



Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi¹

Examination of the Mediating Role of Talent Management in the Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment

Evren Dinçer², Nükhet Müge Kart³

¹ Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr., Aksaray Belediyesi, evrendincer68@gmail.com, Orcid Id: 0000-0001-5614-7085

³ Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ersoy@politics.ankara.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-4104-1645

MAKALEBİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Davranış,
Örgüt Kültürü,
Yetenek Yönetimi,
Örgütsel Bağlılık

Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 16 Ağustos 2021

Kabul Tarihi: 6 Aralık 2021

ARTICLE INFO

Keywords

Organizational Behavior,
Organization Culture,
Talent Management,
Organizational Commitment

Article History:

Received: 16 August 2021

Accepted: 6 December 2021

ÖZET

İnsan kaynakları, diğer üretim faktörlerine göre açıkça daha stratejik bir nitelik taşımaktadır. Özellikle günümüz iş dünyasında, teknoloji/bilgi kaynakları, doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ve girişimciliğin etkinliği, insan kaynaklarının yetkinliğine yüksek düzeyde bağlıdır. Öte yandan, işletmenin nesilden nesile aktarılan ve paylaşılan ortak değerleri olan örgüt kültürü de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmelerinin temel unsuru niteliğindedir. Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi olarak ifade edilebilir. Araştırma kapsamında Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi üretim işletmelerinden kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır (n=715). Veri toplama araçları olarak, örgüt kültürü eksojen değişkeni, yetenek yönetimi aracı değişkeni, örgütsel bağlılık endojen değişkeni kullanılmıştır. Demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları SPSS programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri ile hipotez testleri için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) tercih edilmiş ve bunun için SmartPLS3 yazılımı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı artırdığı ve bu ilişki üzerinde ise yetenek yönetiminin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Human resources are clearly more strategic than other factors of production. Especially in today's business world, the effectiveness of technology/information resources, natural resources, financial resources, and entrepreneurship is highly dependent on human resources' competence. On the other hand, organizational culture, which is the shared and shared values of the business from generation to generation, is also the basic element for organizations to survive and compete. The main purpose of this study can be expressed as examining the mediating role of talent management in the effect of organizational culture on organizational commitment. Within the scope of the research, data were collected from the automotive sub-industry production enterprises operating in Adana, Konya, Kırşehir, and Bursa provinces with the convenience sampling method (n=715). Organizational culture exogenous variable, talent management tool variable, organizational commitment endogenous variable were used as data collection tools. Frequency and percentage distributions of demographic data were analyzed with the SPSS program. Partial Least Squares Structural Equation Model (KEKK-YEM) was preferred for the reliability and validity of the scales and hypothesis testing, and SmartPLS3 software was used for this. As a result of the analysis, it has been determined that the scales are reliable and valid, organizational culture increases organizational commitment, and talent management has a mediating effect on this relationship.

Geleneksel veya klasik yönetim anlayışı olarak ifade edilen yaklaşımlar sonrasında bütün örgüt ve yönetim çalışmalarında insan faktörünün özel bir konumda tutulduğu ifade edilebilir. Özellikle bilgi toplumu ve bilgi işçiliği gibi ifadelerin ortaya çıkışı ile bir örgütün çalışanlarının önemi daha da sık vurgulanır hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının diğer üretim faktörleri ile yakın düzeyde ve hatta daha geri planda ele alındığı geleneksel yaklaşımın artık geçmişte kalmış olması gerekmektedir. Bir örgütün çalışanlarının özel bir stratejik değere sahip olduğu artık çok açıktır. Günümüz iş dünyasında, teknoloji/bilgi kaynakları, doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ve girişimciliğin etkinliğini insan kaynaklarından bağımsız bir şekilde düşüncem imkânsızdır.

Alanyazında çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerine odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rakiplerinin önüne geçebilmeleri ve daha da güçlü hale gelebilmeleri açısından çalışanların bağlılığının önemli olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. İşyerini kendi işyeriymiş gibi benimseyen çalışanların çabalarının işletmenin başarısında işlevsel olduğu bir karine haline gelmiştir. Bu noktada örgütün kültürünün çalışan bağlılığının inşasında, yönetiminde ve devamında kritik bir etkiye sahip olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanına değer veren, çalışanlarının yeteneklerini kullanabilmelerine ve söz sahibi olmalarına fırsat veren güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın çalışanların yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmakta avantaj sağlayacağı ve bunun da işletmenin rekabet gücünü yükselteceği yönünde literatürde oldukça dayanıklı iddialar mevcuttur.

Çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve örgüt kültürünü güçlendirecek politikaların geliştirilmesi açısından yetenek yönetimi konusu, insan kaynakları yönetimi alanında özel bir ilgiyi hak etmektedir. Kurumun stratejik yönetiminin bir bileşeni olarak kabul edilmesi gereken yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin rekabet gücünü yükseltecek çalışanlara yönelik olarak kısa dönemli değerlendirmeler olanaksız hale gelecektir. Yetenek yönetimi ile doğru çalışan, doğru zamanda ve doğru görevde konumlandırılarak uzun vadede yetenekli çalışan ihtiyacı bağlamında söz konusu olabilecek problemlerden kurtulmak ve stratejik hedeflere ulaşmanın mümkün kılınması amaçlanmaktadır. Şirketlerin yetenekli bireylere sahip olmasından daha da önemlisi, bunların kendilerine uygun alanlarda görevlendirilmesidir. Yetenekli çalışanlar istihdam eden, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan ve onların sahip oldukları yetenekleri kullanmalarına fırsat veren işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları öngörülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi olarak ifade edilebilir. Bilindiği gibi, 21. yüzyıl işgücü piyasası dinamikleri çalıştığı örgüte bağlı ve potansiyelini olabildiğince en üst seviyede seferber eden çalışanları önelemektedir. Bu bağlamda hem yetenekli hem de güçlü bir motivasyonla kendini örgüte adayan çalışanlar, örgütün verimliliği için kritik bir unsur haline dönüşmüştür. Bu çalışma, mevcut örgüt kültürünün doğasının örgüte bağlılık açısından yordayıcı gücünü incelemekle beraber, örgüt içerisinde uygulanmakta olan yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin çalışan algılarının da bu yordayıcı modelde söz sahibi olabileceği öngörüsünü sınamaya yöneliktir. Yetenekli çalışanlar için örgüt içerisinde onlara nasıl davranıldığı ve ne tür fırsatlarla donatıldıkları son derece önemlidir. Kendilerine atfedilen değerın yanı sıra mevcut yeteneklerini daha da geliştirmeleri için sunulan fırsatlar sergileyecekleri performans açısından belirleyici olabilir. Özetle sunulan çalışma, örgüt kültürünün örgüte bağlılık düzeyini belirlemedeki rolü kadar hali hazırda uygulanmakta olan yetenek yönetimi politikalarının bu süreçteki yerini ve önemini de keşfetmeye odaklanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Artık örgütlerin geleneksel yöntemlerin dışına çıkmaları ve yeni arayışlara girmeleri kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde bu yeni arayışa yanıt veren araçlardan biri olarak örgüt kültürü karşımıza çıkmaktadır. Kültürün örgüt bilimi ve işletme yönetimine konu olması örgüt kavramına göre nispeten yenidir. Bu nedenle örgüt kültürü kavramının tanımı, kapsamı ve temellerini kavrayabilmek için kültür kavramının tanımını anlamak önem taşır. Gerek sosyolojide gerekse de antropolojide en çok kullanılan kavramlardan birisi olan kültür kavramı oldukça belirsiz bir niteliğe sahiptir. Amerikalı Kroeber ve Kluckhohn kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemiştirler (Güvenç, 1979:95; Deem, Barnes, Segal ve Preziosi, 2010:32). Kültüre nispeten örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar daha yakın bir zaman sayılabilecek Weber'in 1904 yılındaki eseri olan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhı" çalışmasına kadar uzatılabilir. Ancak örgüt kültürü ile ilgili teknik anlamdaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Nitekim 1930'larda yönetim alanında da iyi bilinen Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri, örgütlerde insan ilişkileri ve davranışlarını anlamının önemli olduğunu ortaya koymuştur (Tannenbaum, 1966:16). Bu bağlamda örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda öncelikli olarak kültür kavramı ele alınmakta ve kültürün bir alt kümesi olarak değerlendirilen örgüt kültürü açıklamalarına geçilmektedir (Schein, 1983:14, Hofstede, Neuijen, Daval ve Sanders, 1990:238, Mwaura, John Sutton ve Roberts, 1998:212). Bu doğru bir yaklaşımdır ancak, örgüt kültürü, "örgüt", "kültür" ve "örgüt kültürü" olarak üçlü bir bakış açısıyla ele alınmalıdır: İlk olarak örgüt kültürü denildiğinde, kapsam olarak örgüt ile sınırlandırma söz konusudur. Örgütün ne olduğunun ve örgüt denildiğinde örgütten ne anlaşılması gerektiği belirlenmelidir.

İkinci olarak kültür kavramı örgüt kavramına göre daha geniş ve tanımlaması zor olan bir kavramdır; örgüt kavramından ve örgüt kültüründen ayrı olarak ele alınması gerekir. Kültürün ne olduğu, unsurları ve özellikleri bilinmeden örgüt kültürünü tam olarak idrak etmek zordur. Üçüncü olarak örgüt kültürü, kültür ve örgüt kavramlarının bir bileşkesi olup kendine özgü niteliklere, fonksiyonlara ve öğelere sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürü kavramının örgüt ve kültür kavramlarından ayrı olarak incelenmesi gerekir.

Örgütlerin fonksiyonları, unsurları, sınıflandırmaları üzerine devasa bir örgüt bilimi literatürü bulunmaktadır. Konu alanının sınırları göz önüne alındığında örgütün tanımından ne anlaşılması gerektiği yeterli olacaktır. Örgüt, kelime olarak “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Daft (2004:11)’a göre örgüt belli bir hedefe yönelmiş, önceden planlanarak yapılandırılan, eşgüdümü sağlanan faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevreyle ilişkisi olan sosyal varlıktır. Örgütü üyeleri arasında ilişkilerin bulunduğu bir nevi toplumsal yapı olarak tanımlarken (March ve Simon, 1958:262), Örgütü belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş toplumsal üniteler olarak görmektedir (Etzioni, 1964:121).

