönlü doğasını ve çalışan davranışı üzerindeki derin etkilerini vurgulamaktadır. Düşük özdeşleşmeye sahip çalışanlar, örgütü etkileyen olaylara karşı duyarsız kalabilirken; yüksek özdeşleşmeye sahip çalışanlar, şirketi etkileyen olayları şahsi meseleleri gibi algılarlar. Kendi başarılarını şirketin başarısı, şirketin başarısızlığını ise kendi başarısızlıkları olarak değerlendirirler (Abukar, 2021).

Albert (2000), örgütsel özdeşleşmenin önemini mikro ve makro düzeyde değerlendirmiştir:

Mikro Düzey: Bireylerin kariyerlerini tek bir örgütte sürdürme eğiliminin azalması nedeniyle, yöneticilerin kilit çalışanları elde tutmak için özdeşleşmeyi artırıcı önlemler almasıdır.

Makro Düzey: Örgütlerin dinamik ve karmaşık çevre koşullarına uyum sağlamak ve özgün bir kimlik oluşturmak için nitelikli çalışanlarla bütünleşme çabalarıdır.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendi kimliğini organizasyonun kimliğiyle bütünleştirerek; organizasyonun değerleri, hedefleri ve normları ile uyum içinde hareket etmesini sağlar. Riketta (2005) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları; özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işe bağlılıklarının arttığını, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlardan uzak durduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca özdeşleşme; ekip çalışmasını, iç iletişimi ve iş birliğini teşvik eder (Ashforth, 2008). Miller vd. (2000)'ne göre örgütsel özdeşleşme; örgütle dayanışma içinde olmayı, örgüte aktif destek sunmayı ve ayırt edici örgütsel özelliklerle bütünleşmeyi kapsar.

Mael (1992), Hall (1970)'a atıfla örgütsel özdeşleşmenin (veya bütünleşmenin) üç temel bileşenini şu şekilde tanımlamaktadır:

Değerlerin Kabulü: Bireyin örgütün hedef, norm ve değerlerini benimseyerek bunlara inanmasıdır.

Rol Davranışlarının Benimsenmesi: Bireyin örgütteki rolünün gerektirdiği davranışları bilinçli ve istekli biçimde yerine getirmesidir.

Gönüllü Üyelik: Bireyin örgütte yer alma isteğini gönüllülük esasına dayandırmasıdır. Bu çalışanlar, dışsal ödüller veya başka fırsatlar sunulsa dahi örgütlerinden ayrılma eğiliminde değildirler.

Sonuç olarak; örgüt ve çalışan arasındaki bu uyum, karşılıklı başarıyı beraberinde getirir. Örgütüyle özdeşleşen çalışan, işi bırakmayı düşünmek yerine, psikolojik sahiplenme duygusuyla hareket ederek örgütte kalıcı olmayı tercih edecektir.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Sosyal Kimlik Kuramı ile İlişkisi

Sosyal Kimlik Kuramı (SKK); 1970'lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen; grup üyeliği, grup süreçleri ve gruplar arası ilişkileri ele alan temel bir sosyal psikoloji kuramıdır (Hogg, 1996). Tajfel (1979), sosyal kimliği; "bireyin bir sosyal gruba üyeliği hakkındaki bilgisinden ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal önemden kaynaklanan benlik algısının bir parçası" olarak tanımlamaktadır.

Kurama göre bireyin kendine ilişkin görüşü, ait olduğu gruptan beslenir. Bu nedenle bireyler; aile, milliyet, hemşehri grubu veya destekledikleri spor takımı gibi farklı sosyal bağlamlarda farklı davranışlar sergileyebilirler. Sosyal kimlik yaklaşımı sayesinde bireyler, "Ben kimim?" sorusuna, ait oldukları gruplar üzerinden yanıt verirler. Bireyler kendilerini tanıtırken nerede çalıştıklarından, hangi kulübe üye olduklarından veya hangi dernekte yer aldıklarından bahsederek sosyal kimliklerini ortaya koyarlar.

Ciampa (2016)'ya göre bireysel sosyal kimlik; çalışılan kuruluştan, departmandan veya meslek grubundan türetilebilir. Bu durum, bireylerin kişisel öz tanımlarını (self-definition) bir örgütteki üyelikleriyle bütünleştirdiği Sosyal Kimlik Kuramı'nın ilkeleriyle örtüşmektedir. Bu nedenle örgütsel kimlik, bir sosyal kimlik biçimi olarak kabul edilmektedir (Ashforth & Mael, 1989).

Bir kişi kendisini bir grubun parçası olarak algıladığında, bu grup onun için bir "iç grup" (in-group) niteliği taşır. Sosyoloji ve sosyal psikolojide iç grup, kişinin kendisini psikolojik olarak üyesi hissettiği sosyal gruptur. Buna karşılık "dış grup" (out-group), bireyin özdeşleşmediği ve kendinden görmediği gruptur. İnsanlar, iç grupları ve dış grupları arasında bir "biz" ve "onlar" ayrımı yapma eğilimindedir. Bu bağlamda örgütler ve bireyler; "Ben kimim?", "Biz kimiz?" ve "Onlar kim?" sorularına yanıt arayarak kimliklerini ve sınırlarını belirlemeye çalışırlar (Türkoğlu, 2019).

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre örgütsel özdeşleşme, örgütle kurulan psikolojik bir birlik duygusudur (Jun, 2023). Örgütsel özdeşleşme ile Sosyal Kimlik Kuramı arasındaki ilişkiyi inceleyen Bhattacharya vd. (2003); özdeşleşmenin, bireyin örgüt hakkındaki inançlarının kendi benlik tanımının bir parçası haline gelmesiyle (self-referential) ortaya çıktığını savunmaktadır.

Bununla birlikte Sosyal Kimlik Kuramı örgütsel özdeşleşmenin geliştirilmesinde adalet ve hakkaniyet algısının rolüne de dikkat çekmektedir. Lyu (2023)'ya göre, yüksek örgütsel adalet algısı, çalışanları örgütleriyle daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeye teşvik etmektedir.

Sosyal Kimlik Kuramı doğrultusunda, yüksek düzeyde özdeşleşmiş çalışanların; örgütün başarılarını kendi başarıları, başarısızlıklarını ise kendi başarısızlıkları olarak algılama olasılıkları daha yüksektir. Özdeşleşme, bireyin kişisel çıkarlarından ziyade örgütün bütününün yararına hareket etme motivasyonunu artırmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Sonuç olarak, kökleri Sosyal Kimlik Kuramı'na dayanan örgütsel özdeşleşme; bireylerin örgüte ait olma duygusunu yansıtır ve grup normları, değerleri ve sosyal kategorizasyon süreçlerinden doğrudan etkilenir.

2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Benlik Sınıflandırması ile İlişkisi

Ashforth ve Mael (1989) tarafından yapılan çalışmalar, örgütsel kimliğin, bireylerin kendilerini belirli bir kuruluştaki üyelikleri üzerinden tanımladıkları özel bir sosyal kimlik biçimi olduğuna dair önemli içgörüler sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel üyeliğin bilişsel farkındalığını ve bireylerin örgütle özdeşleşmesini şekillendirmede öz kategorizasyonun (self-categorization) rolünü vurgulamaktadır.

Wang (2022) tarafından yapılan araştırma; örgütsel kimliği, bireylerin örgütle geliştirdiği duygusal bağı temel alarak, bir örgüte ait olma veya birlik olma algısı şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışma, bireylerin örgütleriyle olan duygusal bağlarını anlamanın önemine dikkat çekerek, örgütsel özdeşleşmenin temelinde yatan duygusal bağlanma ve katılım süreçlerini öne çıkarmaktadır.

Benlik Sınıflandırması Kuramı'na göre örgütsel özdeşleşme; bilişsel öz farkındalığı, duygusal bağlılığı ve örgüte aidiyet duygusunu kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Bireylerin kendilerini örgütsel üyelik üzerinden tanımlamalarını (bilişsel), örgütle bir bağ geliştirmelerini (duygusal) ve örgütsel kolektifle birlik duygusunu algılamalarını içerir. Lipponen (2005)'e göre, örgütsel özdeşleşmenin bu boyutlarını anlamak; örgüt üyeleri arasında aidiyet, bağlılık ve sadakat duygusunu geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir.

2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Aşağıda bu faktörler detaylı şekilde ele alınmıştır:

2.4.1.Kişilerarası Biçimsel Olmayan Gruplar ve İlişkiler

Tuckman'ın (1965) küçük grup etkileşimlerinin dinamikleri, kişilerarası ilişkilerin oluşumu ve zaman içinde grup uyumunun gelişimi hakkında değerli bilgiler sağlayan klasik çalışması; grup dinamiklerinin ilerlemesini, karşılıklı ilginin ve kişilerarası bağlantıların önemini vurgulamaktadır. Çeşitli kişisel, politik ve kültürel nedenlerle bireyler arasında kurulan bağlar aracılığıyla gerçekleşen biçimsel olmayan (informal) iletişim; örgütteki pozisyonlarından bağımsız olarak bireyler arasında iş ve iş dışı konularla ilgili bilgi alışverişini sağlamaktadır (Guimera, 2006).

Literatür taramalarında, biçimsel olmayan iletişimin çalışanlara kendilerini ilgilendiren herhangi bir konuda etkileşim kurma ve resmi iletişim yoluyla elde edilemeyen bilgilere erişme fırsatı sağladığı ortaya konulmuştur. Ancak iletilen bilginin hiyerarşik düzeylerle sınırlı olmaması, dedikodu gibi kontrolsüz bilgi akışlarını da beraberinde getirebilmektedir (Kandlousi, 2010). Bilgi edinme gereksinimi kapsamında gayriresmi olarak ortaya çıkan ve çalışanların kendilerini tehdit altında veya güvensiz hissettikleri durumlarda artan bu ilişkilerin; yöneticiler ile çalışanlar arasında güven kaybına, yüksek strese ve düşük morale yol açabildiği de araştırmalarla desteklenmiştir (Özarallı, 2011).

2.4.2. Bireysel ve Kurumsal İmaj

Son yıllarda kimlik ve imaj kavramları; hem bireysel hem de örgütsel konularla ilgilenen çok düzeyli yapılar olmaları ve örgütlerin karakterine dair fikir vermeleri nedeniyle, yönetim literatüründe yoğun bir çalışma alanı haline gelmiştir (Gioia, 2000). Örgütsel kimlik ve imaj dinamiklerini anlamak, uyum gerektiren zorlukların üstesinden gelmek ve kurumsal dayanıklılığı teşvik etmek için kritiktir.

Dutton vd. (1994), iki temel örgütsel imajın bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyini etkilediğini ileri sürmüşlerdir:

Algılanan Örgütsel Kimlik: Bireylerin örgütün "ne olduğu"na dair algıları.

Yorumlanan Dış İmaj (Construed External Image): Bireylerin, dışarıdakilerin (kamuoyunun) örgütü nasıl gördüğüne dair inançları.

Bir örgütün üyeleri tarafından algılanan imaj, çalışanların kendi deneyimlerine ve dışarıdan gelen yargılara dayalı algılarının bir toplamıdır. Hem algılanan kurumsal kimlik hem de yorumlanan dış imaj, çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak tanımlama olasılığını etkilemektedir. Bir çalışanın özdeşleşme düzeyi ne kadar yüksek olursa, "örgütsel vatandaşlık" gibi ekstra rol davranışları sergileme olasılığı da o kadar artar. Ayrıca kurumsal imajı ve kimliği olumlu bir şekilde yönetmek; maliyetli bir sorun olan işgücü devrini (turnover) ve işten ayrılmaları önemli ölçüde azaltabilmektedir (Rho, 2015).

2.4.3. Bireysel Değerler

İnsan Değerleri Modeli teorisine göre, bireysel değerler örgütsel bağlılığı güçlendiren örgütsel değerlerin temel bir bileşenidir. Bireysel değerler örgütsel başarının temelini oluştururken; teori, bu değerlerin toplumdan ve kişisel deneyimlerden etkilenebileceğini, dolayısıyla bireyin yaşam tecrübelerinin iş tutumlarını şekillendirdiğini belirtmektedir (Mahmud, 2020).

Bireyler, kararlarını ve eylemlerini yönlendirmek için kendi değerlerini kullanırlar. Örgütsel değer sistemleri ise üyelerin nasıl davranması gerektiğini belirleyen normlar sağlar. Literatürde "Değer Uyumu" (Value Congruence) olarak adlandırılan kavram; bireylerin ve örgütlerin sahip olduğu değerler arasındaki benzerliği ifade eder (Cable, 2009). Birey-örgüt değer uyumu hem kamu hem de özel sektör örgütleri için önemlidir; çünkü örgütsel değerler bireyler tarafından benimsendiğinde ve "kendi değerleri" olarak içselleştirildiğinde anlamlı ve etkili hale gelmektedir (Peng, 2015).

2.4.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileyen temel bir unsurdur. Hough (2020), örgütsel güveni; çalışanların örgütten beklentilerine, liderlerin dürüstlüğüne ve bağlılığına dayalı olarak savunmasız olmayı kabul etme isteği olarak tanımlar. Bu tanım, çalışanların

kendilerini değerli hissettikleri, nihayetinde bağlılık ve performansın artmasına yol açan olumlu bir örgütsel ortam yaratmada güvenin rolünü vurgular.

