

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE STRATEJİK
YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Ahmet KAYA

Ankara-2019

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE STRATEJİK
YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Ahmet KAYA

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Özlem ATAY**

Ankara-2019

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE STRATEJİK YETENEK
YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ATAY

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

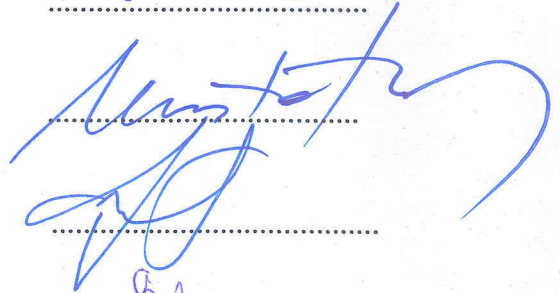
Prof. Dr. Azize ERGENELİ


.....

Prof. Dr. Nükhet Müge KART


.....

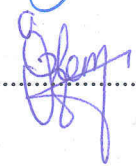
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ


.....

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU

.....

Prof. Dr. Özlem ATAY (Tez Danışmanı)


.....

Tez Sınavı Tarihi: 26/06/2019

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (03/07/2019)

Tezi Hazırlayan Öğrenci

Ahmet KAYA



TEŞEKKÜR

Bu araştırmada stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü ve örgütsel bağlılığın bu roldeki aracılık etkisi kaynak temelli yaklaşım ekseninde araştırılmıştır.

Bu araştırma sürecinde desteğini ve engin bilgisini benden esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Özlem ATAY’a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma boyunca yaptıkları katkılarla çalışmaya değer katan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ, Prof. Dr. N. Müge KART, Prof. Dr. Mustafa KILIÇ, Doç. Dr. Ebru Hayat Erdost ÇOLAK ve Dr. Öğr. Üyesi M. Arcan TUZCU’ya şükranlarımı sunarım

Dr. Öğr. Üyesi Erdiņ KOÇ, Arş. Gör. Mehmet ÖZER ve Arş. Gör. İlker GÜLENÇER’e yardımlarından ötürü teşekkür ederim.

Bu araştırmanın veri setinin toplanması için büyük destek sağlayan Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Koordinasyon Birimi’ne teşekkür ederim.

Son olarak sürekli yanımda olan, varlığı ile bana g veren sevgili eşim Elvan KAYA’ya ve biricik oğlum Mehmet Ethem’e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet KAYA

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

1.1. İŞLETMELER AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	5
1.2. REKABET KAVRAMININ TANIMLANMASI	5
1.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	5
1.4. REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	6
1.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI	7
1.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE KAYNAĞI.....	10
1.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI YAKLAŞIMLARI	14
1.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Endüstri Temelli Yaklaşım.....	14
1.7.1.1. LCAG Paradigması	17
1.7.1.2. Yapı-Davranış-Performans (Bain / Maison) Paradigması	18
1.7.1.3. Porter'ın Beş Güç Modeli	20
1.7.1.3.1. Sektöre Yeni Girecek Firmalar (Sektöre Yeni Girecek Firma Tehditleri)	22
1.7.1.3.2. Alıcılar (Alıcıların Pazarlık Güçleri)	24
1.7.1.3.3. Tedarikçiler (Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri).....	25
1.7.1.3.4. Sektördeki Rakipler (Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet)	26
1.7.1.3.5. İkame Firmalar (İkame Ürün veya Hizmet Tehdidi)	27
1.7.1.4. Genel Rekabet Stratejileri	29
1.7.1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	30

1.7.1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi	32
1.7.1.4.3. Odaklanma Stratejisi	33
1.7.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynak Temelli Yaklaşım.....	34
1.7.2.1. Kaynakların Sınıflandırılması	40
1.7.2.1.1. Maddi Kaynaklar.....	41
1.7.2.1.2. Maddi Olmayan Kaynaklar	42
1.7.2.1.3. İnsan Kaynakları	42
1.7.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımda VIRO Modeli.....	43
1.7.2.2.1. Değerlilik Sorusu	46
1.7.2.2.2. Nadirlik Sorusu	46
1.7.2.2.3. Taklit Edilebilirlik Sorusu.....	47
1.7.2.2.4. Organizasyon Sorusu	49

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	51
2.1.1. Yetenek ve Yetenekle İlişkili Kavramların Tanımlanması	52
2.1.1.1. Yetenek, Beceri ve Yetkinlik Kavramları	52
2.1.1.2. Yetenek, Performans ve Potansiyel Kavramları	55
2.1.1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Sahip Oldukları Özellikler	56
2.1.2. Yetenek Yönetimi Kavramının Tanımı	59
2.1.3. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	62
2.1.4. Yetenek Yönetiminde Yaklaşımlar.....	65
2.1.5. Yetenek Yönetiminde İşlerin ve Çalışanların Sınıflandırılması.....	69
2.1.5.1. Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması.....	69
2.1.5.2. Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	72
2.1.6. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları.....	74
2.1.6.1. Yeteneği Cezbetme/Çekme	75
2.1.6.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme	78
2.1.6.3. Yeteneği Geliştirme.....	82
2.1.6.4. Yeteneği Elde Tutma.....	84
2.2. STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ	87
2.2.1. Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Geçiş	88
2.2.2. Stratejik Yetenek Yönetimi Kavramı	94

2.2.3. Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	98
2.2.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Stratejik İKY	99
2.2.3.2. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Yedekleme Planlaması	101
2.2.3.3. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Liderlik Geliştirme	102
2.2.4. Stratejik Yetenek Yönetimi Alt Boyutları	104
2.2.4.1. Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma.....	107
2.2.4.2. Eğitim ve Geliştirme	111
2.2.4.3. Performans Değerleme	115
2.2.4.3.1. Kişinin Tek Başına Değerlemesinin Yapıldığı Yöntemler	117
2.2.4.3.2. Kıyaslamalı Değerleme Yöntemleri.....	118
2.2.4.3.3. Diğer Yöntemler	118
2.2.4.4. Kariyer Geliştirme.....	121
2.2.4.5. Ücret ve Yan Haklar.....	125
2.2.5. Stratejik Yetenek Yönetiminin Önemi ve Çıktıları	129
2.2.6. Stratejik Yetenek Yönetiminde Sorumluluk.....	133
2.2.6.1. Tepe Yönetimin Yetki ve Sorumluluğu	134
2.2.6.2. Orta Kademe Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları	136
2.2.6.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları	138
2.2.7. Stratejik Yetenek Yönetiminde Etkili Faktörler	140
2.2.7.1. Stratejik Yetenek Yönetiminde Başarı Faktörleri	140
2.2.7.2. Stratejik Yetenek Yönetiminde Engelleyici Faktörler	142

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ, SONUÇLARI ve SINIFLANDIRILMASI	146
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması.....	147
3.1.2. İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları.....	150
3.1.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Sınıflandırmalar	158
3.1.3.1. Tutumsal Bağlılık ve Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar... 159	
3.1.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	160
3.1.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	161

3.1.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı	162
3.1.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	163
3.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	164
3.1.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık	165
3.1.3.1.5.2. Devam Bağlılığı	165
3.1.3.1.5.3. Normatif Bağlılık	166
3.1.3.2. Davranışsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	168
3.1.3.2.1. Yan Bahis Yaklaşımı	168
3.1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	170
3.1.3.3. Çoklu Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	170
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler.....	171
3.2.1. Bireysel Etmenler	171
3.2.2. Örgüte İlişkin Etmenler	173
3.2.3. Örgüt Dışına İlişkin Etmenler.....	176

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Stratejik Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Hipotezlerin Önerilmesi	178
4.1.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	178
4.1.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Stratejik Yetenek Yönetimi.....	187
4.1.2. Stratejik Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	189
4.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	194
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	201
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	202
4.4. Araştırmanın Modeli.....	204
4.5. Verilerin Toplama Yöntemi ve Süreci.....	205
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması.....	206
4.6.1. Pilot Çalışma.....	209
4.7. Veri Analiz Yöntemleri.....	210
4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular	210
4.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler	211

4.8.1.1. Demografik Bilgiler	211
4.8.1.2. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı	213
4.8.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı.....	216
4.8.1.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı	218
4.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri	220
4.8.2.1. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	222
4.8.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	226
4.8.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	228
4.8.2.4. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	230
4.8.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	232
4.8.2.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	233
4.8.3. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	233
4.8.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	236
4.8.3.2. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi	237
4.8.3.3. Stratejik Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi	238
4.8.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi	239
4.8.3.5. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi	240
4.9. Araştırmanın Kısıtları	243
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	245
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	245
5.2. ÖNERİLER.....	255

5.2.1. İşletme Yöneticilerine Yönelik Öneriler	255
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	256
KAYNAKÇA.....	257
EKLER.....	284
EK-1. ETİK KURULU KARARI.....	284
EK-2. ANKET FORMU	285
ÖZET	289
ABSTRACT	290



KISALTMALAR

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Age	: Adı Geçen Eser
AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
Agm	: Adı Geçen Makale
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BİST	: Borsa İstanbul
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DW	: Durbin-Watson
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TDK	: Türk Dil Kurumu
VIF	: Varyans Büyütme Faktörü
VIRO	: Value, Imitability, Rareness, Organization.
VRIN	: Valuable, Rareness, Imitability, Non- Substitutability.

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynakları	14
Tablo 2. Genel (Jenerik) Stratejiler.....	30
Tablo 3. Kaynak Temelli Yaklaşım Temelinde Yapılmış Çalışmalar	36
Tablo 4. Endüstri Temelli Yaklaşım ile Kaynak Temelli Yaklaşımın Karşılaştırılması.....	38
Tablo 5. Yetenekli Çalışan Özellikleri.....	59
Tablo 6. Yetenek Yönetimi Tanımları	61
Tablo 7. Yetenek Savaşları Sonucu Meydana Gelen Paradigma Değişimleri.....	64
Tablo 8. İşlerin Katma Değer ve Yedekleme Açısından Sınıflandırılması	70
Tablo 9. A, B ve C Sınıfı İşler	71
Tablo 10. Sharma ve Bhatnagar’a Göre Çalışanların Sınıflandırılması	72
Tablo 11. Çalışan Sağlama Araçları	82
Tablo 12. Yıllara Göre İKY Gelişimi	90
Tablo 13. Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrasında İKY Fonksiyonları.....	92
Tablo 14. Yetenek Yönetimi ve Planlamanın Gelişimi	94
Tablo 15. Farklı Bölgelere Göre Stratejik Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	97
Tablo 16. Stratejik Yetenek Yönetimi Süreci	106
Tablo 17. Yönetim Kurulu ile CEO ve Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları.....	136
Tablo 18. Orta Kademe (Bölüm) Yöneticilerinin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları.....	138
Tablo 19. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları.....	139
Tablo 20. Yetenek Yönetiminin En Önemli Başarı Faktörleri	142
Tablo 21. Stratejik Yetenek Yönetiminde Karşılaşılan Engelleyici Faktörler	143
Tablo 22. Yetenek Yönetiminin En Önemli Engelleri ve Zorlukları.....	144
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	149
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Özellikler İlişkisi.....	173
Tablo 25. Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde, Stratejik İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağladığına İlişkin Yapılan Bazı Çalışmalar.....	183
Tablo 26. Kaynak Temelli Yaklaşımla Stratejik Yetenek Yönetimi	188
Tablo 27. Rekabet Edebilir Yetenek Çerçevesi	188

Tablo 28. Belirli Bir Evrene İlişkin Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları	203
Tablo 29. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği	207
Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	208
Tablo 31. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği	209
Tablo 32. Demografik Bilgiler.....	211
Tablo 33. Demografik Bilgilere İlişkin Grafikler	213
Tablo 34. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı.....	214
Tablo 35. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler	216
Tablo 36. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı	217
Tablo 37. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler	218
Tablo 38. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı	219
Tablo 39. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler	220
Tablo 40. Cronbach Alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenirliliği	221
Tablo 41. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	222
Tablo 42. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	225
Tablo 43. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	226
Tablo 44. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	227
Tablo 45. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	228
Tablo 46. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	229
Tablo 47. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri	230
Tablo 48. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri	232
Tablo 49. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri	233
Tablo 50. Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	234
Tablo 51. Ölçek Puanlarının Ortalamalarına İlişkin Grafikler	235

Tablo 52. Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	237
Tablo 53. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi	238
Tablo 54. Stratejik Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi.....	239
Tablo 55. Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi.....	240
Tablo 56. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi	242
Tablo 57. Sobel Testi Sonucu	243
Tablo 58. Hipotez Sonuçları	254

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Sağlanması	13
Şekil 2. Fırsat Yaklaşımı	16
Şekil 3. Etkili Strateji Formülasyonunun Dört Elementi	18
Şekil 4. Geleneksel Bain / Mason (Yapı-Davranış-Performans) Endüstriyel Organizasyon Paradigması	20
Şekil 5. Sektördeki Rekabeti Belirleyen ve Güdöleyen Beş Güç.....	22
Şekil 6. Kaynak Temelli Yaklaşımla Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması	39
Şekil 7. VIRO Çerçevesi	45
Şekil 8. McKinsey Çalışan Sınıflandırması, Çalışan Dağılımı	74
Şekil 9. Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli	98
Şekil 10. Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli	123
Şekil 11. Ücret ve Ödöl Paketi	127
Şekil 12. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	159
Şekil 13. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	167
Şekil 14. Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemeyen Kaynaklarla Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	180
Şekil 15. İnsan Kaynaklarının VRIO Analizi Kapsamında Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması.....	182
Şekil 16. Stratejik Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	197
Şekil 17. Kaynakların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması.....	199
Şekil 18. Araştırma Modeli	205
Şekil 19. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği.....	222
Şekil 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği	227
Şekil 21. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği	229
Şekil 22. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği için DFA	231
Şekil 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA	232
Şekil 24. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği için DFA.....	233
Şekil 25. Aracılık Etkisi Modeli.....	241

GİRİŞ

Günümüz dünyasının giderek artan rekabet koşulları, küreselleşme, yaşanan değişimler, çevresel koşulların farklılaşması, baş döndürücü teknolojik gelişmeler, müşteri talep ve beklentilerindeki değişim ve farklılaşma gibi etkenler, işletmeleri ayakta kalabilmek ve kendilerini diğer işletmelerden farklı kılabilmek için rekabet avantajı sağlayacak faktörleri elde etme arayışına doğru yöneltmiştir.

İşletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ortaya konulan rekabet stratejilerinden birisi Porter'ın Jenerik Stratejileridir.¹ Maliyet avantajı, farklılaştırma ve odaklanma gibi temel stratejilere dayanan Porter'ın jenerik stratejilerinin, zamanla işletmelerin rakipleri tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin anlaşılması ile işletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak farklı arayışlara yönelmişlerdir.²

1990'lar ile birlikte işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak unsurların işletmenin dışından değil, işletmenin içsel faktörlerinden sağlanacağı görüşü kabul görmüş ve böylelikle kaynak temelli yaklaşım ortaya konulmuştur.³

Tüm yaşanan teorik gelişmelerle birlikte, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları adına rakiplerinden farklı, benzersiz ve kendilerine özgü stratejiler geliştirip hayata geçirmelerinin önemi ortaya çıkmıştır. İşletmeleri özgün ve başarılı kılacak en önemli unsurlardan birinin ise nitelikli insan kaynağı olduğu sonucu kabul edilmiş ve bu, birçok ampirik çalışmayla da desteklenmiştir.

¹ Michael E. Porter, **The Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, New York: Free Press, 1985.

² Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.3, 2009, s.446.

³ Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of The Firm", **Strategic Management Journal**, V.5, N.2, 1984.

Yaşanan gelişmeler, işletmelerin stratejik pozisyonlarda değerlendirebileceği “yeteneğe” sahip olanların birkaç adım öne geçtiğini doğrulamaktadır. Yüksek yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve işletme içinde yani elde tutulması aşamalarını barındıran, yetenek yönetiminin işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş bir şekilde oluşturulan stratejik yetenek yönetiminin çıktıları, işletmeler için stratejik rekabet kaynağı haline gelmiştir.

Heidrick&Struggles, stratejik yetenek yönetiminin yeni ortaya çıkmış bir disiplin olduğunu, eğer işletme ve yetenek stratejilerinin birbirleriyle bağlantıları sağlanmazsa yapılacakların etki ve çıktılarından ziyade, daha çok faaliyetlere odaklanan tipik bir İnsan Kaynakları Yönetimi’nin (İKY) yaptığı faaliyetlerden öteye geçemeyeceğini ifade etmektedir.⁴

İşletmelerin etkili bir stratejik yetenek yönetimi programını başarabilmeleri için stratejik yetenek yönetimi felsefesinin tüm birimlerce benimsenmesi, yetenek yönetimi stratejisinin organizasyonun genel stratejisi ile uyumlu olması ve stratejik yetenek yönetimi sisteminin her işletmenin kendi yapısına göre kurulması oldukça önemlidir.

Unutulmaması gereken nokta, günümüz dünyasında işletmelerin ana hedefleri olan kârlılık, hayatta kalmak, sosyal sorumluluk gibi temel amaçların gerçekleştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına bağlıdır. Bu yüzden işletmeler, kendilerini, rakiplerin önüne geçirecek yeteneklere, stratejik pozisyonlarda istihdam edecekleri A sınıfı, yıldız çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Yüksek yetenekli kişileri işletmeye kazandırmak kadar önemli olan bir diğer nokta ise; sahip olunan yeteneklerin elde tutulması, rakip işletmelere kaptırılmaması gerekliliğidir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıkların arttırılmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

⁴ Heidrick&Struggles, “Strategic Talent Management, The emergence of a new discipline: Aview form the FTSE 100”, <http://www.slideshare.net/jamiepage/heidrick-strategic-talent-management20121>, (Erişim: 15.11.2016)

Kısaca işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda, doğru çalışanların; doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamalar yapmalarını sağlayan stratejik yetenek yönetimi uygulaması, işletme yöneticilerinin gerekli yeteneği elde etme ve tutmada başarılı olmasına, çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

Stratejik yetenek yönetimi konusuna, çıktılarına, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolüne ve çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik hâlihazırda yeterli çalışmaların yapılmamış olması, stratejik yetenek yönetimi konusunu, üzerinde tartışılan en güncel konulardan birisi haline getirmektedir. Gerek yurtdışında ve gerekse yurtiçinde, stratejik yetenek yönetimi konusuna ilişkin teorik veya uygulamalı olarak yapılan çalışma sayısı oldukça azdır.

Bu araştırmada, kaynak temelli yaklaşım perspektifiyle stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü ve örgütsel bağlılığın bu roldeki aracılık etkisi incelenmektedir.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, sürdürülebilir rekabet avantajının teorik çerçevesine yer verilmektedir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümleri sırasıyla stratejik yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık konularını kapsamaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümü yöntem kısmından oluşmaktadır. Araştırmanın son bölümü ise sonuç, tartışma ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

Mal ve hizmet üreten işletmelerin istedikleri kâr oranına kavuşmaları, arzuladıkları pazar payını elde etmeleri, aynı piyasada mücadele ettikleri rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarına bağlıdır. Başka bir ifade ile işletmeler, içinde bulundukları rekabet ortamında avantaj sağladıkları sürece başarılı olabilmektedirler. İşletmeleri avantajlı kılan unsurlar, çoğu zaman rakip işletmeler tarafından kopyalanabildiğinden, pazarda daha önce rakiplerine karşı üstünlük sağlayan işletmeler, çoğu zaman bu avantajlı durumu koruyamamaktadırlar. Avantajlı pozisyonlarını rakiplerine kaptıran işletmeler için faaliyette bulundukları sektörde hüküm süren rekabetin koşulları daha da şiddetli bir hale bürünmektedir.

Rekabet avantajının doğası gereği çoğu zaman beraberinde yüksek kârı getirdiği ve bu durumun da diğer rakiplerin ilgisini çektiği ve sonuç olarak bazı rekabet avantajlarının bir süre sonra ortadan kalktığı vurgulanmaktadır.⁵ İşletmelerin elde ettikleri rekabet avantajının etkili ve uzun süreli olması o avantajın ne kadar sürdürülebilir olduğuna bağlıdır. Porter'a göre bir rekabet avantajının rakip işletmelerin taklitçi eylemlerine rağmen hâlâ varlığını koruması, o rekabet avantajının sürdürülebilir olduğu anlamına gelmektedir.⁶

İşletmelerin uzun yıllar piyasada varlık gösterebilmeleri için kendilerine avantaj sağlayan, fark yaratan kaynakları sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir. Aksi durumda işletmeler elde ettikleri yüksek kârları kaybetme, piyasa payında meydana gelebilecek azalma, müşteri kaybı ve faaliyetlerine son verme riskiyle karşı karşıya gelebileceklerdir.

⁵ Jay B.Barney ve William S. Hesterly,**Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Prentice Hall Inc., 2008.

⁶ Porter, **age**, 1985.

1.1. İŞLETMELER AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI

“Sürdürülebilir rekabet avantajı” kavramının iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için sırasıyla “rekabet”, “sürdürülebilirlik” ve “rekabet avantajı” kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

1.2. REKABET KAVRAMININ TANIMLANMASI

Rekabet, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Kişiler, gruplar, toplumlar ve devletler arasında görmenin çok olası olduğu rekabet kavramı, sadece yiyecek, içecek ve barınma... vb. temel gereksinimler için mücadelenin verildiği zamanlardan günümüze kadar varlığını sürdürebilmiştir.

Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre rekabet, aynı amaca ulaşmak isteyen, birbirleriyle çekişen kişiler arasındaki yarışma anlamına gelmektedir.⁷

Rekabet Kurumu’nun yayımlamış olduğu *Rekabet Terimleri Sözlüğü*’ne göre rekabet kavramı, “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak ifade edilmektedir.⁸

1.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI

“İstenenin” kesintiye uğramaması, devam etmesi şeklinde basitçe ifade edilebilecek olan sürdürülebilirlik kavramı bugün ekolojiden ekonomiye, birçok disiplinde, farklı veya benzer anlamlarda kullanılmaktadır.

⁷ http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bab49edc89862.26117207 (Erişim: 26.02.2017)

⁸ <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimlerlistesi?icerik=d74907f2-9e43-46bf-8b02-879d1f453459> (Erişim: 26.02.2017)

2. Dünya Savaşı'nın ardından, gelişimin simgesel bir ifadesi olarak literatüre giren sürdürülebilirlik kavramını, “genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin devam edebilme kapasitesi” olarak tanımlamak mümkündür.⁹

Sürdürülebilirlik, finansal sürdürülebilirliğin yanında, çeşitlilik, sosyal sorumluluk, insan ve çalışan haklarını destekleme, çevreyi koruma ve ekonomiye katkıda bulunma gibi hedefleri içermektedir.¹⁰

Sürdürülebilirlik kavramı ilk defa Stocholm'de, 1972 yılında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı'nda kullanılmıştır.¹¹ Yetenek yönetimi bağlamında sürdürülebilirlik kavramı, “gelecekte ihtiyaç duyulacakları tehlikeye atmadan, bugün başarıya ulaşmak” olarak açıklanmaktadır.¹²

1.4. REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI

Rekabet avantajı, pazarda diğer işletmelerle yarış içinde bulunan bir işletmenin rakibine veya rakiplerine karşı üstünlük elde etme durumudur. Rakip işletmelere oranla daha çok ekonomik değer üretmek şeklinde basit bir şekilde tanımlanabilen rekabet avantajı, bir işletmenin diğer işletmelere kıyasla daha iyi yaptığı şeylerin bir sonucu olarak görülebilir.¹³

⁹ Emrah Tokgöz, “Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.64.

¹⁰ John W. Boudreau ve Peter M. Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New Hr Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition”, **Human Resource Management**, V. 44, N. 2, 2005, s.130.

¹¹ Elif Engin ve Burcu Eker Akgöz, “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, C.8, S.1, 2013, s.87.

¹² Boudreau ve Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New Hr Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition”, s.129-130.

¹³ Murat Yaşlıoğlu, **Rekabet Avantajı ve Strateji, Yöneticinin El Kitabı**, İstanbul: Beta Basım, 2016, s.10.

Grant rekabet avantajını (üstünlüğünü) şu şekilde açıklamaktadır:¹⁴

“İki veya daha fazla firma aynı pazar içerisinde rekabet ettiklerinde, sürekli olarak daha yüksek bir kâr oranı elde eden (veya kâr etme potansiyeline sahip olan) firma, rakipleri karşısında rekabet avantajına sahip olur.”

Dinçer’e göre rekabet avantajı, ürün/pazar birimlerinin taşıdıkları özelliklerle işletmenin pazarda güçlü bir pozisyon elde etmesi durumudur.¹⁵

Barney’a göre işletmeler, değer üreten ve mevcut veya potansiyel rakiplerin eş zamanlı olarak uygulayamayacakları stratejiler sayesinde rekabet avantajı elde edebilirler.¹⁶ Porter işletmelerin yeni yollar keşfederek, inovatif hamlelerde bulunarak, en geniş anlamda yaratıcı süreçler oluşturarak rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir.¹⁷

Eren’e göre bir işletme rekabet avantajını şu şekilde kazanmaktadır:¹⁸

- Üretilen ürünlerde, hizmetin kalitesinde, üretim ve satış yöntemlerinde yenilikçi metot ve stratejiler izlemesi,
- Rakip işletmeleri arkada bırakabilecek türden satış antlaşmaları yapması,
- Teknolojik gelişmelerden ve güncel tekniklerden faydalanmak amacıyla lisanslar veya uzluk belgelerini satın alması.

1.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI KAVRAMININ TANIMLANMASI

İşletmeler için rekabet avantajının sağlanması kadar bu avantajın veya avantajların sürdürülebilir kılınması da önemlidir. Rekabet avantajı, çoğu zaman ya

¹⁴ Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, Oxford: Blackwell Publishing, 2008,s. 205.

¹⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta, 1998, s.189.

¹⁶ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, V.17, N.1, 1991. s.102.

¹⁷ Michael E. Porter, “The Competitive Advantage of Nations”, **Harvard Business Review**, 1990.

¹⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta, 2013,s.256.

rakipler tarafından kopyalanmakta veya bir süre sonra işletmeye üstünlük sağlayan özelliklerini kaybetmektedir. İşletmelerin edindikleri rekabet avantajının korunması oldukça önemli olsa da bugünün dinamik rekabet ortamında bunun başarılması, normalin üstündeki kâr oranlarının muhafaza edilmesi pek kolay olmamaktadır.¹⁹ Rekabetten dolayı erozyona uğrayan rekabet avantajının baltalanma süresi rakiplerin taklit etme veya yeniliklere yanıt verme yeteneklerine bağlıdır.²⁰ Yaşlıoğlu'na göre rekabet avantajı, yalnızca fırsatların sürekli incelenmesi ve yeni farklılıkların keşfedilmesi yoluyla desteklenmesi durumunda sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşebilmektedir.²¹

Sürdürülebilir rekabet avantajı, bazı yazarlar tarafından zaman (rekabet avantajının uzun sürmesi) boyutuyla, bazı yazarlar tarafından ise taklitçilik boyutuyla açıklanmaktadır.²² Rekabet avantajının uzun süreli olması koşuluyla sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşebileceğini savunan yazarların aksine başka bazı yazarlar, sürdürülebilir rekabet avantajının zamandan bağımsız olarak, sadece rakiplerin taklit etme yetenekleriyle ilgili olduğunu savunmaktadır.²³

Barney bir işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan ve rakipleri tarafından eş zamanlı uygulanamayan stratejilere sahip olması ve bu stratejilerden elde edilen faydaların, rakipler tarafından kopyalanamaması durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini belirtmektedir.²⁴

¹⁹ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s. 31.

²⁰ Robert M. Grant ve Judith Jordan, **Stratejinin Temelleri, (Çeviren: Gamze Sart)**, Ankara: Nobel, 2014, s.179.

²¹ Yaşlıoğlu, **age**, s.11.

²² Ahmet Seviçin, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, S.10, 2009, s.172.

²³ Seviçin, **agm**, s.173.

²⁴ Barney, **agm**, 1991, s.102.

Grant sürdürülebilir rekabet avantajını üç boyutla açıklamaktadır:²⁵

1. Devamlılık: Rekabet avantajının ne kadar sürdürüleceğini belirler. Sürdürülebilirlik için rekabet avantajının uzun süreli olması gerekir.

2. Tekrarlanabilirlik: Rekabet avantajının rakipler tarafından kopyalanabilmesinin kolay olup olmadığını belirler. Sürdürülebilirlik için rekabet avantajının rakipler tarafından kopyalanamaz olması gerekir.

3. Devingenlik: Rekabet avantajının rakip işletmenin eline geçme derecesini belirler. Sürdürülebilirlik için rekabet avantajının rakip işletmelere geçmemesi gerekir.

Ghemawat, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını üç stratejiyle kazanabileceğini belirtmektedir:²⁶

1. Hedef pazarda işletmenin sahip olduğu büyüklük,
2. Kaynaklara ve müşterilere ulaşmadaki üstünlüğü,
3. Rakiplerin seçeneklerini kısıtlamak.