Örgüt kültürü örgütün üyelerine ve müşterilerine yönelik politikalarına kılavuzluk eden felsefe, bir işin nasıl organize edileceği, otoritenin nasıl kullanılacağı, çalışanların nasıl ödüllendirileceği ve örgüt üyelerinin nasıl kontrol edileceğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Alvesson, 1993:3). Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık atfedilen, ahlaki değerler olarak adlandırılan ve örgütte çalışan bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, davranışsal bir rehber sağlayan ve insana ilişkin rasyonel boyutlara sahip bir olgu (Farnham, 1990:15) olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, belli bir grubun dış çevreye uyumu ve iç bütünleşme sorunlarını çözmeyi öğrenirken bulduğu ya da geliştirdiği, geçerliliğini kanıtlayacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle de örgüte yeni katılmış üyelere algılama, düşünme ve hissetme şekli olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımlar modelidir (Schein, 1983:14). Mayo’ya göre örgüt kültürü, işlerin o örgüt içinde yapılış tarzıdır. Dolayısıyla örgüt kültürü, tıpkı her insanın parmak izinin farklı olduğu gibi örgüte özgüdür. O örgütün kişiliğini ortaya koyar ve örgütü diğer örgütlerden ayırır. Örgüt kültürü değiştirilebilir; ancak örgüt kültüründe değişim yapmak zordur. Örgüt kültürü, değerler ve inançlar, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı kurallar, üst yönetimden gelen baskı ve beklentiler, informal ve formal sistem süreç ve yöntemlerin bir bileşimidir (Mayo, 1994:37).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelime anlamıyla Latince kökenli birleştirmek sözcüğünden türemiştir. Türkçe sözlükte “Birine veya bir şeye karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Örgütsel bağlılık kavram olarak ilk kez William Whyte’in 1956 yılında yayınladığı “Örgüt İnsanı” adlı eserinde yer almıştır. Bu eserde, temel olarak, örgütte çalışan insanın örgüte aşırı bağlanmasının getireceği sorunlar ele alınmıştır. Başka bir deyişle eserde bağlılığın getirdiği olumsuz sonuçlar ön plandadır. Fakat daha sonra yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan örgütler için bağlılığın olumlu ve yararlı olduğu varsayımıyla hareket edilmiş ve bağlılığa olumlu bir anlam yüklenmiştir (Randall, 1987:460).

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullanılan diğer bir özellik davranışlardır. Reichers davranış olarak örgütsel bağlılık görünür olduğu zaman üyelerin örgüt içindeki gruplara da bağlı kaldıklarını ileri sürmüşlerdir (Reichers, 1985:468). O halde, örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütteki bir işe dahil olması ile örgütün değerlerine inanma hissini de içeren psikolojik bağı ifade etmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel hedefleri kabul etmesi ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilmektedir (Manetje, 2005:39-40). Örgütsel bağlılık tanımlarındaki çeşitlilik bu kavrama nasıl yaklaşıldığıyla doğrudan alakalıdır. Literatürde tarihsel olarak örgütsel bağlılığa ilişkin olarak üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Her bir yaklaşım örgütsel bağlılığı farklı bir şekilde ele almış ve bu yaklaşım çerçevesinde ölçmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımlar, “Ek Kazanım/Yan Bahis/Maliyet Yaklaşımı”, “Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı” ve “Çok Boyutlu Yaklaşım” olarak ifade edilebilir (Ghosh, 2014:5-7).

Becker’in (1960:32-42) Ek Kazanım/Yan Bahis/Maliyet Yaklaşımına (The Side-Bet Approach/ Calculative Approach) göre, bir çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, ekonomik kazanımların bir “sözleşmesi” ile sınırlanmış davranışlar üzerine kurulmuştur. 1960’lı yıllarda geliştirilen bu bağlılık yaklaşımında örgüt çalışanları, bazen gizli bazen de açık olarak kazanmayı hak ettikleri getirileri veya ek kazançları olduğu için örgüte bağlıdırlar. Kumarda, bir yan bahis, oynanan ana bahis veya bahislerden ayrı olan bir bahistir. Örneğin, bir kart oyunundaki iki oyuncu elinin en yüksek olduğuna ilişkin olarak bahse girebilir. Becker, zaman içinde gelir, statü, kıdem ve dostluk gibi yan bahislerin ekonomik, sosyal ve diğer yatırımların önüne geçebileceğini vurgulamaktadır (Kessler, 2013:526). Bu yan kazançlar, ayrılmayı zorlaştıran belirli maliyetlerin yüksekliği nedeniyle örgüt çalışanı tarafından değerlendirilir. Esasında Becker’in örgütsel bağlılık teorisi, bireyin işe devamını temel belirleyici olarak tanımlamaktadır. Ek kazançlar ya da maliyet teorisi örgütsel bağlılık kavramının önde gelenlerince terk edilmiş olmakla birlikte bu yaklaşım, etkisini Meyer ve Allen’in ölçeğinde (1991), örgütsel bağlılığın bir türü olan devamlılık bağlılığı olarak yer alarak devam ettirmiştir (Ghosh, 2014:5).

“Örgütsel davranış” veya “psikoloji” yaklaşımı (the psychological attachment approach) olarak da adlandırılan Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkilerindeki ekonomik kazanımların yanı sıra bir tutumu ve ilgilerinin bir kombinasyonu olarak tanımlamaya çalışmıştır (Mowday vd., 1979:226). Bu yaklaşımda çalışanların bağlılığı sadece ekonomik kazanımlara dayalı görülmez; aynı zamanda çalışanların duygusal yakınlığı da örgüte bağlanmalarını sağlayabilir. Örgütün değerleri, normları ve hedefleri ile örgütün refahı için çalışmak ve bunlar için sadakatle büyük çaba gösterme isteğini ortaya koyarak örgüte hizmet etmek bu örgütsel bağlılığın karakteristik özellikleri arasında yer almaktadır. Ancak bu bağlılık yaklaşımı da temel olarak Becker’in yan kazanım varsayımına dayandığı için eleştirilmiştir. Bu eleştiriler sonucunda bağlılığa ilişkin çok boyutlu yaklaşım ortaya çıkmıştır (Mowday vd., 1979:226; Kessler, 2013:527).

Çok Boyutlu Yaklaşımın (the multidimensional approach) ise başlıca savunucuları Meyer ve Allen (1984), O’Reilly ve Chatman (1986)’dır. Meyer ve Allen’in “Üç Boyutlu Bağlılık Teorisi (1984, 1990, 1997)”, yirmi yıldan fazla bir süredir örgütsel bağlılığa öncülük etmektedir. Becker’in ek kazanım teorisinin yanlış uygulanmasından kaynaklanan sakıncalar, Meyer ve Allen’in (1984) bu alanda yaptığı araştırmanın temelini oluşturmuştur. Becker’in takipçileri tarafından geliştirilen ölçeklerin ek kazanımlardan ziyade tutumsal bağlılığı ölçtüğü iddia edilmiştir. Onlar, yan kazanımları ölçmenin en iyi yolunun, bir bireyin yaptığı ek kazanımların sayısı ve büyüklüğü ile ilgili algılarını analiz edebilecek göstergeler kullanmak olduğunu iddia etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı ölçen ortak ölçekler arasındaki ilişkiyi karşılaştırdıktan sonra, biri duygusal bağlılık ve diğeri devamlılık bağlılığını ölçen iki ölçek geliştirilmiştir. Daha sonra 1990 yılında, Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ölçeğinin üçüncü boyutunu, yani normatif bağlılığı ortaya koymuştur (Ghosh, 2014:5-6).

Çok boyutlu yaklaşımda birinci boyut, duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Duygusal bağlılık iş veya örgütle özdeşleşmenin, buna bağlı ve dâhil olmanın olumlu duyguları olarak tanımlanmıştır. İkinci boyut, devamlılık bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bu bağlılıkta çalışanların ayrılma ile ilişkili olduğunu düşündükleri maliyetler (örneğin cazip alternatiflerin yokluğu gibi) nedeniyle örgütlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade etmek için kullanılmıştır. Son olarak eklenen üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık ise çalışanların bir örgütte kalma zorunluluğu hissi olarak tanımlanmıştır (Kessler, 2013:527). Çok boyutlu yaklaşım bugün örgütsel bağlılık konusunda hâkim yaklaşımdır.

Meyer ve Allen’in teorisi yapılan çalışmalarda sıklıkla tercih edilmesine rağmen, örgütsel bağlılığın farklı boyutları arasındaki karmaşıklık ve etkileşimleri açıklamada yetersiz kalmıştır. Nitekim ek kazanım teorisinin ürünü olan devam bağlılığının sadece tutumsal olarak ölçümünün gerçekleştirilmesi, duygusal ve normatif bağlılığın ise kavramsal olarak çoğu zaman birbirleriyle örtüşmesi ve bunları ayıt etmenin zor olması nedeniyle çok boyutlu yaklaşım Ko ve arkadaşlarınınca eleştirilmiştir (Ko vd., 1997:970-971). Bu nedenle, örgütsel bağlılık üzerinde kayda değer bir kavramsal çalışma gerekli hale gelmiş ve modelde yeni kavramsallaştırmaları içeren revizyonlar yapılmıştır. Yapılan değişiklikler, ölçeklerin bazı psikometrik özelliklerini iyileştirmiştir. Ancak araştırmacılar için ölçeklerin hangi versiyonunun kullanılacağı konusunda ikilem devam etmiştir (Cohen, 2007:336).

Meyer ve Allen da bağlılığın günümüzde önemini koruduğunu ve hatta bağlılığın örgütler için daha da kilit rol üstlendiğinin altını çizmektedir. Onlara göre örgütsel bağlılık beş temel nedenle önem taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1997:4-5): İlk olarak örgütler her şeyden önce varlıklarını sürdürmek zorundadır. Örgütün varlığını sürdürmesinde insan kaynağı odak noktada yer alır. Çalışanların becerileri ve öz yetenekleri ile örgüte ilişkin görev ve sorumlulukları yerine getirilmektedir. Bunların doğru bir şekilde sürdürülebilmesi örgüt çalışanlarının yöneticilerine ve yöneticilerin de örgüt çalışanlarına güveni ile mümkündür. Bunu sağlayacak olan mekanizma bağlılıktır. Bu noktada güven örgütsel bağlılık aracıyla gelişmektedir. İkincisi örgütün varlığını sağlayacak bireylerin örgüte bağlı olmaları şarttır. Aksi halde bu kişiler sadece çalıştıkları sektöre veya mesleklerine bağlı olacaklardır. Bu olursa, çalışanlar kendi bilgi, tecrübe ve becerilerini örgütün şu anki veya gelecek işleri açısından değil; kendilerini örgüt dışında nasıl ‘pazarlayabilecekleri’ bakımından değerlendirmeye başlayabilirler. Bu nedenle bağlılığın nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve nasıl korunduğu önem taşır. Üçüncü olarak günümüz rekabet koşulları daha üretken ve talebe hızlı cevap verebilen bir yapı arz etmektedir. Bu yapıdan temel beklenti örgüt çalışanlarının da tüm maddi ve manevi yönüyle enerjilerini örgütün başarısı için sunmalarıdır. Artık günümüz dünyasında çoğu yönetici, çalışanlarının beklentileriyle ilgilenmekten öte, onlardan daha fazlasını beklemeye devam etmektedir. Bu beklentiler, bağlılığı yaratmak ve artırmak yerine stres ve gerginliğe yol açmakta ve çalışanların motivasyonlarında düşüşe neden olmaktadır. Bu durumun önlenmesi ancak bağlılık üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. Dördüncü olarak örgütler toplumun alt kümesi niteliğini taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı anlamak bir nevi toplumu anlamaktır. Son olarak örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde verimlilik ve kalite yüksektir. Günümüz örgütlerince verimlilik ve kalite artışı diğer örgütlere nazaran rekabet avantajı sağlamaktadır.