Shateri (2020) de örgütsel güven konusunu ele alarak, çalışanların işverenleri tarafından desteklenmiş hissetmelerinin önemine dikkat çeker. Bu güven duygusu, çalışanların örgütün bütünlüğüne inandığı ve yükümlülüklerini yerine getirmeye kararlı olduğu pozitif bir iklim için gereklidir. Ayrıca Su (2020), güvenin ekip performansı üzerindeki etkisinin bireysel performanstan daha güçlü olduğunu belirterek, iş birliğini teşvik etmedeki rolünü vurgulamıştır. Kurumsal güven; çalışan katılımının, bağlılığının ve performansının temel taşıdır.

2.4.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki kaynakların dağıtımı, kararların alınma süreçleri ve kişilerarası ilişkiler konusundaki adalet algılarını ifade eden bir kavramdır. Kavramın temeli, Adams'ın (1965) Hakkaniyet Kuramı'na (Equity Theory) dayanmaktadır. Bu kurama göre çalışanlar, işe kattıkları girdiler (emek, zaman, yetenek) ile elde ettikleri çıktıları (ücret, terfi, takdir) kıyaslar ve bu oranı diğer çalışanların oranlarıyla karşılaştırarak bir adalet algısı geliştirirler.

Örgütsel adalet literatürde üç temel boyutta incelenmektedir (Colquitt, 2001):

Dağıtım Adaleti (Distributive Justice): Kazanımların (ücret, ödül vb.) dağıtımının adil olup olmadığına dair algıdır.

Prosedürel Adalet (Procedural Justice): Kararların alınmasında kullanılan yöntem ve süreçlerin adilliğidir.

Etkileşim Adaleti (Interactional Justice): Yöneticilerin çalışanlara davranış şeklinin, saygı ve dürüstlüğün adilliğidir.

Örgütsel adalet, olumlu çalışan tutumlarını teşvik etmede ve örgüte bağlılığı artırmada kritik öneme sahiptir. Örgütler; karar alma süreçlerinde, kaynak dağıtımında ve iletişimde adaleti sağlayarak bir güven kültürü geliştirebilirler. Moorman (1991), çalışanların adil muamele görüp görmediklerine dair algılarının, iş tatmini ve vatandaşlık davranışı gibi değişkenleri doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Adalet algısının zedelenmesi durumunda, çalışanlar eşitliği sağlamak adına performans düşürme veya örgütten uzaklaşma gibi davranışlar sergileyebilirler (Alsalem, 2007).

Dolayısıyla, yüksek bir örgütsel özdeşleşme için adalet algısının tesis edilmesi ön koşuldur.

2.4.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir örgüt içinde çalışan katılımının ve elde tutulmasının kritik bir unsurudur. Kavram, çalışanların örgütlerine duyduğu aidiyet derecesini, çabalarını harcamaya istekli olmalarını ve örgütte kalma niyetini ifade eder. Çok sayıda çalışma, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve bunun çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Tayvan'da yürütülen bir çalışma, çalışanlar arasında hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı etkilemede kişi-örgüt uyumunun önemini vurgulamıştır. Çalışma, bireyler ve örgüt arasındaki güçlü uyumun iş tatmini seviyelerini olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma oranlarının azalmasıyla kanıtlandığı üzere, daha yüksek örgütsel bağlılığı teşvik ettiğini göstermiştir (Silverthorne, 2004). Benzer şekilde, hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada (Biçici, 2020), örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin olumlu yanıtların, örgüte karşı güçlü bir aidiyete işaret ettiği ve yüksek bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur.

2.4.7. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek (AÖD), çalışanların; kuruluşlarının kendilerinin katkılarını takdir ettiğine ve refahlarına önem verdiğine dair geliştirdikleri genel inançtır. Rhoades ve Eisenberger (2002), AÖD üzerine yaptıkları kapsamlı meta-analizde; bu algının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Sun (2019), algılanan örgütsel desteğin; devamsızlığı azaltma, iş tatminini, mutluluğu, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel performansı artırma üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamıştır. Kim (2016) ise AÖD ile "duygusal bağlılık" arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekerek, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarının, gördükleri destekten doğrudan etkilendiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak ve çalışanların refahına odaklanarak; örgütler çalışan katılımını, elde tutmayı ve genel örgütsel başarıyı artırabilirler.

2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütsel özdeşleşme; bireyin kolektif bilincinden ve kurumsal aidiyet hissinden kaynaklanması bakımından, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi kavramlardan farklılaşmaktadır. Kreiner (2004)'a göre, bir kişinin bir örgütle özdeşleşmesini sağlayan dinamikler karmaşıktır ve insanlar aynı anda birden fazla sosyal gruba bağlılık hissedebilirler.

İnsanların kendileriyle ve ait oldukları gruplarla özdeşleşme dereceleri bağlama göre değişiklik gösterir. Literatürde, özellikle Van Dick (2016) ve diğer araştırmacılar tarafından özdeşleşmenin boyutlarını açıklamak için dört temel yapı kullanılmaktadır:

Bilişsel Boyut (Cognitive Dimension): Kişinin örgüt içindeki üyeliğine dair farkındalık düzeyini ve kendini örgütün bir parçası olarak tanımlama (öz-sınıflandırma) sürecini ifade eder. Bireyin bilişsel özdeşleşme derecesi; kendisini örgütün hedefleriyle ne kadar ilişkilendirdiği ve "biz" bilincine ne kadar sahip olduğu ile gösterilir.

Duygusal Boyut (Affective Dimension): Duygusal boyut, kişinin olumlu bir kimlik oluşturmasına büyük ölçüde yardımcı olur. Kişi, örgüt içinde çalıştığı grupla duygusal bir bağ kurar ve bu bağa yatırım yapar. Sonuç olarak bu bağlılık, bireyin örgütün özelliklerini içselleştirmesine ve kuruma karşı aidiyet hissetmesine olanak tanır.

Değerlendirme Boyutu (Evaluative Dimension): Bu boyutta birey, parçası olduğu örgütün değerini yargılar. Bireyin üyeliğine atfettiği değer; örgütün içsel veya dışsal olarak (toplum nezdinde) nasıl algılandığıyla ilgilidir. Örgütün saygın, başarılı veya değerli olarak algılanması, bireyin özdeşleşme düzeyini artırır.

Davranışsal Boyut (Behavioral Dimension): Bireyin örgüt içindeki eylemleri ve niyetleriyle ilgilidir. Örgütsel özdeşleşmenin davranışsal boyutu; bireyin örgüt için belirli görevleri yerine getirme isteğini, örgüt çıkarlarını savunmasını ve örgüt adına gönüllü çaba sarf etmesini (örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) kapsamaktadır.

2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme kavramının dinamiklerini ve süreçlerini açıklamak amacıyla literatürde çeşitli teorik modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde, örgütsel

özdeşleşme literatüründeki temel yaklaşımlar incelenecektir. Bu kapsamda Scott, Cheney ve Corman'ın Yapısal (Structurational) Özdeşleşme Modeli, Ashforth ve Kreiner'in Genişletilmiş (Expanded) Özdeşleşme Modeli ile Bilişsel ve İletişimsel Özdeşleşme Modelleri detaylı olarak ele alınacaktır.

2.6.1. Scott, Cheney ve Corman'ın Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Cheney ve Corman'ın Yapısal Özdeşleşme Modeli; çalışma ortamlarında aidiyet duygusunun oluşumu ve sürdürülmesine odaklanarak, örgütsel özdeşleşmenin dinamiklerini Giddens'ın Yapılaşma Kuramı (Structuration Theory) perspektifiyle araştırmaktadır (Scott, 1998). Model, birey ile örgüt arasında güçlü bir bağlantı ile karakterize edilen istikrarlı (yerleşik) kimlik ile daha durumsal ve değişken olan geçici kimlik arasında önemli bir ayrım yapar. İstikrarlı kimliğin önemini vurgulayan model; bireyin benlik kavramını (self-concept) örgütsel kimlikle uyumlu hale getirerek kalıcı bir aidiyet ve bağlılık duygusuna yol açtığını savunmaktadır (Ashforth, 2008).

Yapısal Özdeşleşme Modeli, bireylerin örgütler içinde kimliklerini nasıl yönettiklerini ve müzakere ettiklerini açıklamak için iletişim teorisi ile çoklu kimlik perspektiflerini bütünleştirir. Model, örgütsel özdeşleşmenin karmaşık doğasına dikkat çekerek; iletişim uygulamaları, çoklu kimlikler ve örgütsel sonuçlar (örneğin işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiyi irdelemektedir (Scott, 1998). Ayrıca model, özdeşleşmenin statik bir durum olmadığını; sosyal etkileşimlerden ve iş yeri ilişkilerinden etkilenen dinamik bir süreç olduğunu öne sürer. Devam eden davranışsal süreçler yoluyla üyeler, kendi çıkarlarını kolektif varlığın çıkarlarıyla uyumlu hale getirerek örgütle birlik duygusu geliştirirler. Bu bakış açısı, örgütsel ortamlarda kimlik oluşumunun ilişkisel yönünü ve sosyal dinamiklerin rolünü ön plana çıkarmaktadır (Allen, 2016).

Scott, Cheney ve Corman'ın modeli, kimlikleri örgütsel bağlam içinde değişen boyutlara, konumlara ve ilgilere sahip "bölgeler" olarak görerek kimliğin yapısal bileşenini vurgular. Bu kimlikler, Goffman'ın benzetmesine benzer şekilde "ön ve arka bölgeler" (front and back regions) gibi belirgin özelliklere sahiptir ve zaman zaman örtüşebilirler. Kimliğin bu yapısal unsurlarını ana hatlarıyla belirleyen model, bireylerin farklı durumlarda kimliklerini nasıl yönettiklerine (identity management) dair ayrıntılı bir anlayış sağlar (Scott, 1998).

Özetle; Scott, Cheney ve Corman'ın Yapısal Kimlik Modeli, örgütsel kimlik süreçlerini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. İletişim teorisini ve çoklu kimlik perspektiflerini birleştirerek; istikrarlı ve geçici kimlikler arasındaki ayrımı netleştiren model, kurumsal bağlamlarda kimlik oluşumunun çok yönlü doğasına ışık tutar. Sosyal etkileşimlere, iletişim dinamiklerine ve kimliğin yapısal yönlerine odaklanması bakımından; üyeleri arasında güçlü bir aidiyet ve bağlılık duygusu yaratmayı amaçlayan kuruluşlar için değerli içgörüler sunmaktadır.

2.6.2. Ashforth ve Kreiner'in Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin iş yerleriyle olan bağlantılarını anlamada temel bir kavramdır. Kreiner ve Ashforth (2004), özdeşleşmeyi sadece "var" veya "yok" şeklinde ele alan geleneksel yaklaşımları yetersiz bularak, Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli'ni (Expanded Model of Identification) geliştirmişlerdir.

Bu model, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine dair daha ayrıntılı bir anlayış sağlamak amacıyla; özdeşleşme (identification) kavramının yanına özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification) ve nötr özdeşleşme (neutral identification) gibi boyutları entegre ederek geleneksel bakış açılarının ötesine geçmektedir (Gibney vd., 2011; Aghaz, 2014).

Genişletilmiş model, örgütsel özdeşleşme ile bireysel özellikler arasındaki etkileşimi de ele alır. Araştırmacılar, "özdeşleşme ihtiyacı" ve "olumlu duygulanım" gibi belirli bireysel farklılıkları, örgütsel özdeşleşme sürecini etkileyen önemli faktörler olarak tanımlamışlardır (Sluss, 2008). Buna ek olarak model; Sosyal Kimlik Kuramı ve Kimlik Kuramı kavramlarını entegre ederek, bireylerin iş yerleriyle nasıl bağlantı kurduklarını anlamak için kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır (Greco, 2020).

Modelin incelenmesinde dış faktörlerin etkisi de araştırılmış; algılanan dış saygınlık (prestij) ve algılanan iç saygı gibi faktörlerin örgütsel kimlik süreçlerini doğrudan etkilediği ortaya konulmuştur (Fuller, 2006). Özellikle toplum tarafından "kirli iş" (dirty work) olarak etiketlenen mesleklerde çalışanların, bu olumsuz algıya rağmen örgütleriyle nasıl özdeşleştikleri bu model çerçevesinde açıklanabilmektedir.

Modelin uygulanabilirliği; girişimcilik, eğitim ve kamu yönetimi dahil olmak üzere geleneksel örgütsel ortamların ötesinde çeşitli bağlamlara kadar uzanmaktadır

(Bacq, 2023). Bu geniş uygulama alanı, modelin çok yönlülüğünü ve kimlik süreçlerinin karmaşıklığını yakalama yeteneğini vurgular.

Özetle, literatürdeki çalışmalar ışığında; Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli, bireylerin iş yerleriyle nasıl bağlantı kurduğunu anlamada önemli bir ilerlemeyi temsil etmektedir. Farklı kimlik türlerini tanımlayarak, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak ve dış etkileri inceleyerek; bu model örgütsel özdeşleşmenin incelenmesi için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

2.6.3. İletişimsel Özdeşleşme Modeli

İletişimsel Özdeşleşme Modeli; bireylerin iletişim süreçleri aracılığıyla çeşitli topluluklar, markalar veya kuruluşlarla nasıl bağlantı kurduğunu anlamada temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, kimlik dinamiklerini inceleyerek; bireylerin niyetlerini, davranışlarını ve katılımlarını etkileyen faktörlere ışık tutar.

Modelin önemli bir yönü, dijitalleşen dünyada bireylerin katılımını ve ağızdan ağıza iletişim (WOM) niyetlerini şekillendirmede çevrimiçi toplulukların rolüne odaklanmasıdır (Al-Khasawneh, 2023). İletişimsel süreçler, bireyin sadece bilgi almasını değil, aynı zamanda o topluluğun bir parçası olduğunu hissetmesini sağlar.