Bugün artık oldukça popüler bir kavram olan sürdürülebilir rekabet avantajı olgusu, işletmelerin sektördeki pazar paylarını belirlemekte, bir noktada işletmelerin faaliyette bulunma sürelerini etkilemektedir. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu sürece başarılı olmakta ve sektördeki faaliyetlerine uzun süre devam edebilmektedir. Aksi durumda işletmeler, kıyasıya rekabet içinde oldukları diğer işletmelerle zaman içinde rekabet edemez duruma gelmekte ve bunun sonucunda ya küçülme stratejisini uygulamakta ya da sektördeki faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadırlar.

²⁵ Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, Cambridge: Blackwell, 1995; **Aktaran:** Kazem Chaharbaghi ve Richard Lynch, “Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy”, **Management Decision**, V.37, N.1, 1999, s.46.

²⁶ Pankaj Ghemawat, “Sustainable Advantage”, **Harvard Business Review**, September-October, 1986, s.54.

1.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE KAYNAĞI

Sürdürülebilir rekabet avantajı, 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış görece yeni bir kavramdır. 1980’li yıllara kadar stratejik yönetim yazınında pek rastlanılmayan²⁷ sürdürülebilir rekabet avantajı düşüncesi ilk olarak Day’in 1984 yılında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan strateji çeşitlerini konu alan çalışmasında gündeme gelmiştir.²⁸ Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı, 1985 yılında Porter tarafından ve uzun süreli rekabet avantajı elde etmek için çeşitli rekabetçi stratejilerini (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) açıkladığı çalışmasında geliştirilmiştir.²⁹ Porter, sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı yerine rekabet üstünlüğü³⁰ kavramını kullandığı bu çalışmasında net ve açık bir şekilde sürdürülebilir rekabet avantajının tanımını yapmamıştır.³¹ Coyne, 1986 yılında rekabetin sürdürülebilirliğini “sürdürülebilir rekabet avantajı” şeklinde tam bir terim olarak kavramsallaştırmıştır.³² Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramının gelişmesinde önemli bir etkisi olan Barney ise, 1991 yılındaki çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajının açık bir tanımını yapmıştır.³³ Daha sonraki zamanlarda, literatürde yer alan başka çalışmalar yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı kavramına katkıda bulunulmuştur.

²⁷ Korhan Karacaoğlu, “*Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 16.

²⁸ Ercan Taşkın, Aydın Kayabaşı ve Hakan Kiracı, “Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl’de Faaliyet Gösteren Ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, S.08, Temmuz 2011, s.107.

²⁹ Porter, **age**, 1985.

³⁰ Karacaoğlu, **age**, s.16.

³¹ Mohammad Hakkak ve Masoud Ghodsi, “Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard”, **International Journal of Asian Social Science**, V.5, N.5, s.300.

³² Kevin P. Coyne, “Sustainable Competitive Advantage—What It Is, What It Isn't”, **Business Horizons**, V.29, January-February, 1986.

³³ Barney, **agm**, 1991.

İşletmeler arasındaki mücadelede, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak unsurların neler olduğu ve hangi unsurların hangi şartlarda sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşeceği sorularına ilişkin literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışmalarda çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları açıklanmaya çalışılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajının hangi kaynaklardan oluştuğu konusu üzerine yapılan çalışmalar, rekabetin dinamizminden dolayı halen devam etmektedir. Değişen rekabet koşullarından ötürü yeni sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları ortaya çıkmaktadır.

Porter bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için, işletmenin sektörde bulunan rakip işletmelerin ve olası tehditlerin analizini yapmasını ve sonrasında sektörün de yapısını dikkate alarak maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden birini uygulaması gerektiğini belirtmektedir.³⁴

Porter'ın aksine Barney, dışsal faktörlerden ziyade sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağını içsel faktörlerle ilişkilendirmekte ve işletmenin sahip olduğu içsel kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olmaları durumunda sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya çıkacağı görüşünü aktarmaktadır.³⁵

Wright ve arkadaşlarına göre, İKY uygulamalarının nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık ve benzersiz tarihsel koşullarla karakterize olduğundan, başka rakip işletmeler başarılı işletmelerin etkili İKY uygulamalarını taklit edemezler ve bu bağlamda geliştirilmiş insan kaynağı gücü, bir işletme için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir.³⁶

³⁴ Porter, **age**, 1985.

³⁵ Barney, **agm**, 1991, s.105-106.

³⁶ Patrick M. Wright, Gary C McMahan ve Abigail McWilliams, "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", **International Journal of Human Resource Management**, V. 5, Issue.2, 1994, s.322.

Sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan işletmelerin şu özelliklere sahip oldukları görülmektedir:³⁷

- Sürekli bir şekilde yeniliklere açık olmak,
- Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) bütçesi oluşturmak,
- İç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayan esnek politikalar uygulamak,
- İşletmedeki kültürel dokunun yoğun olması.

Rakip işletmeler tarafından üstün ürün/dağıtım özelliklerinin kopyalanamaması durumunda rekabet avantajının devam ettirilebileceğini belirten Coyne, şu faktörlere dair işletmeler arasındaki kabiliyet farklılıklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini vurgulamaktadır:³⁸

- Pazardaki Konum,
- Yönetmel Sistem,
- Yönetim ve Organizasyon Kalitesi.

Literatürde yer alan çalışmaların bazılarında sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak kişiler (önemli ve başarılı CEO'lar) gösterilse de Barney ve Wright bir işletmede sürdürülebilir rekabet avantajının, kişilerden ziyade daha çok takım çalışmasından dolayı ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.³⁹

Aaker sürdürülebilir rekabet avantajının kalıcı olabilmesi için, sürdürülebilir rekabet avantajının işletmenin sahip olduğu varlıklara (ünlü bir markaya sahip olma)

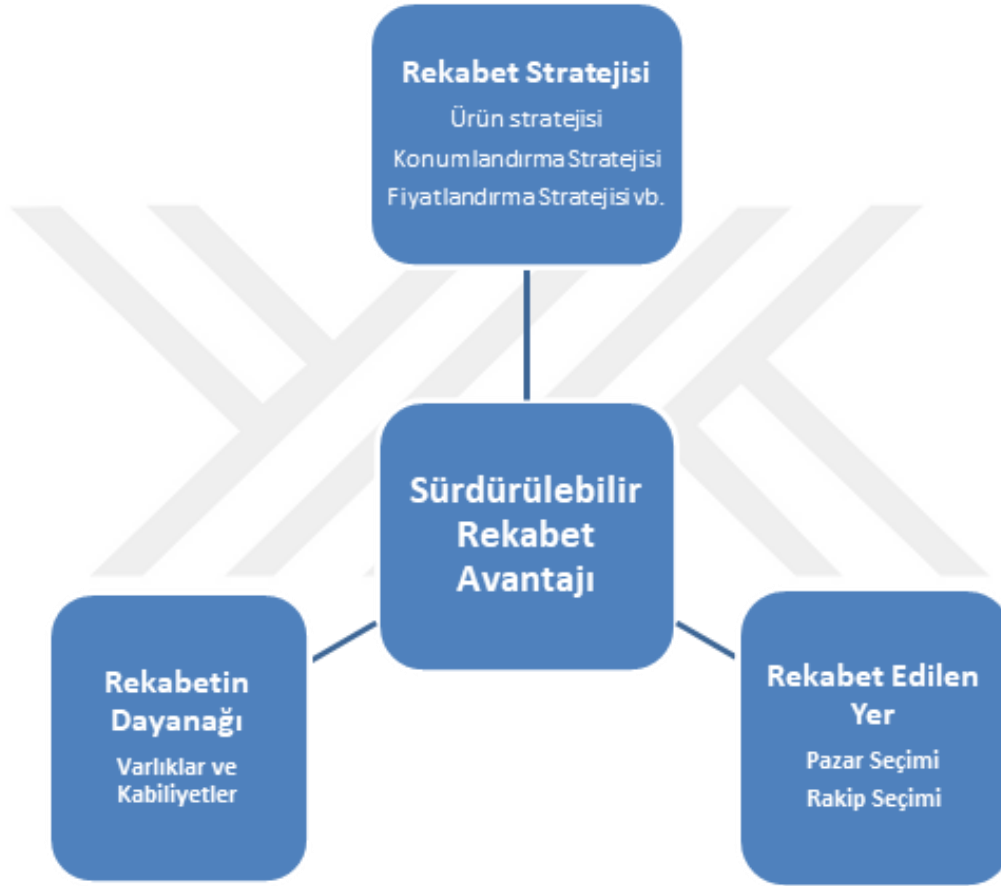
³⁷ Nevriye Altuntuğ, “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.151.

³⁸ Coyne, **agm**, s.57-58.

³⁹ Jay B. Barney ve Patrick M. Wright, “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, V.37, Issue.1, 1998, s.38-39.

veya becerilere (reklam veya üretimde verimlilik gibi rakiplerden daha iyi yapılan faaliyetler) dayanması gerektiğini vurgulamaktadır.⁴⁰

Aaker'e göre sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması Şekil 1'deki gibi şematize edilmektedir. Şekil 1'de de görüldüğü üzere işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması üzerinde rekabet edilen yer, rekabet stratejileri ve rekabetin dayanakları olmak üzere üç ana faktör etki etmektedir.



Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Sağlanması

Kaynak: David A. Aaker, “Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage”, **California Management Review**, V.31, N.2, Winter 1989, s.92.

Hangi kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığına ilişkin çalışma yapan bazı araştırmacılar ve bu araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda tespit edilen sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklar Tablo 1’de yer almaktadır.

⁴⁰ David A. Aaker, “Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage”, **California Management Review**, V.31, N.2, Winter 1989, s.91.

Tablo 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynakları

Yazar	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynakları
Amit ve Schoemaker, 1993	İnsan Kaynakları
Lippman ve Rumelt, 1982	Tepki Gecikmesi
Nelson ve Winter, 1982	Örgütsel Rutinler
Barney, 1986	Örgüt Kültürü
Itami, 1987	Taklit Edilmesi Zor Olan Görünmez Varlıklar

Kaynak: Siddhartha S. Brahma ve Haimanti Chakraborty, “From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage”, *The IUP Journal of Business Strategy*, V. VIII, N. 2, 2011, s.9.

Tablo 1 işletmelerin sahip oldukları, özellikle maddi olmayan (soyut) kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

1.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI YAKLAŞIMLARI

Son 40 yıla bakıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajı konusuna ilişkin yapılan akademik çalışmaların endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım olmak üzere iki ana yaklaşım etrafında yürütüldüğü görülmektedir.⁴¹

Endüstri temelli yaklaşım, işletme dışı etmenler üzerinde yoğunlaşırken bunun aksine kaynak temelli yaklaşım, daha çok işletmenin sahip olduğu içsel kaynaklar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.7.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Endüstri Temelli Yaklaşım

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada literatürde yer alan iki temel yaklaşımdan ilki, Porter’ın önemli katkılarda bulunduğu ve kimi kaynaklarda

⁴¹ A. Celil Çakıcı, Harun Çalhan ve Kurtuluş Karamustafa, “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, 2016, s.16; Metin Reyhanoğlu ve Hüsniye Örs, “Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, C.4, S.11, 2005, s.34; Hakkak ve Ghodsi, *agm*, s.300; Karacaoğlu, *age*, s.1-2.

“endüstriyel pozisyon okulu” veya “fırsat tabanlı yaklaşım” olarak da bilinen endüstri temelli yaklaşımdır (Market Based View). Endüstri temelli yaklaşım, temelde işletmelere rekabet avantajının sağlanması için, endüstri içindeki çekiciliği en yüksek olan mevkide konumlanmasını tavsiye etmektedir.⁴²

Endüstri temelli yaklaşımda, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörü analiz ettiğinde ve sektörün yapısına uygun stratejiler uyguladığında, ortalamanın üstünde bir kâr oranı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacağı temel argümanı ileri sürülmektedir.⁴³ Endüstri temelli yaklaşımda, işletme dışı faktörlere odaklanma söz konusu olmaktadır.

Endüstri temelli yaklaşıma göre, bir işletmeye rekabet avantajı kazandıracak ve stratejilerine yön verecek kilit unsur, içinde bulunduğu geniş çevreye rağmen, sadece faaliyette bulunduğu sektör ve o sektörün yapısıdır, yani dış çevre faktörüdür.⁴⁴

Endüstri temelli yaklaşımda dört önemli varsayım mevcuttur:⁴⁵

1. Ortalamanın üzerinde kâr elde etmede ve uygulanacak stratejilerin yönünün belirlenmesinde dış çevre en önemli faktördür.

2. Belirli bir iş çevresinde birbirleriyle rekabet eden işletmeler benzer stratejilere sahiptir ve sahip oldukları stratejik kaynaklar benzerdir.

3. Strateji uygularken işletmelerin kullandıkları kaynakların devingenliği yüksektir. Kaynakların yüksek devingenliğinden dolayı işletmeler arasında ortaya çıkabilecek performans farklılıkları kısa süreli olmaktadır.

4. Son varsayım ise işletme yöneticilerinin işletme amaçlarına dönük aldıkları kararlarda rasyonel davrandıklarıdır.

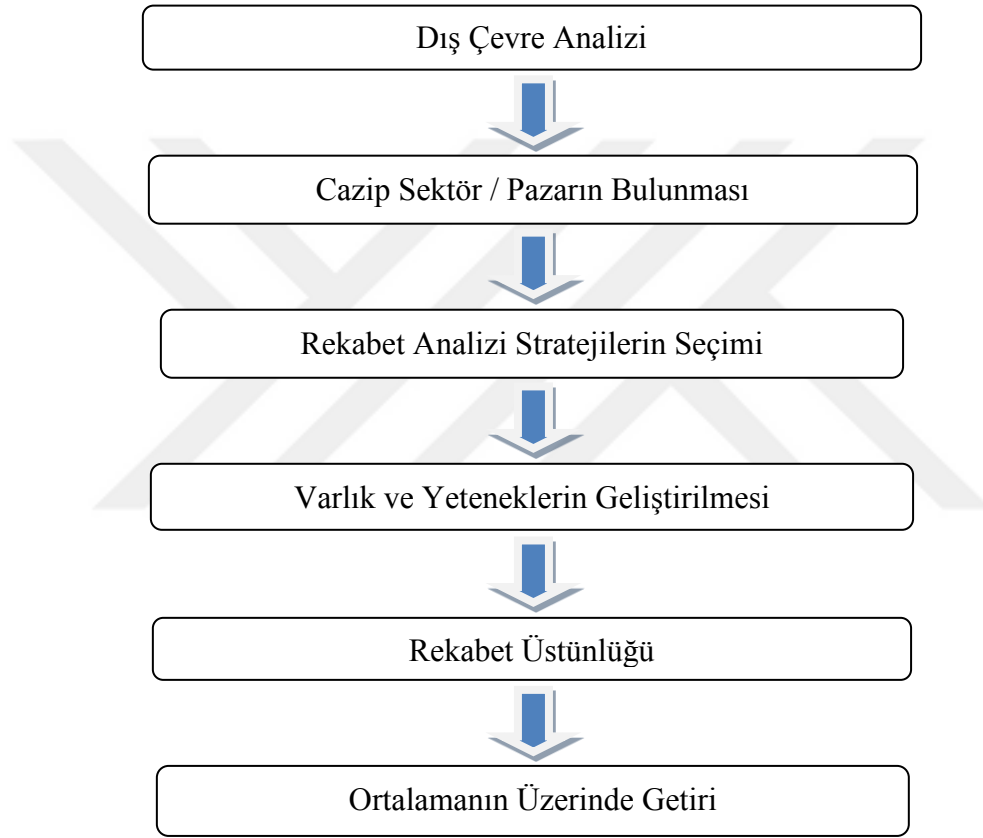
⁴² Korhan Karacaoğlu, “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.10, S.2, 2006, s.3.

⁴³ Porter, **age**, 1985.

⁴⁴ Rukiye Sönmez ve Murat Kasımoğlu, “Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Y.13, S.25, 2014, s.69-70.

⁴⁵ Karacaoğlu, **age**, s.21.

Ülgen ve Mirze'nin fırsat yaklaşımı⁴⁶ olarak isimlendirdiği endüstri temelli yaklaşımda rekabet üstünlüğüne ulaşma süreci Şekil 2'de gösterilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik süreçteki ilk adım dış çevre analizidir. Sonrasında işletmenin kendine uygun ve çekici bir pazar bulması, bu pazara uygun stratejiler oluşturması, amaca dönük olarak varlık ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Tüm bu adımlardan sonra rekabet avantajı yakalayan işletme, ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmektedir.



Şekil 2. Fırsat Yaklaşımı

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

İlgili literatür tarandığında, endüstri temelli yaklaşımı kapsamında teorinin gelişmesinde etkili olan önemli araştırmalara izleyen bölümde yer verilmektedir.

⁴⁶ Ülgen ve Mirze, *age*, s.75.

1.7.1.1. LCAG Paradigması

Endüstri temelli yaklaşım kapsamında yapılan çalışmalardan birisi, strateji formülasyonunda işletmelere önemli bir bakış açısı sunan LCAG paradigmasıdır. Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından ortaya atılan ve bu araştırmacıların isimlerinin baş harfleri ile adlandırılan LCAG paradigmasında, işletmenin dış çevresi ile iç çevresi arasında, yani fırsat ve tehditlerle güçlü ve zayıf yönler arasında stratejik açıdan bir uygunluk olması gerektiği belirtilmektedir.⁴⁷

LCAG paradigmasında strateji kavramı, bir işletmenin içinde bulunduğu ve hedeflerini, ürünleri, pazarları, üretim ve pazarlama ...vb. konuları kapsayan çevrede rekabet etme girişimi olarak tanımlanmaktadır.⁴⁸

LCAG paradigmasının özünde, bir işletmenin pazardaki başarısı içinde bulunduğu rekabetçi çevrenin özelliklerine bağlıdır düşüncesi yatmaktadır.⁴⁹ LCAG paradigmasına göre başarılı bir işletmenin etkili bir strateji oluştururken şu dört unsuru başarıyla birleştirmesi gerekir:⁵⁰

1. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri,
2. Sektördeki ekonomik ve teknik fırsatlar ve tehditler,
3. Uygulayıcıların kişisel değerleri,
4. Daha kapsamlı toplumsal beklentiler.

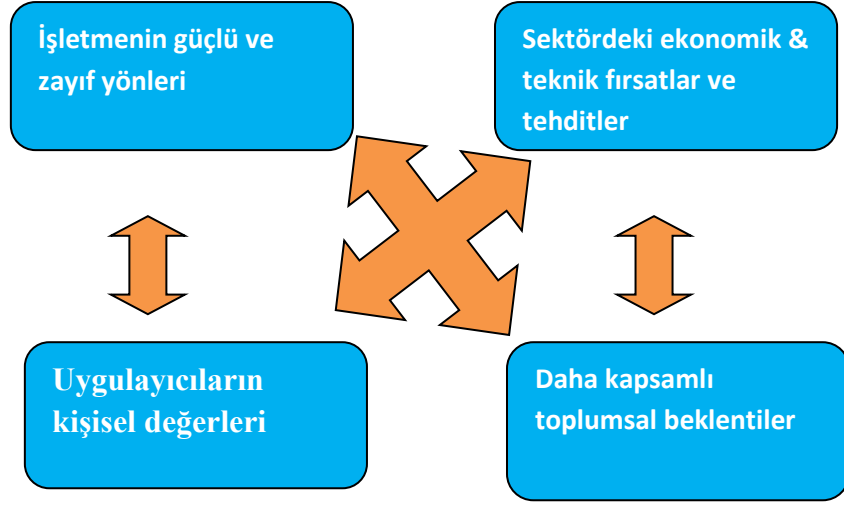
Etkili strateji formülasyonunun dört elementi Şekil 3'te gösterilmektedir.

⁴⁷ Sönmez ve Kasımoğlu, **agm**, s.70.

⁴⁸ Michael E. Porter, "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", **Academy of Management Review**, V.6, N.4, 1981, s.610.

⁴⁹ Porter, **agm**, 1981,s.610.

⁵⁰ Porter, **agm**, 1981,s.610.



Şekil 3. Etkili Strateji Formülasyonunun Dört Elementi

Kaynak: Porter, **agm**, 1981,s.610.

1.7.1.2. Yapı-Davranış-Performans (Bain / Maison) Paradigması

Endüstriyel Organizasyon literatüründe belirleyici bir yaklaşım şeklinde kabul gören yapı-davranış-performans paradigması, 1930'lu yıllarda bazı iktisatçıların yapı (işletme çevresi), davranış ve performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini inceledikleri çalışmalara dayanmaktadır.⁵¹ Bain / Mason endüstriyel organizasyon paradigması veya yapı-strateji-performans paradigması isimleriyle de anılan yapı-davranış-performans paradigması, 1939 yılında ilk defa Mason tarafından ortaya konulmuştur ve bu paradigma Bain'in sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarla geliştirilmiştir.⁵²

Yapı-davranış-performans paradigması, endüstri yapısının işletme davranışını ve sonuçta işletme performansını nasıl etkilediğine ışık tutmaktadır. Porter'ın beş güç modeli ile birlikte, endüstriyel organizasyon yazınındaki en bilinen teoriler arasında yer almaktadır. Paradigma, 1977 ve 1980 yıllarında Caves ve Porter tarafından geliştirilmeye devam etmiştir ve temelde işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için

⁵¹ Karacaoğlu, **age**, s.23.

⁵² Sönmez ve Kasımoğlu, **agm**, s.71.

rekabet ettiği sektörün yapısına cevap olarak, neden işletmelerin strateji geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını açıklamaktadır.⁵³

Yapı-davranış-performans paradigması, temelde iki varsayım üzerine kurulmuştur:⁵⁴

1. Yapı, davranış ve performans değişkenleri arasında nedensellik bağı bulunmaktadır ve bu üç değişken arasında var olan ilişki sabittir.

2. Muhasebe verileri gibi elde bulunan verilerle piyasa gücünün hesaplanabileceği varsayılmaktadır.

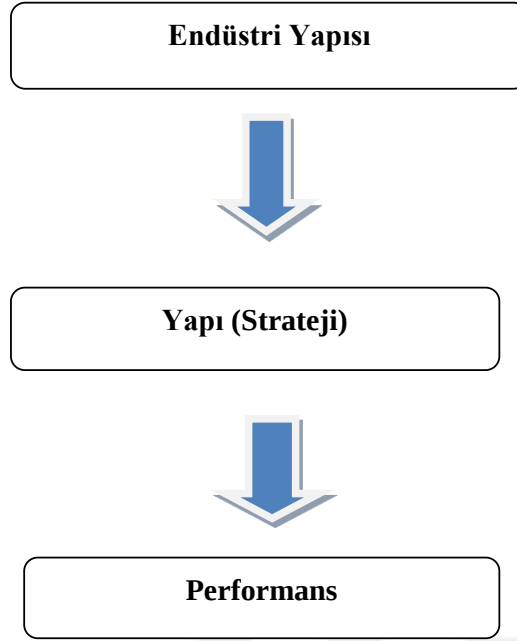
Porter'a göre yapı-davranış-performans paradigmasının özü, bir işletmenin sektördeki performansında sektörün karakteristik yapısının kritik bir şekilde rol oynamasıdır.⁵⁵

Şekil 4'te de görüldüğü üzere işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı (ekonomik ve teknik boyut) işletme davranışını (kalite, reklam, fiyat... vb. değişken stratejileri), işletme davranışı da (strateji) işletme performansını (kâr, düşük maliyet, yenilikçi olma) etkilemektedir.

⁵³ Hui-Ling Wang, "Theories for competitive advantage", <https://ro.uow.edu.au/buspapers/408/> (Erişim: 07.11.2017)

⁵⁴ Jeffrey Church ve Roger Ware, **Industrial Organization: A Strategic Approach**, New York: Irwin McGraw Hill, 2000, s.425-426.

⁵⁵ Porter, **agm**, 1981,s.610.



Şekil 4. Geleneksel Bain / Mason (Yapı-Davranış-Performans) Endüstriyel Organizasyon Paradigması

Kaynak: Porter, **agm**, 1981,s.611.

1.7.1.3. Porter’ın Beş Güç Modeli

Porter, bir işletmenin karşı karşıya kaldığı yoğun rekabetin bir rastlantı olmadığı gibi kaderin kötü bir oyunu da olmadığını ve aksine, yoğun rekabeti belirleyen etmenin içinde bulunulan ekonomik yapı olduğunu belirtmektedir.⁵⁶ Bir işletmenin kârlılığını belirleyen başat etmenin sektörün çekiciliği olduğunu ifade eden Porter, etkili bir rekabet stratejisinin sektör çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarının anlaşılmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır.⁵⁷ Yine Porter’a göre, bir işletme için ideal olan bu kuralların işletme lehine değiştirilmesidir.⁵⁸

Porter’ın beş ana rekabet gücü sektör kârlılığını ve rekabetin durumunu belirlemekte ve rekabeti güdülemektedir.⁵⁹

⁵⁶ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Aura, 2015, s.3.

⁵⁷ Porter, **age**, 1985.

⁵⁸ Porter, **age**,1985.

⁵⁹ Porter, **age**, 2015, s.4

1. Sektöre yeni girecek firmalar (Sektöre yeni girecek firma tehditleri),
2. Alıcılar (Alıcıların pazarlık güçleri),
3. Tedarikçiler (Tedarikçilerin pazarlık güçleri),
4. Sektördeki Rakipler (Mevcut firmalar arasındaki rekabet),
5. İkame Firmalar (İkame ürün veya hizmet tehdidi).

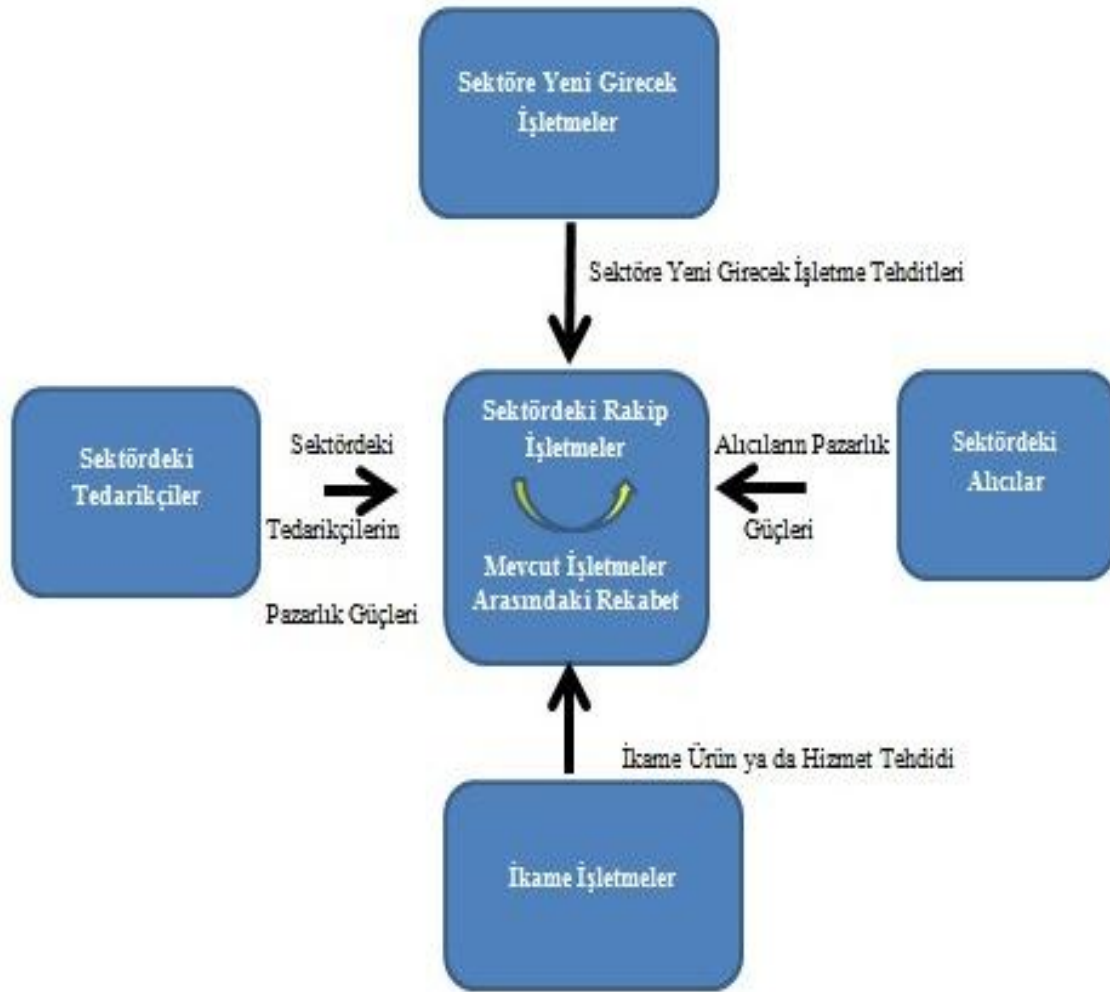
“Beş rekabet gücü, -pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır.”⁶⁰ İşletmeler Porter’ın beş güç modeli ile içinde bulundukları sektörün yapısal analizini yapma imkânı bulabilmektedirler. Böylece daha etkili rekabet stratejilerini oluşturma ve geliştirme olanağına sahip olmaktadır. Beş rekabet gücünün toplamı sektördeki kârın nihai seviyesini belirlemektedir.⁶¹ Her bir rekabet gücü, kendi özelinde ve stratejilerle ilgili olarak değerlendirilmeli ve bu şekilde yorumlanmalıdır.⁶²

Sektördeki rekabeti belirleyen ve güdüleyen güçler şekil 5’te görülebilir.