Özellikle bağlılık üzerine çalışmaların son dönemde hız kazanmasının nedenini Rocha ve arkadaşları, örgütlerin çalışanların bağlılık kazanmasına ve onları tutmaya öncelik vermelerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Çünkü çalışanların sahip olduğu bilgi, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından önemli bir kazanımdır. Bu çalışanların işten ayrılmaları hem maddi hem de maddi olmayan bilgilerin yanı sıra potansiyel rekabet avantajının da kaybı anlamına gelmektedir. Bu noktada bir çalışanın elde tutulması, örgütün uzun vadeli başarısı için gereklidir. Bu bağlamda örgütün çalışanını elde tutması, örgütün

kısa vadeli faaliyet ve başarılarından daha önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılık düzeyleri onların bilgilerini örgüt için paylaşma istekliliğini veya isteksizliğini belirlemektedir. Bilginin yaratılması ve paylaşılması örgüt kültürünün gelişimini sağlamakta ve örgütsel iletişimi belirlemektedir. Bu sayede örgüt çalışanlarının motivasyonu ve verimliliği artmaktadır (Rocha vd., 2008:219-220).

1.3. Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramının İngilizce karşılığı olan “talent” sözcüğünün kavranması yetenek yönetimi olarak ifade edilen olgunun ve uygulamaların anlaşılması bakımından anlamlı olacaktır. Yetenek yönetimi ifadesi bilindiği üzere İngilizcedeki “talent management” denilen yönetim uygulamasını karşılamak üzere kullanılmaktadır. Nitekim yetenek sözcüğü de dolayısıyla talent sözcüğünü karşılamaktadır. Yönetim ve örgüt alanında çalışanlarca da genel kabul görmektedir. İngilizcedeki talent sözcüğünün etimolojisi ve ilk olarak nasıl kullanıldığı değerlendirildiğinde, 12’nci yüzyıla kadar eski İngilizcede talente şeklinde kullanıldığı ve bu sözcüğün Latince, Yunanca ve Babil dilindeki benzer kullanımlardan evrilerek geldiği görülmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2013; Tansley, 2011).

Yetenek kavramıyla ilişkili kavramlardan özellikle önemli olanların başında beceri kavramı gelmektedir. Beceri kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (www.tdk.gov.tr); elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet; kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarıya ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet; vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Beceri ve maharet kavramı aynı anlama gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Kapsayıcı ve açık bir tanımının yapılması çok da kolay olmayan bir olgu olarak Yetenek Yönetimi kavramı ile ilgili olarak alanyazında oldukça farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür (Ashton ve Morton, 2005:30). Yetenek yönetiminin yanı sıra, “insan kaynakları planlaması”, “yedekleme” ve “yetenek stratejisi” gibi ifadelerin benzer amaçla kullanılabilirliği de göze çarpmaktadır. Lewis ve Heckman kavramın tanımı ve kapsamı ile ilgili olarak başlıca yaklaşımları başlıca üç grupta özetlemiştir (2006:140). Buna göre çıktık odaklı tanımlar, doğru çalışanın, doğru zamanda ve doğru görevde olmasını sağlamayı vurgulamaktadırlar. Süreç odaklı tanımlar, temel görevlerde liderlik sorunu oluşmamasını garanti altına almaya ve kişisel gelişimi teşvik etmeye yönelik, tasarlanmış ve sistemli çabalar niteliğini ön plana çıkarmaktadırlar. Girdi odaklı tanımlarda da insan kaynakları sistemi içinde yeteneğin arzını, talebini ve geçtiği yolları yönetmek boyutları dile getirilmektedir.

Her ne kadar McKinsey danışmanlık şirketi tarafından yayınlanan “Yetenek Savaşları” başlıklı raporun bu alandaki çalışmaları tetikleyici bir işlevi olmuşsa da Altınöz’ün de işaret ettiği üzere teknolojiye öncü olan batılı ülkelerde 1950 ve 1960’lı yıllarda bu konudan bahsedilmeye başlanmıştır. Özellikle “Bilgi Çağı” ibâresinin 1980’lerden itibaren yaygın bir şekilde kullanılmasına koşut olarak daha da önemli hale geldiği söylenebilir. Bilgi teknolojilerinin sirayet etmediği bir alanın neredeyse kalmaması ve rekabet ortamının keskinleşmesi iş dünyasında çalışanların konumunun farklı bir noktaya taşınmasında belirleyici bir rol oynamıştır. İnsan unsuru, örgütlerin hayatta ve ayakta kalabilmesinin asla hafife alınmaması gereken bir faktörü haline gelmiştir (Altınöz, 2009:15). Çalışanlara bir çarklının dişlileri gibi yaklaşan ve onların sosyal ve psikolojik boyutlarını ihmal eden yönetim anlayışının artık karşılığı olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan insan kaynakları uygulamaları, yetenek yönetimini içermektedir ve içermediğini düşünmek söz konusu olamaz. Yetenek yönetimi ile ilişkisi ve bağlantısı düşünülemez hiçbir insan kaynakları faaliyeti, uygulaması, aracı ve işlevi bulunmadığını iddia etmek abartılı bir tutum olmayacaktır. Bununla birlikte bu açıklamalardan, örgütün diğer birimlerinin yetenek yönetimi adına üzerine hiçbir şey düşmemektedir şeklinde bir anlam çıkarılmamalıdır. Michaels ve arkadaşlarının 2001’de kaleme aldıkları “Yetenek Savaşları” çalışmasında da ifade edildiği üzere yetenek yönetimi örgütün tamamına yayılmalı ve insan kaynakları dışında kalan birimler ve yöneticilerince de sahiplenilmelidir (Tutar, 2017).

Kavramla ilgili yapılmış en kapsamlı tanımlama çabalarından birinde, yetenek yönetimi, bir bütün olarak örgüte diğer birimlerden daha yüksek düzeyde katkısı olacak kilit birimlerin sistemli bir şekilde tespit edilmesini, bu konular için gerek potansiyel ve gerekse performans yönüyle özel bireylere yer verilecek bir yetenek havuzu derlemeyi, bu birimlerde yetkin bireylerin görevlendirilmesini mümkün kılacak ve bu bireylerin örgüte bağlılıklarını güçlendirecek bir insan kaynakları sisteminin geliştirilmesini içeren işlemler ve süreçler toplamı şeklinde tanımlanmıştır (Collings ve Mellahi, 2009:304). Örnek olarak, bir imalat işletmesi düşünülecek olursa, hammadde temininden nihai ürün aşamasına kadar çok sayıda birim faaliyet halinde olacaktır. Bu birimlerin her birinde ürünün kalitesini olumlu veya olumsuz etkilemek mümkündür. Olumsuz durumlarla karşılaşmaması için işletmenin bütün bölümlerde yeterince yetenekli çalışanlara yer vermesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Ancak bir de ürünün kalitesini orantısız bir şekilde etkileyecek bölümler her örgütte bulunmaktadır. Bu birimlerde görevlendirilecek çalışanların yeteneklerine ise farklı bir yaklaşım sergilemek gereklidir. Bu birimlerde çalışanların üst düzeyde yetenekli olmasının ötesinde ayrıca örgüte bağlılıklarının güvence altına almak için yapılması gereken sistemli çabalar vardır. Bütün bunların dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve üretimin sorunsuz bir şekilde sürdürülebilmesi için yetenek yönetimine önem vermek gerekmektedir.

2. YÖNTEM

Alan yazınında ulaşılan kaynaklar derlenerek çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgilere yukarıda yer verilmiştir. Bu bölümde, söz konusu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine, araştırma soruları ve bu sorulara cevap bulmak için geliştirilen hipotezler ile araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizi ve bulgular hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

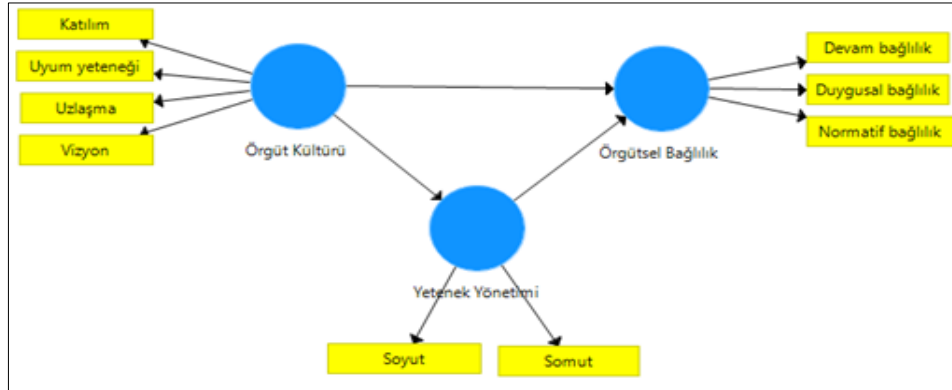
Söz konusu araştırmanın, çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, sergilemiş oldukları örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi algısının ne düzeyde olduğu ve bunlar arasındaki ilişkilerin çalışanlarda ne tür bir sonuç ortaya koyduğunun araştırılmasını içermektedir. Bu sayede söz konusu kavramların birbirleriyle olan etkileşim ve düzeylerinin ortaya konulması çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından dikkate alınması ve ayrıca bundan sonraki yapılacak benzeri çalışmalara yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda söz konusu araştırmanın kavramsal ve kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde dört önemli sorusu bulunmaktadır. Bunlar;

Soru 1: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, algılanan yetenek yönetim uygulamalarını etkilemekte midir?

Soru 2: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, algılanan örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?

Soru 3: Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetim uygulamaları, algılanan örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?

Soru 4: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan yetenek yönetiminin herhangi bir aracı etkisi bulunmakta mıdır? iki veya Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde aracı (mediatör) etkisini araştırmak üzere tasarlanan araştırma modelinin (Şekil 1) sınanması amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda ifade edildiği şekildedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki

H1:0- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut, somut) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H1:1- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına (soyut, somut) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

H2:0- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H2:1- Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün boyutları (katılım, uzlaşma, uyum yeteneği, vizyon) ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 3: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

H3:0- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetimi uygulamaları (soyut, somut), ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H3:1- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetimi uygulamaları (soyut, somut), ile çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 4: Yetenek yönetiminin aracı (mediatör) rolü

H4:0- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık ilişkisi arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rolü yoktur.