Bu model kapsamında yapılan güncel araştırmalar (Pugliese, 2024); takım kimliği ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi ve bu kimliklerin üretkenlik karşıtı iş davranışları (counter-productive work behavior) veya örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Model, bireylerin örgütsel ortamlardaki eylemlerini etkilemede takım kimliğinin "aracı" rolünü ve iş yeri davranışlarını şekillendirmede grup içi iletişim ilişkilerinin önemini vurgular.

Öte yandan, özellikle sosyal medya ve dijital iş modelleri bağlamında marka toplulukları kavramı, iletişimsel kimlik modellerinde odak noktası görevi görmektedir (Kucharska, 2019). Bu modeller; bireylerin markalarla olan ilişkilerini etkileyen motivasyonel faktörleri, marka sadakatini ve tüketici katılımını geliştirmede topluluk kimliklerinin rolünü incelemektedir. Araştırmacılar, marka toplulukları içindeki ikili değer yaratma yollarını analiz ederek, topluluk kimliklerinin marka değerine ve müşteri sadakatine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır.

2.6.4. Bilişsel Özdeşleşme Modeli

Bilişsel Özdeşleşme Modeli, temellerini Albert Bandura tarafından geliştirilen ve psikolojik bir teori olan Sosyal Öğrenme Teorisi'nden (Social Learning Theory) alır. Bu model; insanların başkalarını gözlemleyerek, davranışlarını taklit ederek ve bu süreçte deneyimleyerek öğrendiklerini öne sürer. İnsanların davranışlarını ve düşüncelerini etkileyen temel mekanizmaları inceleyen model, kişisel algıların ve içsel süreçlerin öğrenme üzerindeki etkisini vurgular.

Bandura, bilişsel tanımlama modelini 1986'da yayımlanan "Düşünce ve Eylemin Sosyal Temelleri: Sosyal Bilişsel Bir Teori" (Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory) adlı eserinde ayrıntılı olarak açıklamıştır.

Bu modelin temel unsurları şunlardır:

Gözlem (Observation): Bireyler, çevrelerindeki başkalarının davranışlarını dikkatlice gözlemleyerek bilgi edinirler. Örneğin, örgütsel ortamda yeni bir çalışan, başarılı bir yöneticinin (rol modelin) davranışlarını izleyerek kurum kültürünü öğrenebilmektedir.

Özdeşleşme (Identification): Bireyler kendilerine benzeyen veya kendilerine yakın gördükleri kişilerle özdeşleşme eğilimindedir. Bu süreç, bireylerin bir rol model seçmesine ve o kişinin davranışlarını referans almasına yol açar.

Taklit (Imitation): Bireyler gözlemledikleri davranışları kendi davranış repertuvarlarına entegre ederler. Bu aşama, yeni beceriler öğrenme ve mevcut becerileri geliştirme sürecini içerir.

Motivasyon (Motivation): Bireylerin öğrenme ve davranışlarını değiştirme isteği; ödüller ve cezalar gibi dışsal etkenlerin yanı sıra, içsel inançlar ve öz yeterlilik (self-efficacy) algıları gibi içsel motivasyon kaynaklarından etkilenmektedir (Bandura, 1986).

Bilişsel Özdeşleşme Modeli; özellikle eğitim, psikoloji, iletişim ve insan kaynakları gibi alanlarda insan davranışını ve öğrenme süreçlerini anlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bandura'nın çalışmaları, sosyal öğrenme teorilerinin geliştirilmesine öncülük etmiş ve insan davranışının karmaşıklığını anlamada önemli bir araç olmuştur.

2.7. Alanyazında Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İşcan (2006), çalışanların dönüşümsel ve etkileşimci (işlemsel) liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada ayrıca, devam bağlılığı ve olumlu/olumsuz duygu durumu gibi bireysel farklılıkların rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı bulgulanmıştır. Bireysel farklılıklar açısından bakıldığında; bireyin ilişkisel benlik kurgusu (bağlılık şeması) yüksek olduğunda, liderlik tarzları ile özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkinin daha da güçlendiği tespit edilmiştir.

Tüzün (2006), Ankara'daki kamu ve özel ticari banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada; örgütsel güven, örgütsel kimlik ve algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Çalışma sonucunda, algılanan örgütsel kimliğin (prestij), örgütsel güven üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin, örgüte duydukları güveni artırmada önemli bir yordayıcı olduğu ve güvenin bu ilişkide aracı rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Özdemir (2007), OPET firması çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) algılarının; örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; KSS algısı ile örgütsel özdeşleşme, bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle "etik" ve "gönüllü" sosyal sorumluluk algılarının, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini ve iş tatminini anlamlı düzeyde artırdığı saptanmıştır.

Tak ve Çiftçioğlu (2009), Bursa Sanayi Odası'na bağlı büyük ölçekli imalat işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde; algılanan örgütsel statü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, algılanan örgütsel statü ile örgütsel özdeşleşme arasında dolaylı bir ilişki olduğu ve iş tatmininin bu ilişkide aracı rol oynadığı ileri sürülmüştür. Ayrıca araştırma, yüksek özdeşleşme düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının da istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Turunç (2010), bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada; süreç kontrolü ve karar kontrolü algılarının, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı üzerindeki

etkilerini analiz etmiştir. Elde edilen bulgulara göre; süreç kontrolü (çalışanın sürece dahil edilmesi) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, karar kontrolü ile özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Çakınberk vd. (2011), eğitim sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel aidiyet (özdeşleşme) kavramlarını incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın güçlü bir göstergesi olduğunu kanıtlamıştır. Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ile özdeşleşme düzeyleri arasında yüksek bir korelasyon bulunurken, devam bağlılığı ile özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmalara ek olarak, araştırmamızın temel değişkenleri bağlamında yapılan güncel çalışmalar incelendiğinde şu sonuçlar öne çıkmaktadır:

Özellikle işten ayrılma niyeti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar (Örn: Riketta, 2005; Van Dick vd., 2004), bu iki değişken arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tutarlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütle ne kadar güçlü bir şekilde tanımlarlarsa (yüksek özdeşleşme), "psikolojik üyelik" hissinin güçlenmesi nedeniyle örgütten ayrılma niyetlerinin o denli azaldığı görülmektedir. Özdeşleşme, çalışanın örgütte kalma arzusunu artıran ve dış alternatifleri değerlendirmesini engelleyen psikolojik bir kalkan görevi görmektedir.

Öte yandan, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalar (Örn: Björkman vd., 2013); çalışanların kendilerine "yetenek" olarak değer verildiğini hissetmeleri durumunda, örgüte karşı daha yüksek bir özdeşleşme geliştirdiklerini göstermektedir. Sosyal Mübadele Kuramı çerçevesinde; örgütün sağladığı gelişim ve kariyer fırsatları (yetenek yönetimi), çalışanda bir "borçlanma" hissi yaratarak, örgütle bütünleşme (özdeşleşme) arzusunu tetiklemektedir. Dolayısıyla literatür, yetenek yönetiminin özdeşleşmeyi artıran önemli bir öncül olduğunu; artan özdeşleşmenin ise işten ayrılma niyetini azalttığını desteklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajının korunması açısından işten ayrılma niyeti, günümüz işletmelerinin karşılaştığı en kritik yönetsel risklerden birini oluşturmaktadır. Çalışanın fiilen işten ayrılmasından önceki son bilişsel aşama ve ayrılma davranışının en güçlü yordayıcısı olarak kabul edilen bu kavram; yalnızca personel kaybı anlamına gelmemekte, aynı zamanda entelektüel sermaye erozyonu, maliyet artışı ve kurumsal hafıza kaybı gibi ciddi örgütsel sorunlara yol açmaktadır. Bu bölümde; işten ayrılma niyeti kavramının kavramsal çerçevesi ve teorik temelleri detaylandırılacak, bu niyeti tetikleyen bireysel ve örgütsel faktörler ile işten ayrılma sürecini açıklayan temel modeller sistematik bir bütünlük içinde incelenecektir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, örgütlerin sürdürülebilirliği ve insan kaynağı verimliliği açısından yönetim literatüründe en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biridir. İşten ve örgütten ayrılma niyeti, çalışanların geri çekilme (withdrawal) davranışlarının en belirgin ve son aşaması olarak kabul edilmektedir. Literatürde bu kavram; çalışanın mevcut işinden ayrılma düşüncesine sahip olması, alternatif iş imkanlarını araştırması ve nihayetinde organizasyonla olan bağını koparmaya yönelik zihinsel bir hazırlık süreci olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982; Moore, 2000; Tak, 2011).

Price ve Muller (1981), işten ayrılma niyetini daha olasılıklı bir yaklaşımla; "bir bireyin örgütteki üyeliğini sürdürme veya sürdürmeme ihtimali" olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımdan yola çıkarak, örgütten ayrılma niyeti; ani bir karardan ziyade, çalışanın iş tatminsizliği veya örgütsel sorunlar nedeniyle zamanla geliştirdiği, bilinçli ve kasıtlı bir tutumdur (Blau, 1964; Avcı, 2009). Baltacı (2014) da benzer şekilde, bu niyetin çalışanın işletmeden ayrılmayı bilinçli ve iradi olarak istemesi durumu olduğunu vurgulamaktadır.

Reçica (2017)'ya göre işten ayrılma niyeti sadece bir düşünce değil, aynı zamanda bir eylemdir; alternatif iş ilanlarına başvurmak, mülakatlara katılmak ve yeni teklifleri değerlendirmek gibi somut davranışları içerir. Ancak bir bireyin işten ayrılma niyetine sahip olması, o kişinin mutlak surette işten ayrılacağı anlamına gelmez. Bu

durum, çalışanın mevcut koşulları sorguladığı ve daha iyi bir alternatif (ücret, kariyer, çalışma ortamı vb.) bulması halinde ayrılma potansiyeli taşıdığını gösterir.

Bununla birlikte, bir çalışan işten ayrılmayı düşünmeye başladığı andan itibaren, fiziksel olarak örgütte bulunsa bile zihinsel ve duygusal olarak kopuş yaşamaya başlar. Özdevecioğlu (2004)'na göre, ayrılmayı düşünen ancak henüz eyleme geçmeyen çalışanlar, "görünmez işten ayrılma" yaşayarak performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma gibi olumsuz tutumlar sergilerler. Bu durum, örgütler için çalışanın fiilen ayrılmasından daha maliyetli sonuçlar doğurabilir.

Youngblood vd. (1983), işten ayrılma niyetini etkileyen bilişsel süreci dört aşamalı bir modelle açıklamıştır:

Mevcut İşin Değerlendirilmesi: İşin tatmin edici olup olmadığının sorgulanması.

Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Piyasadaki diğer iş fırsatlarının ve erişilebilirliğin analizi.

Ayrılma Niyetinin Oluşması: Karar verme aşaması.

Eylem: Mevcut kuruluştan fiilen ayrılma.

Aynı çalışma, örgüte yeni katılan çalışanların, kıdemli çalışanlara kıyasla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermiştir; bu da oryantasyon ve entegrasyon süreçlerinin önemini ortaya koymaktadır.

İşten Ayrılmanın Türleri: Literatürde işten ayrılma olgusu, kararın kaynağına göre iki temel kategoride incelenmektedir:

1. Gönüllü İşten Ayrılma (Voluntary Turnover): Çalışanın kendi hür iradesiyle ve kişisel nedenlerle iş akdini sonlandırmasıdır (Akar, 2012). Gomez (1995)'e göre bu durum, çalışanın inisiyatifiyle gerçekleşen bir fesih sürecidir. Gönüllü ayrılmaların nedenleri çeşitlidir; daha iyi bir ücret veya kariyer fırsatı bulmak, coğrafi değişiklikler, evlilik, ailevi sorumluluklar veya iş yerindeki çatışmalar bu nedenler arasında sayılabilir (Cotton, 1986). Ayrıca performans sorunları, stres, yetersiz yan haklar ve eğitim fırsatlarının eksikliği de çalışanları gönüllü ayrılmaya iten faktörlerdir (David, 2019). Gönüllü ayrılmalar, özellikle yetenekli çalışanların kaybı söz konusu

olduğunda örgütler için büyük bir maliyet (eğitim yatırımlarının kaybı, yerine yenisini koyma maliyeti vb.) yaratır (Bozdoğan, 2020).

2. Gönülsüz (İstem Dışı) İşten Ayrılma (Involuntary Turnover): Çalışanın kendi isteği dışında, işveren tarafından veya zorunlu sebeplerle iş ilişkisinin sonlandırılmasıdır. İşten çıkarılma, emeklilik, hastalık, ölüm veya organizasyonel küçülme gibi nedenler bu kapsamda değerlendirilir (Bayarçelik, 2017). Gomez (1995), bu tür ayrılmaların genellikle ekonomik krizler, performans yetersizliği veya disiplin sorunları nedeniyle gerçekleştiğini belirtmektedir.

İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları: İşten ayrılma niyeti, gerçekleşen iş gücü devrinin (turnover) en güçlü öncülüdür (Martin, 2005). Yüksek iş gücü devir oranı, örgütler için çok boyutlu bir sorundur. Loi vd. (2006)'ne göre; yetenekli ve bilgili iş gücünü kaybetmek, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını ve kurumsal hafızasını zedelemektedir. Ayrıca yeni personelin seçimi, işe alımı ve eğitimi ek maliyetler doğurur.