⁶⁰ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Ankara: TİSK, 2004, s.99.

⁶¹ Porter, **age**, 2015, s.4

⁶² Yaşlıoğlu, **age**, s.60.



Şekil 5. Sektördeki Rekabeti Belirleyen ve Güdöleyen Beş Güç

Kaynak: Porter, **age**, 2015, s.4.

İzleyen bölümde sektördeki rekabeti belirleyen ve güdüleyen beş güç daha ayrıntılı ele alınmaktadır:

1.7.1.3.1. Sektöre Yeni Girecek Firmalar (Sektöre Yeni Girecek Firma Tehditleri)

Sektöre yeni işletmelerin girmesi çoğunlukla olası bir durumdur. Yeni girişler sektördeki mevcut işletmeler için tehdittir. En basit haliyle sektöre girecek her yeni işletmeyle birlikte pazar payında daralma, rekabet şiddetinde artış, fiyatlarda indirime gitmek... vb. gelişmeler olması muhtemeldir. Sektöre girişlerin zorluk veya kolaylık derecesi ise sektörün yapısal özellikleri ile ilişkilidir.

Bir sektöre yeni giren işletmeler yeni bir kapasiteyi, pazar payını elde etmeye dönük kazanma arzusunu ve genel olarak önemli sayılabilecek kaynakları da kendileriyle birlikte sektöre taşımaktadırlar ve bundan dolayı fiyat indirimleriyle birlikte, sektördeki kâr oranlarında azalış veya maliyetlerde şişkinlik meydana gelebilir.⁶³

Bir sektöre girişte altı ana giriş engeli bulunmaktadır.⁶⁴

1. Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomileri sektöre yeni girmeyi düşünen işletme yöneticilerini iki türlü kararından vazgeçirmektedir. Bunlardan ilki, sektöre büyük bir ölçekle girmeyi planlayan işletme yöneticileri sektördeki rakiplerin karşı misillemesini göze alamamaktadır. İkincisi ise, sektöre küçük bir ölçekle girmeyi planlayan işletmenin karşı karşıya kalacağı maliyet dezavantajıdır.

2. Ürün Farklılaştırması: Sektördeki mevcut işletmelerin geçmişte yaptıkları faaliyetlerden (reklam, ürün farklılıkları, müşteri hizmetleri) ya da ilk işletme olmalarından kaynaklanan marka bilinirliği, müşteri sadakati gibi etkenler, sektöre girmeyi planlayan işletmelerin üzerinde düşünmeleri gereken faktörlerdir.

3. Sermaye Gerekleri: Bazı sektörlerde girişlerde yüksek sermaye gereksiniminin olması o sektöre girişleri zorlaştırmaktadır. Örneğin uçak endüstrisi, sermaye yoğunluğu nedeniyle son derece yüksek giriş bariyerlerine sahipken; restoran sektörüne girişlerde o denli yüksek bariyerler bulunmamaktadır.

4. Geçiş Maliyetleri: Tedarikçi değişimi sonucu, alıcının karşılaştığı bir defalık geçiş maliyeti de sektöre girişlerde bir bariyerdir.

5. Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre henüz girmiş olan işletmenin, dağıtım kanallarını garantiye alma gereksinimi de sektöre girişlerde bir engel olabilmektedir. Mevcut dağıtım kanalları, sektördeki işletmelerin tasarrufunda olabilir ve sektöre yeni girecek işletmenin de bazen yüksek maliyetlerle yeni dağıtım kanalları yaratması gerekebilmektedir.

⁶³ Porter, **age**, 2015, s.7-8.

⁶⁴ Porter, **age**, 2015, s.8-13.

6. Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları: Ulaşıkları ölçek ekonomilerinden bağımsız olarak, mevcut işletmelerin sektöre yeni girecek işletmeler tarafından kopyalanamayacak maliyet avantajlarının olması da sektöre girişlerde önemli bir engeldir.

1.7.1.3.2. Alıcılar (Alıcıların Pazarlık Güçleri)

Sektördeki kâr oranlarını etkileme potansiyeline sahip alıcılar; düşük fiyat, kaliteli ürün ve hizmet talepleri ile sektörde faaliyet gösteren işletmeleri birbirine düşürmek suretiyle sektördeki rekabetin bir parçası olmaktadır.⁶⁵ Alıcıların dönemsel ve değişkenlik gösterebilen beklentileri ve ilgileri, bazen örgütlü hareket edebilme potansiyeli gibi bazı etkenler de alıcıların sektördeki rekabetçi aktörlerden birisi olmalarına yol açmaktadır.

İşletmelerin hem gelir kaynağı hem de varlık nedeni olarak görülen alıcıların şu durumlarda pazarlık etme potansiyelleri yüksektir:⁶⁶

- Alıcılar, işletme cirosunda önemli bir oran oluşturacak türden büyük alımlar yaparsa,
- İşletmenin standart ürünlerinin alternatifi pazarda mevcutsa,
- Tüketici konumundaki alıcıların aynı sektörde üretici olma ihtimalleri yüksekse,
- Alıcıların sektörün yapısı, rakip işletmeler ve alternatif ürünler hakkında yeterli bilgisi varsa,
- Alıcıların başka işletmeden alım yaptığında üstlenecekleri maliyetin az veya hiç olmaması halinde alıcıların sektördeki pazarlık güçleri artmaktadır.

⁶⁵ Porter, **age**, 2015, s.29.

⁶⁶ Ülgen ve Mirze, **age**, s. 99-100.

1.7.1.3.3.Tedarikçiler (Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri)

Sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirleyen önemli aktörlerden birisi de tedarikçilerdir. Sektörde bulunan tedarikçiler, sektöre yeni girmeyi planlayan işletmelere yönelik olarak fiyatlarda artışa gitme ya da ürün veya hizmetlerde kaliteyi düşürme tehditlerinde bulunabilirler ve bu yolla tedarikçiler, kendi fiyatlarıyla maliyet artışlarını karşılayamayan bir sektörün kârlılığını ortadan kaldıracaklardır.⁶⁷ Tedarikçiler aynı zamanda ileri doğru entegrasyonla sektöre girme, odak işletmelerin ürettiği mal veya hizmeti üretme tehdidini de oluşturabilirler.⁶⁸

İşletmelerin stratejik kararlarını ve davranışlarını etkileyebilme potansiyeline sahip tedarikçilerin sektördeki pazarlık güçlerinin yüksekliği, şu koşullara bağlıdır:⁶⁹

- Tedarikçinin sektörde tek üretici olarak faaliyette bulunması ya da ürünlerini farklılaştırması ve dolayısıyla ikame ürünün olmaması,
- İşletmelerin tedarikçi değiştirdiklerinde karşı karşıya kalacakları geçiş maliyetlerinin yüksek olması,
- Tedarikçinin ilgili sektöre yönelik yaptığı satışların toplam ciro içinde önemli bir orana sahip olmaması,
- Tedarikçinin aynı zamanda ileri doğru entegrasyonla sektöre girme olasılığının bulunması durumlarında, tedarikçinin sektörde pazarlık etme gücü yükselecektir.

⁶⁷ Porter, **age**,2015, s.29.

⁶⁸ Yaşlıoğlu, **age**, s.64.

⁶⁹ Ülgen ve Mirze, **age**, s.98.

1.7.1.3.4. Sektördeki Rakipler (Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet)

Sektörde faaliyet gösteren ve rakip konumundaki diğer işletmelerin rekabet gücü, rekabetçi hamleleri odak işletmenin stratejik planlarını ve kârlılığını etkileme potansiyeline sahiptir. Sektörde rekabet derecesi düşük olduğunda işletmeler fiyatları artırma yoluyla daha yüksek kâr oranları yakalayabilmektedirler. Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde işletmelerin fiyat artırarak yüksek kâr elde etme imkânları oldukça zordur.

Bir sektörde rekabetin yoğunluğu şu faktörlere bağlı olarak artmaktadır.⁷⁰

Birbirine Denk veya Fazla Sayıda Rakip İşletmeler: Sektörde çok fazla sayıda işletme olduğu zaman, tek hareket edebilecek işletmelerin bulunma olasılığı da yüksektir.

Sektörel Gelişimin Yavaş Olması: Sektördeki gelişimin seyri yavaş olduğunda, genişleme planları olan işletmeler pazar paylarını artırmak için daha proaktif rekabetçi hamlelerde bulunabilmektedirler.

Sabit Maliyetlerin Yüksekliği veya Depolama Maliyetleri: İşletmeler yüksek sabit maliyetlerden kurtulmak için, fiyat kırma stratejileriyle stokları azaltma yoluna gidebilmektedirler.

Geçiş Maliyetlerinin veya Ürün Farklılaştırmasının Olmaması: Ürün veya hizmetlerin müşteriler tarafından sadece temel bir madde olarak görüldüğü durumlarda müşteri tercihlerinin odak noktası fiyat ve hizmet olmaktadır. Müşteri için herhangi bir ürünün muadili olduğunda ve satın alma kanallarını değiştirdiğinde herhangi bir ekstra maliyetle karşılaşmadığı zamanda, müşteri kendisi için en rasyonel kararı vermektedir. Bu durum ise sektörde rekabetin yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

⁷⁰ Porter, **age**, 2015, s.21-25.

Büyük Kapasite Artırımları: Büyük miktarlarda kapasite artırımlarının dayatıldığı bir sektörde, arz ve talep dengesi kalıcı bir şekilde bozulabilmektedir.

Farklı Hedefleri ve Farklı Stratejileri Olan İşletmelerin Varlığı: Kökenleri, sahip oldukları stratejileri ve özellikleri açısından farklılıkları olan işletmeler birbirleriyle daima karşı karşıya gelmektedirler ve birbirlerinin niyetlerini anlamakta zorluklar yaşamaktadırlar.

Yüksek Orandaki Stratejik Çıkarlar: Bir grup işletme, sektörde elde ettikleri başarıdan ötürü yüksek oranlarda stratejik kazanım elde ediyorsa ilgili sektördeki rekabetin süresi kısa olmaktadır.

Çıkış Engellerinin Yüksekliği: Çıkış engellerinin yüksek olduğu sektörlerde, zarar etseler dahi işletmeler o sektördeki rekabetlerini sürdürmek zorundadırlar.

1.7.1.3.5. İkame Firmalar (İkame Ürün veya Hizmet Tehdidi)

İkame ürün veya hizmetlerin bir sektörde bulunma yoğunluğu, o sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen önemli etkenlerden birisidir. Farklı sektörler üretilen ikame malları, işletmenin ürettiği ürünlerin aynısı olmasa bile o ürünlerin yerine bir alternatif olarak kullanılabilen, aynı gereksinimi farklı bir şekilde ve büyük oranda giderebilen mallardır.⁷¹

Normal zamanlarda ikame ürünler, sektördeki kâr oranlarını sınırlandırmanın yanı sıra, sektörel canlılığın yüksek olduğu bir zamanda da sektörün elde edeceği büyük seviyelerdeki kazancı azaltmaktadır.⁷²

İkame malların bir işletmenin ürünleri için potansiyel rekabet unsuru olup olamayacağı şu koşullara bağlıdır:⁷³

⁷¹ Yaşlıoğlu, **age**, s.63-64.

⁷² Porter, **age**, 2015, s.28.

⁷³ Ülgen ve Mirze, **age**, s.97.

- Müşteri başka bir ikame ürüne geçtiğinde karşılaşacağı geçiş maliyeti yüksekse ikame malın rekabet tehdidi düşük olmaktadır.

- Tüketici eğilimlerinin ikame ürünün lehine değişmesi durumunda rekabet tehdidi yüksek olmaktadır.

- İkame malların fayda-fiyat-kalite üstünlüğü bulunuyorsa rekabet tehdidi yüksek olmaktadır.

Porter'ın yukarıda değinilen beş rekabet gücü ile herhangi bir sektörün yapısal olarak analizinin yapılması ve o sektörün cazip olup veya olmamasının belirlenmesi mümkün olmaktadır. Bu analizler, rekabetin her çeşidinin bulunduğu bir ortamda işletmelere karşılaştıkları fırsat ve tehditlere dikkat etmeleri ve konjonktüre uygun davranmaları konusunda önemli bir rehber niteliğindedir.⁷⁴

Porter'ın beş rekabet gücü modeli ışığında bir sektör şu durumlarda, sektöre yeni girecek işletmeler için çekici olmamaktadır:⁷⁵

- Sektör giriş engellerinin az olması,
- İkame malların önemli bir alternatif ürün olarak kabul görmesi,
- Müşteriler ve tedarikçilerin pazarlık açısından ellerinin güçlü olması,
- Sektörde şiddetli bir rekabetin olması.

Porter'ın beş rekabet gücü modeli işletmelerin sektörün yapısal analizini yapmaları konusunda önemli bir araç konumundadır. Beş rekabet gücü modelinin rekabet avantajı sağlaması için işletmeler tarafından rekabetçi stratejilere dönüştürülebilmeleri gerekir ve bu dönüştürme de ancak jenerik stratejileri ile olanaklı olmaktadır.⁷⁶

⁷⁴ Aktan ve Vural, **age**, s. 106.

⁷⁵ Ülgen ve Mirze, **age**, s.101.

⁷⁶ Sönmez ve Kasımoğlu, **agm**, s.73.

1.7.1.4. Genel Rekabet Stratejileri

Sektörü yapısal olarak analiz eden işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için birtakım rekabetçi işletme stratejileri oluşturmak zorundadırlar. İşletme stratejileri, bir işletmenin veya iş biriminin sektördeki ya da pazar segmentindeki rekabetçi konumunu korumaya ve iyileştirmeye odaklanmaktadır.⁷⁷ İşletmeler rekabetçi stratejiler oluştururken şu sorulara yanıt bulurlar:⁷⁸

- Düşük maliyete dayalı bir rekabet mi yoksa ürün veya hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek mi?
- Daha büyük bir pazar payı için en büyük rakiplerle kafa kafaya rekabet etmek mi yoksa daha niş bir pazar segmentine odaklanmak mı?

Porter rekabetçi bir piyasada bir işletmenin zayıf ve güçlü taraflarına rağmen, rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmesi için işletmelerin uygulayabilecekleri ikisi pazarın geniş bir bölümünde, biri ise daha dar bir bölümünde uygulanmak üzere üç tür strateji önermektedir.⁷⁹

1. Maliyet Liderliği Stratejisi,
2. Farklılaştırma Stratejisi,
3. Odaklanma Stratejisi: Maliyette Odaklanma ve Farklılaştırmada Odaklanma.

Porter'ın bu üç rekabetçi stratejisi, kâr amacı gütmeyen işletmeler dahil, herhangi bir işletme tarafından uygulanabilmesinden dolayı genel (jenerik) stratejiler olarak isimlendirilmektedir.⁸⁰ Porter'a göre bir işletme, koşullara göre bu stratejilerden herhangi birini başarılı bir şekilde uyguladığında, faaliyette bulunduğu sektörde

⁷⁷ Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004, s.115.

⁷⁸ Wheelen ve Hunger, **age**, s.117.

⁷⁹ Porter, **age**, 1985.

⁸⁰ Wheelen ve Hunger, **age**, s.118.

rakiplerine karşı bir üstünlük kazanabilmektedir.⁸¹ Jenerik stratejiler, beş rekabet gücünün ve sektördeki diğer rakiplerin üstesinden gelmede başarı göstermektedirler.⁸²

Porter'ın genel (jenerik) stratejileri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Genel (Jenerik) Stratejiler

Stratejik amaçlar	Rekabet Avantajı		
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
	Geniş Hedef (Sektör çapında)	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Dar Hedef (Yalnızca sektörün belirli bir bölümünde)	3a. Maliyette Odaklanma	3b. Farklılaştırmada Odaklanma

Kaynak: Porter, **age**, 1985.

Genel (Jenerik) Stratejiler izleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.7.1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinden ilki “maliyet liderliği” stratejisidir. Diğer alternatif jenerik stratejilerine göre daha basit bir rekabet stratejisi olan maliyet liderliği stratejisinde, faaliyette bulunan sektörde maliyetlerin düşürülmesi yoluyla rakiplere kıyasla maliyette bir avantaj yakalanması amaçlanmaktadır.⁸³ Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin veya bir iş biriminin rakip işletmelere kıyasla daha verimli bir şekilde ürün tasarlama, üretme ve pazarlayabilme yeteneğidir.⁸⁴

Maliyet liderliği için;

- Verimli ölçekte aktif tesislerin kurulması,
- Tecrübeler sayesinde maliyetlerde güçlü düşüşlerin sağlanması,
- Maliyetlerde ve genel giderlerde sıkı kontrol yapılması,

⁸¹ Porter, **age**,1985.

⁸² Porter, **age**, 2015, s.42.

⁸³ Eren, **age**, s.259.

⁸⁴ Wheelen ve Hunger, **age**, s.118.

- Servis, reklam, satış gücü ve Ar-Ge... vb. alanlarda maliyetlerin olabildiğince düşürülmesi gerekmektedir.⁸⁵

Maliyet liderliği stratejisinde, mal veya hizmet fiyatlarının aşağıya çekilmesi söz konusu olmayıp işletmenin tüm faaliyetleri sonucu oluşan maliyetlerin olabildiğince aşağılara çekilmesi esastır.⁸⁶ Maliyet liderliğini elde etmiş işletmeler daha yüksek bir gelire, daha geniş bir müşteri portföyüne ve daha büyük bir pazar payına kavuşmaktadırlar.⁸⁷

Maliyet liderliği stratejisi her ne kadar başarılı uygulandığı zaman işletmeye rekabet avantajı sağlasa da barındırdığı birtakım risklerin de işletme tarafından gözönünde tutulması gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin kendi içinde barındırdığı riskler şu şekildedir:⁸⁸

- Teknolojide meydana gelen değişimin geçmişteki kazanımları ortadan kaldırması,
- Düşük maliyeti sağlayan tekniklerin rakip işletmeler tarafından kopyalanması,
- Dikkatin maliyet liderliği stratejisine yoğunlaşmasından ötürü, mevcut sektörel gelişmelerin; ürün, müşteri trendleri ve pazarlama alanlarındaki değişimlerin gözden kaçırılması,
- Farklılaştırma stratejisini veya fiyat değişimini uygulayabilme becerisinin daralması.

⁸⁵ Porter, **age**, 2015, s.42-43.

⁸⁶ Ülgen ve Mirze, **age**, s.260.

⁸⁷ Eren, **age**, s.259.

⁸⁸ Porter, **age**, 2015, s.54.

1.7.1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Sektörde ortalamanın üzerinde bir gelir elde edilmesi amacıyla Porter tarafından önerilen bir diğer jenerik stratejisi ise “farklılaştırma stratejisidir”. Bu strateji, bir işletmenin eşi bulunmayan (benzersiz) bir ürünü veya hizmeti pazara sunma becerisidir.⁸⁹

Farklılaştırma stratejisi, değer zinciri kapsamındaki faaliyetlerin bazılarındaki iş yapma metodlarını farklılaştırma sürecidir ve bu sürecin bir çıktısı olarak farklılaştırılmış ürün veya hizmet ortaya çıkmaktadır.⁹⁰

Farklılaştırma stratejisi ile bir işletme, rakiplerinden farklı olarak müşteri beklentilerini karşılayarak ve bunun mukabilinde müşterinin de ödemeyi göze aldığı daha yüksek bir fiyat politikasını uygulayarak sektör ortalamasının üstünde bir gelir elde etmeyi arzulamaktadır.⁹¹

Diğer jenerik stratejilerinde olduğu gibi, farklılaştırma stratejisinin de birtakım riskleri bulunmaktadır.⁹²

- Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalarla farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar arasındaki fiyat farklılıklarının bariz bir şekilde artışı sonucu, müşterilerin daha az maliyetli ürünlere yönelmesi ve bunun sonucunda da farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin marka sadakatini korumada zorluklar yaşaması;

- Alıcıların daha karmaşık duruma geldiklerinde, farklılaştırma etkenine olan gereksinimlerinin azalması;

- Bir süre sonra işletme tarafından farklılaştırılan ürün veya hizmetin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi ve bunun sonucunda da müşteriler tarafından

⁸⁹ Aktan ve Vural, **age**, s.109.

⁹⁰ Yaşlıoğlu, **age**, s.105.

⁹¹ Ülgen ve Mirze, **age**, s.264.

⁹² Porter, **age**, 2015, s.55.

algılanan farklılaştırmanın daralması durumları, farklılaştırma stratejisinin bünyesinde barındırdığı risklerdir.

1.7.1.4.3. Odaklanma Stratejisi

Porter'ın genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü olan odaklanma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisinin işletme tarafından belirli bir pazar diliminde uygulanmasıdır. Odaklanma stratejisi, kendi içinde “maliyet liderliğinde odaklanma stratejisi” ve “farklılaştırmada odaklanma stratejisi” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Odaklanma stratejileri, düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı stratejileri ile farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır.”⁹³

Odaklanma stratejisinin söz konusu olması için, farklılaştırma stratejisinin ve maliyet liderliği stratejisinin işletme tarafından belirlenmiş dar bir pazar segmentinde uygulanması gerekmektedir.⁹⁴

Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi odaklanma stratejisinde de işletme için bazı riskler bulunmaktadır.⁹⁵

- İşletmelerin toptancılardan büyük indirimle mal alamaması sonucu maliyetteki avantajın ortadan kalkması,
- Stratejik işletme birimlerinin düşük kapasiteli üretim yapmasından dolayı ölçek ekonomisinin avantajlarından yeterince faydalanılamaması,
- Teknoloji ve müşteri taleplerindeki değişimin ve ikame ürünlerinin meydana çıkmasının pazarın niş kısmını ortadan kaldırması,

⁹³ Eren, **age**, s.270.

⁹⁴ Ülgen ve Mirze, **age**, s.267.

⁹⁵ Eren, **age**, s.273-274.

- Rakip işletmelerin, odak işletmenin müşterilerine yönelik olarak farklı ürünler geliştirmesi odaklanma stratejisi uygulanırken karşılaşılan riskler arasındadır.

1.7.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynak Temelli Yaklaşım

Sürdürülebilir rekabet avantajının iki temel yaklaşımından bir diğeri kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşım endüstri temelli yaklaşımın aksine, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağını işletme kaynaklarını temel alarak açıklamaktadır. Bu bağlamda aynı deneyimleri bulunan, aynı varlık ve yeteneklere sahip ya da aynı işletme kültürünü geliştiren iki işletmenin sektörde mevcut olamayacağından ötürü endüstri temelli bakış açısındaki “firma benzerliği” varsayımı kaynak temelli yaklaşımda reddedilmektedir.⁹⁶

Endüstri temelli yaklaşım bazı gerekçelerden dolayı eleştirilere maruz kalmaktadır. Teori, örneğin şu iki kritik noktayı ele almada başarısız olmaktadır.⁹⁷

1. Aynı cazibeye sahip sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler neden farklı performans sergilemektedirler?

2. Farklı cazibeye sahip sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler neden benzer performans sergilemektedirler?

Grant ve Jordan ise, endüstri temelli yaklaşım bağlamında Porter’ın beş rekabet gücü modelini, modelin dinamik olan endüstri yapısını statik olarak varsaydığını ve yine modelin endüstri yapısına dinamizm katan inovasyon ile girişimcilik faktörlerini

⁹⁶ Halit Keskin, Ozan Kalaycıoğlu ve Hüseyin İnce, “İhracat Yetenekleri ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.18, S.2, 2017, s.52.

⁹⁷ Sergio Olavarrieta ve Alexander E. Ellinger, “Resource-based theory and strategic logistics research”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, V. 27, N. 9/10, 1997, s.560.

görmezden geldiğini gerekçe göstererek eleştirmektedirler.⁹⁸ Endüstri temelli yaklaşıma yönelik yapılan eleştiriler kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkmasında ve gelişmesinde farklı zamanlarda birçok araştırmacının önemli katkıları olmuştur. 1959 yılında Penrose, 1984 yılında Wernerfelt ve yine 1984 yılında Rumelt, 1989 yılında Dierickx ve Cool, 1986 ve 1991 yıllarında Barney gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarla, kaynak temelli yaklaşımın gelişiminde önemli rol oynamışlardır.⁹⁹ 1991 yılında Grant, 1993 yılında Peteraf ve 1995 yılında Collis ve Montgomery teorisinin gelişmesinde katkıda bulunan diğer önemli araştırmacıdır.¹⁰⁰

Kaynak temelli yaklaşımın başlangıç noktası olarak Penrose'ın 1959 yılındaki çalışması gösterilmekle birlikte, 1984 yılında Wernerfelt'in *Strategic Management Journal* adlı dergide yayınlanan "A Resource-based View of the Firm" isimli çalışması kaynak temelli yaklaşımına ilişkin sistematik biçimde yapılan ilk çalışma olarak kabul edilmektedir.¹⁰¹

Teoriye ilişkin daha önce çeşitli yıllarda yapılmış çalışmalar Tablo 3'te yer almaktadır.

⁹⁸ Grant ve Jordan, **age**, s.86.

⁹⁹ Brahma ve Chakraborty, **agm**, s.8-9.

¹⁰⁰ Yasemin Bal, "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.14, 2010, s.269.

¹⁰¹ Avni Zafer Acar, "*Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*", Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.39.

Tablo 3. Kaynak Temelli Yaklaşım Temelinde Yapılmış Çalışmalar

Yazar (Yıl)	Major Katkılar
Penrose (1959)	İşletme içi kaynaklar vurgulanmaktadır. Bir işletmenin büyümesi içsel kaynaklarla gerçekleştirilmektedir.
Andrews (1971)	İçsel kaynakların yönetimine dikkat çekmektedir.
Lippman ve Rumelt (1982)	Sürdürülebilir rekabet avantajı, benzersizlik ve nedensellik arasındaki zengin bağlantılardan kaynaklanmaktadır.
Wernerfelt (1984)	Makale, işletmelerin kaynak perspektifi ile analiz edilmesinin yararlılığını araştırmaktadır.
Rumelt (1984)	İşletme kaynaklarının bir araya getirilmesine dayanan stratejik teori ele alınmaktadır.
Rumelt (1987), Dierickx ve Cool (1989)	Taklit edilebilirlik önündeki engeller ele alınmaktadır.
Day ve Wensley (1988), Aaker (1989), Grant (1991), Wernerfelt (1989)	İçsel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğu fikrini esas alan stratejik formülasyonlar ele alınan konulardan birisidir.
Prahalad ve Hamel (1990)	Kurumsal stratejinin ve çeşitlendirmenin itici gücü olarak temel yeteneklere dikkat çekilmektedir. İşletme temel yetenekleri kullanmalı ve güçlendirmelidir.
Hansen ve Wernerfelt (1989), Rumelt (1991)	İşletmeye özgü kaynakların veya organizasyonel faktörlerin, işletmeler arasındaki performans farklılıklarını açıklamak için endüstri değişkenlerinden daha önemli olduğu hipotezini destekleyen ampirik çalışmalar yapılmıştır.
Barney (1991)	Kaynaklar değerli ve nadir olduğunda ve aynı zamanda taklit ve ikame edilemediğinde rekabet avantajı yaratır.
Conner (1991)	Kaynak temelli yaklaşım diğer stratejik yaklaşımlarla karşılaştırılmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımının varsayımlarının netleştirilmesi ve gelirleri arttırmaya dönük stratejiler üzerindeki etkisi incelenmektedir.
Peteraf (1993)	Stratejik rekabet avantajı için bütünleştirici bir kaynak tabanlı çerçeve sunulmaktadır. İşletmelere, kıt ve verimli kaynaklardan gelir elde ederek ve / veya piyasada pazar gücü oluşturarak üstün performans elde etmelerini önermektedir.
Collis ve Montgomery (1995)	Kaynak temelli yaklaşıma yönelik olarak yönetsel odaklı bir değerlendirme yapılmaktadır.
Grant (1996)	Bilginin işletmeler için stratejik bir kaynak olduğu ve bunun da rekabet avantajı yaratacağı vurgulanmaktadır.

Kaynak: Pankaj Madhani, “Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview” https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704 (Erişim: 17.06.2017)

Tablo 3’ten de görüldüğü gibi, yapılan çalışmalarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın odağında işletmenin içsel kaynakları bulunmaktadır. Her içsel kaynak, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına dönüşemese de bazı özel içsel kaynaklar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletme yöneticilerine düşen görev bu kaynakların geliştirilmesi ve korunmasıdır.