H4:1- Çalışanlar tarafından algılanan yetenek yönetiminin algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel bağlılık ilişkisi arasındaki ilişkide aracı (mediatör) rolü vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Yulu ve Doldur (2018) tarafından yürütülen araştırmada, Türkiye'nin en büyük otomotiv sektörüne ev sahipliği yapan firmaların bölgesel dağılımı incelendiğinde: Marmara bölgesi (Bursa, Kocaeli, Sakarya, İstanbul ve Tekirdağ'dır). Marmara Bölgesi'ni takip eden İç Anadolu Bölgesinde (Ankara, Konya, Eskişehir ve Aksaray'da konumlanmıştır), Akdeniz Bölgesi'nde (Adana) ve Ege Bölgesi'nde (İzmir). Bölgesel olarak ev sahipliği yapan firmalar, zaman, firmaya erişim, finansal kaynağa ve diğer kısıtları göz önünde bulundurarak, aşağıdaki şehirlerden veri toplanmıştır: Bursa, Konya, Adana ve Kırşehir. Çalışmada veriler, Türkiye'de otomotiv yan sanayi üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlardan kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 715 kişiden toplanan veriler analize tabi tutulmuştur. Kolayda örneklem yöntemi tesadüfi örnekleme yöntemlerinin evren tam sayımının yapılma zorluğu, bütçe ve zaman gibi kısıtlar sebebi ile (Karagöz, 2017:65-66; Tutar ve Erdem, 2020) gerçekleştirilemediği durumlarda tercih edilen tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Bu çalışmada veriler, Aralık 2019-Eylül 2020 döneminde toplanmıştır. Veri toplamada kolaylık sunması, üretim sektöründe yer alıyor olması ve buna bağlı olarak örgütsel ve çalışanlara yönelik avantajlar sağlaması, daha sonra diğer sektörlerde yapılacak benzer çalışmalara yön göstermesi ve karşılaştırma yapılarak değişik sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasına olanak sağlaması açısından otomotiv sektörü tercih edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma modelinde yer alan eksojen (bağımsız) değişken örgüt kültürü, aracı (mediator) değişken yetenek yönetimi ve endojen (bağımlı) değişken ise örgütsel bağlılık değişkenidir. Buna göre katılımcıların örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk ölçeği olan örgüt kültürü ölçeği, Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek 4 boyuttan ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci ölçeği olan yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği Fegley (2006) tarafından geliştirilmiş ve Bahadınlı (2012) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek iki alt-boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın son ölçeği olan örgütsel bağlılık ölçeği ise Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilmiş olup Watsi (2000) tarafında kültürel ifadeler eklenerek 3 alt boyut ve 24 ifade şeklinde oluşturulmuştur.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında demografik bilgilere, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine, ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma modelini sınamak üzere kullanılan ölçekler ve psikometrik özelliklere ilişkin bilgiler sunulmaktadır. KEKK-YEM kullanılırken özellikle üst-düzyer değişkenlerden oluşsan modellerde uyum iyiliği indekslerine gerek duyulmamaktadır (Henseler, 2018; Henseler vd., 2014), Araştırmada NFI (Normed Fit Index), d_ ULS ve d_ G değerlerinin üst-düzyer değişkenlerden dolayı hesaplanmamaktadır. PLS-SEM'de SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değeri <0,080 veya <0,10'den küçük ise iyi uyum olarak yorumlanabilir. Bu çalışmada SRMR değeri (0,096) olarak bulunmuştur. Bu değer de referans değeri olan 0.10'den küçük çıkmıştır (Henseler vd., 2014; Uslu & İnanır, 2020:1766). RMS_theta değeri 0.120'den küçük ise iyi uyum olarak yorumlanabilir. Bu çalışmada RMS_theta değeri (0.117) olarak bulunmuştur bu değer de referans değeri olan 0.12'den küçük çıkmıştır. Yukarıda bahsedilen indeksler çalışmanın indekslerin referans değeri sağlanıyor olmasının model-veri uyumunun yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2014).

3.1. Demografik Bulgular

Bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyleriyle ilgili demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1' de verilmektedir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
25'ten az	73	10.2
25-30	135	18.9
31-35	158	22.1
36-40	138	19.3
41-45	157	22.0
45'ten fazla	54	7.6
Cinsiyet		
Kadın	187	26.2
Erkek	528	73.8
Medeni Hal		
Bekar	215	30.1
Evli	500	69.9
Eğitim		
İlköğretim	147	20.6
Lise/dengi	250	35.0
Ön lisans	123	17.2
Lisans	158	22.1
Yüksek Lisans	32	4.5
Doktora	5	0.7
Çalışma hayat Süresi		
5 yıldan az	210	29.4
6-9 yıl	200	28.0
10-15 yıl	162	22.7
16-20 yıl	106	14.8
20 yıldan fazla	37	5.2
Mevcut işyerindeki görev süresi		
5 yıldan az	353	49.4
6-9 yıl	189	26.4
10-15 yıl	125	17.5
16-20 yıl	36	5.0
20 yıldan fazla	12	1.7
Hizmet sınıfı		
Üst yönetici	12	1.7
Bölüm Yöneticisi	55	7.7
Teknik Personel	147	20.6
İdari Personel	144	20.1
Diğer....	357	49.9

Yaş değişkenine göre; araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı (%50) 35 yaşın altındadır. Katılımcıların diğer kısmının yaşı 35 yaşından fazladır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde; homojen bir örnekleme ulaşıldığı söylenebilir. En çok katılım gösteren yaş grupları ise sırasıyla %22,1 ile 31-35 yaş arası ve %22 ile 41-45 yaş arası çalışanlardır. Cinsiyet değişkenine göre; araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%73,8) erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durumlarına göre; araştırmaya katılım sağlayanların çoğu (%70) evlidir. Eğitim düzeylerine göre; katılımcıların büyük çoğunluğu (%35) lise ve daha üst seviyede okullardan mezun olmuştur. En az katılımcı ise %0,7 ile doktora mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalışma hayatında geçirdiği süreler, şu anki çalıştığı işletmedeki çalışma süreleri ve işletmedeki pozisyonları ile ilgili veriler incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %30'u 5 yıldan daha az çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların sadece %5,2'si 20 yıldan uzun süredir çalışma yaşamında bulunduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların nerdeyse %50'ye yakını şu anki çalıştıkları iş yerinde 5 yıldan daha az süredir çalıştıklarını ifade etmiştir. Mevcut işyerindeki çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcılardan sadece %6,7'sinin 16 yıldan daha uzun süredir aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların pozisyonları incelendiğinde katılımcıların %90,6 gibi büyük çoğunluğu teknik ve idari personelden oluşmakta olup %8,4 ise orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

3.2. Normal Dağılım Testi

Çok değişkenli analizlerde verilerin normallik testi ile iki değişkenin karşılıklı etkisinin normal olduğu varsayımı tahmin edilmektedir (Hair vd., 2017). Bununla birlikte KEKK-YEM hem normal hem de normal dağılım göstermeyen verileri analiz etmek için tasarlanmıştır. Bu çalışmada PLS programı ile normallik testleri yapmak için mevcut istatistiksel yöntemlerden yararlanmıştır: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) testinde normallikten bahsedebilmek için ± 2.00 değeri ve anlamlılık düzeyi kullanılmaktadır (George ve Mallery, 2010; Hair vd., 2017:61).

Bu çalışmada, yapılan test sonucunda çarpıklık değerlerinin (-1,008) ile (0,073) aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin ise (-0,1071) ile (1,623) değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çarpıklık katsayılarının 0'dan daha düşük olması nedeniyle serinin sola çarpık olduğu, basıklık katsayılarının ise 3'ten küçük olması nedeniyle genel itibariyle eğrinin normal dağılım eğrisine kıyasla daha basık olduğu ifade edilebilir (Karagöz, 2017:106). Dolayısıyla, verilerin kısmen sola çarpık ve kısmen basık olmakla birlikte sosyal bilimler araştırmaları için normal dağılım eşik değerleri içinde olduğu söylenebilir. Bulgular Tablo 2' de özetlenmiştir:

Tablo 2. Normal Dağılım Testi

İfadeler	Ortalama	S.Sapma	Basıklık	Çarpıklık	Örneklem sayısı	
Örgüt Kültürü						
OK1	3.614	0.851		0.547	-0.687	715
OK2	3.72	0.766		1.623	-1.008	715
OK3	3.674	0.921		-0.01	-0.428	715
OK4	3.178	1.033		-0.787	-0.223	715
OK5	3.701	0.854		0.21	-0.504	715
OK6	3.75	0.866		0.366	-0.671	715
OK7	3.687	0.916		0.545	-0.763	715
OK8	3.764	0.865		0.488	-0.654	715
OK9	3.724	0.897		0.011	-0.48	715
OK10	3.238	1.149		-0.927	-0.208	715
OK11	3.641	0.945		-0.136	-0.483	715
OK12	3.189	1.077		-0.795	-0.199	715
OK13	3.723	0.889		-0.162	-0.481	715
OK14	3.73	0.912		0.287	-0.693	715
OK15	3.751	0.891		0.505	-0.691	715
OK16	3.652	0.879		0.47	-0.586	715
OK17	3.723	0.873		0.523	-0.619	715
OK18	3.54	0.944		-0.14	-0.515	715
OK19	3.685	0.853		-0.026	-0.46	715
OK20	3.705	0.882		0.462	-0.648	715
OK21	3.752	0.837		0.366	-0.626	715
OK22	3.761	0.845		0.244	-0.556	715
OK23	3.716	0.895		0.314	-0.629	715
OK24	3.122	1.199		-0.983	-0.25	715
OK25	3.653	0.931		0.235	-0.634	715
OK26	3.663	0.851		0.953	-0.823	715
OK27	3.757	0.807		0.294	-0.538	715
OK28	3.694	0.88		0.525	-0.657	715
OK29	3.702	0.899		0.265	-0.618	715
OK30	3.294	1.123		-0.742	-0.424	715
OK31	3.702	0.88		0.582	-0.702	715
OK32	3.75	0.848		0.628	-0.684	715
OK33	3.729	0.821		1.034	-0.756	715
OK34	3.429	1.044		-0.332	-0.588	715
OK35	3.747	0.815		0.913	-0.777	715
OK36	3.653	0.911		0.476	-0.715	715
Yetenek yönetimi						
YYM1	3.663	0.784		0.845	-0.758	715
YYM2	3.674	0.847		0.836	-0.762	715
YYM3	3.761	0.89		0.527	-0.647	715
YYM4	3.769	0.868		0.224	-0.551	715
YYM5	3.765	0.926		0.126	-0.631	715
YYM6	3.673	0.916		0.234	-0.578	715
YYM7	3.655	1.009		-0.129	-0.578	715
YYM8	3.69	0.944		0.071	-0.575	715
YYM9	3.755	0.916		0.238	-0.645	715

YYM10	3.709	0.935	0.063	-0.583	715
YYM11	3.74	0.905	0.157	-0.61	715
YYM12	3.771	0.892	-0.086	-0.542	715
YYM13	3.712	0.981	0.087	-0.652	715
YYM14	3.758	0.891	0.346	-0.637	715
YYM15	3.484	1.059	-0.237	-0.601	715
YYM16	3.55	1.058	-0.229	-0.57	715
Örgütsel Bağlılık					
OB1	3.723	0.929	0.223	-0.65	715
OB2	3.632	0.999	0.214	-0.729	715
OB3	3.751	0.95	0.141	-0.671	715
OB4	3.484	0.964	-0.36	-0.372	715
OB5	2.897	1.159	-1.042	0.073	715
OB6	2.915	1.184	-1.071	0.008	715
OB7	3.568	0.965	0.233	-0.694	715
OB8	2.940	1.13	-0.933	-0.01	715
OB9	3.055	1.16	-0.923	-0.209	715
OB10	3.586	0.988	0.101	-0.659	715
OB11	3.466	0.989	-0.122	-0.526	715
OB12	3.021	1.12	-0.841	-0.071	715
OB13	3.631	0.995	-0.077	-0.522	715
OB14	3.776	0.895	-0.05	-0.497	715
OB15	3.653	1.024	-0.247	-0.527	715
OB16	3.660	0.896	0.622	-0.738	715
OB17	3.838	0.937	0.227	-0.696	715
OB18	3.103	1.173	-0.943	-0.144	715
OB19	3.088	1.123	-0.868	-0.156	715
OB20	3.604	0.911	0.209	-0.573	715
OB21	3.529	0.912	0.511	-0.74	715
OB22	3.734	0.857	0.704	-0.662	715
OB23	3.670	0.866	0.319	-0.538	715
OB24	3.175	1.11	-0.794	-0.257	715