Daha da önemlisi, işten ayrılmaların yarattığı sosyal etki göz ardı edilmemelidir. Scott (1999)'a göre; örgütte kalan çalışanlar, arkadaşlarının ayrılmasıyla moral bozukluğu yaşayabilir, iş yükleri artabilir ve yeni gelenlerle yaşanacak belirsizlik nedeniyle endişe duyabilirler. Bu "bulaşıcı etki", örgüt genelinde verimlilik kaybına ve güven erozyonuna yol açabilir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, sadece bireysel bir tercih değil, yönetilmesi gereken stratejik bir örgütsel risk olarak ele alınmalıdır.

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Genel olarak literatüre bakıldığında; işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır (Karaca, 2016). Bu faktörlerin her biri tek başına etkili olabileceği gibi, genellikle birbirleriyle etkileşim halinde, karmaşık bir süreç sonucunda çalışanın ayrılma kararını şekillendirmektedir.

3.2.1. İşten Ayrılmayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, bireyin ve örgütün doğrudan kontrolü dışında gelişen, ancak çalışanın işten ayrılma kararını tetikleyen dışsal dinamiklerdir. Karaca (2016)'ya göre

bu faktörler; dış ekonomik ve sosyal çevredeki değişiklikleri, iş gücü piyasasındaki rekabeti, doğum oranlarını ve demografik değişimleri kapsar.

Meyssonnier (2006), işten ayrılma niyetinin iş gücü piyasası koşullarından (işsizlik oranları, alternatif iş imkanları vb.) doğrudan etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin; işsizlik oranının düşük olduğu ve nitelikli eleman açığının bulunduğu dönemlerde, çalışanların alternatif iş bulma olasılığı arttığı için işten ayrılma niyetleri de yükselmektedir. Griffeth vd. (2000)'nin yaptığı meta-analiz çalışması, işsizlik oranı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır; yani işsizlik arttıkça çalışanlar mevcut işlerine daha sıkı sarılmaktadır.

Ancak bazı durumlarda, çalışanlar mevcut çalışma ortamlarından memnun olsalar dahi, dış çevreden gelen "beklenmedik fırsatlar" (headhunter teklifleri, daha iyi bir kariyer imkanı vb.) nedeniyle ayrılmayı düşünebilirler. Lee vd. (2015), bu durumu bir "değerlendirme süreci" olarak nitelendirir; eğer yeni fırsatın algılanan faydası, mevcut işin sağladığı faydadan (maliyetler düşüldükten sonra) daha yüksekse, çalışanın ayrılma motivasyonu güçlenir. Dolayısıyla örgütlerin, sadece iç dinamikleri değil, dış çevredeki ekonomik ve sosyal değişimleri de izleyerek strateji geliştirmeleri gerekmektedir.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; işletmenin yapısı, kültürü, yönetim tarzı ve insan kaynakları uygulamalarından kaynaklanan ve işten ayrılma niyetini en çok etkileyen içsel dinamiklerdir. Karaca (2016), bu faktörleri; ücret politikaları, yönetici tutumları, örgütsel destek, kariyer imkanları ve fiziksel çalışma koşulları olarak sıralamaktadır.

Araştırmalar, kötü yönetim uygulamalarının ve adalet algısındaki bozulmaların, yüksek performanslı çalışanların kaybına yol açtığını göstermektedir. Branham (2012), çalışanların işten ayrılmasının temel nedenleri arasında; yetersiz geri bildirim, koçluk desteğinin eksikliği, sınırlı mesleki gelişim fırsatları ve yöneticiye duyulan güven kaybını göstermiştir.

Örgütsel faktörleri şu alt başlıklarda detaylandırmak mümkündür:

Ücret ve Yan Haklar: Price (2001), yüksek maaş seviyelerinin işten ayrılma niyetiyle negatif korelasyon gösterdiğini belirtmektedir. Ancak ücret, tek başına bir

"elde tutma" aracı değildir; iş tatmini ve bağlılık gibi faktörlerle desteklenmediğinde etkisi sınırlı kalmaktadır (Luna-Arocas, 2007).

İş Stresi ve Rol Çatışması: İş yeri stresi, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü; işten ayrılma niyetini artıran en güçlü faktörlerdendir. Podsakoff vd. (2007), stresi "engelleyici" (kurumsal politikalar, bürokrasi) ve "tetikleyici" (işin doğasındaki zorluklar) olarak ikiye ayırmıştır. Engelleyici stres ayrılma niyetini artırırken, tetikleyici stres bazen gelişimi teşvik edebilir.

Örgütsel Adalet: Martin ve Bennett (1996), Adams'ın Hakkaniyet Teorisi'ne atıfla; dağıtım adaletindeki (ücret ve ödüllerin adil dağıtılmaması) eksikliğin, çalışanlarda haksızlığa uğrama hissi yaratarak ayrılma niyetini tetiklediğini ortaya koymuştur.

Kurumsal İletişim: Etkili bir kurumsal iletişimin olmadığı ortamlarda, dedikodu ve belirsizlik artar; bu da güven kaybına ve ayrılma davranışına yol açar (Hargie, 2002).

Örgütsel Destek: Anafarta (2016), algılanan örgütsel desteğin eksikliğinin, çalışanların "değersizlik" hissine kapılmasına ve kurumdan kopmasına neden olduğunu göstermiştir.

Sendikalaşma: Edwards (2005), sendikaların çalışanlara seslerini duyurma imkanı vererek ve keyfi uygulamaları engelleyerek işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü belirtmektedir.

3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; çalışanın kişiliği, demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) ve işe yönelik tutumlarını kapsar. Bu faktörler, aynı örgütsel koşullar altında neden bazı çalışanların ayrılmayı düşünürken diğerlerinin kaldığını açıklar.

Demografik Özellikler:

Yaş ve Kıdem: Literatürde genel kabul, yaş ve kıdem arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı yönündedir (Griffeth vd., 2000; Liu, 2010). Yaşlı ve kıdemli çalışanların kuruma yaptıkları yatırım (emeklilik hakları, statü vb.) arttığı için ayrılma maliyeti yükselmektedir.

Cinsiyet: Cinsiyetin etkisi konusunda literatürde farklı bulgular mevcuttur. Bazı çalışmalar kadınların (Camp, 1994), bazıları ise erkeklerin (Ostroff, 2001) daha yüksek ayrılma eğiliminde olduğunu öne sürse de; birçok güncel çalışma cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Medeni Durum: Evli çalışanların, ailevi sorumluluklar ve istikrar ihtiyacı nedeniyle bekar çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğu bildirilmektedir (Lee, 2009).

Kişilik Özellikleri: Rubenstein (2018), "Duygusal İstikrar", "Sorumluluk" ve "Uyumluluk" (Beş Faktör Kişilik Kuramı) özelliklerine sahip bireylerin ayrılma eğiliminin daha düşük olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık, "Deneyime Açıklık" ve "Dışa Dönüklük" seviyesi yüksek bireyler, yeni fırsatları değerlendirmeye daha meyilli oldukları için iş değiştirme olasılıkları daha yüksektir (Carless, 2011).

Örgütsel Bağlılık: Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen modele göre; duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri, işten ayrılma niyetinin en güçlü bireysel yordayıcısıdır. Örgütle güçlü bir duygusal bağ kuran çalışanın ayrılma niyeti düşerken; sadece zorunluluktan (devam bağlılığı) kalan çalışanın fırsat bulduğunda ayrılma ihtimali yüksektir.

Sonuç olarak; işten ayrılma niyeti tek bir nedene indirgenemez. Bireyin kişiliği, örgütün sunduğu imkanlar ve dış çevredeki ekonomik koşulların karmaşık bir etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

İşten ayrılma niyeti, anlık bir karar olmaktan ziyade; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle zaman içinde olgunlaşan karmaşık bir psikolojik süreçtir. Literatürde işten ayrılma niyetini belirleyen öncüller (antecedents); çalışanların kişilik özelliklerinden yönetim tarzına, ücret politikalarından iş stresine kadar geniş bir yelpazede incelenmektedir. Bulutlar (2009)'a göre, yetenek ve yetkinlik kaybına ek olarak işe alım ve oryantasyon maliyetlerini artırarak kuruluşlara ek yük getiren çalışan sirkülasyonunun en temel öncülü, işten ayrılma niyetidir.

Kirschenbaum ve Weisberg (1990), işten ayrılma süreciyle ilgili kritik bir tespitte bulunmuşlardır: İş tatmini, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutumlar ile "fiili

işten ayrılma" arasındaki ilişki zayıfken; bu tutumların "işten ayrılma niyeti" ile olan ilişkisi çok daha güçlüdür. Bunun temel nedeni, fiili ayrılmanın iş piyasası koşulları gibi dış faktörlere bağlı olması, ancak niyetin tamamen bireyin psikolojik durumuyla ilgili olmasıdır. Bu nedenle araştırmacılar, doğrudan ayrılma davranışından ziyade, onun en güçlü göstergesi olan "niyeti" incelemeye odaklanmışlardır.

İşten ayrılma niyetinin öncülleri, literatürdeki yaygın sınıflandırma dikkate alınarak aşağıda detaylandırılmıştır.

3.3.1. İşin Doğasından Kaynaklanan Öncüller

Çalışanların işten ayrılma nedenleri incelendiğinde, işin yapısı ve yarattığı psikolojik baskının önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özsöylemez (2009), çalışanların ayrılma niyetini özellikle iş stresi ve işten çıkarılma korkusuna bağlamaktadır. İş güvencesinin olmadığı veya yoğun stres altındaki ortamlarda çalışanlar; işe gelmekten kaçınma (devamsızlık), iş kalitesini düşürme ve aktif olarak dışarıda iş arama eğilimi göstermektedirler (Biçer, 2005).

Öte yandan, işin çalışana ne kadar özerklik tanıdığı da kritik bir öncüldür. Ökten (2008) tarafından yapılan çalışmada, personel güçlendirme (empowerment) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş; güçlendirmenin "anlam" boyutunun iş tatminini artırdığı, buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. İşini anlamlı bulan ve yetki sahibi olan çalışanların ayrılma eğilimi düşmektedir.

3.3.2. Yönetimsel Öncüller

Yöneticilerin liderlik tarzları, ücret politikaları, ödüllendirme sistemleri ve çalışma ortamını yönetme biçimleri, işten ayrılma niyetinin en güçlü dışsal belirleyicileridir (Menisa, 2006). Özellikle Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisi, bu süreci açıklamada önemli bir çerçeve sunar. Şahin (2011), lider-üye etkileşiminin kalitesinin, çalışanın ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini belirtmektedir.

Bolat (2011)'a göre bu etkileşim süreci dinamiktir:

Yüksek Kaliteli Etkileşim: Karşılıklı güven, saygı ve desteğe dayanır. Bu gruptaki çalışanların ayrılma niyeti düşüktür (Kaşlı, 2010).

Düşük Kaliteli Etkileşim: Sadece resmi iş sözleşmesine ve prosedürlere dayanır. Bu gruptaki çalışanlar, liderlerinden yeterli sosyal ve mesleki destek görmediklerini hissettiklerinde, daha fazla destek bulma umuduyla iş arama eğilimine girerler.

Ancak Şahin (2011), bu ilişkinin her zaman doğrusal olmadığını; bazen lider-üye etkileşimi yüksek olsa bile, dış piyasa koşulları veya kariyer hedefleri nedeniyle çalışanların yine de ayrılmayı düşünebildiklerini (eğrisel ilişki) vurgulamaktadır.

3.3.3. Bireysel ve Algısal Öncüller

Çalışanların işten ayrılma niyetleri, olayların kendisinden ziyade olayları nasıl algıladıklarına bağlıdır. Gürpınar (2006), ayrılma niyetinin bireylerin örgütlerine ilişkin adalet, destek ve performans algılarına göre şekillendiğini belirtmektedir.

Teoman (2007)'a göre, çalışanın performansı, potansiyeli ve kariyer beklentileri ayrılma kararında belirleyicidir. Yüksek potansiyelli çalışanlar ("yetenekler"), mevcut kurumlarında kariyer yollarının kapalı olduğunu hissettiklerinde veya potansiyellerini kullanamadıklarını düşündüklerinde (Zayas, 2006), daha hızlı bir şekilde alternatif arayışına girmekte ve mevcut işlerine karşı olumsuz duygular geliştirmektedirler.

Sonuç olarak; işten ayrılma niyetinin öncülleri tek boyutlu değildir. Bireysel beklentiler, işin yarattığı stres ve yöneticilerle kurulan ilişkinin kalitesi birleşerek çalışanın zihninde "kalma" veya "gitme" kararını oluşturmaktadır. Bu niyetin oluşması, örgütler için bir uyarı niteliğindedir; zira müdahale edilmezse fiili ayrılma, maliyet artışı ve verimlilik kaybı kaçınılmazdır.

3.4. Alanyazında İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İşten ayrılma niyeti, küresel ölçekte örgütlerin en önemli sorunlarından biri olduğu için hem ulusal hem de uluslararası literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Bu bölümde, öncelikle konuya ışık tutan temel uluslararası çalışmalar, ardından Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar kronolojik ve tematik bir sırayla ele alınmıştır.

3.4.1. Uluslararası Literatürden Çalışmalar

Tett ve Meyer (1993), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen kapsamlı meta-analiz çalışmalarında; iş tatmini ve

örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti ile güçlü ve negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık arttıkça, ayrılma niyetlerinin anlamlı düzeyde azaldığını göstermiştir.

