

## YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ<sup>1</sup>

Havva TARAKCI<sup>2</sup>  
Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu çalışma, akademik kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının, akademik personelin örgüte bağlılığını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personele anket formu uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, “Yetenek Yönetimi Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” dir. Elde edilen veriler SPSS Paket program 20.0 ile analiz edilmiştir. Kullanılan istatistiksel analizler, T testi, ANOVA, frekans ve regresyon analizleridir. Araştırma bulgularında, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç beşeri bilimlerde son yıllarda adından sıkça söz ettiren ve çeşitli araştırmalara konu olan yetenek yönetiminin akademik kurumlar için de etkili olduğunun kanıtı olarak büyük önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

## THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON ORGANİZATİONAL COMMITMENT, JOB SATİSFACİON AND INTENT FOR LEAVE OF EMPLOYMENT

### ABSTRACT

This study is carried out in order to measure effects of talent management practises at academic institution on academic staff's loyalty to the organization, their job satisfaction and their willingness to quitting thier job. For this purpose, a questionnaire is applied to 362 academic staff working at public universities in Western Blacksea Region. In this questionnaire, four different scales are used. These scales are Talent Management Scale, Organizational Commitment Scale, Job Satisfaction Scale and Intention for Leaving The Job Scale. Obtained data are analyzed via SPSS Package Programme 20.0. T Test, ANOVA, Frequency and Regression Analyses are used. Findings show that talent management has positive effects on organizational loyalty and job satisfaction and negative effects on willingness to quitting the job. This result is a very important evidence that talent management is very effective for academic institutions.

**Key Words:** Talent Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Intention To Leave Work

<sup>1</sup> Bu çalışma “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” isimli tezden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Hitit Üniversitesi, Osmancık Ömer Derindere Meslek Yüksekokulu, havvatarakci@hitit.edu.tr

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, melahatoneren@mynet.com

## 1. GİRİŞ

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

Modern dünyada, gerçek liderleri bulmak, çekmek ve yükseltmek kolay değildir. Şu andaki yüzyıl, yetenekli çalışanlara olan tutumumuzu değiştiriyor: Günümüzde firmalar onlar için savaşıyor, yükseltiyorlar. Daha önce, İK alanında, yetenekli bir çalışanın kendi başına "kendi yolunu" açtığını ima eden bir "kabarçık teorisi" terimi vardı. Şimdi, "kabarçık teorisi" yerine "yetenek yönetimi" geçiyor. Yetenekli çalışanlar kesinlikle yüksek potansiyele sahip olmalı, operasyonel süreçlere adapte olmalı ve iş sürecini mükemmel bir şekilde bilmelidirler (Borisova ve diğerleri, 2017: 32).

Yetenekli personel ihtiyacı sadece kar elde etmek isteyen şirketlerin değil başarılı olmak isteyen bütün kurumların sorunudur. Kurumlar yetenekli personelin örgütsel başarı açısından oldukça önemli olduğunda inanıyor (Johennesse ve Chou, 2017: 47). Özellikle üniversite gibi ülkenin dinamiklerini oluşturan kurumlar açısından yetenekli personel istihdamı günümüz eğitim dünyasının en büyük sorunlarından biridir.

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

## 2. YETENEK YÖNETİMİ

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

Yetenek, kişiye doğumda verilen kalıcı, benzersiz bir armağan olmasının yanı sıra getirdiği bilgi ve beceriler olmadan elde edilemez (Borisova & ve diğerleri, 2017: 33).

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

Yetenek:

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

Örgütsel düzeyde yetenek kavramı, Abraham tarafından, “Çalışanların, örgütsel performansları açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratmalarındır” şeklinde tanımlanmıştır (Abraham, 2011: 608).

Yetenek yönetimi ise, merkezine insan kaynağını alan, örgütün karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Ayrıca yetenek yönetimi, eğitim de dahil olmak üzere çalışanları motive eder, kişilerin öz saygısını ve güvenliği geliştirir (Johennesse ve Chou, 2017: 50).

Yetenek yönetimi, örgütleri başarıya ulaştırma potansiyeline sahip bireylerin istihdam edilme süreçleridir (Tansley, 2011: 266).

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

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

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

Çayan (2011) tarafından yapılan “Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri” başlıklı çalışma, Niğde ilindeki sağlık çalışanlarına yönelik yapılmış ve yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre, personeller yetenek yönetiminin hastanede uygulanabildiği takdirde, performans ve morallerinin artacağı ayrıca işten ayrılma niyetlerinde de düşüş yaşanacağını düşünmektedirler.