3.3. Çoklu Doğrusallık Sorunu (Multi-Collinearity Problem)

KEKK-YEM modellerinde çoklu doğrusallık sorunu; modeldeki eksojen değişkenlerin aralarında doğrusal ilişki olması sorunudur. Bu ilişkinin tahmini model parametreleri, özellikle beta katsayıları ve standart hataları, dolaylı olarak ilişkili oldukları değişkenin üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. SmartPLS programı ile çoklu doğrusallık sorununu teşhis etmenin bir yolu Varyans Enflasyon Faktörlerini (VIF) incelemektir. VIF, beta katsayılarının tahmini varyanslarındaki artış miktarını, bağımsız değişkenlerin birbiri ile ilişkisiz olduğu zamanki değerler ile aralarındaki farkı kıyaslayarak ölçer. 5'in altındaki VIF değerleri, çoklu doğrusallık sorunu olmadığını gösterir (Bowerman ve O'connell, 1990). Yapılan test sonucunda VIF değerlerinin 1.00 ile 2,817 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olmadığı kanaatine varılmıştır. Bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Çoklu Doğrusallık Testi

Değişkenler	VIF değeri
Örgüt Kültürü	2,817
Katılım	1.000
Uyum yeteneği	1.000
Uzlaşma	1.000
Vizyon	1.000
Yetenek yönetimi	2,817
Örgütsel Bağlılık	(-)
Devam bağlılık	1.000
Duygusal bağlılık	1.000
Normatif bağlılık	1.000

Not: (-) = Bağımlı değişkenin VIF değeri yoktur

3.4. Ölçüm Modeli

Smart PLS ile gerçekleştirilen analizlerde genellikle dışsal (ölçüm) modeli ve içsel (yapısal) model değerlendirilmektedir. Dışsal veya ölçüm modeli araştırma modelinde bulunan gözlenen değişkenler ve bağlı buldukları gizli değişkenler ile olan ilişkileri gösteren yapılarıdır. İçsel (yapısal) model ise sadece gizli değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren yapılarıdır. Ölçüm modelinin analizinde modelin güvenilirlik ve geçerliliği yorumlanmaktadır. Bunun için gizli değişkenler ile bağlı maddeler arasındaki korelasyonlar üzerinden değişkenlerin güvenilirliği yorumlanırken; gözlenen ve gizli değişkenlerin diğer değişkenler ile olan ilişkileri incelenerek yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri sorgulanmaktadır (Çark ve Marşap, 2019:1001; Garson, 2016:61).

İçsel Tutarlılık: "Bir araç içindeki öğelerin aynı özelliğin veya yapının çeşitli yönlerini ne ölçüde ölçtüğünü yansıtır" (Revicki, 2014:1). Başka bir deyişle, içsel tutarlılık, bir anketin amaçlanan kavramı gerçekte ölçebilme düzeyini inceler. İçsel tutarlılık, herhangi bir ankette kaydedilen puanlar ile gerçek puan, rastgele hata ve sistematik hatayı engellemesi açısından bir güvenilirlik ölçüsüdür (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bir araştırmada içsel tutarlılık ölçüsü; bir anket formu veya aracı, diğer tüm şartlar sabitken her uygulandığında aynı sonuç ve değerleri verirse güvenilir kabul edilir (Revicki, 2014). Bu çalışmada, içsel tutarlılık, yaygın olarak kabul edilen Cronbach's alfa (α) ve bileşik güvenilirlik indeksi (CR) kullanılarak ölçülecektir.

Yapısal Geçerlilik: Yapı geçerliliği, araştırma model yapısının araştırma amaç ve yapısını doğru bir şekilde yansıttığı sonucunun yaklaşık gerçeğidir. Bu görüşe göre, yapı geçerliliği diğer geçerlilik ölçütlerini de içine alan kapsayıcı bir ölçümü ifade eder veya kalite değerlendirmesini ölçeklendirir. Chin ve Yao'ya (2014) göre yakınsak ve ıraksak geçerlilik, yapı geçerliliğinin iki temel analizidir.

Chin ve Yao (2014:2) yakınsak geçerliliği "teorik olarak birbirine ilişkilendirilmesi gereken yapıların gözlemlendiğinde de birbirine ilişkili olma ölçüsü" olarak tanımlamıştır.

Yakınsak geçerlilik, yapı öğelerinin aynı yapıdaki diğer benzer yapılar ile birbirine yakınlık veya benzerlik oranını gösterir. Yakınsak geçerlilik, gerçek hayatta birbiri ile ilişkili olan maddelerin ölçüldüğünde de bağlı oldukları yapılar ile ilişkili olması durumunda kurulabilir. Bu çalışmada, yakınsak geçerlilik, yaygın olarak kabul edilen endeksler olan, standartlaştırılmış faktör yükleri, ölçek maddelerinin t-değerleri ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri kullanılarak ölçülecektir.

Ayırt edici geçerlilik bazen ıraksak geçerlilik olarak da adlandırılır. "Teorik olarak birbirine ilişkili olmaması gereken yapı ölçülerinin, gözlemlendiğinde de birbirine ilişkili olmaması" anlamına gelmektedir (Hublely, 2014:3). ıraksak geçerliliği sağlayabilmek için gerçekte birbiri ile ilişkilendirilmemesi gereken yapıların ölçüm sonucunda da birbirine ilişkili olmadığını göstermek gerekmektedir. Bu çalışmada, ayırt edici geçerlilik, yaygın olarak kabul edilen yaklaşımlardan biri olan geleneksel Fornell ve Larcker kriteri ve yeni kullanılmaya başlanan korelasyonların Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) yardımıyla ölçülecektir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için bir takım metodolojik ve analitik stratejiler kullanılmıştır. İzlenen bu analitik stratejiler üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak; içsel tutarlılık ve güvenilirlik için, değişkenlerin Cronbach's alfa (α) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) katsayıları incelenmiştir. Tablo 4'te görüleceği üzere, değişkenlerin çoğu α ve CR katsayılarının, yaygın olarak kabul edilen 0,60 eşik değeri üzerinde olduğu görülmektedir (Hair vd., 2017; Nunnally ve Bernstein, 1994). Bazı bilim adamları 0,70 değerini kabul edilebilir eşik değer olarak ifade etse de 0,60'ın da kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2017; Hair ve diğ., 2016; Sarstedt vd., 2017:16).

İkinci olarak; yakınsak geçerlilik için, Tablo 4. ve 5'te her bir maddenin standartlaştırılmış faktör yükleri (>.500) ve t-istatistikleri (≥ 1.960) incelenmiştir (Bagozzi & Heatherton, 1994; Bagozzi & Yi, 1988). Smart-PLS programında yakınsak geçerliliğin kontrolü için Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) katsayısı değerlendirilmektedir. AVE, reflektif yapılarda her bir örtük değişkenin ortalama varyansını verir. Uygun kabul edilen bir modelde, AVE değeri 0,5'ten ve çapraz yüklerden daha büyük değerler almalıdır. Bu durum gözlenen maddelerin bağlı buldukları örtük değişkenlerin varyansının en az %50'sini açıkladığını gösterir. Aksi durumda, yani AVE 0,50'nin altında ise hata varyansının açıklanan varyansı aştığı şeklinde yorumlanır (Sarstedt vd., 2017:17). Tablo 5' de AVE değerleri incelendiğinde, değişkenlerin çoğu 0,500 eşik değeri altında olduğu anlaşılmış olmakla birlikte Fornell ve Larcker (1981), AVE değerinin .500'den küçük olduğu durumlarda eğer CR değeri .700'ün üzerinde ise yakınsak geçerliliğin sağlanabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle sonuçlar incelendiğinde yakınsamanın çok büyük bir sorun olmadığı değerlendirilmiştir (Tablo 4 ve Tablo 5).

Tablo 4. Ölçüm Modelin Örtük Değerler

Değişkenler ve ifadeler	Faktör Yüğü	T Değerleri
Çalışanların Örgüt Kültürü		
<i>Katılım</i>		

OK1 <- Katılım	0.672	26.363
OK2 <- Katılım	0.736	34.057
OK3 <- Katılım	0.706	34.577
OK4 <- Katılım [R]	0.042	0.759
OK5 <- Katılım	0.594	17.034
OK6 <- Katılım	0.704	30.514
OK7 <- Katılım	0.703	31.857
OK8 <- Katılım	0.68	27.202
OK9 <- Katılım	0.636	22.671
Uzlaşma		
OK10 <- Uzlaşma	0.011	0.185
OK11 <- Uzlaşma	0.661	23.994
OK12 <- Uzlaşma [R]	0.112	1.974
OK13 <- Uzlaşma	0.681	27.968
OK14 <- Uzlaşma	0.707	32.478
OK15 <- Uzlaşma	0.723	28.155
OK16 <- Uzlaşma	0.701	27.796
OK17 <- Uzlaşma	0.706	32.118
OK18 <- Uzlaşma	0.458	11.094
Uyum yeteneği		
OK19 <- Uyum yeteneği [R]	0.606	19.471
OK20 <- Uyum yeteneği	0.65	24.064
OK21 <- Uyum yeteneği	0.691	31.543
OK22 <- Uyum yeteneği	0.569	15.745
OK23 <- Uyum yeteneği	0.57	16.332
OK24 <- Uyum yeteneği [R]	0.074	1.366
OK25 <- Uyum yeteneği	0.703	34.59
OK26 <- Uyum yeteneği	0.647	23.098
OK27 <- Uyum yeteneği	0.617	20.381
Vizyon		
OK28 <- Vizyon	0.679	24.167
OK29 <- Vizyon	0.659	23.87
OK30 <- Vizyon [R]	0.159	2.707
OK31 <- Vizyon	0.718	32.771
OK32 <- Vizyon	0.726	28.436
OK33 <- Vizyon	0.62	17.16
OK34 <- Vizyon [R]	0.286	4.992
OK35 <- Vizyon	0.741	30.385
OK36 <- Vizyon	0.666	23.803

Not: R = ters kodlanmış sorular

Örgütsel Bağlılık

Duygusal bağlılık

OB1 <- Duygusal bağlılık	0.781	37.697
OB2 <- Duygusal bağlılık	0.667	15.536
OB3 <- Duygusal bağlılık	0.763	28.962
OB4 <- Duygusal bağlılık [R]	0.55	10.699
OB5 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.244	1.612
OB6 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.202	1.32
OB7 <- Duygusal bağlılık	0.638	15.128
OB8 <- Duygusal bağlılık [R]	-0.339	2.399

Devam bağlılık

OB9 <- Devam bağlılık [R]	-0.15	1.201
OB10 <- Devam bağlılık	0.629	21.207
OB11 <- Devam bağlılık	0.584	14.246
OB12 <- Devam bağlılık [R]	-0.088	0.709