Becker (1992), işten ayrılma niyeti literatürüne "Bağlılık Odakları" (Foci of Commitment) yaklaşımıyla önemli bir katkı sunmuştur. Becker'e göre, çalışanın ayrılma niyetini belirleyen tek faktör genel örgütsel bağlılık değildir; çalışanlar yöneticilerine, takımlarına veya üst yönetime farklı düzeylerde bağlılık duyabilirler. Becker ve arkadaşlarının (1996) çalışmaları; çalışanın doğrudan yöneticisine (supervisor) duyduğu bağlılığın, işten ayrılma niyetini tahmin etmede, genel örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir yordayıcı olabileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında liderlik kalitesinin önemini vurgulamaktadır.

Uluslararası literatürde yapılan çalışmalar, algılanan genişlemeyi destekleyen çalışan tutumları ve bunların üzerinde birleştiği bir rol oynadığını ortaya koyuyor. Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanan bu model, çalışana sunulan destek tıkça, çalışanın da örgüte karşı olumlu tutum ve gelişmeleri geliştirilerek savunulmaktadır (Blau, 1964).

Griffeth, Hom ve Gaertner (2000), literatürün en çok atıf alan meta-analiz çalışmasında; ücret, terfi fırsatları, iş stresi ve liderlik desteği gibi faktörlerin ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini belirlemişlerdir. Çalışma ayrıca, "iş arama davranışının" (job search behavior), niyet ile eylem arasındaki en güçlü köprü olduğunu kanıtlamıştır.

Van Dick vd. (2004), örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisine odaklanan çalışmalarında; çalışanların kendilerini örgütle ne kadar güçlü bir şekilde tanımlarlarsa (yüksek özdeşleşme), işten ayrılma niyetlerinin o denli düşük olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar, özdeşleşmenin, çalışanların kriz dönemlerinde bile örgütte kalma kararını etkileyen, iş tatmininden daha derin bir psikolojik bağ olduğunu vurgulamışlardır.

Eisenberger et al. (1986) tarafından gerçekleştirilen öncü çalışmada, yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı, buna karşılık işten ayrılma niyetini azalttığı tespit

edilmiştir. Bu bulgular daha sonraki birçok uluslararası araştırma tarafından da desteklenmiştir.

Örneğin Rhoades ve Eisenberger (2002), yaptıkları meta-analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin; duygusal bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, tükenmişlik ve devamsızlık ile ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Daha güncel çalışmalarda ise algılanan örgütsel desteğin, psikolojik iyi oluş, iş-aile dengesi ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Kurtessis et al. (2017) tarafından yapılan kapsamlı meta-analiz, AÖD'nin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurduğunu ve modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kritik bir değişken olduğunu göstermektedir (Eisenberger, 1986).

Sonuç olarak, uluslararası literatürde algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın güçlenmesinde ve sürdürülebilir örgütsel başarının sağlanmasında temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, çağdaş örgütlerde insan kaynakları politikalarının çalışanlara destek algısını artıracak şekilde yapılandırılması büyük önem taşımaktadır.

3.4.2. Ulusal Literatürden Çalışmalar

Sarıer ve Doyuran (2004), Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırmada; karara katılım, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ölçmüştür. Çalışmada, öğretmenlerin sınıf içi kararlara katılım derecesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve dolaylı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken; normatif bağlılık ile ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çekmecelioğlu (2005), Gebze-Dilovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde; örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt ikliminin "yönetim desteği" ve "ekip desteği" boyutları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel teşvik ve yönetim desteğinin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu; yaratıcılığın desteklendiği bir iklimde çalışanların iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada; örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif; işten ayrılma niyeti ile ise anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca hizmet yılı, eğitim düzeyi ve yaş gibi demografik değişkenlerin de ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

Yücel (2012), yaptığı çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulguları, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak çalışmanın en önemli bulgusu; örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide "tam aracılık" rolü üstlendiğidir. Yani, iş tatmini artan çalışanın önce örgütsel bağlılığı artmakta, bu bağlılık artışı sayesinde işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Genel olarak ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde; işten ayrılma niyetinin tek bir faktöre indirgenemeyecek kadar karmaşık, çok boyutlu bir olgu olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların ortak noktası; örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, örgütsel güven ve yönetici desteğinin, işten ayrılma niyetini azaltan en güçlü "koruyucu faktörler" olduğudur.

Becker (1992) ve Van Dick (2004) gibi araştırmacıların bulguları, çalışanın örgüte veya yöneticisine duyduğu psikolojik bağın (bağlılık ve özdeşleşme), ayrılma niyetini engellemede kritik rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, tezin temelini oluşturan yetenek yönetimi uygulamalarının; çalışanlarda "değerlilik" hissi yaratarak özdeşleşmeyi artırması ve dolaylı olarak işten ayrılma niyetini minimize etmesi beklentisi, mevcut literatür bulgularıyla güçlü bir şekilde örtüşmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ TEORİK İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA MODELİNİN GEREKÇESİ

Bu çalışmada, yetenek yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bütüncül bir modelde incelenmesinin temel nedeni; modern örgütlerin en büyük stratejik sorunu olan "nitelikli iş gücünü elde tutma" problemine teorik ve pratik bir çözüm arayışıdır. Literatür incelendiğinde, bu üç kavram arasındaki ilişkilerin Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory) ve Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory) çerçevesinde güçlü bir teorik zemine oturduğu görülmektedir. Aşağıda, değişkenler arasındaki teorik bağlar ve modelin kurgulanma mantığı açıklanmıştır.

4.1. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi, temel olarak Sosyal Mübadele Kuramı ile açıklanmaktadır. Bu kurama göre, taraflar arasındaki ilişkiler karşılıklılık ilkesine dayanır. Örgüt, çalışanına eğitim, kariyer gelişimi, yüksek ücret ve "yetenek" statüsü vererek bir yatırım yaptığında; çalışan bu yatırımı bir "destek" ve "değer görme" olarak algılar.

Algılanan bu örgütsel destek, çalışanda psikolojik bir borçlanma hissi yaratır. Çalışan, örgütten gördüğü bu değeri, kendisini örgütle daha fazla bütünleştirerek (özdeşleşerek) geri ödeme eğilimine girer. Björkman vd. (2013) tarafından belirtildiği üzere; çalışanlar kendilerini "yeteneğe yatırım yapan" bir örgütün parçası olarak gördüklerinde, o örgütün kimliğini kendi kimliklerinin bir parçası haline getirirler. Dolayısıyla bu çalışmada; etkin bir yetenek yönetiminin, çalışanın "Biz" duygusunu ve örgütsel özdeşleşmesini artıracağı öngörülmektedir.

4.2. Yetenek Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-Based View) perspektifinden ele alınabilir. Örgütler, rekabet avantajı sağlayan insan kaynağını kaybetmemek için çekici "değer teklifleri" (kariyer yolları, ödül sistemleri, gelişim fırsatları) sunarlar.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise durum rasyonel bir fayda-maliyet analizidir. Yetenek yönetimi uygulamaları (adil performans değerlendirme, kariyer planlama vb.) çalışanın mevcut işinden aldığı tatmini ve geleceğe dair umutlarını artırır. Çalışan, mevcut örgütünde kendini geliştirebileceğini ve kariyer hedeflerine ulaşabileceğini gördüğünde, dışarıdaki alternatifleri arama (işten ayrılma) niyeti zayıflar. Tersi durumda, yeteneklerine uygun bir yönetim bulamayan çalışanlar için ayrılma niyeti kaçınılmaz bir sonuçtur.

4.3. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bu iki değişken arasındaki ilişki, Sosyal Kimlik Kuramı'nın en temel çıktılarından biridir. Özdeşleşme, çalışanın kendini örgütle "bir" hissetmesidir. Van Dick vd. (2004)'ne göre; yüksek düzeyde özdeşleşen bir çalışan için örgütten ayrılmak, sadece bir iş değişikliği değil, aynı zamanda kendi kimliğinin bir parçasını kaybetmek anlamına gelir.

Psikolojik olarak örgüte kök salmış ve örgütün başarısını kendi başarısı sayan bir bireyin, işten ayrılma niyeti taşıması beklenmez. Özdeşleşme, çalışanı olası iş tatminsizliklerine ve dış şoklara karşı koruyan psikolojik bir kalkan görevi görür. Dolayısıyla modelimizde, özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir azaltıcı (negatif) etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Bütüncül Modelin Gerekçesi: Özdeşleşmenin Aracı Rolü

Bu araştırmanın özgünlüğü ve bütüncül modelin kurulma gerekçesi; yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini sadece "mekanik" araçlarla (para, terfi vb.) değil, aynı zamanda "psikolojik" bir süreçle (özdeşleşme) azalttığı öngörüsüne dayanmaktadır.

Sadece yüksek ücret veya eğitim vermek, çalışanı elde tutmak için yeterli olmayabilir. Ancak yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanda "Ben bu değerli örgütün bir parçasıyım" (Özdeşleşme) hissini oluşturabilirse, bu bağlılık kalıcı hale gelir ve işten ayrılma niyeti minimize edilir. Bu bağlamda araştırmamız; yetenek yönetimini bağımsız değişken (girdi), işten ayrılma niyetini bağımlı değişken (çıktı) ve örgütsel özdeşleşmeyi bu süreci anlamlandıran kritik bir aracı değişken (süreç) olarak konumlandıran bütüncül bir model önermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada, araştırma modelindeki değişkenler (Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti) arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma, mevcut durumu ortaya koymayı amaçlayan betimsel (descriptive) ve değişkenler arasındaki etkileşimi test eden ilişkisel (correlational) bir tarama modeline dayanmaktadır.

Araştırmanın örneklemi, zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden "Kolayda Örnekleme" (Convenience Sampling) tekniği ile seçilmiştir. Katılımcılardan, araştırma modelindeki değişkenleri temsil eden yapılandırılmış anket sorularını yanıtlamaları istenmiştir. SPSS 26 ve SmartPLS 4 programı kullanılarak istatistiki analizlere tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar etki katsayıları ve t değerleri göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Veri analizi sürecinde; verilerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) / Yol Analizi (Path Analysis) uygulanmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini test etmektir. Ayrıca çalışma kurumlarında yetenek yönetimi–örgütle özdeşleşme–işten ayrılma niyeti üçlüsünü bütüncül bir modelde ele alarak, literatürdeki boşluğu doldurmayı ve akademik bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda çalışma; yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgütle özdeşleşmesi aracılığıyla işten ayrılma niyetini nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz küresel iş dünyasında örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmelerinde insan kaynağı en stratejik unsur haline gelmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları,

örgütlerin geleceğe dönük vizyonlarını gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Etkili bir yetenek yönetimi; doğru kişilerin doğru pozisyonlarda istihdam edilmesini, çalışanların yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesini ve performanslarının kurumsal hedeflerle uyumlaştırılmasını sağlar. Bu uygulamalar yalnızca bireysel düzeyde verimlilik artışı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürünün güçlenmesine ve örgütsel dayanıklılığın gelişmesine de katkıda bulunur.

Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, çalışanların örgüt tarafından değerli hissedilmesini sağlar; bu da çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırır. Böylece çalışanlar, yalnızca maddi kazanımlar için değil, örgütün bir üyesi olmanın verdiği anlam ve tatmin duygusuyla çalışmaya devam ederler. Ayrıca etkili yetenek yönetimi; kariyer gelişimi ve adil fırsat beklentilerini karşılayarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu nedenle, bu üç değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi, bölgesel düzeyde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır.

5.1.3. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın temel problemini çözmek adına şu sorulara yanıt aranmıştır:

Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini etkilemekte midir?

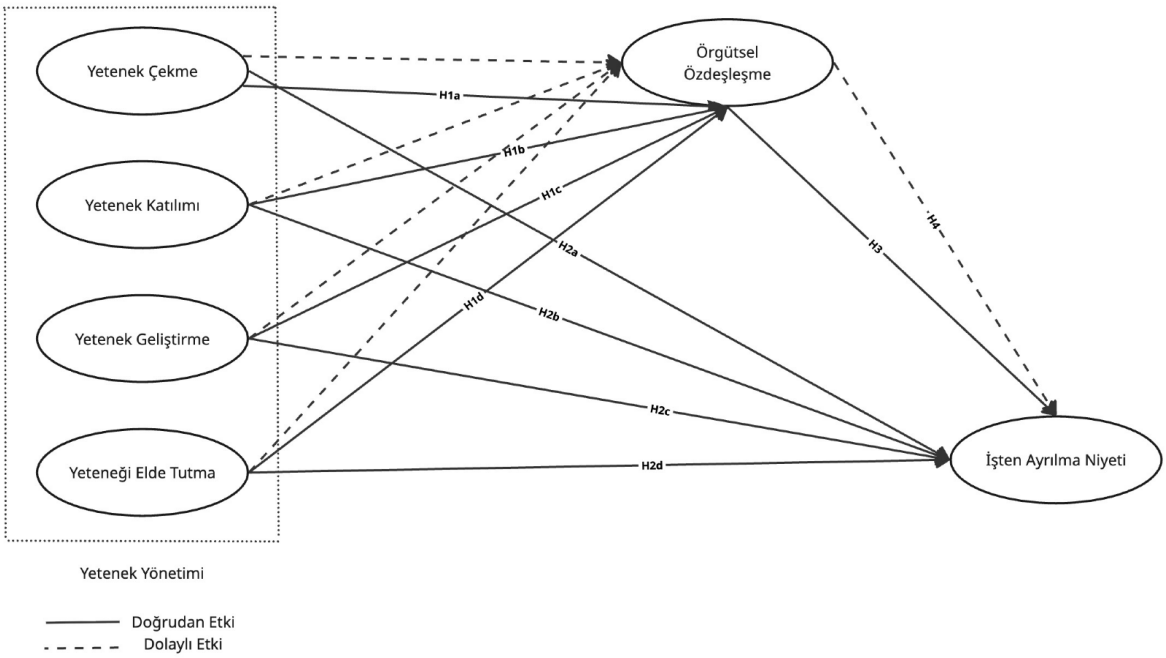
Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?