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

Sart (2013), tarafından yapılan “Üniversitelerde Yetenek Yönetimi ve Liderlik İçin Kariyer Ofislerinin Önemi” başlıklı çalışma, Türkiye’de bir devlet üniversitesinde değişik bölümlerde okuyan öğrenciler ile bir yıllık süre içinde yürütülmüştür. Bir yıl süren araştırma kapsamında öğrencilere kariyer danışmanlığı eğitimi verilmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda ise, yetenek yönetimi ve kariyer konusunda danışmanlık ve mentorluk alan öğrenciler almayanlara göre kendi yetenek ve becerilerini anlayarak yetenek yönetimi ve

kariyer kararlılığı testinde %87'lik bir başarı göstermişleridir. Yapılan çalışma gösteriyor ki, yetenek yönetimi ve kariyer ofisleri, bireylerin kendilerini tanıma ve imkanlarının farkına varma konusunda önemli bir yere sahiptir.

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

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

### **3. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

#### **3.1. İş Tatmini**

Bilim ve teknolojinin gelişiminden örgütler de ekilenmiş ve elemana bakış açılarını değiştirmişlerdir. Örgüt için artık çalışan makineden farksız bir çalışandan ziyade duyguları, istekleri, amaçları olan sosyal bir varlıktır.

Eğitim işi tamamen gönüllüğe dayalı bir sektördür. İşini sevmeyen, işinden memnuniyetsiz olan eğitimci kendi ruhsal durumunu öğrencilerine de hissettirir. Bu durumda verimsiz geçen bir eğitim öğretim süreci de kaçınılmaz olacaktır. Tüm bunlardan dolayı eğitim kurumlarında iş tatmini çok önemle üzerinde durulması gereken konuların başında gelmelidir.

Tatmin kelime anlamı olarak “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, doyum” anlamına gelmektedir (TDK). İş tatmini dendiğinde ise aslında yalın olarak; “kişinin işinden aldığı zevk ve memnuniyetidir” şeklinde bir tanım yanlış olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle tatmin; bireyin hayatından, iş ve özel çevresindeki ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissettiğini ifade etmesidir (Davran, 2014: 3).

İş tatmini her ne kadar yalın ve açık bir kelime olsa da farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır.

Warr ve diğeri (1979); iş tatminini ikiye ayırmıştır. İçsel ve dışsal olarak tanımlanan iş tatmininden içsel tatminde; kişinin içsel duygularını ifade ettiği için, terfi ihtimali ve yeteneklerin kullanımı içsel tatmini oluşturur. Çalışandan bağımsız örgütü ilgilendiren çalışma saatleri ve yönetimin tarzı da dışsal tatmini ifade etmektedir.

Locke (1983)'ye göre iş tatmini, "bireylerin yaptıkları işler sonucu performanslarının değerlendirilmesinin ardından ortaya çıkan olumlu duygulardır.

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

### **3.2. Örgütsel Bağlılık**

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

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

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma ve araştırmanın neticesinde farklı araştırmacılar farklı boyutlar getirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ele alan Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki çeşitte incelemiştir. Ardından Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Bakan, 2011: 75).

### **3.3. İşten Ayrılma Niyeti**

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

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmış, bunun farkında olan yöneticiler

ise, örgütlerinde mevcut işten ayrılma niyetinde olan çalışanları kararlarından vazgeçirmek ve işten ayrılmaları önlemek için tedbirler almaktadırlar (Gül, Oktay, ve Gökçe, 2008; 3).

İşten ayrılma durumlarında en büyük zarar hiç kuşkusuz maddi olmaktadır. Örgütler, işe alımlarda ek bir harcama yaparlar, ayrıca işin sekteye uğraması, üretimin durması ya da eski işleyişin sürmemesi gibi durumlar örgüte ek maliyet ve zarar olarak geri döner. Ayrıca sürekli personel devri yaşayan örgütler dış çevre ve rakiplerin gözünde olumsuz prestij algısı oluştururlar. Tüm bu olumsuzlukların önüne geçmek adına insan kaynakları birimlerine büyük görevler düşmektedir. Personelin iş tatminine, örgütsel bağlılığına dikkat ederek işten ayrılma niyeti içerisinde olan personeli bu düşüncesinden vazgeçirmek için dikkatli çalışmalar içine girmeleri gerekir.