OB13 <- Devam bağıllık	0.647	18.928
OB14 <- Devam bağıllık	0.698	28.889
OB15 <- Devam bağıllık	0.611	13.924
OB16 <- Devam bağıllık	0.656	20.135
Normatif bağıllık		
OB17 <- Normatif bağıllık	0.599	15.217
OB18 <- Normatif bağıllık	-0.026	0.154
OB19 <- Normatif bağıllık	-0.045	0.283
OB20 <- Normatif bağıllık	0.594	11.669
OB21 <- Normatif bağıllık	0.612	13.609
OB22 <- Normatif bağıllık	0.736	22.359
OB23 <- Normatif bağıllık	0.684	13.848
OB24 <- Normatif bağıllık	-0.019	0.119

Not: R = ters kodlanmış sorular

Yetenek Yönetimi

Soyut

YYM1 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.675	23.318
YYM2 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.681	25.115
YYM3 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.755	39.88
YYM4 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.695	29.306
YYM5 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.75	41.661
YYM6 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.705	32.559
YYM7 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.719	35.968
YYM8 <- Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	0.701	32.169

Somut

YYM9 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.704	33.967
YYM10 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.702	32.826
YYM11 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.687	29.365
YYM12 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.665	27.547
YYM13 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.722	37.393
YYM14 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.683	30.318
YYM15 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.751	43.271
YYM16 <- Yetenek yönetimini uygulamaları algısı somut boyut	0.732	38.423

Not: R = ters kodlanmış sorular

Tablo 5. İç Tutarlılık, Yakınsak Geçerlilik

Değişkenler	Ca	CR	AOV
Örgüt Kültürü	.920	.929	.386
Katılım	.797	.850	.412
Uyum yeteneği	.753	.820	.357
Uzlaşma	.728	.794	.357
Vizyon	.782	.832	.380
Yetenek Yönetimi	.860	.891	.440
Soyut	.860	.891	.505
Somut	.856	.888	.499
Örgütsel Bağıllık	.811	.758	.204
Devam bağıllık	.616	.700	.310
Duygusal bağıllık	.577	.557	.320
Normatif bağıllık	.616	.625	.262

Not: Ca = Cronbach's Alpha; CR = Birleşik Güvenilirlik; AOV = Açıklanan Ortalama Varyans

Üçüncü olarak; ölçüm modelinde güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik yapısı sağlandıktan sonra Ayırt edici veya İraksak geçerlilik test edilmektedir (Sarstedt vd., 2017:17). Bu çalışmada, iraksak geçerlilik için Fornell-Larcker ve Heterotrait-

Monotrait Oranı (HTMT) değerleri incelenmiştir. Fornell–Larcker kriteri ile elde edilen bulguları bazı değişkenlerin korelasyon katsayıları AVE karekökünden büyük olduğu ve dolayısıyla bu değişkenlerin iraksak geçerliliklerinin düşük olduğu görülmektedir (Çark ve Marşap, 2019:1002; Wong, 2013:21). Elde edilen bulguları bazı değişkenlerin HTMT 0,900 referans değeri üzerinde değer almıştır (Henseler vd., 2015). Ayrıca, geçmiş araştırmalar incelendiğinde üst-düzye değişkenle oluşturan modeller bu tur sonuçlar karşılanmıştır (Franke ve Sarstedt, 2019; Gaskin, Godfrey ve Vance, 2018; Voorhees vd., 2016).

Sonuç olarak, bazı değişkenlerin α ve CR katsayılarının 0,60 altında olduğu ortaya çıkmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar AVE kareköklerinden yüksek olduğunu, HTMT değerler 0,900 referans değeri üzerinde olsa da ölçüklerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarında örgüt kültürü ve alt boyutları (Denison ve Mishra, 1995:35; Yahyagil, 2004:17); örgütsel bağlılık ve alt boyutları (Meyer vd., 1993:45; Watsi, 2001); yetenek yönetim ve alt boyutlarının (Fegley, 2006; Bahadın, 2012:211) değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kısacası yakınsak ve iraksak geçerliliği ciddi manada tehdit edecek seviyede olmadığı değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgularla beraber ölçüm modelinin yüksek seviyede iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

3.5. Yapısal Model

Önceki bölümde, güvenilirlik, yakınsak geçerlilik ve iraksak geçerlilik testi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ise, yapısal model analizleri gerçekleştirilecektir. KEKK-YEM ile gerçekleştirilen yapısal modelin değerlendirilmesinde, örtük değişkenler ve örtük değişken yapıları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Smart PLS ile yapısal model testinde değerlendirilen analizler; örtük değişkenler arasındaki yol katsayıları, determinasyon (R^2) katsayısı ve Stone – Geisser's Q2 çaprazlanmış fazlalık/artıklık ölçümleri ile endojen değişkenlerin açıklama (tahmin) gücü, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki boyutu (f^2) katsayılarıdır (Çark, 2019:159-160). Bunu nedenle, varsayılan yol katsayılarını ve anlamlılık düzeyini değerlendirmek için %95 bias-corrected (önyargı düzeltilmeli) güven aralığında yeniden örnekleme ($n=5,000$) önyükleme (bootstrapping analysis) yönteminden faydalanılmıştır. Bootstrapping yöntemi, aracı etkilerini test etmek için de yararlı ve sağlam bir yaklaşımdır (Chin, 1998).

KEKK-YEM 'de anlamlılığı veya önemliliği test etmek için parametrik olmayan bir önyükleme prosedürü (bootstrapping) kullanılır. Önyükleme işleminde, asıl örneklemeden çok sayıda alt örneklem (yani önyükleme örneklemleri) türetilir. Türetme işlemi; orijinal veri setinden rast gele alınan ve değiştirilen gözlemlerle gerçekleştirilir. Bu işlem, çok sayıda alt örneklem oluşturulana kadar devam eder. Yaygın olarak kabul edilen örnek sayısı 5000' dir (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

KEKK-YEM tekniği ile yapılan veri analizi sonucunda, örgüt kültürünün yetenek yönetimi ($\beta=0.803$, $t=42.060$, $p<.01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültüründe 1 birimlik bir artış, yetenek yönetiminde 0,803 birimlik artışa yol açmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı= 0,761 ve Yüksek Güven Aralığı= 0,836 olup; güven aralığı kabul edilen referans aralığı dahilindedir. Böylece, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

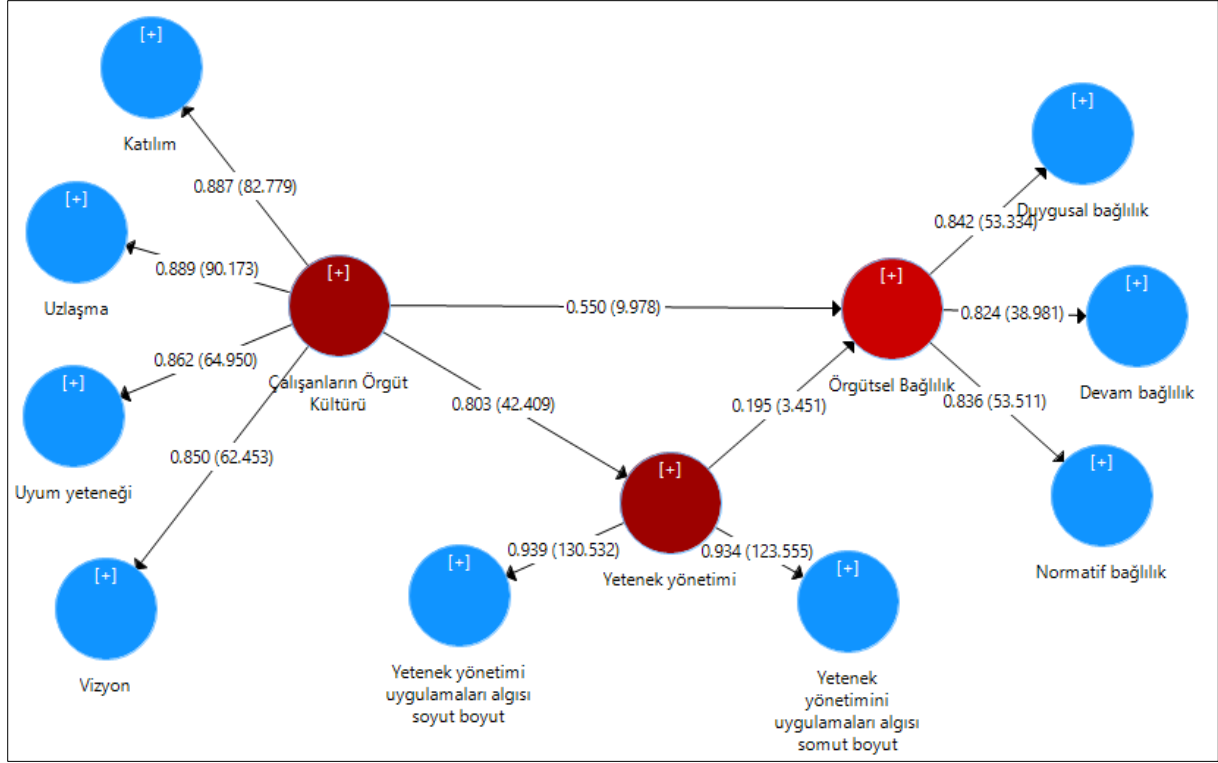
Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ($\beta=0,550$, $t=10.143$, $p<.01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yani, örgüt kültüründe 1 birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,550 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı=0,442 ve Yüksek Güven Aralığı =0,658 olup; güven aralığı kabul edilen aralık dahilindedir. Böylece, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimin örgütsel bağlılık ($\beta=0,195$, $t=3.183$, $p<.01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yani, yetenek yönetiminde 1 birimlik bir artış, örgütsel bağlılıkta 0,195 birimlik artışa yol açmaktadır. Ayrıca, Düşük Güven Aralığı=0,083 ve Yüksek Güven Aralığı=0,303 olup; güven aralığı kabul edilen aralık dâhilindedir. Böylece, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6 ile Şekil 2, 3 ve Şekil 4' de sunulmuştur.