Kaynak temelli yaklaşım temel olarak, arzulanan seviyedeki yönetsel çabalarla işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını kazanacağı ya da geliştireceği varsayımına dayanmaktadır¹⁰² ve teoriye göre işletmeler, kaynaklarının ve yeteneklerinin heterojenliği ve mobil olmaması temelinde rekabet etmektedir.¹⁰³ Kaynak temelli yaklaşımda, sürekli olarak çevresel değişikliklere uygun strateji oluşturmak yerine, temel kaynakların işletme tarafından sürdürülebilir şekilde inşa edilmesinin daha rasyonel bir strateji olduğu, farklılaştırılmış kaynaklara sahip işletmelerin dış çevresel değişimlere bakılmaksızın rekabet avantajı sağladığı ve bu şekilde ayakta kaldığı savları ileri sürülmektedir.¹⁰⁴

Colliss ve Montgomery'e göre, kaynak temelli yaklaşım, içsel analiz ile dışsal analizin rekabet ortamında birleştirilmesidir ve teori gücünü, bazı rakiplerin diğerlerinden daha kârlı olma nedenini, uygulamada temel yetkinlik fikrinin nasıl yerleştirileceği ve mantıklı olan çeşitlendirme stratejisinin nasıl geliştirilebileceği konusunda açık yönetsel terimlerle açıklayabilme yeteneğinden almaktadır.¹⁰⁵

Kaynak temelli yaklaşım, işletme kaynaklarının kalitesindeki farklılıkların, çeşitli işletmelerin başarısında farklılıklara yol açtığını öne sürmektedir ve bu yüzden strateji formülasyonunun işletmenin kaynak analizi ile başlamasını önermektedir.¹⁰⁶ Örgütsel etkililik, bir işletmenin örgütsel etkililiği olmayan rakiplere kıyasla, daha az maliyetle daha fazla değer ve daha yüksek kazanç üretebilmesidir.¹⁰⁷ Kaynak temelli yaklaşımda, içsel kaynakların örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli roller

¹⁰² Akın Koçak, Alper Özer ve Eymen Gürel, “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.23, S.1, 2005, s.181-182.

¹⁰³ Barney, **agm**,1991, s.112.

¹⁰⁴ Lei-Yu Wu vd., “Founding team and start-up competitive advantage”, **Management Decision**, V.47, N.2, 2009.

¹⁰⁵ David J. Collis ve Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, **Harvard Business Review**, V.73, Issue.4, 1995, s.119.

¹⁰⁶ C. Jay Lambe, “*Alliances and Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Examination*”, Doctoral Thesis, Virginia: The Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, 1998, s.15.

¹⁰⁷ Jeffrey A. Miles, **Yönetim ve Organizasyon Kuramları**, Ankara: Nobel, 2017, s.219. (Çeviri Editörleri: Mustafa Polat ve Korhan Arun)

oynadığına dikkat çekilmektedir. Teori içeriden dışarıya olacak şekilde ortaya koyduğu bakış açısı ile dışarıdan içeriye bir perspektif sunan endüstri temelli yaklaşımdan ayrılmaktadır.

Tablo 4’te kaynak temelli yaklaşım ile endüstri temelli yaklaşım arasındaki farklılıklar yer almaktadır.

Tablo 4. Endüstri Temelli Yaklaşım ile Kaynak Temelli Yaklaşımın Karşılaştırılması

	Endüstri Temelli Yaklaşım	Kaynak Temelli Yaklaşım
Analize Konu Olan Birim	Endüstri	İşletme
Rekabet Avantajının Temeli	Piyasa gücü ve endüstriye giriş engelleri	Örgütsel yetkinlikler / Temel yetenekler
Sektördeki İşletmelere Bakış Açısı	İşletmelerin homojen tarafları vurgulanmaktadır. Sektördeki işletmeler “birbirine benzer” varsayımı vardır.	İşletmelerin heterojen tarafları vurgulanmaktadır. Sektördeki işletmelerin birbirine benzemediği varsayımı vardır.
Çeşitlendirme Stratejisine İlişkin Önerileri	Sektörde ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi için, işletmenin ana faaliyet konusu dışında kalan alanlara yönelik olarak çeşitlendirme stratejisi önerilmektedir.	İşletmelerin ana faaliyet konularına/temel yeteneklerine odaklanmaları gerektiği önerilmektedir.

Kaynak: Marguerite Schneider ve Pamela Lieb, “The Challenges Of Teaching Strategic Management: Working Toward Successful Inclusion of The Resource-Based View, **Journal of Management Education**, V. 28, N. 2, 2004, s.174.

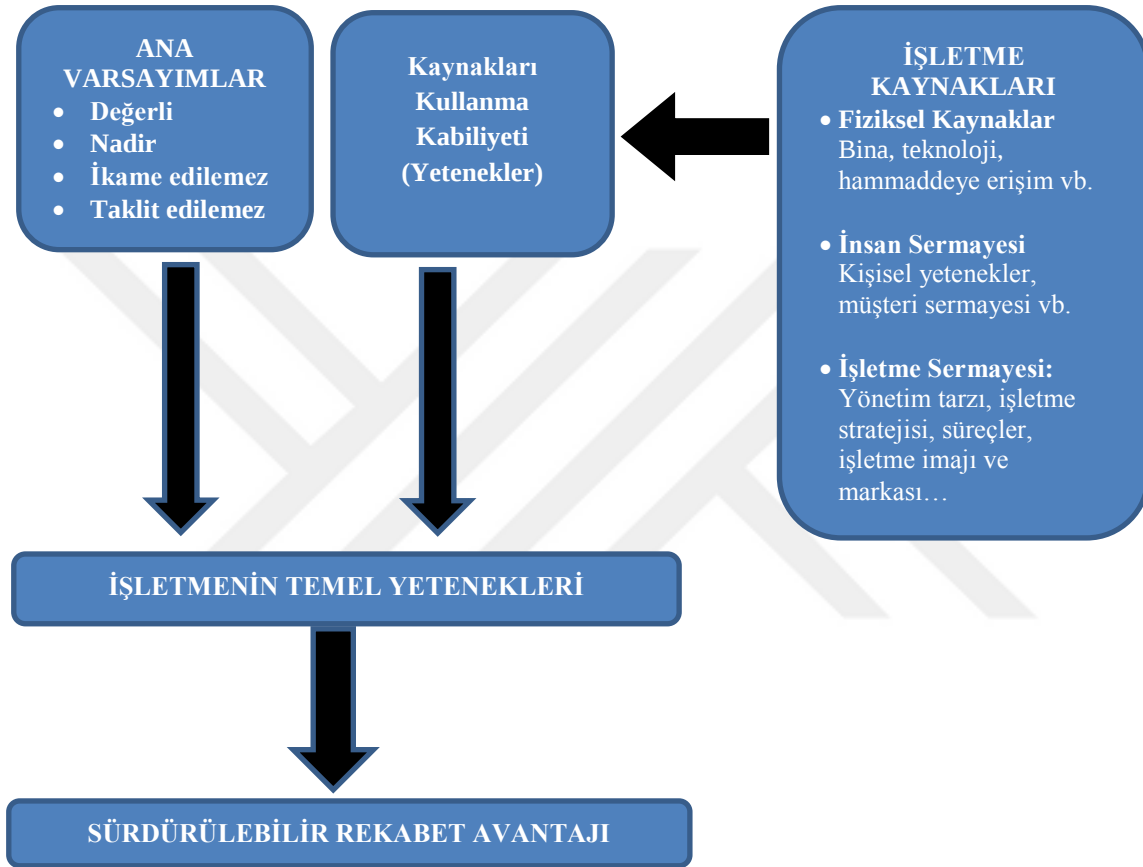
Tablo 4’ten de görüleceği üzere endüstri temelli yaklaşım, genel olarak piyasa odaklı iken kaynak temelli yaklaşım daha ziyade işletme odaklıdır. Endüstri temelli yaklaşım, sektörde faaliyette bulunan işletmelerin birbirine benzer yapılarda olduğunu varsayarken kaynak temelli yaklaşım bunun aksini varsaymaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, endüstri temelli yaklaşımın tersine işletme yeteneklerine odaklanılması gerektiğini önermektedir.

İşletmedeki içsel kaynakların değerli olması, nadir olması... vb. bazı kriterleri karşılamak koşulu ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ileri süren kaynak temelli yaklaşımda iki temel varsayım bulunmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Barney, **agm**,1991, s.100-101.

- Sektördeki işletmeler sahip oldukları kaynakları bakımından farklıdır,
- İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar mobil olmadığından dolayı, kaynaklar bağlamındaki işletme farklılıkları uzun vadeli olabilmektedir.

İşletmelerin kaynak temelli yaklaşım temelinde sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl sağladığı Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6. Kaynak Temelli Yaklaşımla Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması

Kaynak: Reyhanoğlu ve Örs, **agm**, s.36.

Şekil 6’da sadece kaynaklara sahip olmanın tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamadığı görülmektedir. İşletmelerin kaynakları temel yeteneklere dönüştürebilecek becerilere ve kaynakların da dört temel kritere (değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez) sahip olmaları gerekmektedir. İşletme kaynaklarının tanımlanması ve sınıflandırılması ve ona göre strateji geliştirilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde vurgulanması gereken bir başka önemli konudur. İzleyen bölümde işletme kaynaklarının sınıflandırılması konusuna değinilmektedir.

1.7.2.1. Kaynakların Sınıflandırılması

İşletme kaynaklarına ilişkin, literatürde farklı araştırmacılar tarafından, farklı tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Grant ve Jordan kaynakları işletmenin üretim varlığı olarak görmekte ve işletmenin “ne yapabildiğini” ise yetkinlik olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁹ Wernerfelt kaynakları, belirli bir işletmenin gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek herhangi bir şey olarak açıklamaktadır.¹¹⁰ Başka bir tanıma göre, kaynaklar işletmenin faaliyetlerinde ya da mal veya hizmet üretiminde faydalandığı bütün unsurlardır ve işletme yeteneği ise bu kaynakların belirli bir koordinasyon dâhilinde kullanılması ve faaliyetlerin amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilebilme kapasitesidir.¹¹¹

Barney işletme kaynaklarını fiziksel, örgütsel ve insan kaynakları olmak üzere üçe ayırmaktadır:¹¹²

Fiziksel Kaynaklar: Teknoloji, tesis ve ekipman, işletmenin coğrafi konumu ve işletmenin hammaddeye olan erişimi fiziksel kaynaklar kapsamında ele alınmaktadır.

Örgütsel Kaynaklar: Örgüt yapısı, biçimsel/biçimsel olmayan planlama, kontrol ve koordinasyon sistemi, gruplar arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler örgütsel kaynaklar kapsamında ele alınmaktadır.

İnsan Kaynakları: Eğitim, deneyim, zekâ ve ilişkiler gibi faktörler de insan kaynakları kapsamında değerlendirilmektedir.

Başka bir sınıflandırma ise Wernerfelt tarafından yapılmaktadır. Wernerfelt işletme kaynaklarını maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar olmak üzere ikiye ayırmaktadır ve marka, teknolojiyi kullanma becerisi (bilgisi), yetenekli çalışanların

¹⁰⁹ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

¹¹⁰ Wernerfelt, **agm**, s.172.

¹¹¹ Ülgen ve Mirze, **age**, s.117.

¹¹² Barney, **agm**, 1991, s.101.

istihdamı, ticari bağlantılar, verimli süreçler, makine ve sermaye gibi kaynakları işletme kaynaklarına örnek göstermektedir.¹¹³

Grant ve Jordan ise işletme kaynaklarını üçe ayırmaktadırlar.¹¹⁴

- Maddi Kaynaklar
- Maddi Olmayan Kaynaklar
- İnsan Kaynakları

1.7.2.1.1. Maddi Kaynaklar

Maddi kaynaklar bazı yerlerde somut kaynaklar olarak da isimlendirilmektedir. İşletmenin gözle görülebilen ya da elle tutulabilen fiziki varlıkları olan maddi kaynaklar nicel açıdan değerlendirilmektedir ve bu kaynakların aynısına veya bir benzerine başka işletmelerin sahip olması oldukça mümkündür.¹¹⁵

Tespit edilmesi ve değerlendirilmesi en kolay kaynak türü olan maddi kaynaklar (finansal ve fiziksel) işletmenin mali bilançosunda yer almaktadır.¹¹⁶

Fiziksel ve finansal olarak ikiye ayrılan maddi kaynaklar genel olarak şu varlıklardan oluşmaktadır.¹¹⁷

Finansal: Nakit, güvenlikler, borç alma potansiyeli.

Fiziksel: Bina, donanım, mineral yatakları, yer.

Bir işletmenin değerinin ölçümünde veya işletmenin rekabet gücünün belirlenmesinde maddi kaynaklar tek başına yeterli olmamaktadır.

¹¹³ Wernerfelt, **agm**, s.172.

¹¹⁴ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

¹¹⁵ Ülgen ve Mirze, **age**, s.118.

¹¹⁶ Grant ve Jordan, **age**, s.116.

¹¹⁷ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

1.7.2.1.2. Maddi Olmayan Kaynaklar

İşletmenin bir diğer kaynak türü olan maddi olmayan kaynaklar, aynı zamanda soyut kaynaklar veya varlıklar olarak da bilinmektedir. Maddi olmayan kaynaklar, işletmenin tarihçesinden ötürü zamanla ortaya çıkabilen varlıklardır.¹¹⁸ İşletmelerin birçoğu için maddi kaynaklardan daha değerli olarak görülen maddi olmayan kaynaklar, işletme bilançosunda genelde yer almamaktadırlar.¹¹⁹ Maddi olmayan kaynaklar bir dereceye kadar fark edilseler bile rakip işletmeler tarafından temin edilmesi ya da kopyalanması zor olan ve fiziki olmayan kaynaklardır.¹²⁰

Teknoloji (patentler, ticari sırlar, isim hakları), itibar (markalar, ilişkiler) ve kültür¹²¹ gibi maddi olmayan kaynaklar maddi kaynaklara göre elde edilmesi veya kopyalanması zor olan kaynaklar olmasından dolayı işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırma potansiyeli oldukça yüksektir. Maddi olmayan kaynaklara göre oluşturulan rekabet stratejilerinin başarılı olma şansı maddi kaynaklara dayanan rekabet stratejilerine oranla daha fazladır.

1.7.2.1.3. İnsan Kaynakları

İşletme kaynaklarının sonuncusu kimi çalışmalarda niceliksel boyutuyla maddi kaynaklar altında; niteliksel yönüyle de maddi olmayan kaynaklar altında gösterilmektedir. Maddi olmayan kaynaklar gibi işletme bilançosunda yer almayan insan kaynakları, işletme çalışanları tarafından ortaya konulan uzmanlık ve çabaları içermektedir.¹²²

¹¹⁸ Karacaoğlu, **age**, s.91.

¹¹⁹ Grant ve Jordan, **age**, s.116.

¹²⁰ Ülgen ve Mirze, **age**, s.118.

¹²¹ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

¹²² Grant ve Jordan, **age**, s.119.

Niteliksel boyutuyla insan kaynakları işletmelerin en değerli varlıkları arasında gösterilmektedir ve en önemli sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları arasında sayılmaktadır.¹²³

Yetenekler/teknik bilgi, iletişim ve işbirliği kapasitesi ve motivasyon gibi kaynakları insan kaynaklarına örnek olarak göstermek mümkündür.¹²⁴

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ile işletmenin rekabet avantajı sağlaması arasında bazı önemli bağlantılar bulunmaktadır.

“Hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü *yeteneklerdir*. Yani, benzer maddi ve maddi olmayan varlıkları biraraya getirip beklentilere uygun veya onun da üstünde çıktılar üreten işletmenin *varlıkları kullanabilme becerisindedir*. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir.”¹²⁵

Kaynakların bir arada çalıştırılması sonucu oluşabilecek kurumsal yetkinlik (işletmenin ne yapabildiği) olmadan, işletme kaynakları tek başlarına rekabet avantajı sağlayamamaktadırlar.¹²⁶ Kaynaklarını bir uyum içinde birarada çalıştırabilen işletmeler, rekabet avantajının sağlanmasına ilişkin daha etkili rekabetçi stratejiler oluşturabilmektedirler.

1.7.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımda VIRO Modeli

İşletmelerin sahip olduğu kaynakların bazıları işletmeye rekabet avantajı sağlarken, bazıları ise rekabet avantajı sağlamamaktadır. Rekabet avantajı sağlayan bazı kaynakların belli bir zaman sonra rekabet avantajı sağlayamama olasılıkları bulunmaktadır. Örneğin, herhangi bir işletme yeni bir üretim tekniği geliştirdiğinde yeni

¹²³ David G. Collings ve Kamel Mellahi, “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, V.19, Issue.4, 2009; Robert E. Lewis ve Robert J. Heckman, “Talent Management: A Critical Review”, **Human Resource Management Review**, V.16, Issue.2, 2006.

¹²⁴ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

¹²⁵ Ülgen ve Mirze, **age**, s.119.

¹²⁶ Grant ve Jordan, **age**, s.114.

Üretim tekniği maliyetleri düşürebilir. Düşün maliyetlerin de etkisiyle işletme hem gelirlerini arttıracak hem de pazardaki payını yükseltecektir. Bu durum doğal olarak işletmeye rakiplerine karşı bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Fakat bu noktada sorulması gereken bir soru işletmenin sahip olduğu bu rekabet avantajını ne kadar srdrebileceğidir. Kuvvetle muhtemel, işletmenin geliştirdiği yeni üretim tekniğinin rakip işletmeler tarafından kopyalanması ya da alternatifi olabilecek farklı bir üretim tekniğinin geliştirilmesi durumunda odak işletme, elindeki rekabet avantajını kaybetmek zorunda kalacaktır.

Barney, işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp sağlamadıklarının analizi için, başka bir ifade ile kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasındaki potansiyelinin ortaya konulması için VIRO modelini geliştirmiştir.¹²⁷ 1990 yılında VRIN (Valuable, Rareness, Imitability ve Non-Substitutability) olarak geliştirilen model, daha sonra Barney’in modele “Organisation” boyutunu eklemesiyle VIRO modeline dönüşmüştür. VIRO modeli şu İngilizce sözcüklerin baş harflerinde oluşmaktadır:

V: Value (Değerlilik)

I: Imitability (Taklit Edilebilirlik)

R: Rareness (Nadirlik)

O: Organization (Organizasyon)

VIRO modeli kapsamında, işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki potansiyellerini belirlemek ve kaynakları değerlendirmek için dört soru sorulmaktadır:¹²⁸

¹²⁷ Jay B. Barney, “Looking inside for competitive advantage”, **Academy of Management Executive**, V. 9, Issue.4, 1995.

¹²⁸ Wheelen ve Hunger, **age**, s.81.

1. **Değerlilik Sorusu:** İlgili işletme kaynağı rekabet avantajı sağlamakta mıdır?
2. **Nadirlik Sorusu:** Rakip işletmeler ilgili işletme kaynağına sahip midir?
3. **Taklit Edilebilirlik Sorusu:** İlgili işletme kaynağının rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi (kopyalanması) maliyetli midir?
4. **Organizasyon Sorusu:** İşletme ilgili kaynaktan tam olarak faydalanacak şekilde örgütlenmekte midir?

Değerli?	Nadir?	Kopyalanması zor?	Örgüt tarafından destekleniyor?	Rekabet Sonucu	Performans
Hayır	*****	*****		Rekabette dezavantaj	Normalin altında
Evet	Hayır	*****		Rakiplerinkine denk rekabet avantajı	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabet avantajı	Normalin üstünde
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir rekabet avantajı	Normalin üstünde

Şekil 7. VIRO Çerçevesi

Kaynak: Jay B. Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997, s.163.

Şekil 7’den de anlaşılacağı üzere işletmelerin rekabet avantajını yakalayabilmesi için kaynaklarının bazılarının değerli olması gerekmektedir. Değerli olmayan kaynaklar rekabet avantajı sağlayamazlar. İşletmenin değerli bir kaynağa sahip olmaması durumunda elde edeceği getiriler ortalamanın altında olmaktadır. Değerli kaynaklarla birlikte bir işletme, rakiplerine denk oranda bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Kaynağın hem değerli hem de nadir olması durumunda ise, işletme hem geçici bir rekabet avantajına hem de ortalamanın üzerinde bir getiriye kavuşmaktadır. İşletme kaynağının değerli, nadir, kopyalanamaz ve organizasyonun bu kaynaktan faydalanacak denli örgütlü olduğu durumda ise işletme sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

1.7.2.2.1. Değerlilik Sorusu

VIRO çatısına göre bir kaynak değer üretmede rol aldığı sürece işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi etkilerini değerlendirmeye başlamak için, yöneticilerin öncelikle değer sorusunu yanıtlaması gerekmektedir. Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri, fırsatlardan yararlanmalarını ve/veya tehditleri etkisiz hale getirmelerini sağlayarak işletmeye değer katıyor mu?¹²⁹ Eğer bu sorunun yanıtı “evet” ise o durumda sözkonusu kaynağın değer üreten bir kaynak olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bir işletme ürün ve hizmetlerde maliyet avantajı yakaladığında veya ürün ya da hizmetlerde farklılaştırma yoluyla yüksek fiyatlama stratejisini uygulayabildiğinde değer üretmiş olmaktadır.¹³⁰ İşletmeler değerli kaynakların yardımıyla etkili stratejiler uygulayabilmektedirler. Değerli kaynaklar, işletmenin yüksek performansa ulaşmasında büyük paya sahip, çok önemli araçlardır. Bu kaynakların varlığı işletmelerin daha etkili stratejiler uygulayabilmesine imkân tanımaktadır.

1.7.2.2.2. Nadirlik Sorusu

VIRO çerçevesi kapsamında bir kaynağın rekabet avantajı yaratabilmesi için değerli olması yanında aynı zamanda az bulunur olması gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip bir kaynağın sayıca fazla rakip tarafından elde edilmesi, o kaynağın rekabet avantajı sağlama özelliğini ortadan kaldırmaktadır.¹³¹ Değerli bir kaynak eğer nadir değilse yalnızca denk bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

¹²⁹ Barney, **agm**, 1995, s.50.

¹³⁰ Barney ve Wright, **agm**, s.32.

¹³¹ Barney, **agm**, 1995, s.52.

Nadir olmayan bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamayacağına ilişkin şu örnek verilebilir:

“Eğer bir kaynak ya da yetkinlik, bir endüstri dâhilinde çokça mevcutsa o zaman rekabet etmek gerekli olabilir ama rekabet üstünlüğü için temel olmayacaktır. Petrol ve gaz aramalarında yönlü sondaj ve 3D sismik analizler, yeni rezerv bulma maliyetlerini önemli derecede azaltır. Bununla birlikte, bu teknolojiler petrol alanı hizmetlerinde ve IT firmalarında kolayca bulunabilir. Sonuç olarak, bu teknolojiler “oynamak için gereklidir” ama kazanmak için yeterli değildir.”¹³²

Değerli kaynaklar ne kadar nadirse, yani sektördeki diğer işletmeler tarafından ne kadar az kontrol edilebiliyorsa o oranda rekabet avantajı yaratmaktadır. Nadirlik oranı düştükçe kaynakların rekabet avantajı sağlama potansiyeli de o ölçüde düşmektedir. Değerli kaynağa sahip işletmelerin sayısı arttıkça rekabet avantajı ortadan kalkmaktadır ve o kaynağa sahip işletmeler için geriye ancak denk bir rekabet avantajı kalmaktadır.

1.7.2.2.3. Taklit Edilebilirlik Sorusu

Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için karşılanması gereken bir diğer koşul, ilgili kaynağın rakipler tarafından kopyalanamayacak özelliklere sahip olmasıdır. İşletmenin sahip olduğu kaynağın değerli ve nadir özellikleri, kısa vadede işletmeye hatırı sayılır bir gelirin elde edilmesine olanak tanıyabilir, fakat şayet rakipler bu özellikleri taklit ederse zaman içinde ilgili kaynak eşit bir rekabet avantajından daha fazlasını sunamayacak duruma gelir.¹³³

Tersine mühendislikten yetenekli çalışanları kendi işletmelerine çekmeye kadar birçok yolla rakip işletmeler, ilgili işletmenin rekabet avantajı yaratan temel kaynak ve yeteneklerini taklit etmeye çalışmaktadırlar.¹³⁴ İşletmelerin taklit edilme risklerine karşı

¹³² Grant ve Jordan, **age**, s.130.

¹³³ Barney ve Wright, **agm**, s.34.

¹³⁴ Wheelen ve Hunger, **age**, s.82.

duyarlı olması ve taklit edilmeyi önleyici ya da zorlaştırıcı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Taklit edilemezliğin sonsuza kadar süremeyeceğini ve rakiplerin bir şekilde değerli kaynakları taklit etme yollarını keşfedeceğini aktaran Collis ve Montgomery'e göre, işletme kaynak ve yetenekleri şu özelliklerden en az birine sahip olduğunda, taklit edilme riski ortadan kalkmaktadır.¹³⁵

1. Fiziksel Teklik (Eşsizlik): İsminden de anlaşılacağı üzere bu özellik kopyalanamamaktadır. İyi bir konum, bazı kullanım hakları veya özel patentler bu özelliğe örnek olarak gösterilebilir.

2. Patika (İzlek) Bağımlılığı: Marka bağımlılığı, müşteri güveni gibi oluşturulması için ciddi bir zamana ihtiyaç duyulan özellikler patika (izlek) bağımlılığına örnek olarak gösterilebilir.

3. Nedensel Belirsizlik: Rekabet avantajı yaratan kaynağın ne olduğu veya bu kaynağın nasıl kopyalanacağı konusu rakip işletmeler için muğlaktır ve bu muğlaklığın giderilmesi nerdeyse imkânsızdır. Örneğin, 1980'li ve 1990'lı yıllarda General Motors, Toyota'nın düşük maliyet özelliği ile öne çıkan imalat sistemini yirmi yıl boyunca taklit etmeye çalışmasına rağmen, Toyota'nın bu imalat sistemini tam olarak taklit edememiştir.¹³⁶

4. Ekonomik Caydırıcılık: İşletmeye rekabet avantajı kazandıran değerli kaynakların taklit edilme yöntemleri rakip işletmeler tarafından bilinmektedir. Fakat taklit etmenin getireceği yüksek maliyetler yüzünden, rakip işletmeler bu değerli kaynakları taklit etmekten vazgeçmektedirler.

İşletme yöneticilerine düşen görev, değerli kaynakların bu özelliklerin en az birine sahip olacak şekilde oluşturulmasını sağlamaktır. Taklit edilme riskini ortadan kaldırılabilen işletmeler bu şekilde rekabet avantajının süresini de uzatabilmektedirler.

¹³⁵ Collis ve Montgomery, **agm**, s.121-122.

¹³⁶ Grant ve Jordan, **age**, s.133.

1.7.2.2.4. Organizasyon Sorusu

Bir kaynağın rekabet avantajı oluşturup oluşturamayacağının tespiti için yöneticilerin aydınlatması gereken son nokta ise, işletmenin değerli kaynaklardan tam olarak istifade edecek denli örgütlü olup olmamasıdır. Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının en etkili yollarından birisi, işletmenin değerli, nadir ve taklit edilemeyen stratejik yetenekleri kullanabilecek ölçüde örgütlenmiş olmasıdır.

İşletmedeki biçimsel raporlama sistemi, yönetim kontrol sistemi ile ücret ve yan haklar gibi birçok bileşen sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan değerli, nadir ve taklit edilemez stratejik kaynakları tamamlayıcı nitelikte olmalıdır.¹³⁷

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmeler değerli, nadir ve kopyalanamaz kaynaklarını desteklemesi için diğer işletme unsurlarını organize etmişlerdir. Örneğin, sahip olduğu çalışma ortamıyla, çalışma saatlerindeki esnekliğiyle, ücretlendirme ve yan haklardaki politikasıyla, örgütsel yapısındaki basıklığıyla Google, bu bileşenler yardımıyla yenilik yeteneğini sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürmektedir.¹³⁸

Barney sürdürülebilir rekabet kaynaklarını destekler şekilde örgütlenmeyi başarmış işletmeler için Caterpillar işletmesini örnek göstermektedir. Caterpillar'ın ağır inşaat endüstrisindeki rekabet avantajının nedenlerinden birisi 2. Dünya Savaşı'nda müttefik kuvvetlerin tek tedarikçisi konumunda olması olabilir. Ama Barney'e göre Caterpillar işletmesinin raporlama yapısı, küresel envanter ve diğer kontrol sistemleri, çalışanlarını dünyanın birçok yerinde çalışmalarını teşvik edecek ücret ve yan haklar politikası olmasaydı, işletme asla tam olarak rekabet avantajını sürdürülebilir kılamayacaktı. Caterpillar'a sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayan asıl unsur

¹³⁷ Barney, **agm**, 1995, s.56.