Örgütle özdeşleşme düzeyi, işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?

Örgütle özdeşleşme, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı (mediator) bir rol oynamakta mıdır?

5.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütlerde özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkilerini inceleyen bu çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Literatür taraması sonucunda oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir.

H1: Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H1a: Yetenek çekme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H1b: Yetenek katılımı değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H1c: Yetenek geliştirme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H1d: Yeteneği elde tutma değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2: Yetenek yönetimi uygulamaları işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2a: Yetenek çekme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2b: Yetenek katılımı değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2c: Yetenek geliştirme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2d: Yeteneği elde tutma değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H3: Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etki vardır.

5.1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini, 18 yaş üstü tüm bireyler oluşturmaktadır. Tez çalışması kapsamında elde edilen verilere kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan bireyler ile temasa geçilmiş ve anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmaya katılan 239 katılımcıdan 11'i öğrenci olduklarını belirttikleri için ilgili katılımcılara yönelik yanıtlar analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. 228 katılımcıdan elde edilen veriler ise SPSS 26 ve SmartPLS 4 programı kullanılarak istatistiki analizlere tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar etki katsayıları ve t değerleri göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

5.1.6. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen değişkenleri (yetenek yönetimi, özdeşleşme, işten ayrılma) doğru ve tutarlı bir şekilde ölçebilecek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu,

Katılımcıların anket sorularını herhangi bir baskı altında kalmadan, samimi ve objektif bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

5.1.7. Sınırlılıklar

Yöntem Sınırlılığı: Veriler anket yöntemiyle (öz bildirim) toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların sosyal beğenirlik (social desirability) eğilimi göstermesi riskini taşıyabilmektedir.

5.2. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada betimsel istatistiklerin analizinde SPSS 26 programından, yordayıcı ve aracılık etkilerinin incelenmesinde ise SmartPLS 4 yazılımından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerin geçerliliği test edilmiş ve araştırma hipotezleri sınanmıştır. Analiz sürecinde değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş; geçerlilik ve güvenirlik analizleri, ayrışma geçerliliği değerlendirmeleri ile yol analizi, aracılık analizi ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

5.3. Demografik Özellikler

228 katılımcıdan alınan yanıtlara ait demografik bilgiler Tablo 1'de verilmektedir. Tabloda örneklem grubunun, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleği, aynı iş yerinde çalışma süresi ve çalışma hayatında olma süresi değişkenlerine ilişkin demografik analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	57	25,0
	Erkek	171	75,0
Yaş	Minimum	19	
	Maksimum	60	
Medeni Durum	Bekar	106	46,5
	Evli	171	53,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	0,9
	Lise	14	6,1
	Ön Lisans	15	6,6
	Lisans	117	51,3
	Yüksek Lisans	60	26,3
	Doktora	20	8,8
Meslek	Kamu Sektörü Çalışanı	61	26,8
	Özel Sektör Çalışanı	112	49,1
	Akademisyen	20	8,8
	Serbest Meslek Sahibi	35	15,4
Aynı İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	28	12,3
	1-2 Yıl	77	33,8
	3-5 Yıl	59	25,9
	6-10 Yıl	32	14,0
	11-15 Yıl	22	9,6
	16 Yıl ve Üzeri	10	4,4
Çalışma Hayatında Olma Süresi	1 Yıldan Az	12	5,3
	1-2 Yıl	33	14,5
	3-5 Yıl	47	20,6
	6-10 Yıl	55	24,1
	11-15 Yıl	37	16,2
	16 Yıl ve Üzeri	44	19,3

f: Sıklık, %: Bütün içindeki yüzdesi, N: 228 katılımcı

Katılımcıların yaş ortalaması ve dağılımına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma katılımcılarının yaşları

Soru	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maksimum
Yaş	39.15	9.404	22	66

Tablo 2'ye göre, katılımcıların yaş ortalaması 39,15'tir. Yaş dağılımının standart sapması 9,40 olup, katılımcıların geniş bir yaş aralığına sahip olduğu görülmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma modeline ilişkin yol analizine geçilmeden önce, SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak değişkenlerin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda iç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's Alpha katsayısı, birleşme geçerliliği için Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability – CR) ve ayrışma geçerliliği için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted – AVE) değerleri incelenmiştir. Literatüre göre, faktör yükleri ile Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin ≥0,70; AVE değerinin ise ≥0,50 olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca faktör yüklerinin ≥0,708 olması önerilmekte; 0,40'ın altında faktör yüküne sahip ifadelerin modelden çıkarılması, 0,40 ile 0,70 arasında faktör yüküne sahip ifadelerin ise AVE ve CR değerlerinin eşik değerlerin altında kalması durumunda ölçüm modeline dâhil edilmemesi tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2014). Değişkenlere ilişkin iç tutarlılık güvenirliği ile birleşme ve ayrışma geçerliliği sonuçları Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Yetenek Çekme	YÇ1	0,841	0,938	0,953	0,802
	YÇ2	0,921			
	YÇ3	0,928			
	YÇ4	0,886			
	YÇ5	0,900			
Yetenek Katılımı	YK1	0,903	0,953	0,955	0,78
	YK2	0,912			
	YK3	0,929			
	YK4	0,915			
	YK5	0,867			
	YK6	0,800			
	YK7	0,850			
Yetenek Geliştirme	YG1	0,916	0,913	0,939	0,793
	YG2	0,888			
	YG3	0,870			
	YG4	0,887			
Yeteneği Elde Tutma	YET1	0,908	0,941	0,955	0,810
	YET2	0,912			
	YET3	0,895			
	YET4	0,901			
	YET5	0,883			
Örgütsel Özdeşleşme	ÖÖ1	0,733	0,903	0,926	0,729
	ÖÖ2	0,770			
	ÖÖ3	0,878			
	ÖÖ4	0,886			
	ÖÖ5	0,810			
	ÖÖ6	0,844			
	İAN1	0,781	0,927	0,942	0,729

İşten Ayrılma Niyeti	İAN2	0,872	
	İAN3	0,843	
	İAN4	0,818	
	İAN5	0,909	
	İAN6	0,894	

Tablo 3 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,733 ile 0,929 arasında; AVE değerlerinin ise 0,729 ile 0,810 aralığında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bulgular, tüm değerlerin önerilen eşik değerlerin üzerinde olduğunu göstermekte olup, bu doğrultuda birleşme geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde Fornell ve Larcker (1981) tarafından geliştirilen kriter kullanılmıştır. Bu kritere göre, her bir yapıya ait AVE değerinin karekökünün, ilgili yapının modelde yer alan diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olması beklenmektedir. Fornell ve Larcker kriterine dayalı ayrışma geçerliliği sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1. Yetenek Geliştirme	**0,890**					
2. Yetenek Katılımı	0,683	**0,883**				
3. Yetenek Çekme	0,703	0,813	**0,896**			
4. Yetenek Elde Tutma	0,758	0,836	0,821	**0,900**		
5. Örgütsel Özdeşleşme	0,605	0,694	0,710	0,666	**0,822**	
6. İşten Ayrılma Niyeti	-0,189	-0,185	-0,204	0,347	0,105	**0,854**

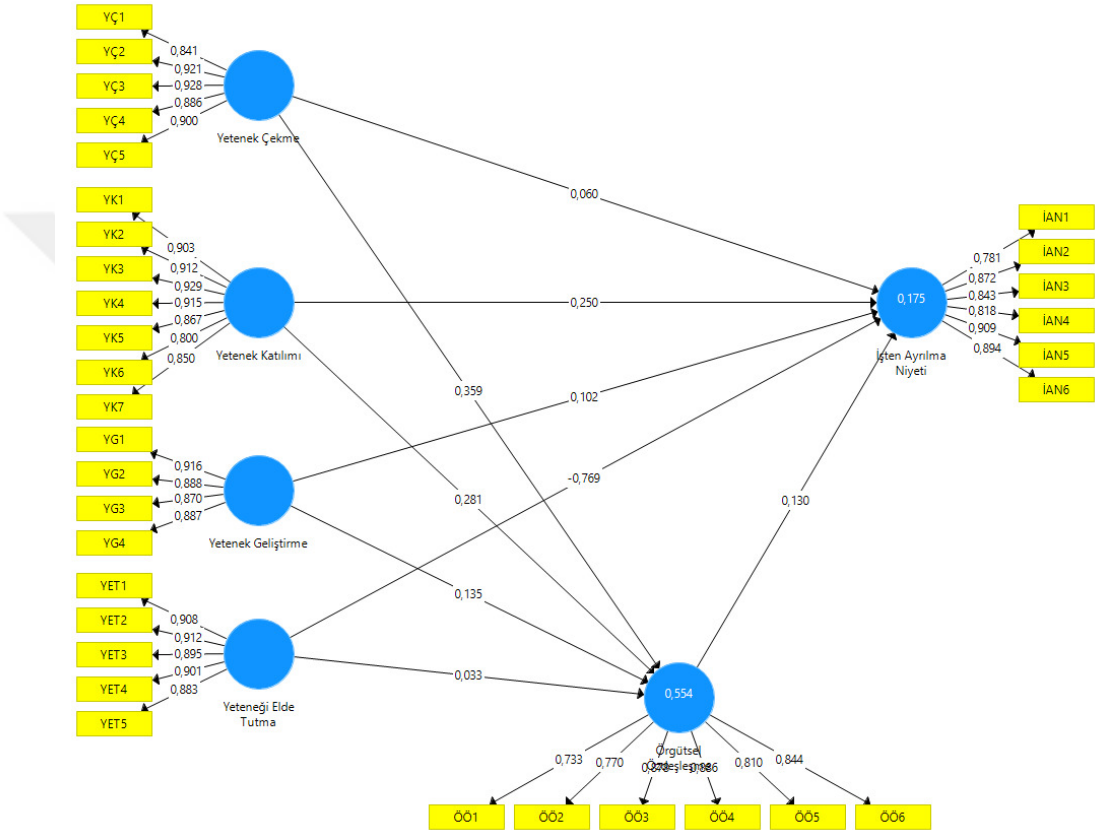
1: Yetenek Geliştirme, 2: Yetenek Katılımı, 3: Yetenek Çekme, 4: Yetenek Elde Tutma, 5: Örgütsel Özdeşleşme 6: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 4'te koyu punto ile gösterilen değerler, yapılara ait Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin karekökünü ifade etmektedir. Tablo incelendiğinde, her bir yapının AVE karekökü değerinin, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Ayrışma geçerliliğinin ardından, modelde yer alan değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık VIF değerleri aracılığıyla incelenmiştir. Hair vd. (2014; 2019), VIF değerlerinin 5 ve üzerinde olmasının değişkenler arasında potansiyel çoklu doğrusallık sorunlarına işaret ettiğini belirtmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, değişkenlerin büyük çoğunluğuna ait VIF değerlerinin 5'in altında olduğu, bazı

maddelerde ise VIF değerlerinin 5'in üzerinde (YK1-5.215; YK2-5,354; YK3-6,755; YK4-5,273) gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum, modelde sınırlı düzeyde çoklu doğrusallık olabileceğini göstermekte olup, sonuçların dikkatli yorumlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler istatistik paket programı kullanıcı ara yüzü vasıtasıyla analizlere dahil edilmiştir ve modelin son hali Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Yol Analizi

Analiz sonuçları incelendiğinde, öncelikle tüm ölçek ifadelerinin önerilen eşik değerleri karşıladığı görülmektedir. Araştırma modeli görseli değerlendirildiğinde; her bir ifadeye ait faktör yüklerinin ilgili oklar üzerinde, değişkenler arasındaki yol katsayılarının yapılar arasındaki oklar üzerinde ve her bir ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin ise gizil yapıları temsil eden mavi daireler içerisinde gösterildiği anlaşılmaktadır.