Tablo 6. Yapısal Modelin Sonuçları

Değişkenler	β	Sh.	T-değeri	p-değeri	LCI-2.5%	UCI-97.5%
Doğrudan etki						
Örgüt Kültürü-> Yetenek yönetimi	.803	.019	42.060	.000	.761	.836
Örgüt Kültürü-> Örgütsel Bağlılık	.550	.054	10.143	.000	.442	.658
Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	.195	.056	3.472	.001	.083	.303
Aracı etkisi						
ÖK-> YY-> ÖB	.156	.045	3.478	.001	.068	.243

Not: β = beta katsayısı; Sh. = standart hata; LCI = Düşük Güven Aralığı; UCI = Yüksek Güven Aralığı



Şekil 4. Yapısal (Outer) Modeli Önyükleme (Bootstrapping) Prosedürü

Yapısal modeldeki aracı etkisini yorumlamak için Zhao, Lynch Jr ve Chen (2010) tarafından geliştirilen adımlardan yararlanılmıştır. Bu adımlar Şekil 4'te sunulmuştur. Bu adımlar göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmeler neticesinde, modelde kısmi bir aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yetenek yönetiminin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi üzerinde yetenek yönetimi kısmi aracı rolü üstlenmektedir ($\beta=0,156$, $t=3,478$, $p<0,01$). Ek olarak, (Düşük Güven Aralığı=0,068) ve (Yüksek Güven Aralığı=0,243) güven aralığı kabul edilen aralık dahilindedir. Böylece, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

3.6. Determinasyon Katsayısı (R^2) ve Etki Büyüklüğü (F^2)

Smart PLS programı ile içsel (yapısal) modele ilişkin yapılan analizlerden bir diğeri yapısal modeldeki endojen faktörlerin determinasyon/kararlılık (R^2) katsayıları analizidir. Diğer ifadeyle, KEKK-YEM analizinde determinasyon katsayısı (R^2), X 'in Y'de açıkladığı değişme oranını gösterir (Hair vd., 2017). Bu analiz araştırma modelinin tahmin gücünü tespit edebilmek amacıyla uygulanan bir analiz olup, determinasyon katsayısı yorumlanırken $R^2 \geq 0,75$ güçlü tahmin, $R^2 \geq 0,50$ orta tahmin, $R^2 \geq 0,25$ zayıf tahmin şeklinde yorumlanmaktadır (Çark, 2019:164). R^2 değeri 0 ile 1 arasındadır ve R^2 değeri 1 olduğunda deneysel verilerin kusursuz bir doğrusal eğri sağladığı anlamına gelmektedir. Tablo 15 incelendiğinde, çalışanların örgüt kültürünün, yetenek yönetimi üzerindeki determinasyon katsayısı 0,513; ikinci olarak çalışanların örgüt kültürünün ile yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki determinasyon katsayısı 0,489'dur. Yani çalışanların örgüt kültürü, yetenek yönetimi varyansının %51,3'ü açıklarken, örgüt kültürü ve yetenek yönetimi örgütsel bağlılık varyansının %64,5'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla yaklaşık olarak orta düzeyde bir tahmin doğruluğundan bahsedilebilir.

Etki büyüklüğü (f^2), etkinin önemlilik açısından pratik anlamlılık ölçüsüdür ve örneklem büyüklüğünden bağımsız olması nedeniyle, hipotezlerin anlamlılık testinin (ör. p-değerleri veya t-değerleri) önemli bir tamamlayıcısıdır. Farklı bir ifade ile her bir örtük eksojen faktörün, örtük endojen faktöre olan istatistiksel etkisinin boyutu ve büyüklüğünü değerlendirebilmek için Smart PLS programında yol katsayılarının etki boyutları (effect size- f^2) incelenmektedir (Sarstedt vd., 2017:21). Daha yalın ifadeyle, etki büyüklüğü, istatistiksel iddiaların gücünü değerlendiren önemli bir bileşendir. Cohen'in (1988) f^2 değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir:

- $f^2 \geq 0,35$ ise büyük bir etki büyüklüğü,

- $0,35 \geq f^2 \geq 0,15$ ise orta etki büyüklüğü,
- $0,15 \geq f^2 \geq 0,02$ ise küçük etki büyüklüğüne işaret eder.

SmartPLS hesaplamaları sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir. Sonuçlara dayanarak, örgüt kültürünün yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki büyük etki düzeyindedir ($f^2 = 1.817$). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki orta etki düzeyindedir ($f^2 = .220$). Son olarak, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olup, bu etki küçük etki düzeyindedir ($f^2 = .028$). Genellikle etki büyüklüğü yeterli olup, mevcut literatür ve bulgularla tutarlıdır.

Tablo 8. Determinasyon Katsayısı (R^2) ve Etki Büyüklüğü (f^2)

Etkiler	R^2	f^2
Örgüt Kültürü-> Yetenek yönetimi	.513	1.817
Örgüt Kültürü-> Örgütsel Bağlılık	-	.220
Yetenek yönetimi-> Örgütsel Bağlılık	.645	.028

3.7. Stone-Geisser Q^2 Testi

Araştırmacılar tahmin doğruluğunu kontrol etmek için R^2 ve f^2 değerlerinin büyüklüğünü değerlendirmenin yanı sıra, çapraz – doğrulanmış artıklık ölçümleri (cross-validated redundancy measures) Stone Geisser’s Q^2 değeri de kontrol edilebilir. Yapısal modelin öngörücü uygunluğunu ve öngörücü gücünü test etmek için bu çalışmada iki yöntem kullanılmıştır; kör katlama (Blindfolding) ve PLS tahmin algoritması (PLS predict). Kör katlama (Blindfolding) prosedürü ile elde edilen Q^2 değeri, veri matrisinde tek kalan noktaları atlayan, ihmal edilen elemanları silen ve model parametrelerini tahmin eden bir prosedürdür (Stone, 1974; Geisser, 1974). Genellikle bir örtük endojen değişkenin 0’dan büyük Q^2 değerleri, yol modelinin tahmin gücü veya doğruluğunun bu yapı için kabul edilebilir seviyede olduğu anlamına gelmektedir (Henseler vd., 2009; Sarstedt, 2017:21).

Hair vd. (2017)’in tavsiyelerine dayanarak bu çalışma, blindfolding prosedürü ile Q^2 istatistiği oluşturmak için önceden belirlenmiş bir atlama/ihmal mesafesi 7 (omission distance-7) ve maksimum yineleme sayısı 300 (300 maximum iteration) olarak seçilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde çalışanların örgüt kültürünün yetenek yönetimi arasındaki etkileşimin $Q^2=0.280$ olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü ve yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileşimin ise $Q^2=0.102$ olduğu görülmektedir. Bu haliyle Q^2 değerleri sıfırdan büyük olduğu için eksojen değişkenlerin endojen değişkenleri yordama veya tahmin etme düzeyi iyi seviyededir. Yani model hatasız bir şekilde gerçeği yansıtmaktadır.

Tablo 9. Blindfolding prosedürü ile Q^2 analizi

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Çalışanların örgüt kültürü	15015,000	15015,000	-
Yetenek yönetimi	11440,000	8231.832	0.28
Örgütsel bağlılık	17160,000	15404.732	0.102

4. SONUÇ

Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık konularına odaklanmış literatür incelendiğinde; daha çok örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ya da yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ve yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası ise, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin ne gibi bir etkisinin olduğu ve bu etkinin hangi boyut ve düzeyde olduğudur. Dolayısıyla, çalışmanın temel sorunsalı; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracı bir etkiye sahip olup olmadığıdır.

Yapılan analiz neticesinde ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde, araştırmanın ilk önermesi olan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece çalışanların örgüt kültürünün, yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç alan yazınında örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Aslan ve Kurşun, 2020; Kontoghiorghes, 2015) ile örtüşmekte olup birbirlerini destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci önermesi olan H2 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre alan yazınında örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Acar, 2013; Agwu, 2013; Aregu, 2017; Durmaz, 2010; Gülova ve Demirsoy, 2012; Hakim, 2015; Inanlou ve Ahn, 2017; Kaya, 2008; Manyas, 2018; Mitić, 2016; Rastegar ve Aghayan, 2012; Saç, 2019;

Şengül, 2009; Türkkkan, 2017; Wambui ve Gichanga, 2018; Yanti ve Dahlan, 2017; Yücel ve Koçak, 2014) ile desteklenmekte ve örtüşmektedir.

Araştırmanın üçüncü önermesi olan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç alan yazınında yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar (Abazeed, 2018; Aytac, 2015; Baridula vd., 2018; Kheirkhah vd., 2016; Köprülü ve Çetinsöz, 2019; Malkawi, 2017; Tarakçı ve Öneren, 2018; Vural vd., 2012) ile desteklenmekte ve örtüşmektedir.

Araştırmanın dördüncü önermesi olan H4 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece yetenek yönetiminin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle, çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi üzerinde, yetenek yönetimi kısmi aracı rolünü üstlenmektedir. Bu sonuç alan yazınında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaları bütünleyen bir sonuç arz etmiş olup bu bakımdan diğer benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu ve tutarlıdır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde insan kaynakları geliştirme aracılığını araştıran Inanlou ve Ahn (2017), yürüttükleri araştırmada insan kaynakları geliştirme aracılığını örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde araştırmalarıyla belirlemiştir. Yetenek yönetimi de bir insan kaynakları geliştirme faaliyeti olarak değerlendirildiğinde araştırma sonuçlarının benzer olduğu ifade edilebilir. Yapılan analizler sonucunda, bu çalışmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca bu sonuçlar literatürde diğer benzer araştırmaların sonuçları birbirlerini destekler niteliktedir. Sonuç olarak gerçekleştirilen bu çalışma neticesinde, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğu ve yetenek yönetiminin ise bu ilişki üzerinde kısmi aracı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, diğer benzer çalışmalarda olduğu gibi örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Pek çok çalışma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bu yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olmaktadır. Bu sayede artan örgütsel performans ile birlikte hem örgütün devamlılığı sağlanmakta hem de rakipler ile mücadelede önemli kazanımlar elde edilmektedir. Bu nedenle günümüzün sürekli değişen iş dünyasında işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için örgütsel kültürü geliştiren ve sağlamlaştıran politikalar üretmeleri önerilmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, bireyselliğin ve benmerkezciliğin öne çıktığı örgütlerin aksine, örgüte olan bağlılığın daha yüksek olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakatlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Örgüt kültürü, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarını örtüşüren bir köprü olması nedeniyle, kolektif şura sahip örgütlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde bireysellikten ziyade kolektif bir şuur oluşturulması örgüt kültürünün güçlenmesine dolayısıyla örgütsel bağlılığında artmasında yardımcı olacaktır. Bu sayede devamsızlık oranları, iş gücü devir oranı gibi işletmenin işleyişini olumsuz olarak etkileyen unsurlar elimine edilirken performans seviyesinde ise artış yaşanacaktır. Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı artırdığı gibi örgütsel bağlılık da örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Buna göre işletme yöneticileri, örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini özendirilmeli ve örgüt kültürünün güçlenmesine katkıda bulunan örgüt üyelerini ödüllendirmelidir. Bu durumda örgütsel bağlılığı artıran örgüt kültürü daha da güçlenecektir. Böylece, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt kültürü daha da güçlenecek ve performansı artacaktır. Örgüt kültürü, üyelerinin yeteneklerini geliştirmeye yardım etmekte ve bu gelişmenin örgütün amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletme yöneticilerine, örgüt üyelerinin yeteneklerini örgüt kültürünün gelişmesi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için doğru yönlendirebilecek ve yönetecek politikalar geliştirmeleri önerilmektedir.