#### **4. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

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

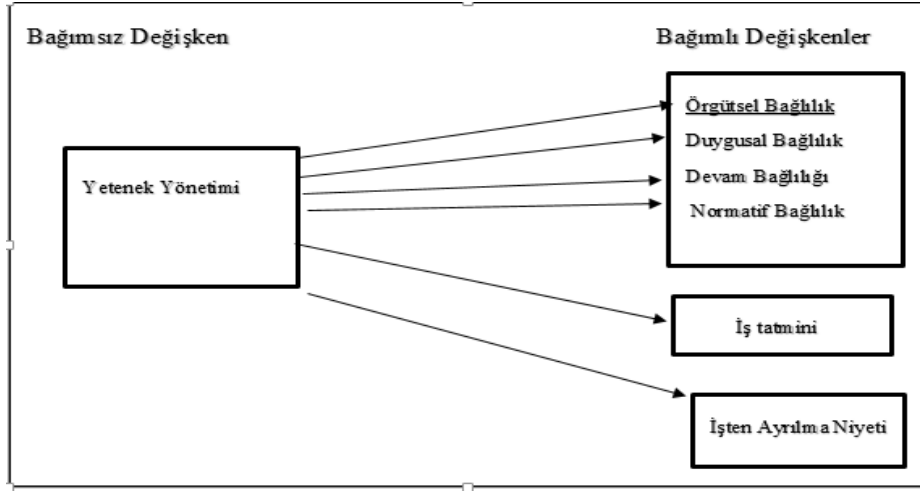
Özellikle kamu üniversitelerinde görevli akademik personeller üzerinde yapılan bu araştırma yetenek yönetimi uygulamaları açısından önem arz etmektedir. Çünkü üniversiteler toplumun temelini oluşturan, dinamik, sürekli gelişen ve değişen yapılardır. Yetenek yönetimi gibi önemi son yıllarda daha da artmış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

Ayrıca, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi araştırılarak, personelin örgüte bağlılığını etkileyen etmenlerin incelenmesi, kurumun başarısı ve personelin örgütüne bakış açısını irdeleme anlamında da ayrı bir önem göstermektedir. Bu ana amaç çerçevesinde, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

##### **4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli**

Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ölçmek amacıyla nicel analiz yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada, bağımsız değişken “Yetenek Yönetimi” bağımlı değişkenler ise, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları, İş

Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti” dir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli şekil1’de gösterilmiştir.



Şekil1: Araştırmanın Modeli

#### 4.3. Evren ve Örneklem

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

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

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

#### 4.4. Araştırmada Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde demografik özellikleri ölçen sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde, 11 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve 11 maddeden oluşan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” uygulanmıştır (Allen ve Mayer, 1991, akt: Öztürkci, 2015: 100).

Anket formunun üçüncü bölümü yetenek yönetimi sorularından oluşmaktadır. Anket formu için Özer Şahin’in “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama



İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde kullandığı formdan yararlanılmıştır (Şahin, 2015).

Anket formunun dördüncü bölümü iş tatmini ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçek Hackman ve Oldman’ın iş özellikleri anketinden uyarlanmış, Acar (2014)’ün yüksek lisans tezinde kullandığı anketten alınmıştır.

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

#### **4.5. Araştırmanın Hipotezleri**

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

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

#### **H1: Yetenek yönetimi örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı etkiler**

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

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

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

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

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

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

**Tablo1:** Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	140	38,7
Erkek	222	61,3
<b>YAŞ GRUBU</b>		
20-29	105	29
30-39	159	43,9
40-49	75	20,7
50 ve üstü	23	6,4
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	278	76,8
Bekar	84	23,2
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lisans	28	7,7
Yüksek Lisans	136	37,6
Doktora	198	54,7
<b>AKADEMİK ÜNVAN</b>		
Öğretim Görevlisi	121	33,4
Araştırma Görevlisi	81	22,4
Uzman	2	,6
Okutman	20	5,5
Yrd. Doçent	89	24,6
Doçent	38	10,5
Profesör	11	3,0
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
0-5 Yıl	123	34
6-10 Yıl	107	29,6
11-15 Yıl	52	14,4
16 Yıl ve Üzeri	80	22,1

Tablo1'e göre, katılımcıların %38,7'si kadinken, %61,3'ü erkektir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde %29'u 20-29 yaş aralığında, %43,9'u 30-39 yaş aralığında, %20,7'si 40-49 yaş aralığında, %6,4'ü ise 50 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların büyük bölümünü 30-39 yaş aralığındadır.

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

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

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

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

**Tablo2:** Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				Adj. R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık	Yetenek Yönetimi	581	000	83,567	336
Duygusal Bağlılık	Yetenek Yönetimi	588	000	89,750	343
Devam Bağlılığı	Yetenek Yönetimi	251	000	4,213	060
Normatif Bağlılık	Yetenek Yönetimi	568	000	71,336	321

Tablo2 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,336 olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi örgütsel bağlılığın %33,6'luk kısmını açıklamaktadır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, yetenek yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir (β: ,581) yorumu yapılabilir.