Değişkenlerde oluşan bir birimlik değişimin açıklanma düzeyleri (R^2 Değerleri) Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. Araştırma Modeline İlişkin R^2 Değerleri

	R^2	Düzeltilmiş R^2
Örgütsel Özdeşleşme	0,554	0,546
İşten Ayrılma Niyeti	0,175	0,157

Tablo 5 incelendiğinde, Örgütsel Özdeşleşme değişkenine ilişkin varyansın yaklaşık %55'inin, İşten Ayrılma Niyeti değişkenine ilişkin varyansın ise yaklaşık %17'sinin araştırma modeli tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı değişkenlere ait açıklanan varyans (R^2) değerlerinin önerilen 0,10 eşik değerinin üzerinde olması (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019), modelin kabul edilebilir bir tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Modelin öngörüsel geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Q^2 değerleri incelenmiştir ve sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, tüm değişkenlere ait Q^2 değerlerinin tümünün 0'dan büyük olduğu görülmektedir. Buradan bulgular doğrultusunda, modelin öngörüsel ilgi düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6. Araştırma Modeline İlişkin Q^2 Değerleri

	Q^2
Örgütsel Özdeşleşme	0,365
İşten Ayrılma Niyeti	0,115

Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırma modelinin test edilmesinde kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır. Modelde yer alan ilişkiler, yol katsayıları ve açıklanan varyans (R^2) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Yol katsayılarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek amacıyla Bootstrapping yöntemi uygulanmış; bu kapsamda 5000 alt örneklem oluşturularak analizler gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

	β	**Ɛ**	**σ**	**t**	**p**
Yetenek Geliştirme -> Örgütsel Özdeşleşme	0,135	0,133	0,071	1,891	0,059
Yetenek Geliştirme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,100	0,110	0,099	1,004	0,316
Yetenek Katılımı -> Örgütsel Özdeşleşme	**0,282**	**0,277**	**0,116**	**2,427**	**0,016**
Yetenek Katılımı -> İşten Ayrılma Niyeti	0,259	0,254	0,133	1,941	0,053
Yetenek Çekme -> Örgütsel Özdeşleşme	**0,361**	**0,368**	**0,089**	**4,032**	**0,000**
Yetenek Çekme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,069	0,064	0,148	0,466	0,641
Yetenek Elde Tutma -> Örgütsel Özdeşleşme	0,032	0,032	0,105	0,306	0,760
Yetenek Elde Tutma -> İşten Ayrılma Niyeti	**-0,780**	**-0,784**	**0,124**	**6,301**	**0,000**
Örgütsel Özdeşleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,127	0,124	0,100	1,273	0,204

Tablo 7 incelendiğinde, yetenek katılımı (β=0,282; p<0,01) ve yetenek çekme (β=0,361; p<0,01) değişkenlerinin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı görülmektedir. Ayrıca, yetenek elde tutmanın işten ayrılma niyeti üzerinde (β=-0,780; p<0,01) istatistiği açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında;

H_{1a}: Yetenek çekme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmiştir.**

H_{1b}: Yetenek katılımı değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmiştir.**

H_{1c}: Yetenek geliştirme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

H_{1d}: Yeteneği elde tutma değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

H_{2a}: Yetenek çekme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

H_{2b}: Yetenek katılımı değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

H_{2c}: Yetenek geliştirme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

H_{2d}: Yeteneği elde tutma değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmiştir.**

H_3: Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir **hipotezi desteklenmemiştir.**

Aracılık Etkisi

Aracı değişkenlerin dahil edildiği yol analizi sonuçları da Tablo 8'de raporlanmıştır.

Tablo 8. Aracılık Analizi Sonuçları

	β	Ɛ	σ	T	p
Yetenek Geliştirme -> Örgütsel Özdeşleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,017	0,015	0,017	1,011	0,313
Yeteneği Elde Tutma -> Örgütsel Özdeşleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,004	0,003	0,017	0,244	0,808
Yetenek Çekme -> Örgütsel Özdeşleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,046	0,047	0,041	1,115	0,265
Yetenek Katılımı -> Örgütsel Özdeşleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	0,036	0,034	0,034	1,065	0,288

Aracılık etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen bootstrapping analizi sonuçları incelendiğinde, Yetenek Geliştirme, Yeteneği Elde Tutma, Yetenek Çekme ve Yetenek Katılımı değişkenlerinin Örgütsel Özdeşleşme aracılığıyla İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Elde edilen bulgular, Örgütsel Özdeşleşmenin söz konusu ilişkilerde aracı bir rol üstlenmediğini göstermektedir. Dolayısıyla;

H_4: Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etki vardır **hipotezi desteklenmemiştir.**

Analiz sonuçlarına göre hipotez sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Analiz Sonucu
H1a: Yetenek çekme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H1b: Yetenek katılımı değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H1c: Yetenek geliştirme değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ

H1d: Yeteneği elde tutma değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2a: Yetenek çekme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2b: Yetenek katılımı değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2c: Yetenek geliştirme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2d: Yeteneği elde tutma değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H3: Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etki vardır.	DESTEKLENMEDİ

Yukarıdaki tabloya göre Yetenek çekme, katılımı ve geliştirme değişkenleri örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ancak yapılan istatistiksel analizler sonucunda bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiş ve ilgili hipotez desteklenmemiştir. Çalışanların gelişim fırsatlarını daha çok bireysel kariyer ilerlemesi ve beceri kazanımı açısından değerlendirdiğini, söz konusu uygulamaların örgüt özdeşleşme düzeyini her zaman artırmadığını belirtmektedir.

Bu nedenle Yetenek geliştirme değişkeninin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu varsayılmıştır. Yeteneği elde tutma değişkeni de örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışanlar elde tutma uygulamalarını çoğu zaman örgütün çalışanı "kaybetmemek" için uyguladığı zorunlu politikalar olarak algılayabilmekte; bu durum söz konusu uygulamaların örgütsel değerler ve kimlik ile ilişkilendirilmesini sınırlamaktadır.

Elde tutma uygulamaları örgütsel özdeşleşmeden ziyade devam bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların zamanla işe alım sürecinde sunulan vaatlerin dışında, örgütte karşılaştıkları gerçek uygulamalara odaklandığı görülmüştür.

Çalışanların bu süreçte kariyer gelişimi, yönetsel destek ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler, yetenek çekme uygulamalarının önüne geçmekte, yetenek çekme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde desteklememektedir. Yetenek katılımı değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu da işten ayrılma niyetini genellikle ücret, kariyer ilerleme olanakları, iş güvencesi ve iş-yaşam dengesi

gibi daha somut faktörlere dayandırmaktadır. Çalışanlar sunulan gelişim fırsatlarını örgütsel bir yatırım olarak değil, bireysel kariyerlerine yönelik bir kazanım olarak algılayabilmektedir. Bu algı, yetenek geliştirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilerken, örgütsel özdeşleşme bireyin örgütle kurduğu bilişsel ve duygusal bağa işaret eder, işten ayrılma niyetini daha çok ekonomik, kariyer ve yaşam koşullarıyla ilişkilendirir.

Güçlü bir özdeşleşme algısı, çalışanların daha iyi kariyer fırsatları karşısında örgütte kalma kararını desteklememektedir. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoğu zaman dolaylıdır ve iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi değişkenler aracılığıyla ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etki vardır. Bu nedenle değişkenler modele dahil edilmediğinde, özdeşleşmenin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamsız kalabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yetenek çekme, yetenek katılımı, yetenek geliştirme ve yeteneği elde tutma boyutlarının hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri PLS-SEM yöntemiyle test edilmiştir.

Araştırma bulguları, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin boyutlara göre farklılaştığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yetenek çekme ve yetenek katılımı uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgütlerin nitelikli çalışanları çekmeye yönelik uygulamalarının ve çalışanların karar süreçlerine katılımını destekleyen yaklaşımlarının, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, yetenek geliştirme ve yeteneği elde tutma boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, çalışanların gelişim ve elde tutmaya yönelik uygulamaları örgütsel aidiyet duygusundan ziyade daha çok bireysel kariyer beklentileri ve maddi güvenceler çerçevesinde değerlendirdiklerine işaret edebilmektedir Bu bulgu, literatürde yer alan bazı önceki çalışmalarla örtüşmektedir. Özellikle eğitim, geliştirme ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel tutumlar üzerindeki etkisini inceleyen bazı araştırmalar, bu tür uygulamaların örgütsel bağlılık veya performans gibi çıktılar üzerinde etkili olmasına rağmen, örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etki yaratmadığını ortaya koymuştur ((Newman et al. & Cao & Hamori, 2015). yeteneği elde tutma boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu yetenek yönetimi literatüründe yer alan ve elde tutma uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin sınırlı veya dolaylı olduğunu savunan çalışmalarla uyumludur. Bu bulgu, yetenek elde tutma stratejilerinin örgütsel özdeşleşmeyi tek başına açıklamakta yeterli olmadığını ve bu ilişkinin aracı veya düzenleyici değişkenler çerçevesinde yeniden ele alınması gerektiğini göstermektedir (Alnaqbi, 2011).Yetenek çekme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir. bu bulgu, literatürde yer alan bazı çalışmalarla uymludur yetenek çekmeye yönelik uygulamaların örgüte katılma

kararını etkilediğini; ancak işten ayrılma niyetinin daha çok örgüt içi deneyimlere, özellikle iş tatmini, örgütsel destek ve kariyer gelişim fırsatlarına bağlı olarak şekillendiğini belirtmiştir (Allen, 2010). Yetenek katılımı değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir bu bulgu yer alan litertürde çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ilişkili olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti üzerinde sınırlı veya dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, katılım uygulamalarının etkisinin büyük ölçüde örgütsel bağlam ve yönetsel tutarlılığa bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Yetenek geliştirme değişkeni işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan bazı çalışmalarla uyumludur insan sermayesine yapılan yatırımların çalışan performansı ve yetkinlikleri artırdığını; ancak bu yatırımların çalışanların işten ayrılma niyetini her zaman azaltmadığını belirtmiştir. Özellikle genel becerilere yönelik eğitimlerin, çalışanların dış iş piyasasındaki cazibesini artırarak ayrılma niyetini tetikleyebilecektir. (Becker, 1993) . Bu sonuç, çalışanların örgütte kalma kararlarında özellikle ücret, yan haklar, iş güvencesi ve çalışma koşulları gibi elde tutmaya yönelik uygulamaların belirleyici olduğunu göstermektedir. Diğer yetenek yönetimi boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmaması ise, bu uygulamaların tek başına çalışanların örgütten ayrılma niyetini azaltmada yeterli olmayabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada ayrıca örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel özdeşleşmenin her zaman işten ayrılma niyetini azaltan bir değişken olarak işlev görmeyebileceğini ve özellikle ekonomik, yapısal ya da bireysel faktörlerin daha baskın olabileceğini göstermektedir.

Bu bulgu örgütsel özdeşleşmenin örgüte yönelik duygusal bağları güçlendirdiğini, ancak bu bağların çalışanların işten ayrılma kararlarını doğrudan engellemediğini belirtmiştir. Özellikle alternatif iş fırsatlarının yüksek olduğu durumlarda, yüksek özdeşleşme düzeyine sahip çalışanların dahi işten ayrılma niyeti geliştirebildiği vurgulanmaktadır (Mael ve Ashforth 1995).

Son olarak, örgütsel özdeşleşmenin yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmediği belirlenmiştir. Bu sonuç, yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin doğrudan

mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğini ve örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı bir etki oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda hem uygulayıcılara hem de gelecekte yapılacak akademik çalışmalara yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Uygulayıcılara yönelik olarak, örgütlerin yetenek çekme ve yetenek katılımı uygulamalarını güçlendirmelerinin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmada etkili olacağı söylenebilir. Özellikle adil ve şeffaf işe alım süreçleri, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımını destekleyen yönetim anlayışları ve açık iletişim kanallarının örgütsel aidiyet duygusunu pekiştireceği değerlendirilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik olarak ise, yeteneği elde tutma uygulamalarına özel bir önem verilmesi önerilmektedir. Ücret politikaları, yan haklar, kariyer sürekliliği, iş-yaşam dengesi ve örgütsel destek algısını artıran uygulamaların çalışanların örgütte kalma niyetini güçlendirdiği dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, elde tutma stratejilerinin yalnızca maddi unsurlarla sınırlı kalmaması, psikososyal destek ve çalışma ortamı kalitesini de kapsayacak şekilde ele alınması önem taşımaktadır.

Akademik açıdan bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin bu çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin (örgütsel adalet, liderlik tarzı, iş tatmini, tükenmişlik gibi) modele dâhil edilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca, farklı sektörler veya belirli meslek grupları üzerinde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının etkilerinin bağlamsal olarak daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Gelecek araştırmalar için ise; yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin yanı sıra "örgütsel adalet", "psikolojik sözleşme", "örgütsel güven" veya "iş tatmini" gibi farklı aracı değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın bulgularının genellenebilirliğini test etmek amacıyla; farklı kültürlerde, özel sektörde veya sağlık gibi farklı hizmet kollarında benzer modellerin test edilmesi, literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, nicel verilerin ötesine geçerek çalışanların "neden ayrılmak istediklerini" veya

"neden özdeşleştiklerini" derinlemesine irdeleyen nitel araştırmaların yapılması, konunun çok boyutlu yapısının anlaşılmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Abukar, G. (2021). System influence framework: IT project managers' influence to form critical stakeholder alignments and promote value realization [Unpublished doctoral dissertation]. Case Western Reserve University.

Aghaz, A., & Tarieligol, M. (2014). Investigating the impact of personality traits on expanded model of organizational identification. International Journal of Business and Management, 9(3), 148-159.

Ahmed, A. A. (2010). İş tatminine neden olan faktörlerin işten ayrılma üzerindeki etkisi: Çalışanlara uygulanan bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Akar, F. (2012). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aktaş, S. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alayoğlu, D. N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. Human Resources Dergisi, 3, 1-3.

Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review, 25(1), 13-17.

Al-Khasawneh, F. M. (2023). Multilingualism and identity negotiation among third-culture individuals: Narratives and perspectives. Journal of Namibian Studies: History Politics Culture, 36, 1396-1413.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29(1), 99-118.

Allen, J. A., & Mueller, S. L. (2016). Organizational identification: A context-specific mitigating resource of work–family conflict. Journal of Contingencies and Crisis Management, 21(3), 123-135.

Altınöz, M. A. (2009). Yetenek yönetimi. Nobel Yayın.