Yetenek yönetimi sadece çalışanın performansına dayalı olarak değerlendirilmemelidir. Sadece performansa dayalı bir bakıştan ziyade çalışan yeteneği, örgüt kültürüne gelecek katkısını da içine alan bütünsel bir bakışla ele alınmalıdır. Yeteneğin bireyin içindeki potansiyelin bir yansıması olması nedeniyle, bu potansiyeli örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanabilmeleri için çalışanları yüreklendiren ve teşvik eden, bu potansiyeli açığa çıkarıp sergileyebilmelerine ortam sağlayan bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Böyle bir kültürün oluşturulması hem örgütte sahip olunan mevcut yetenekleri örgüt içinde tutmaya hem de yeni yeteneklerin örgüte kazandırılmasına yardımcı olacaktır. Örgütler varlığını sürdürmek için özellikle kriz ve iflas gibi içsel ve çevresel şartlardan kaynaklı krizleri yönetmek için örgüt üyelerinin özverili çabalarına ihtiyaç duyarlar. Bu da ancak örgüt kültürüyle uyumlu yetenek yönetimi sistemiyle başarıya ulaşabilir ki örgüte bağlılık da ancak bu yaklaşımla güçlenebilir. Açıkçası, yetenek yönetimi gittikçe çok daha önem kazanacak bir örgüt bileşeni olarak kabul edildiğinde hem örgüt hem de çalışanlar bundan fayda elde edecektir. Zira yetkinliklerine önem verilmesi ve öz gelişim fırsatları sunulması tüm çalışanlar için güdüleyicidir. Etkili bir yetenek yönetimiyle beslenen örgüt kültürü, örgüte bağlılığın güçlenmesine yansıyan bir etki yaratıyor gibi görünmektedir. Sunulan bu çalışmanın, gelecekteki stratejik planlamalar için öncül bir modelleme sunmakla hem alanyazına hem de uygulamacılara katkı sunması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Veri toplama (kesitsel) yöntemi ve zaman kısıtlılığı, bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Kesitsel veri toplama yönteminin temel sınırlılığı, tek bir tarihsel bağlama sahip olmalarıdır. İleride yapılacak araştırmalarda, boylamsal (aynı kişilerden farklı zaman aralıklarında veri toplanması) veri toplama yönteminin kullanılması tavsiye edilmektedir. Araştırmanın diğer bir kısıtlayıcısı olarak; elde edilen verilerin sadece Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi sektöründeki işletmelerin çalışanlarından oluşmasıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda veri toplanan sektörlerin ve bölgelerin genişletilerek benzer araştırmanın tekrarlanması tavsiye edilmektedir. İlâveten, yapılacak çalışmalarda yetenek yönetimini etkileyebilecek yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, bilgiye dayalı insan kaynakları yönetimi, kişilik, kültürel zekâ gibi eksojen, aracı veya düzenleyici değişkenlerin araştırma modeline dâhil edilerek, daha kapsamlı sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abazeed, R.A.M. (2018). "The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the Employees of Telecommunication Companies in Jordan: The Mediating Role of Employee Work Engagement", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 8 (4): 153-162.
- Acar, A. Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, 5-31.
- Agwu, M. O. (2013). "Organizational Culture and Employees Commitment in Bayelsa State Civil Service", *Journal of Management Policies and Practices*, 1(1); June 2013, pp. 35-45.
- Altınöz, M., Çöp S. & Çakıroğlu, D. (2014). "Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Electronic Journal of Vocational Colleges, Bürokon Özel Sayısı*, Ağustos, s. 101-111.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aregu, R. (2017). *The Relationship Between Organizational Culture and Employees Commitment: The Case of Equatorial Business Group*, Master Thesis, ST. Mary's University School of Graduate Studies, Ethiopia.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). *Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systematic Approach of Talent Management*. *Strategic Human Resource Review*, 4(5), ss. 28-31.
- Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). "Yetenek Yönetimi İle Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin Ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 165-190.
- Aytaç, T. (2015). "The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment", *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 59, 165-180.
- Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). "A General Approach To Representing Multifaceted Personality Constructs: Application To State Self-Esteem. Structural Equation Model": *A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 35-67.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). "On The Evaluation Of Structural Equation Models". *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma*, Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Baridula, V., Alagala, M. B. and Naakuu, K. J. (2018). "Talent Management as Predictor of Employee Commitment of Deposit Money Banks in Port Harcourt", *International Journal of Social Sciences and Management Research*, Vol. 4, No. 5, 50-66.
- Becker, H. S. (1960). "Notes On The Concept of Commitment". *Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Bowerman, B. L., & O'connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach*. Brooks/Cole.
- Ceylan, N. (2007). "İnsan Kaynaklarında Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling", *Modern Methods For Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, C. L., & Yao, G. (2014). "Convergent validity", *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 1,1.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Re-Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review* (17), 336-354.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), s. 304-313.
- Çark, Ö. (2019). *Kurumsal Kaynak Planlama Uygulama ve Sonrasında Sistem Başarısını ve Kullanıcı Değerini Etkileyen Faktörler: Borsa İstanbul 100 Araştırması Doktora Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Çark, Ö., & Marşap, A. (2019). "Kurumsal Kaynak Planlama Kullanıcıları Açısından Sistemin Faydalarını Etkileyen Faktörler", 3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(2), 992-1013. <https://doi.org/10.15659/3.Sektor-Sosyal-Ekonomi.19.05.1127>
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory And Design*. Ohio: South Western.
- Deem, J. W. vd., (2010). "The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness", *Advanced Management Journal*, 75(4), 31-39.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- Durmaz, O. (2010). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Farnham, D. (1990). *The Corporate Environment*. London: Institute Of Personnel Management.
- Fegley, S. (2006) "Talent Management Survey Report", *Society For Human Resource Management Research*, January, s. 1-30.

- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics Versus Statistics In Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TM, (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models*, School of Public & International Affairs, North Carolina State University. Statistical Associates Blue Book Series. ss.262.
- Gaskin, J., Godfrey, S., & Vance, A. (2018). "Successful System Use: It's Not Just Who You Are, But What You Do", *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 10(2), 57-81.
- Geisser, S. (1974). "A Predictive Approach to the Random Effects Model", *Biometrika*, 61(1),101-107.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ghosh, S. (2014). "A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary", *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14.
- Green, M. (2011). "Learning's Role in Integrated Talent Management". *Talent Development* 65. p. 58-60.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Volume 3, Number 3, pp. 49-76.
- Güvenç, B. (1979). *İnsan Ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hair Jr, J. F. vd., (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SagePublications.
- Hair, J. F. vd., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F. vd., (2017). "Mirror on The Wall: A Comparative Evaluation Of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, J. F. vd., (2019). "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*.
- Hakim, A. (2015). "Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi", *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, Volume 4, Issue 5, pp.33-41.
- Hall, M., Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2005). "Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research", *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), s. 89-109.
- Henseler, J. (2018), "Partial least squares path modeling: Quo vadis?" *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. (2014), "Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013)", *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". *İçinde Advances in International Marketing* (C. 20). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hofstede, G. vd., (1990). "Measuring Organizational Cultures:A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty", *Administrative Science Quarterly*, s. 286-316.
- Hubley, A.M. (2014). "Discriminant Validity", In: Michalos A.C. (ed.) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrech.
- Inanlou, Z. ve Ahn, J. Y. (2017). "The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms", *The Journal of Applied Business Research*, Volume 33, Number 1, 87-94.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları : Ankara.
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayıncılık, 4. Baskı, ss.495. İstanbul.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.649.
- Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s:119-143.
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory (Cilt Volume Two)*. London: Sage Publications.
- Kheirkhah, M., Akbarpouran V. & Haqhani H. (2016). "Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences", *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 2(3), pp. 145-152.
- Ko, J. W., Price, J. I., & Mueller, C. W. (1997). "Assessment of Meyer And Allen's Three-Component Model Of Organizational Commitment In South Korea", *Journal of Applied Psychology*(82), 961-973.
- Kontoghiorghes, C. (2015). "Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators", 27(16), 1833-1853. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Köprülü, O. ve Çetinsöz, B. C. (2019). "Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 26-48.
- Lewis, D. (1998). "How useful a Concept is Organizational Culture?", *Strategic Change*(7), 251-260.
- Lewis, R. E. & Heckman R. J. (2006) "Talent management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 16, s.139-154.
- Lunenburg, F. C. (2012). "Compliance Theory and Organizational Effectiveness", *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-4.
- Malkawi, E. (2017). "The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan", *International Business and Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 80-84.
- Manetje, O. M. (2005). *The Impact Of Organisational Culture on Organisational Commitment*. Pretoria: University of South Africa.
- Manyas, S. (2018). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Mayo, A. (1994). *Managing Careers:Strateies for Organizations*. London: Institute of Personnel Management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment:Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). "A Three Component of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). *Employee-Organizational Linkage*. New York: Academic Press.
- Mwaura, G., John Sutton, & Roberts, D. (1998). "Corporate and National Culture-An Irreconcilable Dilemma For the Hospitality Manager", *International Journal of Contemporary*, 212-220.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. C. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Randall, D. M. (1987), "Commitment and The Organization:The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), s. 460-471.
- Rastegar, A. A. and Aghayan, S. (2012). "Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment", *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, Vol.2, Issue 2, p.1-13.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), p.421-445.
- Revicki D. (2014). "Internal Consistency Reliability. In: Michalos A.C. (ed.) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht.
- Rocha, F. d., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). "The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management", *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(2), p.211-232.
- Saç, Ö. (2019). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama", *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- Sarstedt, M., Hair, J., Ringle, C., Thiele, K. & Gudergan, S. (2016). "Estimation Issues With PLS and CBSEM: Where The Bias Lies!", *Journal of Business Research*, 69(10), p.3998-4010.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling", İçinde C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Ed.), *Handbook of Market Research* s:1-40. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Schein, E. H. (1983). "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, p.13-28.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25(2), p.3-16.
- Schein, E. H. (1988a). *Process Consultation*. M.A.: Addison - Wesley Publishing Inc.
- Schein, E. H. (1990b). "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45(2), p.109-119.
- Schein, E. H. (2004c). *Organizational Culture and Leadership* (3. Edition b.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Stone, M. (1974). "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions", *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), p.111-147.
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). "Bootstrapping and PLS-SEM: A Step-By-Step Guide To Get More Out Of Your Bootstrap Results". *European Management Journal*, 34(6), p.618-632.
- Şengül, E. (2009). "Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(2): s.233-266.
- Tannenbaum, A. S. (1966). *Social Psychology of The Work Organization*. California: Wadsworth Publishing Co.,Inc. Belmont.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Tarakaç, H. ve Öneren, M. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *İstanbul Journal of Social Sciences* 20, s.71-86.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. & Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve-SPSS uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2018, 10 31). *Türk Dil Kurumu. Türk Dil Kurumu*: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bd99817069067.24331022 adresinden alınmıştır.
- Türkkan, E. (2017). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği", *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Uslu, A. & İnanır, A. (2020), "Destinasyon İmajının Destinasyon Memnuniyetine Etkisi ve Destinasyonun Algılanan Kalitesinin Aracı Rolü: Manavgat Örneği", *BMIJ*, 8(2), 1753-1776. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1494>
- Voorhees, C. M. vd., (2016). "Discriminant Validity Testing In Marketing: an Analysis, Causes For Concern, and Proposed Remedy"s. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), p.119-134.
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykır, A. (2012). "The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, p.340 – 349.
- Wambui, L. N., and Gichanga, L. (2018). "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment", *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 5, Iss. 2, p. 2076-2088.
- Wasti, A. S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wong, K. K.-K. (2013). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS". *Marketing Bulletin*, 24(1), p.1-32.
- Yahyağıl, M. Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması:Ampirik Bir Uygulama". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 15(47), s.53-76.
- Yanti, S. and Dahlan, J. A. (2017). "The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment", *Journal of Positive Management*, 8(4), pp. 80-96.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)*, VII – II, 45-64.

Yulu, A. & Doldur, H. (2018), "Spatial distribution of the automotive industry in Turkey", *International Journal of Geography and Geography Education*, 38, 218-233.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis". *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.