Tablo2 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,343 olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi duygusal bağlılığın %34,3'lük kısmını açıklamaktadır. Yetenek yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (β: ,588).

Tablo2 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,060 olarak görülmektedir. Devam bağlılığının %06,0'sı yetenek yönetimine bağlıdır. Yetenek yönetiminin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (β: ,251).

Tablo2 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,321 olarak görülmektedir. Normatif bağlılığın %32,1'i yetenek yönetimine bağlıdır. Yetenek yönetimi normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir şeklinde bir sonuca varılabilir. (β: ,568).

### **H1: Yetenek yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı etkiler.**

Hipotez 1 istatistiki olarak reddedilememiştir.

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

Hipotez 1.1. istatistiki olarak reddedilememiştir.

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

Hipotez 1.2. istatistiki olarak reddedilememiştir.

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

Hipotez 1.3. istatistiki olarak reddedilememiştir.

**Tablo3:** Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				Adj. R <sup>2</sup>
İş Tatmini	Yetenek Yönetimi	,256	,000	5,304	,063

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

Çalışanların iş tatminlerine yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo3 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,063 olarak görülmektedir. İş tatmininin %06,3’ü yetenek yönetimine bağlıdır. Sonuçlara göre, yetenek yönetimi iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ( $\beta$ : ,256).

### Hipotez 2 istatistiki olarak reddedilememiştir.

**Tablo4:** Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				Adj. R <sup>2</sup>
İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi	-,252	,000	4,352	,061

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

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo4 incelendiğinde R<sup>2</sup> değeri ,061 olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin %06,1’i yetenek yönetimine bağlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda yetenek yönetimi işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etki yaptığı gözlenmiştir ( $\beta$ : -,252).

### Hipotez 3 istatistiki olarak reddedilememiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversiteler, ülkeleri dünyaya açan kurumlardır. Üniversitelerin kalitesi, işe hazır personelin kalitesiyle orantılıdır. Bu nedenle üniversiteler gelişmeleri takip etmek zorundadır. Ayrıca üniversiteleri dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak kendilerini de geliştirmek gibi önemli bir misyonları vardır. Üniversitelerin başarısında, kurumu oluşturan akademisyenlerin payı tartışmasız çok büyüktür. Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin seçimi, görevlendirilmeleri ve kurumda tutulmaları kurum başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanması, kurumun kalitesi ve başarısı açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını etkileyip etkilemediği araştırılmış olup, sonuçlar neticesinde; yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve bütün alt boyutlarını (devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık) istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği sonucuna varılmıştır.

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

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

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

Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamaları akademik personellerin örgüte bağlılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilere sahiptir. Ancak yine araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan akademik personeller, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz görmektedirler. Çalışmanın bu anlamda literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Üniversitelerde geliştirilecek olan yetenek yönetimi uygulamalarının, yetenek ofislerinin, yetenekli çalışanın istihdamına ilişkin stratejilerin kurum başarısına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen öneriler;

Akademik personellerin, yetenek yönetimi uygulamaları konusunda bilgilendirilmesi özellikle idari yetkisi olan akademik personele kurumun başarısı açısından büyük kolaylık sağlayacaktır. Bu anlamda diğer ülkelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları incelenip, ülkemize uygulanması için revize edilebilir.

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

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

Zaman kısıtlılığı sebebiyle katılımcılara yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgi verilememiş, konu hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır. Konu üzerinde yapılacak bir

araştırma ile önceden personel yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgilendirilip ardından araştırma yapılabilir.

### KAYNAKÇA

Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. International Conference on Technology and Business Management, 608-617.

Acar, D. (2014). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. Ankara: İmge Yayıncılık.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of vocational behavior, 49-3, 252-276.

Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Bir Araştırma). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field. Urbana: Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Borisova, O. N. ve diğerleri. (2017). Talent Management as an Essential Element in an Corporate Personnel Development Strategy. Academy of Strategic Management Journal, 16(1), 31-47.

Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Çırpan, H., ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi(52), 110-117.

Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.

Erdoğan, A. (2013). Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler; Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi(15), 1-11.

Johennesse, L. C. Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. 9(3), 46-59.

Locke, E.A.; The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1983.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R. (1982). "Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover". CA: Academic Press. San Diego

Öztürkci, N. (2015). İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul gümrük ve ticaret bölge müdürlüğü'nde bir araştırma . Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

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

Sears, D. (2002 ). Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market- Focused Staffing. New York: Amacom.

Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies, 139-156.

Tansley, C. (2011). What Do We Mean by The Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

Warr, P. B., Cook, J. D. ve Wall, T. D. (1979). “Scales For The Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being”. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.