¹³⁸ Yaşhoğlu, **age**, s.78-79.

tek tedarikçi olmasından ziyade değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklarını destekleyecek ve bu kaynaklardan faydalanacak ölçüde örgütlenmiş olmasıdır.¹³⁹

¹³⁹ Barney, **agm**, 1995, s.56.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan endüstri toplumunun, bilgi ve tüketim odaklı bir topluma evrildiği günümüz iş dünyasında, işletmeler arasındaki en yoğun rekabetlerden birisi de yetenekli çalışanların işletmelere kazandırılması noktasında yaşanmaktadır.¹⁴⁰ Yoğun ve dinamik rekabet ortamında, işletmelerin rekabet avantajı kaynaklarını koruyabilmelerinin önemli şartlarından birisi, yeteneklerin benzersiz özelliklerinden faydalanmaları gerektiğidir.¹⁴¹

Hızla hareket eden, dinamik, belirsiz ve son derece rekabetçi bir yapıya sahip bugünkü küresel iş dünyasında, büyük ölçekli küresel işletmeler yetenek yönetiminde önemli zorluklarla karşı karşıyadırlar ve bu yüzden ciddi kararlar almaları gerekmektedir.¹⁴² Mevcut teknolojik gelişmeler, artan küresel rekabet ve pazarda yeterli sayıda yetenekli çalışanın olmaması gibi etkenler yetenek yönetimini, 21. yüzyılın en önemli İKY araçlarından¹⁴³ birisi haline getirmiştir. Tüm yaşanan değişimler sonucu, İKY'nin, yetenekli çalışan yönetimine doğru evrilmeye başlamasına yol açmıştır¹⁴⁴ ve bu durum yetenek yönetimini önemli bir yönetim konusu haline getirmiştir.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın, 2009,s.1.

¹⁴¹ Altuntuğ, **agm**, s.449.

¹⁴² Randall S. Schuler, Susan E. Jackson ve Ibraiz Tarique, “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM”, **Journal of World Business**, V.46,2011, s.507; Vlad Vaiman,Hugh Scullion ve David G. Collings, “Talent Management Decision Making”, **Management Decisions**,V.50, N.5,2012, s.925.

¹⁴³ Peter Capelli, “Talent management for the Twenty-First century”, **Harvard Business Review**, 2008.

¹⁴⁴ Altuntuğ, **agm**, s.449.

¹⁴⁵ Marian Thunnissen, Paul Boselie ve Ben Fruytier, “A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’”, **The International Journal of Human Resource Management**, V.24, N.9, 2013, s.1744.

Yetenek yönetimi, işletmelerin yanı sıra, yeteneklerin fark edilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi bakımından işletme çalışanları için de önemli bir uygulama niteliğindedir.¹⁴⁶

Yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesinin çizilebilmesi için, öncelikle yetenek kavramının ve ona ilişkin önemli diğer bazı kavramların tanımlanması gerekmektedir.

2.1.1. Yetenek ve Yetenekle İlişkili Kavramların Tanımlanması

Yetenek kavramı bazı benzer kavramlarla yakın bir ilişki içindedir. Beceri, yetkinlik, potansiyel ve performans kavramları yetenek kavramına yakın olsa da aralarında tanımsal birtakım farklılıklar mevcuttur. Kavramların yanlış kullanımının önüne geçilmesi açısından, bu kavramların yetenek ile olan ilişkisinin ve farklılıklarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise yetenek kavramını, beceri, yetkinlik, potansiyel ve performans kavramlarından bağımsız olarak ele almanın mümkün olmamasıdır.

2.1.1.1. Yetenek, Beceri ve Yetkinlik Kavramları

Yetenek yönetiminin en önemli temel kavramlarından birisi yetenek kavramıdır ve bu kavramın nasıl tanımlandığı yetenek yönetimi uygulamaları açısından oldukça önemlidir. TDK'ya göre yetenek; “kişinin herhangi bir şeyi anlamadaki ya da yapmadaki niteliği, kabiliyeti”, “doğuştan gelen adapte olabilme gücü”, “kendi dışından gelen etkiyi alabilme potansiyeli” anlamlarına gelmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Nihan Geniş ve Metin Usta, “Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı” <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> (Erişim: 22.09.2016).

¹⁴⁷ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389e4013b8604.76124050 (Erişim: 24. 11. 2015).

Genel bir tanımlamayla yetenek, herhangi bir şeyi yapabilme ya da anlamadaki niteliklerdir; doğuştan gelen ve işletmelerde mevcut olan uyum gücü ve potansiyelidir.¹⁴⁸ Yetenek, sonradan öğrenilmesi neredeyse imkânsız olan; rekabet gücü, stratejik düşünme, empati ve odaklanma becerisi gibi özellikleri olan; yaratıcı bir şekilde uygulanabilen düşünce, duygu ve davranış kalıplarıdır.¹⁴⁹

Yetenek yönetimi kapsamında, yeteneğe stratejik bir anlam yükleyen Çırpan ve Şen'e¹⁵⁰ göre yetenek, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmalarında önemli rolleri olan, işletmeler içindeki stratejik pozisyonların veliahtları olarak görülen, yüksek potansiyelli yıldızlar şeklinde de tanımlanabilen değerli çalışanların bu bağlamda sahip oldukları özelliklerdir. Ulrich¹⁵¹ daha holistik bir bakış açısıyla yeteneği; bağlılık, katkı ve yeterliliğin oluşturduğu bir birleşim olarak tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre, işletmelerin değer yaratan etkili faaliyetlerin hayata geçirilmesinde önemli rol oynayan yetenekler,¹⁵² işletmelerin bünyelerinde bulundurduğu ayırt edici nitelikleri sayesinde, rekabet avantajının sağlanmasında önemli katkılar sunan işletme varlıklarıdır.¹⁵³ Yetenek kavramı bünyesinde liderlik, başarı, zamanı iyi kullanma, yaratıcılık, pratiklik ve beceri gibi unsurları barındırmaktadır.¹⁵⁴

¹⁴⁸ Altınöz, **age**, s.3.

¹⁴⁹ Marcus Buckingham ve Richard M. Vosburgh, "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!," **Human Resource Planning**, V.24, N.4, 2001, s.21.

¹⁵⁰ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, s.110.

¹⁵¹ Dave Ulrich, "The Talent Trifecta", **Workforce Management**, V.86, N.15, 2007.

¹⁵² Keskin, Kalaycıoğlu ve İnce, **agm**, s.54.

¹⁵³ Philip Selznick, **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**, Berkeley: University of California Press, 1984.

¹⁵⁴ Erkan Tabancalı ve Mithat Korumaz, "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi", **The Journal of Academic Social Science Studies**, N.25-I, 2014, s.142.

Stratejik yetenek yönetimi açısından yetenek, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, kopyalanamayan, benzersiz ve bulunması kolay olmayan, değerli unsurların toplamıdır.¹⁵⁵

Yetenek ile ilişkili olan beceri kavramı ise TDK'ya göre, birinin kapasitesi ölçüsünde herhangi bir işteki başarı derecesi, yapılması güç işleri her koşulda yapabilme yetisi ve belli bir amaca yönelik olarak o işi sonuçlandırabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁶ İçinde beceriyi de barındıran ve daha kapsayıcı olan yetenek,¹⁵⁷ insanın içinde var olan yani genetik olan ve sonradan edinilmesi mümkün olmayan bir kavramdır.¹⁵⁸ Beceri ise doğuştan gelmeyen, belirli bir zaman dilimi içinde ve belli bir çaba ile sonradan öğrenilmesinin olanaklı olduğu ve bu yüzden bir başkasına transferinin de mümkün olabildiği bir kavramdır.¹⁵⁹ Herhangi bir işteki beceri seviyesi yetenek düzeyi ile doğrudan ilişkilidir; yetenek düzeyi yüksek ise beceri seviyesi de o oranda artabilmektedir.

Yetenek ile ilgili bir diğer kavram ise yetkinlik kavramıdır ve bazen yanlış bir şekilde yetenek ile aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Herhangi bir ölçüm sürecinde ölçüm hatalarını minimize etme yeteneği olarak tanımlanan ve olgunluk seviyesine ulaşmak anlamına gelen¹⁶⁰ yetkinlik, bir işin başarılması için kişinin sahip olduğu bilgi,

¹⁵⁵ Wernerfelt, **agm**, 1984; C.K. Prahalad ve Gary, Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June, 1990; Selznick, **age**; Chris Aston ve Lynne, Morton, “Managing talent for competitive advantage”, **Strategic HR Review**, V.4, N.5, 2005; Collings ve Mellahi, **agm**; Rob Silzer ve Ben E. Dowell, **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, San Francisco: Jossey-Bass, 2010; Paul Sparrow, Hugh Scullion ve Ibraiz Tarique, **Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context**, Cambridge: Cambridge University Press, 2014; Douglas A. Ready ve Jay A. Conger, “Make Your Company A Talent Factory,” **Harvard Business Review**, V.85, N. 6, 2007; Lewis ve Heckman, **agm**.

¹⁵⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389e4013b8604.76124050 (Erişim: 24. 11. 2015).

¹⁵⁷ Altınöz, **age**, s.7.

¹⁵⁸ Seçkin Polat, “Yetenek Yönetimi”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Mayıs / Haziran 2011, s.30.

¹⁵⁹ Altınöz, **age**, s.8.

¹⁶⁰ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389e4013b8604.76124050 (Erişim: 24. 11. 2015).

ayırt edici özellikleri ve deneyimi olarak özetlenebilir.¹⁶¹ Yetkinlik kavramı; özgün bilgi, tutum ve becerileri içinde barındıran ve gözlenmesi mümkün olan davranışlar olarak özetlenmektedir.¹⁶² Kısaca bir organizasyondaki çalışanların herhangi bir görevi nasıl başarı ile sonuçlandırdıkları yetkinlik kavramı ile açıklanmaktadır.

2.1.1.2. Yetenek, Performans ve Potansiyel Kavramları

Yetenekle ilişkili başka bir kavram olan potansiyel kavramı, diğer benzer kavramlarla kıyaslandığında yetenek ile daha yakın anlamlara gelmektedir. Potansiyel, gelecekte gerçekleşmesi olası, varlığı şimdilik ortada olmayan, saklı kalmış, gizil güç olarak tanımlanmaktadır.¹⁶³ Potansiyel olarak herhangi bir görevi başarılı bir şekilde sonuçlandırma becerisini göstermek ise, yetenek olarak tanımlanabilmektedir.¹⁶⁴ Bu anlamda potansiyeli, bir yerlerde gömülü olan gizli bir yeteneğin, gerekli koşulların olduğu gelecekteki herhangi bir zaman diliminde, ortaya çıkma olasılığı olarak görmek mümkündür.

Bu çalışma kapsamında, yetenek ile ilişkilendirilmekte olan son kavram ise performanstır. Performans ve yetenek arasındaki fark daha belirgin ve kolay anlaşılır bir özelliktedir.

İşletmelerin yetenekli çalışanları elde tutması ve onları geliştirmesi üzerinde, çalışan performansının nasıl tanımlandığının ve ne şekilde ölçüldüğünün önemli bir etkisi vardır.¹⁶⁵ Performans genel anlamda bir işletmede belli bir zaman diliminde

¹⁶¹ <http://www.ikpaylasim.com/yetkinlik-deyince-ne-anliyoruz/> (Erişim: 29. 11. 2016)

¹⁶² Gülkıbar Biçer ve Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.1, S.2, 2003, s.13.

¹⁶³ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5addabee502f23.43875820 (Erişim: 24. 11. 2015)

¹⁶⁴ Altınöz, **age**, s.9.

¹⁶⁵ Herman Aguinis, Ryan K. Gottfredson ve Harry Joo, “Using performance management to win the talent war”, **Business Horizons**, V.55, N.6, 2012, s.612.

gerçekleşen faaliyet sonuçlarının tümü,¹⁶⁶ işletme çıktılarının daha önce belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi¹⁶⁷ olarak tanımlanabilmektedir. Özgen ve Yalçın¹⁶⁸ performansı yetenek, eğitim ve motivasyonun birbirleriyle çarpımı sonucu oluşan değer olarak formüle etmektedir:

$$P: (Y) \times (E) \times (M)$$

Yetenek olgusunun performansın arttırılmasında önemli bir potansiyeli bulunmaktadır. Performans ile yetenek arasındaki ilişki, stratejik yetenek yönetimi başlığı altında daha detaylı bir şekilde tekrar ele alınmaktadır.

2.1.1.3. Yetenekli Çalışanlar ve Sahip Oldukları Özellikler

Başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının ön koşullarından birisi, yetenekli çalışanların ve bu yetenekli çalışanların sahip oldukları özelliklerinin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması gerektiğidir. Yetenek yönetimi amaçları için tanımlanması gereken yetenekli çalışanların kim olduğu ve hangi özellikleri taşıdıkları konusu, işletmeler için bazen önemli bir soruna dönüşebilmektedir, çünkü bu yetenekli çalışanların kimler olabileceği noktasında pratikte bir fikir birliği oluşturulamamaktadır.¹⁶⁹

Literatürde belirtildiği üzere günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük elde etmelerini ve piyasada kalıcılığını sağlayacak, üretim süreçlerinde yenilikçiliği, sürekli inovasyonu ve yaratıcılığı gerçekleştirebilecek yegâne kaynak işletmelerin sahip olduğu

¹⁶⁶ Wheelen ve Hunger, **age**, s.16.

¹⁶⁷ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Ohio: South-Western College Publishing, 1998, s.52.

¹⁶⁸ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2006,s.172.

¹⁶⁹ Tansley vd., **Talent Management: Strategies, Policies and Practices, Chartered Institute of Personnel and Development**, London, 2007; Aktaran: Carole Tansley, "What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management?", **Industrial and Commercial Training**, V. 43, Issue.5, 2011, s.269.

veya sahip olması gereken yetenekli çalışanlardır.¹⁷⁰ Bill Gates'in vaktiyle söylemiş olduğu "yirmi en iyi çalışanımızı kaybettiğimizde Microsoft önemsiz bir şirkete dönüşür" sözü işletmelerin her zaman yetenekli çalışanlara gereksinim duyduğunu göstermektedir.¹⁷¹

Yetenekli çalışanlar, işletmelerin şimdiki ve gelecekteki işletme performansında çok değerli katkıları olan, üretkenlik oluşturacak düşünce ve davranışlara sahip olan kimselerdir.¹⁷² Başka bir bakış açısına göre yetenekli çalışanlar, başarılı bir performans ortaya koyan, kişisel gelişiminde sürekli bir ilerleme kaydeden, iş ve özel hayatında gerekli dengeyi sağlayabilen ve arzulanan değişimi gerçekleştirebilen kimselerdir.¹⁷³ Yetenekli çalışanları üstün başarılar sergileyen, başkalarına ilham veren ve şirketin temel yetkinliklerini ve değerlerini somutlaştıran küçük bir grup olarak tanımlayan Berger ve Berger, mevcut ve gelecekteki işletme performansı üzerindeki oldukça güçlü etkileri olan bu küçük ama seçkin grubun bir şekilde kaybedilmesinin işletmelerin büyümesini ciddi biçimde engelleyeceğini belirtmektedir.¹⁷⁴ Yokluklarının önemli sorunlara yol açacağı düşünüldüğünde, işletmelerin, mevcut yetenekli çalışanlarını bünyelerinde tutmayı başarmaları gerekmektedir.

Margaret Butteriss ve Bill Roiter, yazdıkları "Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers (Kurumların En Değerli Çalışanları: Şirketinizin

¹⁷⁰ Michael Gregoire, "Consistently Acquiring and Retaining Top Talent", **Workforce Management**, V.85, N.19, 2006, s.6.

¹⁷¹ Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York: McGraw-Hill, 2004, s.4.

¹⁷² Polat, **agm**.

¹⁷³ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp ve Demet Çakıroğlu, "Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Bürokon Özel Sayısı, Ağustos, 2014, s.103.

¹⁷⁴ Berger ve Berger, **age**, s.4.

En Değerli Çalışanlarını Yönetmek)” adlı kitaplarında yetenekli çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar:¹⁷⁵

- Sürekli bir gelişim ve değişim içindedirler. Farklı zamanlarda farklı davranışlar sergilerler, her zaman sadece bir tek davranış içinde olmazlar.
- Yeni yetenekleri cezbederek onları şirkete kazandırmada başarılıdır.
- Çalıştıkları her şirkette, bulundukları her kültürde başarı gösterirler. Her koşulda başarı sağlayabilmeleri için gerekli potansiyele sahiptirler.
- Şirketin temsili noktasında oldukça iyidirler. Şirketin diplomatları olarak da görülebilecek yetenekli çalışanlarla birlikte aynı şirketi paylaşan diğer çalışanlar, bu durumdan hoşnutturlar.
- Sürekli hareket ve öğrenme süreci içinde olduklarından kısıtlanmayı kesinlikle istemezler.
- Kendilerini geliştirdikleri gibi, diğer çalışanların gelişiminde de katkıda bulunurlar ve onlar için iyi bir rol model olurlar.
- Başkaları, özellikle de yöneticileri tarafından, sergiledikleri başarılarından dolayı kıskanırlar. Başkalarının güvenini kazanmada başarılıdır.
- Şirket için değer yaratan, kendi çıkarlarının yanında şirketin çıkarlarını da gözetken ve ilerlemeyen projeleri bitirmede inisiyatif alma cesareti gösteren birer takım oyuncularındır.

Yeteneğin tanımlanmasında ve kimlerin yetenekli çalışanlar olarak kabul edildiği noktasında hem sektörel hem de işletmeler düzeyinde birtakım farklılıklar olduğunu belirtmek gerekir. İşletmelerin gereksinim duydukları yeteneklerin doğasını, içinde bulundukları sektör tipleri ve yaptıkları faaliyet türleri belirlemektedir. Örneğin, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile bilişim sektöründe faaliyette bulunan başka bir işletmenin kimleri yetenekli çalışanlar olarak gördükleri noktasında, iki

¹⁷⁵ Aslı Tekinay, “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, (Erişim: 17.08.2016)

işletme arasında benzerlikler olabileceği gibi bazı farklılıklar olması da kaçınılmazdır. Etkili ve başarılı bir yetenek yönetimi programının ön koşullarından birisi, yeteneğin açık ve net bir şekilde tanımlanmasıdır ve bu yüzden yeteneğe yüklenen anlamın, kimlerin yetenekli kişiler olarak sayıldığı konusunun işletmedeki ilgili tüm birimler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Özellikle İnsan Kaynakları Bölümünün işletmenin faaliyette bulunduğu işleri dikkate alarak, mümkünse, yapılan her farklı işe özgü bir yetenek tanımlaması yapması ve yetenekli çalışan profilini çıkarması oldukça önemlidir. Tablo 5'te Dow Chemical, Eli Lilly and Company ve PanCanadian işletmelerin yetenekli çalışanlarda bulmayı arzuladıkları bazı özellikler yer almaktadır:

Tablo 5. Yetenekli Çalışan Özellikleri

Dow Chemical	Eli Lilly and Company	PanCanadian
İnisiyatif almak	Değer yaratmak	Vizyon sahibi olmak
Yenilikçi, inovatif fikirlere sahip olmak	Değişimi öngörmek ve geleceğe hazırlanmak	Etkili iletişim kurabilmek
Kişiler arası etkililik sağlamak	Kalite, hız ve değeri bir araya getirmek	Karar almak ve bu kararları takip etmek
Kolay ve hızlı öğrenmek	Diğer çalışanlarla birlikte başarılı sonuçlara ulaşmak	Takım çalışmasına uyumlu bir çalışan olmak
Piyasa odaklı olmak	Değerlendirmek ve harekete geçmek	Yenilikçi olmak
Takım çalışmalarına uyum göstermek	Öğrenileni paylaşmak	Değişimi gerektiği gibi yönetebilmek
İşletme için değer yaratmak	Etkili bir odaklanmaya sahip olmak	

Kaynak: Robert M. Fulmer ve Jay A. Conger, **Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**, Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries, 2004.

2.1.2. Yetenek Yönetimi Kavramının Tanımı

Literatüre bakıldığında her biri oldukça geniş, kapsamlı ve oldukça değişken olan kavramlara göre şekillenen yetenek yönetimi kavramının, standart bir şekilde tanımlanması konusunda da zorluklar yaşandığı görülmektedir.

Nitekim Collings ve Mellahi, yetenek yönetimi konusunda hem iş dünyasında hem de araştırmacılar arasında henüz bir tanım birliği olmadığını belirtmişlerdir.¹⁷⁶ Benzer şekilde Ashton ve Morton'un yapmış oldukları araştırma sonucuna göre de “yetenek yönetimi” için yapılmış tanımlar üzerinde genel bir uzlaşa bulunmamaktadır.¹⁷⁷ Lewis ve Heckman'a göre, yetenek yönetimini bütün yönleri ile tanımlamak zordur.¹⁷⁸ Yetenek yönetimi, farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlansa da bu tanımların hepsi İKY uygulamalarının (işe alma, seçim, gelişim... vb.) stratejik önemini farklı ifadelerle vurgulamaktadır.¹⁷⁹

Literatürde yer alan ve farklı bakış açılarını yansıtan yetenek yönetimi tanımları şu şekildedir:

Yetenek yönetimi, yeteneklerin keşfedildiği, geliştirildiği ve elde tutulduğu sistematik ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁰ Santhoshkumar ve Rajasekar'a göre doğru kişilerin bulunup yetiştirilmesi esasına dayanan yetenek yönetimi, İKY'nin en verimli ve tatmin edici sonuçları olan işlevidir.¹⁸¹

Yetenek yönetimi, işletmelerin kendilerini başarılı kılacak doğru çalışanları en uygun zamanda, en uygun pozisyonlara yerleştirdiği faaliyetler bütünüdür.¹⁸²

Yetenek yönetimi sayesinde işletmeler merkezinde “nitelikli beşeri faktörün” yer aldığı öğrenen organizasyonlar haline dönüşmeyi başararak, “stratejik yönetim” anlayışını işletme yaşamında aktif hale getirmeyi de başarmış olmaktadır.¹⁸³

¹⁷⁶ Collings ve Mellahi, **agm**, s.305.

¹⁷⁷ Aston ve Morton, **agm**, s.30.

¹⁷⁸ Lewis ve Heckman, **agm**, s. 139-140.

¹⁷⁹ Lewis ve Heckman, **agm**, s.141.

¹⁸⁰ Brent Davies ve Barbara J. Davies, “Talent management in academies”, **International Journal of Educational Management**, V.24, N.5, 2010, s.419.

¹⁸¹ R. Santhoshkumar ve N.Rajasekar, “Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management: A Practical Revise”, **The IUP Journal of Management Research**, V. XI, Issue.1, 2012, s.39.

¹⁸² Rochelle Turoff Mucha, “The Art And Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**, V.22, N.4, 2004, s.99.

¹⁸³ Cırpan ve Şen, **agm**, s.110.

Yetenek yönetimi, organizasyon genelinde çalışanların, organizasyonun önemli bir kaynağı haline getirilmeleri için planlandığı, işe alındığı, geliştirildiği, yönetildiği ve motive edildiği kapsamlı bir süreçtir.¹⁸⁴

Capelli, yetenek yönetimini işverenlerin beşeri sermayeye yönelik ihtiyaçlarını öngördüğü ve karşıladığı bir süreç¹⁸⁵ olarak tanımlarken, Creelman ise yetenek yönetimini, günümüz işletmelerine küresel rekabet ortamında nasıl ayakta kalınacağına yönelik önemli bir perspektif sağlayan stratejik bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır.¹⁸⁶

Yetenek yönetimine ilişkin literatürde yer alan diğer tanımların bazıları Tablo 6'da yer almaktadır:

Tablo 6. Yetenek Yönetimi Tanımları

Kaynak	Yetenek Yönetimi Tanımı
Sloan, Hazucha & Van Katwyk (2003)	“Liderlik yeteneğini stratejik olarak yönetmek, doğru kişiyi doğru zamanda doğru yere yerleştirmek...”
Ashton & Morton (2005)	“Yetenek yönetimi, hem İK hem de iş planlaması için stratejik ve bütünsel bir yaklaşım veya örgütsel etkililik için yeni bir yoldur. Yetenek yönetimi, şimdi ve gelecekte organizasyon için ölçülebilir bir değer yaratabilen insanların yetenek ve performanslarını geliştirir. İşgücündeki tüm seviyeler arasında daha iyi bir performans elde etmeyi ve böylece çalışanların potansiyelinin yükseltilmesini sağlar.”
Duttagupta (2005)	“Mümkün olan en geniş anlamda, yetenek yönetimi bir organizasyondaki yetenek akışının stratejik yönetimidir.”
Warren (2006)	“Yetenek yönetimi en geniş anlamı ile yetenekli çalışanların tanımlandığı, yerleştirildiği, geliştirildiği ve elde tutulduğu bir süreçtir. Dar anlamda ise, yetenek yönetimi, kısa ve uzun vadede üst düzey yöneticiler ve yetenekli çalışanlar gibi bazı kaynakların işletmeye kazandırıldığı bir süreçtir.”
Jerusalim & Hausdorf (2007)	“Yetenek yönetimi bir kurumun gelecekte bir şekilde liderlik rollerine girebilen çalışanları belirlediği ve geliştirdiği süreci ifade eder.”
Capelli (2008)	“Yetenek yönetimi, işverenlerin beşeri sermayeye yönelik ihtiyaçlarını öngördüğü ve karşıladığı bir süreçtir.”
Silzer & Dowell (2010)	“Yetenek yönetimi, stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yetenekleri çekmek, geliştirmek, yerleştirmek ve elde tutmak için tasarlanan ve uygulanan bütünlük bir süreçtir.”

Kaynak: Nicky Dries, “The psychology of talent management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, V.23, Issue.4, 2013, s.274.

¹⁸⁴ Ravinder Shukla, **Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers**, New Delhi: Global India Publications PVT LTD, 2009, s.4.

¹⁸⁵ Peter Capelli, **Talent on Demand: Managing Talent in Age of Uncertainty**, Boston: Harvard Business Press, 2008.

¹⁸⁶ David, Creelman, “Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now”, **Human Capital Institute**, 2004.

2.1.3. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde önemini koruyan yetenek yönetimi kavramı ilk defa McKinsey'in 1990 yılında yayınlamış olduğu "The War For Talent" adlı raporda ifade edilmiştir. "Yetenek yönetimi" kavramı, 1997'de bir grup McKinsey danışmanı tarafından ilk kez kullanılan "yetenek savaşı" kavramından kaynaklanmaktadır. 1997 yılının başlarında, McKinsey danışmanları, boş pozisyonlar için gereken yüksek yetenekli adayların bulunmasındaki zorlukları betimlemek için "yetenek savaşı" terimini kullandılar.¹⁸⁷ Bu kavram aynı zamanda dinamik ve rekabetçi koşulların geçerli olduğu yeni iş ortamında ayakta kalabilmek için İKY uygulamalarında yapılan birtakım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir.

McKinsey araştırmaları kapsamında yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların yeniden yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve belirlenmesinde organizasyonel başarı için kritik bir kavram olarak ele alınmıştır.¹⁸⁸

Bir dizi deneysel gözleme dayalı olarak yapılan McKinsey araştırmasında 77 firmadan toplam 6000 yönetici örneklem kümesini oluşturmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında değerli yeteneğe sahip çalışanların işletmenin başarısında önemli bir role sahip olacağı vurgulanmaktadır. Araştırma sonucunda ayrıca vasat çalışanlara göre farklı, üstün ve gelişmiş yetenekleri olan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşılması açısından işletmelerin sahip olduğu en önemli stratejik kaynak olduğu vurgulanmıştır. Araştırma, şirketlerin karşı karşıya kaldığı üç niteliksel soruna dikkat çekmektedir. İlk zorluk, günümüz iş dünyasında daha gelişmiş yeteneklere gereksinim duyulduğu yönündedir. Şirketlerin karşı karşıya kaldığı ikinci zorluk, küçük ve orta

¹⁸⁷ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The war for talent**, McKinsey & Company Inc., Boston: Harvard Business School Press, 2001.

¹⁸⁸ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**.

ölçekli şirketlerin yükselmesine olanak tanıyan etkili sermaye piyasalarının ortaya çıkmasıdır. Üçüncü zorluk ise iş hareketliliğinde meydana gelen artışlardır.¹⁸⁹

Yetenek yönetiminin gelişmesinde önemli katkılar sunan McKinsey araştırması sonuçları, günümüzde işletmelerin yetenekli çalışanların yönetimine daha çok odaklanmalarını sağlamıştır.

McKinsey araştırması kapsamında işletmelerin ve çalışanların “yetenek” arayış ve çabaları ile bu konuda birbirleri arasındaki rekabet yarışları “savaş” kavramı kapsamında ele alınmıştır. En iyi yeteneğe sahip olmak ve o yeteneği elde tutmak için işletmeler kıyasıya bir mücadele sürdürmektedirler. Elbette yeteneğe olan talebin bir “yetenek savaşına” dönüşmesinin altında birçok faktör bulunmaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda çalışanlar için en önemli husus sahip oldukları işi kaybetmemektir. Daha sonra yaşanan gelişmelerle birlikte bu anlayış ortadan kalkmaya başlamış ve işgücü devir oranı ortalama %25 seviyelerine ulaşmaya başlamıştır.¹⁹⁰ 1982 yılında bir işletmenin piyasa değerinin %62’si maddi duran varlıklardan, %38’i ise maddi olmayan varlıklardan oluşmaktaydı. Fakat ilerleyen zamanlarda maddi olmayan özellikle beşeri kaynakların önemi artmış ve işletmelerin piyasa değerinin 1992 yılında % 62’sini, 2000 yılında ise % 85’ini belirleyecek noktaya ulaşmıştır.¹⁹¹ Yetenek savaşının dört ana karakteristiği bulunmaktadır:¹⁹²

1. En iyi yetenekleri elde tutmak adına verilen zorlu mücadele,
2. En üst düzey yeteneklerin istihdamı için şirketler arasında yapılan rekabet,
3. Hem büyük hem de küçük işletmelerin katılımı ile pazardaki aktör sayısında meydana gelen artış,
4. Beklenmedik ve öngörülemeyen etkiler.