Altunoğlu, A. E., & Atay, H. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 37(2), 1-18.

Anafarta, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 26(79), 112-130.

Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı (Çev. Y. D. Gürol & E. Gemici). Nobel Kitabevi.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325-374.

Atlı, A. (2012). Yetenek yönetimi. Crea Kitap.

Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.

Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2023). Entrepreneurship out of shame: Entrepreneurial pathways at the intersection of necessity, emancipation, and social change. Organization Theory, 4(1), 1-25.

Bahadınlı, S. H. (2013). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi: İlaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltacı, F. G. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 353-370.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Baransel, A. (1993). Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Barutçugil, İ. (2002). Eğiticinin eğitimi. Kariyer Yayıncılık.

Bayarçelik, E. B. (2017). İş tatmininin, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 16-31.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? The Academy of Management Journal, 35(1), 232–244.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. Journal of Marketing, 67(2), 76-88.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. Human Resource Management, 52(2), 195-214.

Bolat, O. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), 63-80.

Boxall, P. M. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. Asia Pacific Journal of Human Resources, 41(2), 196-214.

Bozdoğan, S. C. (2020). Aşırı iş yükünün tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. İksad Yayınevi.

Branham, L. (2012). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late (2nd ed.). Amacom Books.

Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (Eds.). (2006). Managing human resources in the Middle East. Routledge.

Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2009). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.

Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 177–194.

Carless, S. A. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. Journal of Vocational Behavior, 78(1), 80-91.

Cascio, W. F. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), 103-114.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. Quarterly Journal of Speech, 69(2), 143-158.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.

Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel bağlılık: Eğitim sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 221-237.

Çakırer, M. (2009). Yetenek pazarlama ve iş bulma sanatı. Ekin Basım Yayın.

Çay, O. (2021). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çayan, D. (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri: Niğde sağlık sektöründe bir uygulama [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39.

Çırpan, H. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. Çerçeve Dergisi, 24(52), 110-116.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. International Journal of Management Reviews, 7(4), 207-230.

Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistem ve yaklaşımlar. Beta Yayıncılık.

Falk, R.F., Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling.* University of Akron Press: Ohio, OH, USA

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. Human Relations, 59(6), 815-846.

Ghaleb, M., & Yaşlıoğlu, M. (2024). Structural Equation Modeling (SEM) for social and behavioral sciences studies: Steps sequence and explanation. Journal of Organizational Behavior Review, 6(1), 69-108.

Gibney, R., Zagenczyk, T. J., & Masters, M. F. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. Journal of Applied Social Psychology, 41(5), 1083-1109.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. Academy of Management Review, 25(1), 63-81.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), Multivariate Data Analysis. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), pp. 2-24

Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM). Sage, Los Angeles.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. Journal of Management, 39(3), 573-603.

Hargie, O., & Tourish, D. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. The Journal of Business Communication, 39(4), 414-436.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. Harvard Business Review, 83(12), 110-117.

Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. Human Resource Management Journal, 7(4), 71-82.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), 160-170.

Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. International Journal of Human Resource Management, 32(11), 2321–2352.

Karaca, M. (2016). İşyerinde saldırganlık ve şiddet işten ayrılma niyetini etkiler (mi?): Kamu sektörü örneği. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 18(2), 41-62.

Keçecioğlu, T. (2017). Yetenek savaşlarında ikinci perde: Yetenek yönetimi. Umuttepe Yayınları.

Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separation. Human Relations, 43(9), 829-847.

Koçel, T. (2019). İşletme yöneticiliği (17. bs.). Beta Yayıncılık.

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 25(1), 1-27.

Kucharska, W. (2019). Online brand communities' contribution to digital business models: Social drivers and mediators. Journal of Research in Interactive Marketing, 13(4), 437-463.

Kumari, N., & Thapliyal, S. (2018). The role of organizational identification between talent management and turnover intention: An empirical study of Indian IT employees. International Journal of Human Resource Studies, 8(2), 242–258.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. Psychological Bulletin, 141(5), 1049-1080.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.

Lipponen, J., Helkama, K., & Olkkonen, M. E. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(1), 97-112.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103–123.

Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4), 544–566.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Ökten, S. (2008). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 97-115.

Özsöylemez, O. (2009). Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: A meta-analysis of their impact on talent retention. Industrial and Commercial Training, 50(4), 185-199.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), 600-624.

Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary. International Journal of Human Resource Management, 12(8), 1269-1291.

Reçica, E. (2017). Örgüte güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384.

Sarıer, Y., & Doyuran, S. (2004). İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler. Eğitim Yönetimi Dergisi, 10(39), 420-439.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business, 46(4), 506-516.

Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structurational model of identification in the organization. Communication Theory, 8(3), 298-336.

Sewify, A. M. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on Al-Azhar University. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5(2), 153–177.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. Ege Akademik Bakış, 11(2), 277-288.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004). İşe ve örgüte uyumun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(04), 179-204.

Teoman, D. (2007). Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1), 251-269.

Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. British Journal of Management, 15(4), 351-360.

Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.

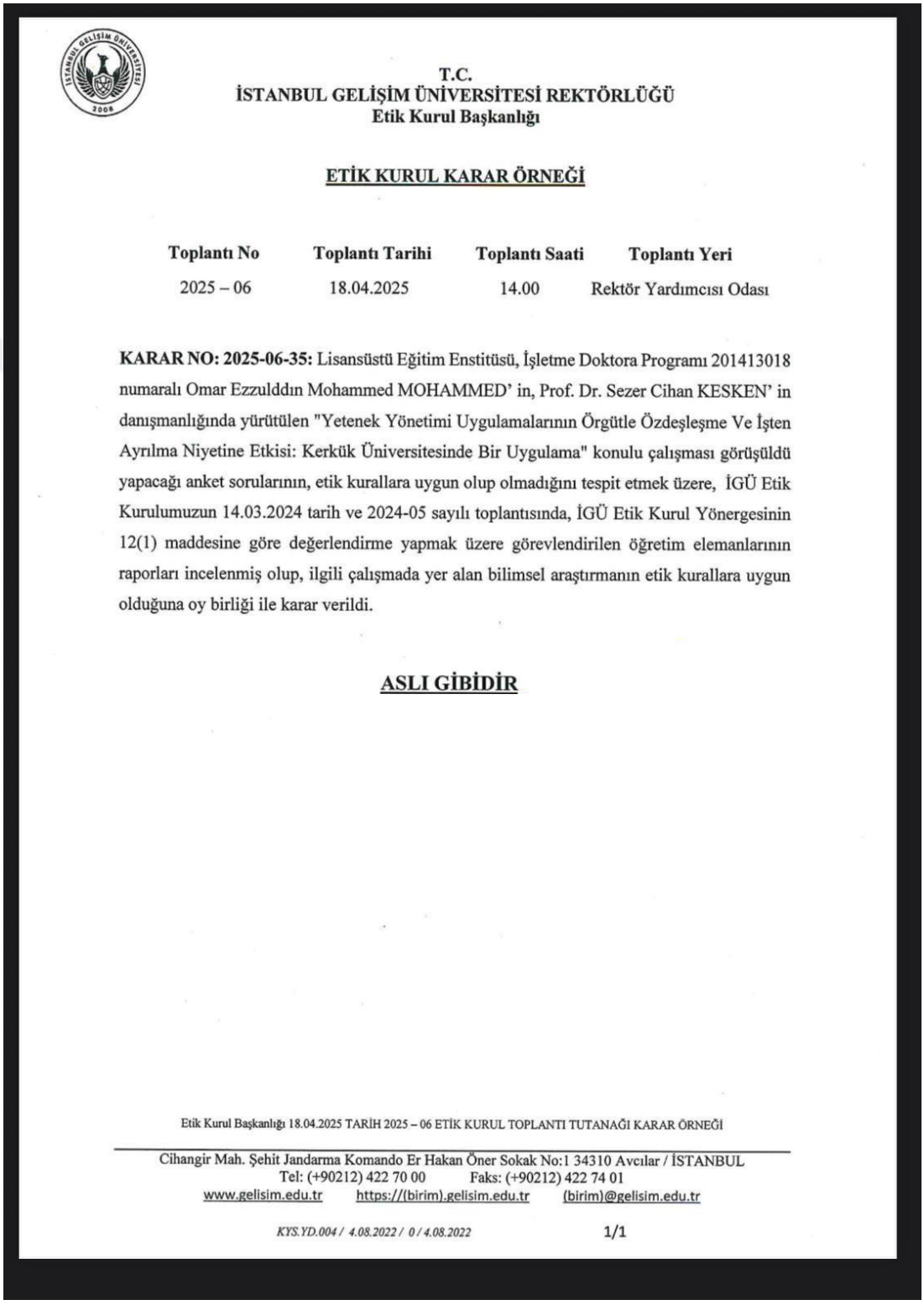
Youngblood, S. A., Mobley, W. H., & Meglino, B. M. (1983). A longitudinal analysis of the turnover process. Journal of Applied Psychology, 68(3), 507-516.

Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. International Journal of Business and Management, 7(20), 44-58.

Zayas, M. (2006). Psychological determinants of commitment and attitudes toward work termination: The effect of locus of control on turnover intention [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

EKLER

EK.1 – Etik Onay Formu



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2025 – 06	18.04.2025	14.00	Rektör Yardımcısı Odası

KARAR NO: 2025-06-35: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 201413018 numaralı Omar Ezzulddın Mohammed MOHAMMED' in, Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN' in danışmanlığında yürütülen "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütle Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kerkük Üniversitesinde Bir Uygulama" konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 14.03.2024 tarih ve 2024-05 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Etik Kurul Başkanlığı 18.04.2025 TARİH 2025 – 06 ETİK KURUL TOPLANTI TUTANAĞI KARAR ÖRNEĞİ

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner Sokak No:1 34310 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr https://(birim).gelisim.edu.tr (birim)@gelisim.edu.tr

KYS.YD.004 / 4.08.2022 / 0 / 4.08.2022 1/1

ANKET

"**Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütle Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" başlıklı doktora tezi için anket formunu bir araştırma aracı olarak benimsemeyi amaçlamaktadır. Bu form, çalışmaya ilişkin verileri toplamak için kullanılan bir araçtır, dolayısıyla tez konusu çerçevesinde tasarlanan anket formunda, geniş tecrübenizi, bilgi birikiminizi ve etkileşiminizi göz önünde bulundurularak sizlere sunuyoruz. Çalışma alanınızda ve şirketinizdeki pozisyonunuz konusunda en yetkin kişi olduğunuzdan, kayıtlı tüm verilerin kapsanacağını bilerek her soru için uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı seçmenizi rica ederiz.

Bilimsel gizlilik ve dürüstlük mahiyetinde olup, yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Nazik cevabınız için teşekkür eder, sevgili ülkemize hizmetinizde başarılar dileriz.

Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar

Yaşınız …….

Eğitim Durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Mesleğiniz

( ) Kamu Sektörü Çalışanı ( ) Özel Sektör Çalışanı ( ) Akademisyen ( ) Serbest Meslek Sahibi

Kaç Yıldır Aynı İş Yerinde Çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 Yıl ve Üzeri

Çalışma Hayatında Olma Süresi

( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 Yıl ve Üzeri

Yetenek Yönetimi	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Şirketimin yaptığı işler insanlara çekici geliyor.					
Bu şirkette çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
Burası çalışmak için saygın bir şirkettir.					
Bu şirket muhtemelen mükemmel bir işveren itibarına sahiptir.					
Bu şirketin çalışmak için prestijli bir yer olduğunu düşünüyorum.					

İşimde kendimi enerji dolu hissediyorum.					
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.					
İşim konusunda heyecanlıyım.					
İşim bana ilham veriyor.					
Sabahleyin uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.					
Yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum.					
Kendimi işime vermiş durumdayım.					
Şirketim çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik seminerler, çalıştaylar ve konferanslar düzenlemektedir.					
Şirketim yılda en az bir kez farklı eğitim, öğrenme ve gelişim programı düzenlemektedir.					
Şirketimde işle ilgili sorunlarla baş etmemde bana yardımcı olacak					

mentor ya da koçlar mevcuttur.					
Şirketinde becerilerin geliştirilmesine yönelik iş rotasyonu olanakları mevcuttur.					
Bu şirkette en az beş yıl daha ya da çalışabileceğim kadar çalışmayı planlıyorum.					
Şirketteki işimden dolayı kendimi rahat hissediyorum.					
Kariyerimin gelecekteki gelişimini bu şirkette buluyorum.					
Bu şirkette çalışmayı seviyorum.					
Eğer işe sıfırdan başlayabilirseydim yine bu şirketi seçerdim.					

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.					

Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.					
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.					
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.					
Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.					
Medyada çalıştığım kurumla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.					

İşten Ayrılma Niyeti	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Daha iyi bir iş bulur bulmaz ayrılacağım.					
Her an istifa kararı verebilirim.					
Şu anda aktif bir şekilde dışarıda iş arıyorum.					
Alternatif iş tekliflerini kabul edebilirim.					

Ciddi bir biçimde işten ayrılmayı düşünüyorum.					
Sıklıkla işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı	: Omar Ezzulddin Mohammed MOHAMMED
Uyruğu	: Irak

Eğitim

Derece	**Eğitim Birimi**
Yüksek lisans	İstanbul Aydın Üniversitesi
Lisans	Kerkük Üniversitesi

İş Deneyimi

Yıl	**Yer**	**Görev**
2016	Kerkük Üniversitesi	personel
2019-devam ediyor	Bereket İhsan Vakfı	personel

Yabancı Dil

- Arapça
- Türkçe