¹⁸⁹ Elizabeth G. Chambers vd., “The war for talent”, **The McKinsey Quarterly** (3), 1998.

¹⁹⁰ Michael Hay, “Strategies for Survival in the War of Talent”, **Career Development International**, V.7, N.1, 2002, s.52.

¹⁹¹ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, **Why the Bottom Line Isn’t: How to Build Value Through People and Organization**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, s.11.

¹⁹² Aguinis, Gottfredson ve Joo, **agm**, s.610.

Michaels ve arkadaşlarına göre yetenek savaşını körükleyen üç temel faktör bulunmaktadır:¹⁹³

1. Endüstri çağından bilgi çağına geçiş,
2. Yönetim kademelerinde istihdam edilmesi planlanan yüksek yetenekli kişilere olan yoğun talep,
3. Çalışanların bir şirketten başka bir şirkete geçişlerindeki eğilimde meydana gelen artış.

Yetenek savaşları ile ortaya çıkan birtakım paradigma değişimleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Yetenek Savaşları Sonucu Meydana Gelen Paradigma Değişimleri

Eski Gerçek	Yeni Gerçek
Çalışanlar işletmelere ihtiyaç duymaktadır.	İşletmeler çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.
Makineler, sermaye ve coğrafik bölgeler rekabet avantajı oluşturmaktadır.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı oluşturmaktadır.
Yetenekli çalışanlar bazı değerler üretirler.	Yetenekli çalışanlar büyük değerler üretirler.
İş kıtlığı vardır.	Yetenek kıtlığı vardır.
Sadık çalışanlar ve iş güvencesi mevcuttur.	Çalışanlar her an başka bir firmaya geçebilmektedir ve çalışanların örgütsel bağlılıkları kısa dönemlidir.
Çalışanlar kendilerine önerilen standart iş sözleşmelerini kabul etmektedir.	Çalışanlar artık daha fazlasını istemektedirler.

Kaynak: Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.6.

Yetenek yönetiminin gelişmesinde payı olan başka bir değerli çalışma ise Hay Group araştırmalarıdır. 50 ülkede ve 330 şirkete yönelik Hay Group tarafından yapılan çalışmada, şirket çalışanlarının iş tatminleri 40 farklı açıdan ölçülmüştür. Çalışma sonucunda şirketlerin yetenekli bir çalışanı elde edememesi maliyetinin o çalışanın 18 aylık maaşına tekabül ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu maliyetin yanı sıra şirketlerin maruz kaldığı bir diğer maliyet ise motivasyon kaybıdır. Ayrıca bu araştırma sonucunda, çalışanların işten ayrılmalara neden olan etmenler arasında en güçlü etkisi

¹⁹³ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.3.

olan iki önemli faktör olduğu tespit edilmiştir.¹⁹⁴ Bunlardan ilki yönetici veya patronların iş ortamında çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine veya yeteneklerini kullanmalarına olanak tanımamaları olduğu yönündedir.

Çalışanları işten ayrılmaya yönlendiren ikinci faktör ise çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin onlara mutsuzluk vermesi olarak tespit edilmiştir.

2.1.4. Yetenek Yönetiminde Yaklaşımlar

Literatürde yetenek yönetimine ilişkin çeşitli yaklaşımlar ve tartışmalar mevcuttur. Yetenek yönetiminin;

- Bir disiplin olduğu,
- İKY'den farkı olmadığı,
- Yetenek yönetiminin bir heves veya bir moda olmadığı,
- Yetenek yönetiminin İKY'den fazlası olduğu,
- Strateji, örgüt kültürü ve değişim gibi birçok alanı kapsayan bir felsefe

olduğu düşüncesini ortaya koyan araştırmacıların sayısı oldukça fazladır.¹⁹⁵

“Yetenek yönetimi”, “yedekleme planlaması” ve “insan kaynakları planlaması” kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.¹⁹⁶

Lewis ve Heckman'a göre literatüre yetenek yönetimine ilişkin, “yetenek yönetimini tipik bir İK uygulaması olarak gören yaklaşım”, “yetenek havuzlarının

¹⁹⁴ Nihan Geniş ve Metin Usta, “Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı” <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> (Erişim: 22.09.2016).

¹⁹⁵ M. Moran, “Talent management-Not just another trendy human resources term”, <http://www.cpiworld.com/en/articles/printview.asp?55> (Erişim: 07.07.2017); Rhea Duttagupta, “Identifying and managing your assets: Talent management”, Intellectual Asset Management Magazine, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, (Erişim: 07.04.2017); Eddie Blass, Annie Knights ve Angelita Orbea, “Developing future leaders: The contribution of talent management”, Ashridge Business School, presented at *Fifth International Annual Conference on Leadership*, 2006.

¹⁹⁶ Lewis ve Heckman, *agm*, s.139-140.

gelişimine odaklanan yaklaşım” ve “yetenekli çalışanların yönetilmesine odaklanan yaklaşım” olmak üzere üç farklı yaklaşım bulunmaktadır.¹⁹⁷

1. Yetenek Yönetimini Tipik Bir İKY Uygulaması Olarak Gören Yaklaşım:

Literatürde yetenek yönetiminin İKY’den bir farkı olmadığı vurgulandığı bu yaklaşım türünde genellikle işe alım, liderlik geliştirme, yedekleme planlaması ve benzeri İKY uygulamalarına odaklanılmaktadır.¹⁹⁸ Bu yaklaşımın savunucularına göre yetenek yönetimi, İKY’nin yeni bir isimle ambalajlanma çabasıdır ve bu yüzden yeni bir olgu olarak gösterilemez.¹⁹⁹

Lewis ve Heckman’a göre yetenek yönetiminin geleneksel İKY’nin işlevleri açısından tanımlandığı bu yaklaşımda, yeteneklerin etkili ve stratejik olarak nasıl yönetileceği hususu ele alınmamaktadır.²⁰⁰

Bugün gelinen noktada, yetenek yönetiminin klasik İKY’den daha fazlası olduğunu, İKY uygulamaları içerse de esasında yetenek yönetimini İKY’nin aksine daha özel alanlara yönelik uygulamalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

2. Yetenek Havuzlarının Gelişimine Odaklanan Yaklaşım: Yetenek havuzlarının gelişimine odaklanan, başarı planlaması veya işgücü planlaması kavramlarına yakın görülebilecek bu yaklaşım aynı zamanda bünyesinde seçme ve yerleştirme gibi tipik İK uygulamalarını da barındırmaktadır.²⁰¹ Nispeten dar bir odağı benimsemekle birlikte, yaklaşımla ilgili çalışmalar, en azından yetenek yönetiminin İKY’ye göre ne ölçüde farklılaştığını göstermektedir.²⁰²

¹⁹⁷ Lewis ve Heckman, **agm**, s.140.

¹⁹⁸ Collings ve Mellahi, **agm**, s.305.

¹⁹⁹ Nihat Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2010, s.72.

²⁰⁰ Lewis ve Heckman, **agm**, s.141.

²⁰¹ Lewis ve Heckman, **agm**, s.140.

²⁰² Collings ve Mellahi, **agm**, s.305.

Lewis ve Heckman'a göre bu yaklaşımda öne sürülenler esasında başarı planlaması veya insan kaynakları planlamasında yer alan uygulamaların tekrarı mahiyetindedir ve bu yaklaşımı tartışmalı bir hale getirmektedir.²⁰³

3. Yetenekli Çalışanların Yönetilmesine Odaklanan Yaklaşım: Yetenek yönetimine ilişkin ortaya konulan üçüncü bir bakış açısıyla, örgütsel sınırlılıklara veya kilit/belirli pozisyonlara bakılmaksızın genel olarak yeteneklere odaklanılmaktadır.²⁰⁴ Bu bakış açısıyla yetenek üzerine iki genel görüş ortaya çıkmıştır.²⁰⁵ Bu görüşlerden ilkinde göre, yetenek yönetimi tüm çalışanları kapsayacak şekilde olmalıdır. Kapsayıcı (inclusive) bakış açısı olarak tanımlanan ilk görüşün aksine sadece belirli bir gruba odaklanan ayrıcalıklı (exclusive) görüşe göre ise, yetenek yönetimi tüm çalışanlardan ziyade sadece yüksek performans ve yeteneğe sahip çalışanlara yönelik olmalıdır.

Kapsayıcı yaklaşım, bir organizasyondaki tüm yetenekler için fırsat eşitliğine odaklanırken ayrıcalıklı yaklaşım, bir yetenek havuzunda tanımlanmış olan hedeflenen çalışanlara yönelmektedir. Bir işletmede yetenek yönetiminin kapsamının ne olacağı hususu oldukça önemlidir, çünkü tüm çalışanları içine alan kapsayıcı yaklaşımla, sadece belirli bir seçkin azınlığı esas alan ayrıcalıklı yaklaşım arasında hem sonuçları hem de maliyetleri açısından önemli farklar bulunmaktadır. Hangi yaklaşımın daha doğru sonuçlar doğurduğuna ilişkin yeterli ampirik çalışma bulunmamaktadır. Her işletme kendi amaç ve gereksinimlerini göz önünde tutarak kendisi için en uygun olan yaklaşımı veya iki yaklaşımın bir sentezini seçmelidir.

Almanya'da yapılan bir çalışmada, işletmelerin % 54'ünde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların tamamına yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²⁰⁶ Yine aynı çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, yetenek yönetimi uygulamalarında

²⁰³ Lewis ve Heckman, **agm**, s.141.

²⁰⁴ Lewis ve Heckman, **agm**, s.141.

²⁰⁵ Lewis ve Heckman, **agm**, s.141.

²⁰⁶ Marion Festing, Lynn Schäfer ve Hugh Scullion, "Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research", **The International Journal of Human Resource Management**, V.24, Issue.9, 2013, s.1878.

sadece yıldız çalışanlara odaklanan işletmelerin oranının sadece %8 olduğu görülmektedir.

Collings ve Mellahi'ye göre yetenek yönetim sistemi bir organizasyonun tüm çalışanlarına (hem kötü performans gösterenler hem de en iyi performans gösterenler) uygulandığı zaman, yetenek yönetimini geleneksel İKY'den ayırt etmek zordur.²⁰⁷

Lewis ve Heckman, işletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamalarının yüksek katma değer üreten potansiyeli yüksek ve yerlerinin doldurulması zor çalışanlara yönelik olması gerektiğini belirtmektedirler.²⁰⁸

Yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımlar, yeteneğe atfedilen anlam çerçevesinde iki ana başlık altında sınıflanmaktadır.²⁰⁹

1. Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Yeteneği çalışanlarının doğuştan kazandığı, ancak zamanla geliştirerek farkındalık yapacak düzeye getirebileceği çalışan niteliği olarak gören bu yaklaşımda, “yetenekli çalışanların” temin ve istihdam edilerek geliştirilmesine odaklanılmaktadır.

2. Yeteneği Üstün Performans Gösteren Kişi Olarak Tanımlayan Yaklaşım: İnsan Kaynakları Yönetim Bölümü aracılığıyla ve “tedarik zinciri yönetimi” çerçevesinde işletmeye sürdürülebilir yetenek akışı kazandırmayı benimseyen bu anlayışta yetenekli çalışanların teminine odaklanılmaktadır.

Bu yaklaşım kendi içinde iki farklı perspektif barındırmaktadır.²¹⁰ İlk perspektife göre, yetenek yönetimi uygulamaları tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmalıdır. İkinci perspektife göre ise, işletmeler herkese odaklanma yerine sadece gerçekten

²⁰⁷ Collings ve Mellahi, **agm**, s.305.

²⁰⁸ Rola Chami Malaeb ve Jean-Jacques Chanaron, “Talent Management DNA”, 2012, s.4. http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/1_21.pdf (**Erişim:** 10.10.2016)

²⁰⁹ Polat, **agm**, s.29.

²¹⁰ Mickaël Naulleau, “Conditions for developing a successful Talent Management Strategy”, <https://pdfs.semanticscholar.org/fdc6/f4daf4315068db6063b6ce7b5590bd3660d6.pdf> (**Erişim:** 18.12.2017)

yüksek potansiyeli olan, belli küçük elit bir gruba odaklanmalıdır. Yetenek yönetimi çalışmalarında daha ziyade ikinci perspektif hâkimdir.

Yetenek yönetimine ilişkin bu yaklaşımların yanı sıra “Kilit Pozisyonların Yıldız Oyuncularla Doldurulduğu Yetenek Yönetimi” yaklaşımı ise Collings ve Mellahi tarafından ortaya konulmuştur ve bu yaklaşım önce kilit pozisyonlara, sonrasında ise bu pozisyonların doldurulmasına odaklanılması gerektiğini savunmaktadır.²¹¹

2.1.5. Yetenek Yönetiminde İşlerin ve Çalışanların Sınıflandırılması

2.1.5.1. Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması

Başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının ön koşullarından birisi amacına uygun bir şekilde ve doğru bilimsel yöntemlerle işletmedeki çalışanların ve işlerin sınıflandırılmasıdır. Yetenek yönetimi programında tüm çalışanların yetenek yönetimine dâhil edilmesini esas alan yaklaşım yerine yüksek değer üreten özel yetenekli çalışanları esas alan²¹² veya stratejik pozisyonların tespiti ve sonrasında o pozisyonların uygun yetenekli çalışanlarca doldurulması yaklaşımını esas alan²¹³ bir işletmede, yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi için, öncelikle o işletmedeki çalışanların ve/veya işlerin sınıflandırılması gerekmektedir.

Yetenek yönetiminde çalışanların sınıflandırılması işletmedeki değer üreten kilit pozisyonlardaki çalışanlar ile stratejik olmayan pozisyonlardaki az değer üreten çalışanların birbirlerinden ayrı ele alınabilmesi amacıyla yapılmaktadır.²¹⁴

²¹¹ Rola Chami Malaeb ve Jean-Jacques Chanaron, “Talent Management DNA”, 2012, s.5. http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/1_21.pdf (Erişim: 10.10.2016)

²¹² Lewis ve Heckman, **agm**.

²¹³ Collings ve Mellahi, **agm**.

²¹⁴ Altınöz, **age**, s.37.

Lewis ve Heckman, işletmeye sağladıkları katma değerlere göre işleri gruplandırdıktan sonra, her bir grup içindeki pozisyonda çalışan tarafından geliştirilebilen ve mevcut çalışan işten ayrıldığında yerinin doldurulması kolay ya da zor olan işlere göre değerlendirerek Tablo 8’deki gibi sınıflandırmaktadır:

Tablo 8. İşlerin Katma Değer ve Yedekleme Açısından Sınıflandırılması

Yerine Koyma Kolaylığı/Zorluğu	Yerine Koyulması Zor Düşük Katma Değer Üreten (1.Grup)	Yerine Koyulması Zor Yüksek Katma Değer Üreten (4.Grup)
	Yerine Koyulması Kolay Düşük Katma Değer Üreten (2.Grup)	Yerine Koyulması Kolay Yüksek Katma Değer Üreten (3.Grup)
	Yüksek / Düşük Katma Değer Üretimi	

Kaynak: Lewis ve Heckman, **agm**, s. 144.

Tablo 8’de görüldüğü gibi dört tip iş gruplandırılması söz konusudur. İşletme üretim süreçleri açısından katma değeri düşük ve her çalışanın kolaylıkla değiştirilemediği ve ikamesi zor olan işler ilk grupta toplanırken, yine katma değeri düşük olmakla birlikte istihdamı kolay olan işler ikinci grupta toplanmaktadır.

Çalışan açısından pozisyonun doldurulması kolay olan, ancak işletme açısından katma değeri yüksek olan işler üçüncü grupta toplanırken, çalışan eleman temini noktasında yerinin doldurulması zor olan ve işletme açısından katma değeri oldukça yüksek olan işler ise dördüncü grupta toplanmaktadır.

Yapılan başka bir çalışmada bir firmadaki işler temel özelliklerine göre A (stratejik), B (destek), C (diğer) olmak üzere temelde üç gruba ayrılmaktadır.²¹⁵ İşletmenin bulunduğu sektöre göre değişen içerikleri olmakla birlikte, genellikle “A sınıfı iş” grubunda yer alan işler; bağımsız karar vermeyi gerektiren ve hiyerarşik bir konumu olmayan, gelirleri arttırıcı ve de maliyetleri azaltıcı özelliklere sahip stratejik işler olarak tanımlanmaktadır. Bir işletme için A sınıfı bir iş olarak görülebilecek bir pozisyon, başka bir işletme için stratejik bir pozisyon olarak görülmeyebilir. Hangi

²¹⁵ Mark A. Huselid, Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “ “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management”, **Harvard Business Review**, Aralık 2005, s.3.

işlerin A sınıfı işler olduğu daha çok işletme stratejisiyle yakından ilişkilidir. Örneğin, “Seç ve Al” servisiyle faaliyet gösteren bir lokantada, kasada hesap alma gibi görece basit bir işin bile bu kategoride değerlendirilmesi mümkündür. Kararların birtakım süreçler takip edilerek verildiği B sınıfı işler ise A sınıfı işleri destekleyen ve aynı zamanda rekabet avantajı oluşturmada bazı fırsatları ortaya çıkaran işler olarak görülmektedir. Karar verme seviyesinin düşük olduğu C sınıfı işler stratejik bir etkiye sahip değildir ve işletme değerini arttırmada çok az bir role sahiptirler.

Huselid ve arkadaşlarının işlere yönelik yapmış oldukları sınıflandırma Tablo 9’da yer almaktadır.²¹⁶

Tablo 9. A, B ve C Sınıfı İşler

	A Sınıfı (Stratejik)	B Sınıfı (Destek)	C Sınıfı (Az Değerli)
İşlerin Özelliklerinin Tanımlanması	Direkt stratejik etkiye sahiptir. A sınıfı işlerde konumlandırılan çalışanlar yüksek performans gösterirler.	Risk azaltıcı özellikleri vardır ve stratejik işleri desteklemektedirler.	İşletme faaliyetlerinin yürütümünde gerekli olsalar bile çok az stratejik etkiye sahiptirler.
Yetki Düzeyi/Kapsamı	Kararlar bağımsız verilir.	Kararlar verilirken belirli bir süreç izlenmektedir.	Karar vermede takdir yetkisi çok az kullanılabilir.
Ücretlendirmenin Ana Belirleyicisi	Performans	İşin seviyesi	Piyasada verilen ortalama ücret düzeyi
Değer Yaratmadaki Etkisi	Maliyetleri düşürür veya yüksek katma değer yaratır.	Değer üreten pozisyonları desteklemektedir.	Olumlu ekonomik etki düzeyi çok düşüktür.
Olası Hataların Sonuçları	Maliyetlerin çok yükselmesine sebep olsa da en önemlisi vazgeçilen yatırımlardan dolayı kaçan büyük fırsat kazançlarıdır.	Maliyetlerin yükselmesine sebep olur ve işletme değerini azaltır.	Yüksek maliyetlere yol açmaz.
Yanlış Kişiyi İstihdam Etmenin Maliyeti	Telifisi çok zordur. Kaçan büyük fırsat kazançları ve boşa harcanan büyük eğitim masrafları önemli maliyetlerdir.	Olası maliyetler pozisyonu başka bir çalışanla doldurarak telafi edilebilir.	Telifisi diğer B sınıfı işlere göre daha kolay olmaktadır.

Kaynak: Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.3.

²¹⁶ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.3.

2.1.5.2. Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması

Bu bölümde çalışanlara göre yapılan sınıflandırmalar kısaca özetlenmektedir.

İş yaşamında ve günlük çalışma ortamlarında oldukça önemli bir yer tutan çalışan sınıflandırılmasında genellikle çalışanların performanslarının yanı sıra kendini yetiştirme düzeyleri gibi ölçütlere yer verilmektedir.

Örneğin Sharma ve Bhatnagar, çalışanları sınıflandırırken çalışanların bireysel performansları ile potansiyel iş yapma becerileri gibi ölçütleri kullanmışlardır.²¹⁷

Tablo 10. Sharma ve Bhatnagar’a Göre Çalışanların Sınıflandırılması

		Çalışan Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışan Performansı	Düşük	İlişki Sorgulanmalıdır	?
	Yüksek	Mevcut Durumu Korumalı	Yetenek Havuzu

Araştırmacılar Tablo 10'daki sınıflandırmayı yaparken oluşturdukları matriste, terminoloji olarak Boston Çalışma Grubu'nun kullandıkları ana kavramları kullanmışlardır. Sınıflandırma kapsamında “A sınıfı çalışanlar” kategorisinde gelişmiş ve gelişmeye açık yetenekleri olup da işyerinde ortalamanın oldukça üstünde performans sergileyen çalışanlar yer almıştır. Bu tip yıldız çalışanların oluşturulan “yetenek havuzuna” alınmaları gereklidir. İkinci grup çalışanlar ise performansı yüksek olmasına karşın yeteneklerinin gelişimi açısından gelecek vaat etmeyen çalışanlar arasında yer almıştır. Bu tip çalışanların her ne kadar yetenekleri kısıtlı ve gelişime açık olmasa da gösterdikleri yüksek performans nedeniyle işte kalmaya devam etmesi gerektiğinin altını çizen araştırmacılar, yetenekleri yüksek ama performansı düşük

²¹⁷ Rakesh Sharma ve Jyotsna Bhatnagar, "Talent management – competency development: key to global leadership", **Industrial and Commercial Training**, V. 41 Issue: 3,2009; **Aktaran:** Seçkin Polat, “Yetenek Yönetimi”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Mayıs / Haziran 2011, s.31.

Çalışanların ise durumlarının gözden geçirilmeleri ve gerekli tedbirlerin alınıp bu kişilerin A sınıfı kişilere dnştrlmelerinin hedeflenmesi gerektiği vurgulanmıştır.²¹⁸

Yetenek yönetiminde çalışanlara yönelik yapılan başka bir sınıflandırma ise McKinsey araştırma grubunun yapmış olduğu sınıflandırmadır. McKinsey araştırma grubu bu sınıflandırmayı yaparken, 2. Dünya Savaşı esnasında kısa adı RAF (Royal Air Force) olan İngiliz Kraliyet Hava Kuvvetlerinin pilotlara yönelik yapmış olduğu sınıflandırmayı örnek almıştır. İkinci Dünya Savaşı zamanında İngiliz Kraliyet Hava Kuvvetleri elindeki 900 pilotu en iyiden daha az iyiye doğru üç gruba ayırmaktadır: A, B ve C.²¹⁹

McKinsey araştırma grubu da yetenek yönetimi kapsamında alışanları A, B ve C sınıfı olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.²²⁰

A Sınıfı alışanlar: ştn başarıyı simgeleyen kişiler olarak görülen bu gruptaki çalışanlar genelde sonuç odaklıdırlar. Bir işletmedeki çalışanlar içinde %10 – 20’lik bir yüzdeye sahip olan A sınıfı çalışanlar aynı zamanda diğer gruptaki çalışanları da eğitebilen, diğer gruptaki çalışanların motivasyonlarının arttırılmasında rol oynayıcı bir özelliğe sahiptirler. Başarılı bir yetenek yönetimi programı dâhilinde işletmelerin A sınıfında bulunan ve “en iyi” olarak tanımlanabilen çalışanlara ciddi yatırımlar yapması gerekmektedir.

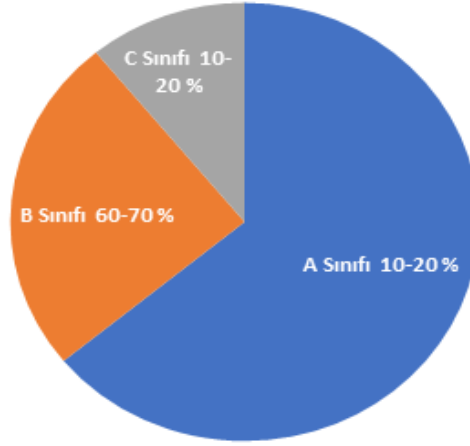
B Sınıfı alışanlar: A sınıfı çalışanlar kadar yetenekli olmasalar da kendilerinden bekleneni karşılayabilen B sınıfı çalışanlar, bir işletmedeki çalışanlar içinde %60 – 70’lik bir yüzdeye sahiptirler. İşletmelerin B sınıfı içinde yer alan çalışanlara yönelik potansiyel geliştirici programları uygulamaya koymasđ gerekmektedir.

²¹⁸ Rakesh Sharma ve Jyotsna Bhatnagar, "Talent management – competency development: key to global leadership", **Industrial and Commercial Training**, V. 41 Issue: 3,2009; **Aktaran:** Seçkin Polat, “Yetenek Yönetimi”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Mayıs / Haziran 2011, s.30-31.

²¹⁹ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.125.

²²⁰ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.127.

C Sınıfı Çalışanlar: Bir işletmedeki çalışanlar içinde % 10 – 20’lik bir yüzdeye sahip olan C sınıfı çalışanlar kendilerinden beklenen performansı nadiren ortaya koymaktadırlar. İşletmelerin C sınıfı içinde yer alan çalışanlara yönelik performans artırıcı programları uygulamaya koyması gerekmektedir.



Şekil 8. McKinsey Çalışan Sınıflandırması, Çalışan Dağılımı

Kaynak: Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, *age*, s.127’den uyarlanmıştır.

2.1.6. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları

Yetenek yönetimi literatürü incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının hangi aşamalardan oluştuğu üzerine genel bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarını kapsayan tek bir modelin olmamasının başlıca nedenlerinden birisi, işletmelerin mevcut stratejileri; bir diğeri ise yine stratejiler bağlamında işletmelerin yetenek yönetimine olan farklı yaklaşımlarıdır. Bazı çalışmalarda stratejik yetenek yönetimi ekseninde görülebilecek birtakım uygulamaların yetenek yönetimi bağlamında ele alındığı görülmektedir.

Fakat bütün bu farklılıklara rağmen, yetenek yönetimi genel olarak “yeteneği cezbetme/çekme (attraction), yeteneği seçme ve yerleştirme (selection), yeteneği

geliştirme (development) ve yeteneği elde tutma (retention)” aşamalarından oluşmaktadır.²²¹

2.1.6.1. Yeteneği Cezbetme/Çekme

İşletmelerin amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyduğu gerekli yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılmasındaki ilk aşama, bu çalışanların birtakım yollar ile cezbedilip işletmeye çekilmesidir. Yetenek kıtlığının yaşandığı ve bu yüzden işletmeler arasında kıyasıya bir mücadelenin sürdüğü günümüz dünyasında, en iyi yeteneğe sahip çalışanları kazanmanın en etkili yolu bu çalışanların bir şekilde işletmenin cazibesine kapılmalarını sağlamaktır. İhtiyaç duyulan yetenekli çalışanların işletmeye çekilebilmesi için işletmelerin uygulayabileceği birçok yöntem bulunmaktadır.

Capelli’ye göre, çalışanların işletmelere çekilebilmesi için işletmelere tavsiye edilen en yaygın iki yöntem şu şekildedir:

- Çalışanlara iyi bir ödeme yapılması,
- Çalışanlara iyi davranılması gerekmektedir.²²²

Yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmek isteyen işletmelerin şu faktörlere odaklanması gerekmektedir:

- Rekabet bazlı ücret sistemi,
- Dürtücü, harekete geçiren bir iş ve iş ortamı,
- Kariyer gelişim fırsatları,

²²¹ Shannon Fox, Sarah Bunton ve Valerie Dandar, “The case for strategic talent management in academic medicine, 2011, www.aamc.org/facultyforward (Erişim: 18.12.2017); Hugh Scullion ve David Collings, **Global Talent Management**, New York: Routledge, 2011; Jack J. Phillips ve Lisa Edwards, **Managing Talent Retention: An ROI Approach**, San Francisco: Pfeiffer, 2009, s. 12; M. Ikhwan Maulana Haeruddin, “Light My Fire: A Perspective on Strategic Talent Management”, **Management**, V. 8, Issue.1,2018, s.38; Mickaël Naulleau, “Conditions for developing a successful Talent Management Strategy”, <https://pdfs.semanticscholar.org/fdc6/f4daf4315068db6063b6ce7b5590bd3660d6.pdf> (Erişim: 18.12.2017)

²²² Peter Capelli, **The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce**, Harvard Business School Press, 1999; Aktaran: Jean-Marie Hiltrop, “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, **European Management Journal**, V.17, Issue. 4, 1999, s. 423.

- Uygun çalışma koşulları ve işyeri.²²³

Güçlü marka ve ürünlere sahip büyük ölçekli firmalar ile (Microsoft, BMW, Procter ve Gamble, Coca-Cola) eğitim ve geliştirme alanındaki hatırı sayılır bir üne sahip Unilever, Hewlett-Packard ve McKinsey gibi diğer büyük ölçekli firmaların en iyi yeteneğe sahip çalışanları cezbettikleri ve o çalışanları işletmeye kazandırdıkları bilinmektedir.²²⁴

Yönetim literatüründe yetenekli çalışanları işletmeye çekmeyi ve elde tutmayı amaçlayan stratejiler olarak öne sürülen bir dizi teknik şu şekilde listelenmektedir:²²⁵

- Psikolojik sözleşmenin değiştiği kabulü ile başlamak,
- Öncelikli olarak üst yönetime yetenek çekme ve elde etme yeteneğinin kazandırılması,
- İşgücü piyasasında firmanın çekiciliğini iyileştiren politika ve uygulamaları oluşturma,
- Çalışanların ihtiyaçlarının takibi ve çalışanların yönlendirilmesi konularında bölüm yöneticilerine sorumluluk yüklenilmesi,
- Çalışan değer önermesinin oluşturulması,
- Kariyer planlama ve mentorluk ile bütünleştirilmiş öğrenme ve geliştirme fırsatlarının çalışanlara sağlanması,
- Çalışanların kendi kişisel gelişimleri için ortaya koydukları çabaların desteklenmesi,
- Yapılacak işin çalışana gerçekçi bir şekilde tüm boyutlarıyla açıklanması/gösterilmesi,

²²³ Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model: Results of the 2010 Global Talent Management and Rewards Study, <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/12/Creating-a-Sustainable-Rewards-and-Talent-Management-Model> (Erişim:26.05.2017).

²²⁴ Hiltrop, **agm**, s. 425.

²²⁵ Hiltrop, **agm**, 424-426.

- Harekete geçiren ve kariyer geliştiren iş deneyimlerinin yaratılması
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rollerinin yeniden tanımlanması,
- İşletmelerin kendi yetenek havuzunu mümkün olduğu kadar içeriden oluşturması.

McKinsey grubunun yapmış olduğu araştırma sonucunda, bazı işletmelerin diğer rakip işletmelere nazaran yetenekli çalışanları cezbedip onları birlikte çalışmaya ikna etmelerinde şu özelliklerin rol oynadığı sonucu ortaya çıkmıştır.²²⁶

- Boşalan pozisyonların doldurulmasından ziyade, sürekli bir işe alım politikası uygulanmaktadır.
- İhtiyaç duyulan yetenekli çalışan tanımını iyi yapılmaktadır.
- Yetenekli alışanlar hazır olmasalar dahi, bu çalışanlar işletmeler tarafından daha motive edici, harekete geçirici pozisyonlarda çalıştırılırlar.
- Mentorluk ve koçluğu etkili bir eğitim ve kariyer gelişimi sunmanın esası olarak görürler.
- Performansı düşük çalışanların yıllarca aynı pozisyonlarda çalışmalarına izin vermezler.

Yetenekli alışanları kendisine çeken işletmelerin çekiciliği kimi zaman ücret ve yan demeler gibi maddi getirilerden, kimi zaman ise daha psikolojik faktörlerden oluşmaktadır. Gözden kaçırılmaması gereken bir diğer husus ise işletmelerin mevcut İKY performansının da işletme çekiciliğinin oluşmasında önemli bir rol oynadığı gerçeğidir. Çünkü hâlihazırda mevcut işletme çalışanlarının işletme hakkındaki iyi ya da kötü izlenimleri işletme imajını oluşturan birkaç faktörden birisidir.

²²⁶ Hilltrop, **agm**, s.424.

İşletmeler yetenekli çalışanların kendilerini seçmeleri için bir dizi çekme kanalından faydalanmaktadır. Yetenekli çalışanların teminine yönelik başvuru kanalları şu şekildedir:²²⁷

- Örgüt içindeki mevcut çalışan referansları,
- İşletmenin kurumsal web sitesi,
- Üniversiteler ve iş odaklı diğer okullar,
- Elektronik istihdam,
- Çevrimiçi simülasyonlar,
- Video, CV ve diğer çevrimiçi kanallar,
- İşletme bültenleri,
- Yetenek Avcıları (İnsan kaynakları ajansları).

2.1.6.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme

Yeteneği seçme ve yerleştirme aşaması, işletmelerin ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanları, en uygun zamanda ve en uygun pozisyona yerleştirmek amacıyla bu çalışanları içeriden veya dışarıdan temin edip işletmeye kazandırdıkları bir dizi faaliyetler bütünüdür. Yetenek arzının yetenek talebini karşılamadığı günümüz dünyasında, işletmelerin yetenekli çalışanları seçip istihdam etmeleri pek kolay olmamaktadır. Manpower tarafından 2006 yılında toplam 45000 işletmeye yönelik yürütülen bir araştırmada, Japonya'daki işletmelerin % 58'i, Almanya'daki işletmelerin % 53'ü, Amerika'daki işletmelerin % 44'ü ve son olarak İngiltere'deki işletmelerin

²²⁷ Filiz Akar, “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş Ve Önerileri”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012, s.95.

% 42'si yetenekli çalışanları istihdam etmede önemli sıkıntılar yaşadıklarını aktarmışlardır.²²⁸

İşletme yöneticileri yetenekli çalışanların seçiminde ve yerleştirilmesinde kritik kararlar vermek zorundadırlar:

1. Yetenekli çalışanlar dışarıdan mı yoksa içeriden mi temin edilecek?
2. Çalışanların yüzde kaçını yetenekli çalışanlardan oluşacak?

Yetenekli çalışanların içeriden temin edilmesinin hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Yetenekli çalışanların işletme içinden seçilecek olmasının, içerideki çalışanların işletme kültürünü ve iş yapış biçimlerini bilmesi, herhangi bir terfide motivasyonlarının yükselecek olması²²⁹ ve daha az bir maliyete (arama, ilan, reklam... vb. maliyetler) yol açması gibi birtakım avantajları bulunmaktadır. Yetenekli çalışanların içeriden temin edilmesi aynı zamanda işyerinde adalet sağlar ve şirketlerin liyakatin esas alındığı bir kültür yaratmasına ve sürdürmesine yardımcı olur.²³⁰ Buna rağmen iç kaynaklardan yetenekli çalışan sağlamanın işletmeye yeni fikirlerin kazandırılmasının engellenmesi ve her zaman ihtiyaç duyulan yeteneğin içeriden sağlanamaması gibi bazı dezavantajları mevcuttur.²³¹

İşletmelerin ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanların içeriden temini yerine bu çalışanları dış kaynaklardan sağlama yoluna gitmesinin birtakım gerekçeleri bulunmaktadır.²³²

- İşletmenin yeni kurulmuş bir işletme olması, işletmenin büyüme aşamasında olması ya da yeni pozisyonların ortaya çıkması,

²²⁸ Josh Bersin, "Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning", 2006, <http://www.clomedia.com/2006/09/26/why-talent-management-is-key-to-business-focused-learning/> (Erişim: 13.08. 2017)

²²⁹ N.Veena Babu ve A. Venkat Rao, "Recruitment Strategies in Managing/Effecting The Recruitment Process", **Paripex - Indian Journal Of Research**, V.7, Issue.5, 2018,s.59.

²³⁰ Jeffrey Pfeffer, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", **Academy of Management Executive**, V.9, 1995, s.102.

²³¹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, 2016, s.159.

²³² Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s. 160.

- Yaşanan değişimler ve mevcut değişimler ışığında teknik bilgisi yüksek uzmanlara ihtiyaç duyulması,

- İşletmeye dışarıdan alınacak çalışanın verimliliği yükselteceği, işletmede bir sinerji oluşturacağına dair oluşan psikolojik beklenti,

- Dışarıdan yetenekli çalışan sağlamanın bazı durumlarda daha ekonomik olması,

- İçeriden yetenekli çalışan sağlamanın bazen ortaya çıkardığı güçlükleri (bir pozisyon için içeriden birkaç adayın bulunması ve herhangi birinin seçilmesinin diğerleri üzerinde olumsuz bir etki yapması) ortadan kaldırmak düşüncesi.

İşletme yöneticileri gereksinim duydukları yetenek sahibi çalışanları içeriden veya dışarıdan sağlamanın hem avantajlarını hem de dezavantajlarını göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İşletme stratejisine en uygun seçimin yapılması amaçlanırken, işletme içindeki dengelerin de yerinden oynatılmamasına özen gösterilmelidir. İşletme yöneticileri yetenek sahibi çalışanları işe almada iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittiğinde şu faktörleri dikkate almalıdır:²³³

- Örgütün yapısı,
- Amaç ve hedefler,
- Örgüt misyonu ve vizyonu,
- Kurumsal değerler ve örgüt kültürü,
- Stratejik planlar ve işletme bütçesi.

İşletmelerin yetenekli çalışanların seçiminde ve yerleştirilmesinde yanıtlanması gereken bir diğer soru çalışanların yüzde kaçının yetenekli çalışanlardan oluşacağıdır. Bu sorunun yanıtı işletmenin kabul ettiği yetenek yönetimi yaklaşımı, işletme büyüklüğü, amaçlar, hedefler ve faaliyetlerin yürütüldüğü sektörün doğası ile yakından

²³³ Altınöz, **age**, s.44.

ilişkilidir. İşletmede bulunan çalışanların yüzde kaçının yıldız oyunculardan oluşacağı sorunsalı Pareto ilkesi ile açıklanabilmektedir.²³⁴ Pareto ilkesi 1897 yılında Vilfredo Pareto tarafından “İtalya’daki servetin %80’nine nüfusun %20’sinin; İngiltere’deki toprakların %80’nine nüfusun %20’sinin sahip olduğu” gözleminden hareketle ortaya konulmuştur.²³⁵ Fakat 80/20 kuralının tam olarak matematiksel bir model olarak Joseph M. Juran tarafından ortaya konulmuş ve önemsiz çoğunluk ile önemli azınlık ilişkisinin ele alındığı bu kural, Pareto İlkesi/Kuralı olarak isimlendirilmiştir.²³⁶ Pareto ilkesi yetenek yönetimi için de geçerli olmaktadır.²³⁷ Bu ilkedен hareketle yapılan işlerin %80’ninin çalışanların %20’si tarafından yapıldığı, işletme geleceğinin çok büyük bir kısmının (%95) çok az orandaki (% 5) nitelikli çalışanlara bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.²³⁸ Pareto ilkesinden hareketle işletmelerin yetenek yönetimi kapsamında işletmeye kazandırılacak yetenekli çalışanların oranı ve sayısına ilişkin daha rasyonel kararlar verebileceğini kestirmek mümkündür.

İşletmelerin iç ve dış kaynaklardan yetenekli çalışanları temin ederken başvurabilecekleri bazı çalışan sağlama araçları Tablo 11’de yer almaktadır.

²³⁴ Altınöz, **age**, s.14.

²³⁵ <https://www.matematiksel.org/pareto-analizi-8020-prensibi/> (**Erişim:** 01. 03. 2018)

²³⁶ Robert Sanders, “The Pareto Principle: Its Use And Abuse”, **Journal of Services Marketing**, V.1, Issue.2, 1987, s.37.

²³⁷ Altınöz, **age**, s.14.

²³⁸ Altınöz, **age**, s.14.

Tablo 11. Çalışan Sağlama Araçları

Kaynaklar	
Örgüt İçi	Örgüt Dışı
Biçimsel Olmayan Araştırma	İş ve İşçi Bulma Kuruluşları
Beceri Envanteri	Düzensiz Başvurular
Açık İşler Bildirimi	İşçi Sendikaları
	Meslek Birlikleri
	Okullar
	İlan ve Reklamlar
	Personel Referansları
	İnternet

Kaynak: Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.158-163'ten uyarlanmıştır.

2.1.6.3. Yeteneği Geliştirme

Çalışanların beceri, tutum ve bilgilerinin yükseltildiği bir süreç olan yeteneği geliştirme süreci ile işletmeler hem mevcut amaçlarını gerçekleştirmeyi hem de gelişen iş dünyasına ayak uydurmayı planlamaktadır. Yeteneği Geliştirme aşaması, şirketin başarısına ve büyümesine katkıda bulunabilecek yıldız çalışanlarını geliştirmek ve yönlendirmekle ilgilidir.²³⁹ Bu aşamada işletmeler, yetenekli çalışanlarına gelişimlerini arttıran iş fırsatları, kişisel gelişim planları ve eğitimler sunarak onları daha profesyonel yapmaya çalışmaktadır.²⁴⁰

Yeteneği geliştirme aşamasında kendilerine önemli sorumluluklar düşen yöneticiler, yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için yetenek gelişim uygulamasına dahil edilen çalışanları yakından takip etmeli, onların istek ve beklentilerini bilmeli ve ona göre hareket etmelidirler.²⁴¹

²³⁹ Anju Kumar, “Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills an...”, **International Journal of Marketing and Technology**, V.7, Issue.3, March 2017, s.89.

²⁴⁰ Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.3, 2008, s.155.

²⁴¹ Polat, **agm**, s.35.

Bugün birçok kurumsal büyük firma, çalışanlarını geliştirme ve eğitmek için gereken programlara yönelik ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Örneğin, IBM yetenekli çalışanların bilgi ve uzmanlığını geliştirmek için yılda 700 milyon dolardan fazla bir bütçeyi harcamaktadır.²⁴² IBM çalışanları eğitim ve geliştirme sürecinde yılda yaklaşık 16 milyon saat (Kişi başı 50 saat) harcamaktadır ve ayrıca IBM’de yüksek potansiyele sahip olarak belirlenen çalışanlar, IBM içinde ya da dünyanın dört bir yanındaki önde gelen işletme okulları tarafından sağlanan çeşitli liderlik geliştirme programlarından yararlanabilmektedirler.²⁴³

Elde edilmesi istenen çıktıların sağlanabilmesi için, yetenekli çalışanların yetenek yönetimi programı ile birlikte giderek artan becerilerini sergileyecekleri bir iş ortamının olması gerekmektedir. Birçok işletme, çalışanlarının ve yöneticilerinin yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir dizi eğitici ve faydalı programları uygulasa bile, bu işletmeler yönetici ve çalışanlara gelişen yeteneklerini kullanabilecekleri yeterli alanı sunmamaktadırlar.²⁴⁴ Eğitim, rotasyon, koçluk ve mentorluk gibi faaliyetleri içeren eğitim ve geliştirme aşamasında karşılaşılabilecek önemli sorunlardan bir tanesi günlük sıradan faaliyetlerin eğitim ve geliştirme sürecini aksatma ihtimalidir.²⁴⁵ Bu yüzden işletmelerin eğitim ve gelişim için yeterli zamanı ve fırsatı çalışanlara sunması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise, programa dâhil edilen yetenekli çalışanların istekli ve gelişmeye açık olmaları gerektiğidir. Kendi arzusu dışında yetenek yönetimi programına dâhil edilen bir çalışanın istenen düzeyde bir gelişim sergilemesini beklemek oldukça zordur. Bu anlamda işletmelerin yetenek yönetimi programına dâhil ettikleri çalışanlarla ön görüşmeler yapıp yeteneklerini daha da geliştirmek isteyen çalışanları tespit etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yeterli isteğe ve açıklığa sahip

²⁴² Günter K. Stahl vd., **Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline**, INSEAD Faculty and Research, Working Papers, 2007, s.12-13.

²⁴³ Stahl vd., **age**, s.13.

²⁴⁴ Pfeffer, **agm**, s.100.

²⁴⁵ Altınöz, **age**, s.34.

olmayan çalışanların programa dâhil edilmesi hem yanlış bir seçim olacaktır hem de önemli bir maliyete yol açacaktır.

2.1.6.4. Yeteneği Elde Tutma

Amerika Yönetim Derneği tarafından 1998 yılında, ülkedeki 1797 yönetici ile yapılan bir çalışma sonucunda, yöneticilerin 65 farklı işletme konusu içinde, en önemli gördükleri üçüncü konunun çalışanların işe alımı ve işletmede tutulması olduğu ortaya çıkmıştır.²⁴⁶ Araştırmaya göre, 1997 yılında önem sıralaması bakımından beşinci sırada olan çalışanların işe alımı ve elde tutulması konusunun giderek daha da önemli hale gelip üçüncü sıraya yerleşmesinin nedenlerinden birisi, yetenekli çalışanlara ilişkin arz ve talebin birbirini karşılayamamasıdır.²⁴⁷

Yetenek yönetiminde yeteneği elde tutma aşaması, işletmelerin mevcut yetenekli çalışanlarının sonraki zamanlarda da kendileri ile birlikte çalışmayı, diğer rakip firmalara kaptırmamayı sağlayacak bir dizi faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.²⁴⁸ Yeteneği elde etme kavramı örgütsel bağlılık, motivasyon, tanınma, kimlik, iş tatmini ve ücret politikası gibi birçok psikolojik ve ekonomik faktörle ilişkili olmasından ötürü biraz karmaşıktır ve ayrıca işletmelerin en çok çaba sarf etmesi gereken yetenek yönetimi aşamalarından birisidir.

²⁴⁶ Hilltrop, **agm**, s.422-423.

²⁴⁷ Hilltrop, **agm**, s.423.

²⁴⁸ Fredric D. Frank, Richard P. Finnegan ve Craig R. Taylor, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resources Planning**, September, 2004, V. 27, Issue. 3, s.13.

Yeteneği elde tutma süreci dört aşamaya ayrılmaktadır:²⁴⁹

1.Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün yetenekli çalışanların işletmede çalışıyor olmaktan memnun olacakları bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Yaratıcı düşünceye olanak sağlayan, yeteneklerin kullanımı için gerekli fırsatları sunan ve bunun için uygun koşullar üreten bir örgüt kültürü, yeteneğin işletme içinde kalmasını kolaylaştıracaktır.

2.Mevcut Yönetici: Beşeri kaynağın etkili bir şekilde kullanımı, yöneticilerin performansı ile da ilgilidir. Yeteneğin elde tutulmasında yöneticilerin önemli bir payı vardır. Yöneticilerin yetenek sahibi nitelikli çalışanlara ilişkin gözetmeleri gereken temel birtakım ilkeler bulunmaktadır.²⁵⁰

- Ön planda daima yetenekli çalışanların olması gerekir.
- Yetenekli çalışanlara etkili yönlendirme yapılmalıdır.
- Yetenekli çalışanların çalışmaları her zaman en iyinin gerçekleştirilmesine dönük olmalıdır.

- Ortaya konan bütün geribildirim ve eleştiriler ciddiye alınmalıdır.
- Yetenekli çalışanlara yönelik yürütülen ücret politikasında hassas olunmalıdır.

3.Terfi: Yeteneğin elde tutulmasına dönük olarak, yetenekli çalışan ve yöneticiler terfi ettirilmektedirler. Ücret, yetki ve sorumluluk anlamında²⁵¹ terfi alan çalışanların bir anlamda işletmeye olan bağlılıkları arttırılmaya çalışılmaktadır.

4. Kişi ve Çevre Arasındaki Uyum Modeli: Çalışanın sahip olduğu yeteneklerle kendisinden yapılması beklenen görevin gerekliliklerinin birbirine paralel olması yani farklı olmaması gerekir.

²⁴⁹ Murat Çelik ve Abdül Halim Zaim, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl.10, S.20, 2011, s.35.

²⁵⁰ Tom Peters, “Leaders As Talent Fanatics, **Leadership Excellence Essentials**. V. 23, Issue.11, 2006; **Aktaran:** Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın, 2009,s.50.

²⁵¹ Çelik ve Zaim, **agm**, s. 35.

Yetenekli çalışanları işletmede tutmak için takip edilen güdüleme kuramlarından birisi de Herzberg'in ikili etmen kuramıdır ve bu kurama göre motivasyon açısından iki tür önemli etmen söz konusudur:²⁵² İçsel (Güdüleyici) Etmenler ve Dışsal (Sağlık) Etmenleri.

İçsel etmenler çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek parasal olmayan ödüller (iş tatmini, tanınma, başarmanın hazzı, sorumluluk üstlenme, yükselme ve terfi) içerirken, dışsal etmenler (ücret, güvenlik, yan ödemeler ve haklar, kişiler arası ilişkiler) çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olabilecek parasal ödüllerdir. Herzberg'in ikili etmen kuramına göre çalışanlar dışsal etmenlerden ziyade içsel etmenlerden ötürü güdülenmektedirler.²⁵³ Fakat yapılan bazı ampirik çalışmalarda çalışanların sadece içsel etmenlerle değil, aynı zamanda dışsal etmenlerle de motive oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu yüzden işletme yöneticilerinin içsel faktörler yanında dışsal faktörleri de etkili bir “elde tutma stratejisi” olarak kullanmaları gerekmektedir.²⁵⁴ Nitekim 2009 yılında Güney Afrika'da hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarına yönelik yapılan bir çalışmada dışsal faktörlerin de içsel faktörler kadar çalışanların elde tutulması ve işten ayrılma oranlarının azaltılması üzerinde etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.²⁵⁵

ISR isimli bir danışmanlık firması yapmış olduğu bir çalışma sonucunda yetenekli çalışanların beklentilerini üç ana başlık altında toplamıştır:²⁵⁶

- Çalışma ortamının sürekli gelişmeye ve sürekli öğrenmeye elverişli olması,
- Ayırt edilmeden tüm çalışanların saygı görmesi,

²⁵² Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.367.

²⁵³ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.367.

²⁵⁴ Michael O. Samuel ve Crispin Chipunza, “Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea”, **African Journal of Business Management**, V.3, Issue.8,2009, s.412.

²⁵⁵ Samuel ve Chipunza, **agm**, s.410.

²⁵⁶ ISR, “How To Retain & Motivate Your Talent”, Results of ISR's Asia Pacific Talent Survey, White Paper, 2006; **Aktaran**: Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.3, 2008, s.152.

- İşletmenin amaç ve değerleri kapsamında karar veren liderlerin var olması,

İşletme yöneticileri, sahip oldukları yetenekli çalışanların rakip işletmelere gitmelerini önlemek amacıyla, her yetenekli çalışanını yakından takip etmeli ve ilgili çalışanlarının istek ve beklentilerini rasyonel sınırlar içinde yerine getirmeye çalışmalıdırlar. Ayrıca yetenekli kişileri cezbetmek ve elde tutmak için işletmelerin esnek maaş sistemleri olmalıdır. İşletme yöneticileri yetenekli bir çalışanı koruyup elde tutmak istediğinde, diğer etmenlerin yanı sıra ilgili çalışana daha fazla ödeme yapmalıdır.

2.2. STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ

Giderek şiddetlenen günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek amacıyla, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli güçlendirmek zorunda kalan işletmeler açısından sahip olduğu “en değerli üretim faktörü olan nitelikli beşeri faktörün”²⁵⁷ bir anlamda özünü oluşturan “yetenek yönetiminin” stratejik açıdan ele alınması oldukça önemli hale gelmiştir. Yaşanan gelişmeler, işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye, beşeri kaynaklar gibi içsel kaynakların işletme performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.²⁵⁸ Bu yüzden strateji ile yetenek arasında güçlü bir bağın kurulması gerekmektedir.²⁵⁹

Değişim ve belirsizliğin domine ettiği iş dünyasında işletmelerin faaliyette bulundukları sektörde sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmeleri, yeteneklerin stratejik açıdan ele alınarak stratejik olarak yönetilmeleri ile mümkün olmaktadır.²⁶⁰ İşletmeler stratejik açıdan yetenek yönetimi uygulamalarına sıklıkla başvurmakta, bu kapsamda

²⁵⁷ Ready ve Conger, **agm**, s.77.

²⁵⁸ Wright, McMahan ve McWilliams, **agm**, s.307; Boudreau ve Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New Hr Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition”.

²⁵⁹ Lewis ve Heckman, **agm**, s.144.

²⁶⁰ Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, s.83.

ortaya koydukları yönetsel strateji ve uygulamalarla sahip oldukları insan kaynaklarını en etkili şekilde ve en yüksek performansla istihdam ederek (doğru kişiyi, doğru işte, doğru zamanda ve doğru uygulamaları yapacak şekilde işe almak)²⁶¹ rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Bu anlamda işletmeler, özellikle stratejiyle bütünleştirilmiş yetenek yönetimi uygulamalarıyla üretim ve yönetim süreçlerinde karşı karşıya kaldığı problemleri kolaylıkla çözerken, işletmelerin varlık sebebini ortaya koyan stratejik hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Özetle stratejik yetenek yönetimi, gerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması gerekse yeteneklerin stratejik bir şekilde yönetilmesine imkân tanınması ile hâlâ önemini koruyan, üzerinde çalışmaların devam ettiği yeni bir olgu olarak literatürdeki yerini almaktadır.

2.2.1. Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek yönetiminden stratejik yetenek yönetimine geçiş sürecinin daha iyi anlaşılması için, personel yönetimden stratejik yetenek yönetime uzanan sürecin kısaca özetlenmesi gerekmektedir.

20. yüzyılın birinci yarısında örgüt ve çalışan arasındaki ilişki personel dairesi olarak da bilinen, daha çok vergi, bordro ve dosyalama gibi rutin görevleri olan personel yönetimi birimi tarafından yürütülmekteydi.²⁶² Personel yönetimi birimi o dönemlerde daha çok çalışanla işletme, işletme ile resmi kurumlar arasındaki birtakım hukuki ve mali işleri yürütmekteydi.²⁶³

²⁶¹ Mucha, **agm**, s.99.

²⁶² Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta, 2008, s.3.

²⁶³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2012.

1980’e doğru yaşanan değişimler ve ortaya çıkan gelişmelerle personel yönetimi yerini İKY’ye bırakmıştır.²⁶⁴ Çalışanların birer maliyet unsuru olarak kabul edildiği personel yönetiminden İKY’ye geçişte paradigma değişimleri yaşanmıştır. Kısaca insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde kullanılarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir sistem olan İKY ile²⁶⁵ geleneksel personel yönetimi arasındaki farklar şu şekildedir:²⁶⁶

- Personel yönetimi iş odaklı iken, İKY insan odaklıdır.
- Personel yönetimde operasyonel faaliyetler söz konusu iken, İKY’de danışmanlık hizmetleri söz konusudur.
- Personel yönetimde kayıt sistemi anlayışı bulunuyorken, İKY’de kaynak anlayışı bulunmaktadır.
- Statik bir yapısı olan personel yönetiminin aksine İKY dinamik yapıdadır.
- Personel yönetimde insan maliyet unsuru olarak görülürken, İKY’de insan önemli bir girdi olarak kabul edilmektedir.
- Personel yönetimindeki kalıplar ve normların yerini İKY’de misyon ve değerler almaktadır.
- Personel yönetimde bulunan klasik yönetim anlayışı yerini İKY’de toplam kalite yönetimine bırakmaktadır.
- Personel yönetimde “işte çalışan insan” bakış açısı yerine İKY’de “iş yönlendiren insan” bakış açısı mevcuttur.
- Personel yönetimde iç planlama varken, İKY’de stratejik planlama bulunmaktadır.

1990’lı yılların başlangıcından itibaren, o zamana dek süregelen değişimlerin de etkisiyle İKY ile işletme stratejileri arasında ilişki kurulmaya başlanmış ve çalışanların

²⁶⁴ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.11.

²⁶⁵ Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Seçkin, 2017, s.19.

²⁶⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları,2000.

stratejik olarak yönetilmesi kaçınılmaz olmuştur.²⁶⁷ İşletmelerin iç ve dış çevresinde meydana gelen gelişmeler, kapsamlı ve bir o kadar karmaşık problemlerin o dönem ortaya çıkışı, yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların oluşması gibi etmenler, İKY'den stratejik İKY'ye geçişin nedenleri arasında sayılmaktadır.²⁶⁸

Yıllara göre İKY'de süregelen gelişmeler Tablo 12'de yer almaktadır.²⁶⁹

Tablo 12. Yıllara Göre İKY Gelişimi

Yıllar	...1900	1900...	1930...	1960...	1980...
Yönetim Evreleri	Klasik Öncesi Yönetim	Yönetimde Klasik Yaklaşımlar	Beşeri İlişkiler Akımı	Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Yönetim Kuramları	
İKY Açısından Öne Çıkan Araştırmacılar	Smith, Owen vb.	Taylor, Münsterberg, Gilbert, Coke vb.	Follet, Mayo, Roethlisberger, Barnard vb.	Herzberg, McGregor, Malow ve Argyris vb.	Beer, Devanna, Boxall, Wright, Huselid, Becker, Gerhart vb.
Öne Çıkan Konular	İş bölümü, asgari ücret, çalışma saatleri, yemek yardımı, dinlenme merkezi açılması vb.	İş analizi, iş basitleştirme, işgören seçme, teşvikli ücret, eğitim, iş etüdü, işveren ve işgören ilişkileri vb.	Moral, liderlik, motivasyon, iş tatmini, sadakat, kişilerarası ilişkiler, grup dinamikleri, iş zenginleştirme, iş tasarımı vb.	Stratejik İKY, Yüksek performanslı çalışma sistemleri, Yetenek yönetimi, İnsan sermayesi vb.	
Kavramsal Gelişim	Refah sekreterliği İstihdam büroları		Personel yönetimi, Endüstri ilişkileri	Personel yönetimi, İKY	İKY, Stratejik İKY
Roller	Kayıt tutma, özlük ve idari işlemler			Operasyonel	Stratejik

Kaynak: Gürbüz, age, s.24.

²⁶⁷ Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü ve Tamer Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, **Ege Akademik Bakış**, C.9, S.4, 2009, s. 1172.

²⁶⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.56.

²⁶⁹ Gürbüz, age, s.24.

Verimlilik sağlayan bir araç olmasından ziyade çalışanların yetenekleri olan, duygu, dşüne ve istekleri olan birer “insan” olduklarının farkına varıldığı 21. yüzyılda iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan değer önermesi, örgütsel sinizm, işveren markalaşması ve devamsızlık gibi güncel konular sıklıkla araştırılmaya başlanmıştır.²⁷⁰ Yetenekli alışanların aynı zamanda sürdürülebilir rekabet kaynağı olarak görüldüğü bu dönem, aynı zamanda yetenek yönetimine geçildiği döneme de denk gelmektedir. Son yıllarda meydana gelen yaşlanma, nesiller arası farklılıklar, Y ve Z nesli, çalışan yapısındaki değişimler, iş yapma usullerindeki değişiklikler ve yetenek kıtlığı gibi birtakım küresel ve demografik faktörler işletmeleri yetenek yönetimi programlarını hayata geçirmeye zorlamıştır.²⁷¹

2000’li yılların başlarından itibaren stratejik İKY’den yetenek yönetimine doğru bir yönelme gerçekleşmiştir. Yetenek yönetimine geçilmesiyle insan kaynakları fonksiyonlarındaki değişen bakış açıları Tablo 13’te yer almaktadır.²⁷²

²⁷⁰ Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, Ankara: İmge Kitabevi, 2015, s.13

²⁷¹ Akar, **age**, s.35.

²⁷² Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The war for talent**, McKinsey&Company Inc.,2001, s.9-12; **Aktaran**: Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012, s.102.

Tablo 13. Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrasında İKY Fonksiyonları

	Eski Perspektif	Yeni Perspektif
Yeteneğe İlişkin Yaklaşım	İyi bir performans için bazı iyi çalışanlara sahip olmak gerekir.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı kaynağıdır.
	İnsan Kaynakları Bölümü işe alma, ücretleme, performans değerlendirme ve yedekleme planları yapma faaliyetlerini yürütür.	Üst yönetimden alt yönetime kadar tüm birimler yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması, elde tutulması, geliştirilmesi faaliyetlerinden sorumludur. Yetenek havuzunun güçlendirilmesi bütün yöneticilerin sorumluluğundadır.
Çalışan Değer Önerisi	Önemli pozisyonlara gelmeden ve büyük sorumluluklar almadan önce çalışanlardan yapılması gereken işleri tamamlamaları beklenmektedir.	Çalışanlar işlerini gönüllü olarak yapmaktadırlar. Çalışanları işletme içinde tutmaya yarayacak örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir.
	Müşterileri işletmeye kazandırmak için onlara cazip teklifler sunulmalıdır.	Yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak ve onları işletme tutmak için onlara cazip teklifler sunulmalıdır.
İşe Alım Yöntemi	Başvuru yapanlar içinden en iyilerinin seçilmesidir.	İşe alma faaliyeti bir nevi pazarlama ve satış faaliyeti gibidir. Tüm yöneticiler işe alma faaliyetinden sorumludurlar.
	Yalnızca belirli okullardan mezun olanlar başlangıç pozisyonları için işe alınır.	İşe alma faaliyeti her seviyedeki pozisyon için olabilir. Uygun koşullar sağlanmışsa her okuldan veya firmadan çalışan temini yapılabilir
Lider Geliştirme	Eğitim yoluyla gelişim sağlanır.	Gelişim için güçlü deneyime, içtenliğe ve koçluk gibi destekleyici unsurlara ihtiyaç vardır.
	Gelişim fırsatı ancak iyi bir yönetici ile çalışıldığında elde edilir.	Çalışanların elde tutulmasını sağlayan gelişim faaliyetleri kurumsal bir anlayış ile yürütülür.
Farklılık Yaratma	Farklılık yaratma grup çalışmasını ortadan kaldırır.	Performansı en yüksek olan çalışanlara önemli fırsatlar fazlasıyla sunulur ve bu çalışanlar desteklenir. Normal performans düzeyine sahip çalışanların geliştirilmesi hedeflenir. İstenmeyen performans düzeyine sahip çalışanlardan performanslarını arttırmaları istenir veya işletme bu çalışanlarla yollarını ayırır.

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The war for talent**, McKinsey&Company Inc.,2001, s.9-12; **Aktaran:** Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012, s.102.

Sürekli bir değişim halinde olan iş dünyasında, örgütlerin rakiplerine karşın bir avantaj elde etmeleri, stratejik olarak yönetilmeleriyle mümkündür. 2000 yılından itibaren yetenek için verilen mücadeleler daha stratejik bir hale gelmiştir ve bunun sonucunda daha geniş bir yetenek yönetimi tanımı ortaya çıkmıştır.²⁷³ Yetenek yönetiminin işletme amaçlarına uygun bir şekilde güncellenmesi, yetenek yönetimi programlarının işletme stratejileriyle yeniden düşünülüp inşa edilmesi, işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Strateji ile bütünleştirilmiş etkili bir yetenek yönetimi;

²⁷³ Mucha, **agm**, s.96.

yeteneklerin elde edilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve değerlendirilmesi gibi süreçlerin yanında, stratejik bir yaklaşımla örgütsel amaçların başarılmasında etkili olabilecek bir özelliكتir.²⁷⁴

Geleneksel İKY uygulamaları, stratejik olmayan işler ve yetenekler üzerinde odaklanırken, stratejik yetenek yönetimi stratejik pozisyonlar için gereksinim duyulan yeteneklerin geliştirilmesi adına birtakım süreçler (cezbetme-seçme-gelişim ve elde tutma) üzerine inşa edilmiştir.²⁷⁵

Yetenek yönetiminden stratejik yetenek yönetimine geçilmesinde stratejik yetenek yönetiminin işletmelere sağladığı üç önemli avantajın etkisi bulunmaktadır.²⁷⁶

- Stratejik yetenek yönetimi ile doğası gereği işini iyi yapan yetenekli bir işgücüne sahip olunması gibi değerli bir çıktının ortaya çıkması,
- Stratejik yetenek yönetimi ile birçok yetenekli çalışanın daha fazla sorumluluk üstlenerek mevcut görevlerin daha iyi icra edilmelerinde rol oynaması,
- Stratejik yetenek yönetiminin işletmedeki stratejik pozisyonların doldurulmasında içsel kaynaklardan yararlanma imkânı vermesi.

Silzer ve Dowel, “bir tek pozisyon için işe alım” ile başlayıp “stratejik yetenek yönetimi” ile son noktaya gelen yetenek yönetimi ve planlamanın gelişim sürecini Tablo 14’teki gibi göstermiştir.²⁷⁷

²⁷⁴ Edward E. Lawler III, “Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World”, 2008, s.1, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.641.8559&rep=rep1&type=pdf> (Erişim: 16.08.2016)

²⁷⁵ Mickaël Naulleau, “Conditions for developing a successful Talent Management Strategy”, s.5. <https://pdfs.semanticscholar.org/fdc6/f4daf4315068db6063b6ce7b5590bd3660d6.pdf> (Erişim: 18.12.2017)

²⁷⁶ Tony Davis vd., **Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management**, New York: Routledge, 2007, s.2.

²⁷⁷ Silzer ve Dowell, **age**, s.38.

Tablo 14. Yetenek Yönetimi ve Planlamanın Gelişimi

2010 ve sonrası	Stratejik Yetenek Yönetimi
2000 ve sonrası	Yetenek Yönetimi
1980’li ve 1990’lı yıllar	İnsan Kaynakları Planlaması
1960’lı ve 1970’li yıllar	Yedek Planlaması
1950’li ve 1960’lı yıllar	Tek Bir Pozisyon İçin İşe Alım

Kaynak: Silzer ve Dowell, *age*, s.38.

Yetenek yönetimine ilişkin, stratejik bakış açısıyla birçok rekabetçi stratejiler ortaya konulmuştur. Yetenek yönetimi yazınına katkıda bulunan birçok yazar çevresel değişimlerin yetenek yönetimini etkilediğini ifade etmektedir.²⁷⁸

Silzer ve Dowell’a göre 21. yüzyılda yetenek yönetiminin işyerinde uygulanabilecek bir şekilde oldukça özgün, detaylı stratejik yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Silzer ve Dowell, temelini tarihsel yetenek yönetimi uygulamalarından alan ve rekabetçi bir avantaj sağlamak için “yeteneği işe almaya” odaklanan stratejik yetenek yönetiminin, yetenek yönetiminin evrildiği son nokta olduğunu ifade etmektedirler.²⁷⁹

2.2.2. Stratejik Yetenek Yönetimi Kavramı

Literatürde stratejik yetenek yönetimine ilişkin üzerinde uzlaşmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Stratejik yetenek yönetimi konusunun oldukça yeni olması, yetenek yönetimine ilişkin ortaya konan yaklaşımlardaki farklılıklardan dolayı literatürde bu konuya ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Stratejik yetenek yönetimine ilişkin yapılan tanımlamalar şu şekildedir:

²⁷⁸ Mildred J. Horner-Smith, “*Human Resource Executives’ Perceptions of Talent Management and The Influence of Transformational Leadership Style on Their Perceptions of Hiring Practices*”, The Degree of Doctor of Philosophy, Minnesota: Capella University, 2014, s.24-29.

²⁷⁹ Silzer ve Dowell, *age*.

McDonell, stratejik yetenek yönetimini, kurum ve yetenek stratejilerinin bağlantılı olduğu, yeteneğin tanımlandığı, yeteneklerin etkili bir şekilde yönetildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.²⁸⁰

Silzer ve Dowell, strateji odaklı yetenek yönetimi için, işletme ve yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları süreçleri ve sistemleriyle bütünleştirilmiş, uzun dönemli etkilerinin görüleceği temel bir işletme uygulaması önermektedirler. Yazarlara göre strateji odaklı yetenek yönetimi, 21. yüzyılda işletme uygulamalarındaki süregelen değişimlere uyum sağlamada önemli bir araçtır.²⁸¹

Berger ve Berger stratejik yetenek yönetimini;

- Yüksek bir performans sergileyen ve başkalarına da yüksek performans göstermeleri için ilham veren yetenekli çalışanların tanımlandığı, seçildiği ve yetiştirildiği,
- İşletmedeki kilit pozisyonlar için yüksek nitelikli yedeklerin bulunduğu, geliştirildiği ve konumlandırıldığı,
- İşletme kaynaklarının bir bölümünün yetenekli çalışanların potansiyelini yükselten eğitim, koçluk, yan ödemeler ve haklar gibi faaliyetlere ayrıldığı bir süreç olarak özetlemektedir.²⁸²

Fox, Bunton ve Dandar'a göre stratejik yetenek yönetimi;

- İşgücünü, kalite de dâhil olmak üzere, kurumsal performansın önemli bir itici gücü olarak görevlendirmek,
- İşgücünü kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olarak inşa etmek ve sürdürmek için stratejik ve sistematik bir yaklaşımı teşvik etmek faaliyetlerinden oluşmaktadır.²⁸³

²⁸⁰ Anthony McDonnell, "Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap", *Journal of Business and Psychology*, V.26, N.2, 2011, s.170.

²⁸¹ Silzer ve Dowell, **age**.

²⁸² Berger ve Berger, **age**, s.4.s.ix.

²⁸³ Fox, Bunton ve Dandar, **agm**, s.3.

Noori ve Bezenaj'a göre bir araç olarak stratejik yetenek yönetimi, organizasyonun kritik insan kaynağını sürdürülebilir bir rekabet avantajına ve kuruluşun stratejik önceliğine dönüştürmek için kullanılır.²⁸⁴

Başka bir tanıma göre stratejik yetenek yönetimi, çalkantılı bir çalışma ortamında meydana gelen değişikliklere yanıt olarak insan kaynağının yönetimine ilişkin getirilmiş ayrı bir bakış açısıdır.²⁸⁵

Michaels ve arkadaşları, stratejik bir bakış açısıyla yetenek yönetimini keskin bir stratejik zihin, liderlik kabiliyeti, duygusal olgunluk, iletişim becerileri, diğer yetenekli kişileri cezbetme ve onlara ilham verme, girişimci içgüdüler, fonksiyonel beceriler ve sonuca ulaşmak gibi yeteneklerin birleşimi olarak tanımlamaktadır.²⁸⁶

Towers Watson danışmanlık firması tarafından 2010 yılı Haziran ayında, çeşitli ülkelerden gelen ve yetenek yönetiminden sorumlu olan 1176 İK profesyoneli ile anket çalışması yapılmıştır.²⁸⁷ Ekonomik ve iş koşulları, farklı bölgelerdeki işletmelerin farklı iş ve yetenek yönetimi stratejilerini uygulamalarına neden olmaktadır.

Araştırma sonucunda farklı coğrafik bölgelerin stratejik yetenek yönetimine ilişkin ortaya koydukları bakış açıları Tablo 15'te yer almaktadır.

²⁸⁴ Mahmood Noori ve Ali asghar Mohammadi Bezanaj, "Talent Management Strategy in Iranian Private Sector Banking Strategic", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, V. 5, Issue.4, 2013,s.222.

²⁸⁵ Mohammad Faisal Ahammad vd., "Strategic Talent Management in Emerging Markets", **Thunderbird International Business Review**, V. 60, Issue.1, 2018, s.5.

²⁸⁶ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.xiii.

²⁸⁷ Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model, Results of the 2010 Global Talent Management and Rewards Study, <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/12/Creating-a-Sustainable-Rewards-and-Talent-Management-Model> (**Erişim:** 26.05.2017)

Tablo 15. Farklı Bölgelere Göre Stratejik Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

KÜRESEL BULGULAR			
	İşletme Stratejisi	Yönetici Yetkinlikleri	Stratejik Yetenek Yönetimi Öncelikleri
	• Temel olarak büyüme üzerinde durulmaktadır • İmaj ve itibar bakımından rakiplere karşı üstünlük sağlamak • Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirerek daha rekabetçi olmak	• Sonuç odaklı • Stratejik vizyon • Değişim liderliği	• Kritik pozisyonlar için yetenekli çalışanları hazırlamak • Yetenek havuzları için yatırımda bulunmak • Daha fazla hareket yaratmak
BAKIŞ AÇILARINDAKİ BÖLGESEL FARKLILIKLAR			
	İşletme Stratejisi	Yönetici Yetkinlikleri	Stratejik Yetenek Yönetimi Öncelikleri
Asya	• Ürün ve pazar genişlemesi ile büyümek • Yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirerek rekabet etmek	• Yaratıcılık ve yenilik • İşletmeyi her yönüyle tanımak • Çalışanları geliştirmek	Yeteneklere ilişkin yatırımları arttırmak ve yeni yetenekler kazanmak
Avrupa	• Büyüme için desteklemek için harcama azaltmaya daha fazla odaklanma • Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirerek ve müşteri hizmetlerini geliştirerek rekabet etmek	• İşletmeyi tanımak/bilmek • Diğer çalışanlara ilham vermek ve motive etmek	Yatırımları arttırmadan yetenekleri geliştirme için hareket / rotasyon oluşturma
Brezilya	Pazar payını artırma yoluyla gelir artışı elde etmek	Çalışanları geliştirmek	• Yeni yetkinliklere sahip yeni nesil liderleri geliştirmek • Yeni yeteneklerin kazanılması
Kanada	• Diğer bölgelere kıyasla daha az büyüme odaklı • Operasyonların verimliliğine daha çok önem vermek	• Sonuç odaklı • Stratejik vizyon • Değişim liderliği	Yeni yeteneklerin kazanılmasına daha az önem verilmesi
ABD	• Birleşme ve satın alma faaliyetleri ile büyümeyi desteklemek • Yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirerek rekabet etmek	İşletmeyi tanımak/bilmek	Kritik pozisyonlardaki yeteneklere daha çok önem vermek

Kaynak: Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model, Results of the 2010 Global Talent Management and Rewards Study, <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/12/Creating-a-Sustainable-Rewards-and-Talent-Management-Model> (Erişim: 26.05.2017)

Son olarak, bu çalışmanın da genel olarak esas aldığı Collings ve Mellahi'nin stratejik yetenek yönetime dair yaptıkları kapsamlı tanımlama şu şekildedir:

Stratejik yetenek yönetimi;

- İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için, kayda değer katkı sağlayacak kilit pozisyonların sistematik olarak belirlendiği,
- Kilit pozisyonlara yönelik olarak yüksek performans sergileyen donanımlı çalışanların içinde bulunduğu yetenek havuzlarının oluşturulduğu,

- Kilit pozisyonların yetenekli çalışanlarca doldurulmasını kolaylaştıran ve yetkin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayan, farklılaştırılmış bir İK mimarisinin geliştirilmesi faaliyetlerinden ve süreçlerinden oluşan bir olgudur.²⁸⁸



Şekil 9. Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli

Kaynak: Collings ve Mellahi, **agm**, s.306.

Collings ve Mellahi'nin Şekil 9'da gösterilen stratejik yetenek yönetimi modeline göre, işletme içinden veya işletme dışından temin edilen yetenekli çalışanlar yetenek havuzuna alınmaktadır. Yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanların stratejik pozisyonlarda çalıştırılması yoluyla çalışanların motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve ekstra rol davranışı gösterme düzeyleri artmaktadır. Farklılaştırılmış insan kaynakları perspektifiyle uygulanan stratejik yetenek yönetimi sayesinde işletme performansı artmaktadır.

2.2.3. Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Kavramlar

Literatürde stratejik yetenek yönetimi ile stratejik insan kaynakları, yedekleme planlaması ve liderlik geliştirme konuları sıklıkla birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Hatta

²⁸⁸ Collings ve Mellahi, **agm**, s.304.

çok sık rastlanmasa da bazen bu dört kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kavram kargaşasının giderilmesi adına stratejik yetenek yönetiminin bu konularla olan ilişkisinin irdelenmesi gerekmektedir.

2.2.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Stratejik İKY

Bugünün rekabetçi ve karmaşık ortamı İKY rolünü oldukça değiştirmiş ve bu değişim işletmelerin beşeri kaynaklarını rakiplerle mücadelede birer değerli kaynak olarak görmelerine neden olmuştur. Personel yönetimden İKY'ye ve oradan da stratejik İKY'ye zorunlu bir geçiş yaşanmıştır. İKY uygulamalarının işletmelerin stratejik yönetimi ile bütünleştirmesini gerektiren etmenler şunlardır:²⁸⁹

- Rekabetin giderek yoğunlaşması,
- Artan teknolojik gelişmeler,
- Demografik yapıda meydana gelen değişimler,
- İşletmelerdeki yeniden yapılandırma uygulamalarındaki sıklık,
- Eski zamanlara göre daha da sıklaşan ekonomik çalkantılar.

Stratejik İKY ile geleneksel İKY arasında iki önemli fark bulunmaktadır.²⁹⁰ Birincisi, stratejik İKY bireysel performanstan ziyade işletme performansına odaklanmaktadır. İkincisi, stratejik İKY bilindik İKY uygulamalarından öte, işletmedeki problemlere çözüm getirebilecek, ortalamanın üstünde bir işletme performansı ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek bir “İKY sistemine” odaklanmaktadır.

Stratejik İKY, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duydukları insan kaynağının yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmek için insan kaynakları

²⁸⁹ Barutçugil, **age**, s.66-67

²⁹⁰ Brian E. Becker ve Mark A. Huselid, “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, **Journal of Management**, V. 32, Issue. 6, 2006, s.899.

politikalarını ve faaliyetlerini düzenleyen ve uygulayan bir sistemdir.²⁹¹ Becker ve Huselid'e göre stratejik İKY, işletmenin stratejik insan sermayesinin gelişimini ve yönetimini yansıtan sistemler, uygulamalar, yetkinlikler ve çalışan performans davranışlarından oluşan İK mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi genel olarak açıklayan bir sistemdir.²⁹²

Faaliyette bulunduğu sektörde işletmeye rekabet avantajı, yüksek performans ve işletmenin yetenek havuzunun verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için gerekli yetenek kaynağını sağlamak olarak tanımlanabilen stratejik yetenek yönetimi ise, standart İKY uygulamalarından çok daha fazlasıdır.²⁹³

Collings ve Mellahi'ye göre işletmedeki kritik pozisyonları dolduran veya o pozisyonlara getirilmeleri planlanan belli bir yetenekli zümreye yönelik olan stratejik yetenek yönetimi, işletme amaçlarının başarılmasında beşeri sermayenin katkıda bulunmasını sağlayacak uygulamalar içeren stratejik İKY'ye göre daha az eşitlikçi ve daha elitist bir yaklaşımdır.²⁹⁴

Chen'e göre stratejik İKY ile stratejik yetenek yönetimi konuları, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında aynı stratejik görüşü paylaştıklarından dolayı birbirine benziyor olsa da stratejik İKY uygulamaları genelde işletmedeki tüm çalışanlara yönelik iken, stratejik yetenek yönetimi stratejik işlere ve bu işleri yapacak belirli yetkin çalışanlara odaklanmaktadır.²⁹⁵

²⁹¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, s.80.

²⁹² Becker ve Huselid, **agm**, s.899

²⁹³ Noelle K. Newhouse, Barbara O. Lewis ve John W. Jones, "Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategy in the Ongoing Talent War", White Paper, 2004, s.3. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.5693&rep=rep1&type=pdf> (Erişim:08.03. 2017)

²⁹⁴ Collings ve Mellahi, **agm**.

²⁹⁵ Shu-Yuan Chen, "A Study of Strategic Talent Management System- Workforce Differentiation Perspectives", Doctorate Dissertation, Kaohsiung: National Sun Yat-sen University, 2012, s.13.

2.2.3.2. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Yedekleme Planlaması

Stratejik yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen bir diğer benzer kavram ise yedekleme planlamasıdır. Yedekleme planlaması, bir işletmedeki kilit pozisyonlarda liderlik sürekliliğini sağlamak ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için yapılan bilinçli ve sistematik bir çaba olarak tanımlanmaktadır.²⁹⁶ İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlarının tahmin edilmesine odaklanan yedekleme planlaması işletmenin sürekliliği ve refahı için gerekli yetkinlikteki insan kaynağını proaktif bir şekilde güvence altına alan, işletme içindeki yeteneklerin gözlemlendiği ve geliştirildiği bir süreç olarak görülebilir.²⁹⁷

İşletme ve kilit pozisyonlardaki yetenekli çalışanların performanslarının geliştirilmesi için örgütsel liderliğin sistematik olarak tanımlandığı, değerlendirildiği ve geliştirildiği faaliyetler bütünü olarak açıklanabilen yedekleme planlaması üç aşamadan oluşmaktadır.²⁹⁸

1.Kilit rollerin tanımlanması ve analiz edilmesi: Bu aşamada üst yönetim ve İKY işletme stratejilerini de dikkate alarak işletmenin gelecekteki kritik öneme sahip pozisyonlarını tanımlamaktadırlar.

2.Adayların oluşturulması ve değerlendirilmesi: Bu aşamada işletme, gelecekteki önemli pozisyonlar için potansiyel iç ve dış adayları belirleyerek pozisyonları doldurma zamanı geldiğinde onlara ihtiyaç duydukları gelişim programlarını sunmaktadır.

3.Kilit pozisyonlara getirilecek adayların seçilmesi: Son aşamada işletme, yedekleme planlaması kapsamında potansiyel adayların değerlendirilmesini yapmakta ve kilit pozisyonlarını gerçekten dolduracak adayların seçilmesini gerçekleştirmektedir.

²⁹⁶ William J. Rothwell, **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**, New York: AMACOM, 2010, S.6.

²⁹⁷ Sandra K. Collins ve Kevin S. Collins, “Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations”, **Radiology Management**, V.29, Issue.1, 2007, s.18.

²⁹⁸ Dessler, **age**, s.163.

Aynı zamanda stratejik yetenek yönetimi içinde de bulunan işletmedeki liderlik altyapısını oluşturan yetenek gelişimi ve liderlik gelişim uygulamalarına odaklanan yedekleme planlaması, bu anlamda stratejik yetenek yönetimi kavramı ile benzerlik gösterse de stratejik yetenek yönetimi ile arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır.²⁹⁹

- Yedekleme planlaması çoğunlukla tepe yöneticilerine odaklanırken, stratejik yetenek yönetimi tepe yöneticilerin yanı sıra daha alt seviyelerde bulunan kilit rolleri olan çalışanlara da odaklanmaktadır.

- Yedekleme planlamasında üst yönetimde bulunan liderlerin veya lider adayların gelişimleri hedeflenirken stratejik yetenek yönetiminde işletmenin kritik öneme sahip kilit pozisyonlarını tespit etmekte ve bu pozisyonlar için düşünülen aday çalışanların gelişimi, başarıları için uygulamalar yapılmaktadır.

- Yedekleme planlamasından farklı olarak stratejik yetenek yönetimi, farklılaşmış bir insan kaynakları sistemini ve işletmedeki her seviyede bulunabilecek kritik öneme sahip yeteneklerin motive edilmesini hedeflemektedir.

2.2.3.3. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Liderlik Geliştirme

Stratejik yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen sonuncu kavram liderlik geliştirme kavramıdır. Liderlik geliştirme kavramından önce özellikle yönetim literatüründe oldukça önemli bir yere sahip olan liderlik tanımının yapılması gerekmektedir. Liderlik veya diğer bir ifade ile önderlik genel olarak “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.”³⁰⁰

Liderlik geliştirme ise en genel anlamda, aynı işyerindeki çalışanlar arasındaki uyumu ve bağlılığı arttırma adına, liderlik potansiyeli bulunan kişinin kapasitesinin

²⁹⁹ Chen, **age**, s. 14-15.

³⁰⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan, 10. Baskı, 2005, s. 583.

arttırılıp liderlik rollerinde ve sürecinde etkili bir biçimde rol alabilmesinin sağlandığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.³⁰¹

Liderlik geliştirme programları ile işletmeler, liderleri bireysel olarak geliştirerek etkili bir liderliği ortaya çıkarmayı ve sonucunda işletmeyi değerli bir hale getirmeyi amaçlamaktadırlar.³⁰² Liderlik gelişim programları ile yetenekleri arttırılan liderler, teori ile uygulama arasındaki boşluğu doldurarak kendilerini geliştirdikleri gibi aynı zamanda edindikleri deneyimleri çalışanlarının gelişimleri için de kullanmaktadırlar. Böylelikle işletmeler etkili liderlik gelişimi programları ile başarıyı daha kolay yakalayabilmektedirler. Center for Creative Leadership tarafından yapılan bir çalışmada,³⁰³ etkili liderlik geliştirme programlarına sahip şirketlerin yüzde 65'inin, böyle bir programa sahip olmayan şirketlerin yüzde 6'sına kıyasla daha iyi bir performans elde ettiği; benzer bir şekilde liderlik geliştirme programlarına sahip şirketlerin yüzde 86'sının, değişen piyasa koşullarına diğer işletmelere göre daha hızlı bir şekilde yanıt verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik geliştirme programları sadece liderler gibi belli özel bir gruba yönelik iken stratejik yetenek yönetimi liderlerin yanında, stratejik pozisyonlara ve bir işletmede stratejik pozisyonlarda görev alabilecek stratejik öneme sahip, örgütsel hiyerarşi açısından herhangi bir seviyede bulunabilecek çalışanlara yönelik uygulamalar sunmaktadır.³⁰⁴ Stratejik yetenek yönetiminin liderlik geliştirme kavramına kıyasla hedef kitlesi açısından daha geniş ve kapsayıcı olduğunu ifade etmek mümkündür.

³⁰¹ Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley ve Marian N. Ruderman, **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2010, s.2.

³⁰² David V. Day, "Leadership development: A review in context", **The Leadership Quarterly**, V. 11, Issue. 4, 2000, s.605.

³⁰³ Jennifer Martineau, Emily Hoole ve Tracy Patterson, "Leadership development: is it worth the money?", <https://pdfs.semanticscholar.org/6e78/7ee9a1aed9a6cb22fb57e3c060601ef02cdc.pdf> (Erişim: 19.04.2017)

³⁰⁴ Chen, **age**, s.16

2.2.4. Stratejik Yetenek Yönetimi Alt Boyutları

Yetenek yönetiminde olduğu gibi stratejik yetenek yönetiminde de mevcut olan aşamalar, yeteneğe olan yaklaşım tarafından belirlenmektedir. Bu yüzden gerek literatürde ve gerek işletmelerin stratejik yetenek yönetimi uygulamalarında kabul görmüş tek bir stratejik yetenek yönetimi modelinden söz etmek mümkün değildir. İşletmelerin nihai hedeflerinin başarıya ulaşması için çalışanların yeteneklerinin geliştirilip yönetilmesini ve onların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasını önceleyen stratejik yetenek yönetimi uygulamaları; stratejik işlerin tespit edilmesi, gerekli yeterliliklerin oluşturulması ve stratejik pozisyonları dolduracak çalışanların motive edilmesi amacıyla tasarlanmaktadır.³⁰⁵

Naulleau, işletmelerin yetenek yönetimi stratejileri geliştirirken izlemesi gereken adımları şu şekilde açıklamaktadır.³⁰⁶

1. Geçmişte ne yaptık?

Bu aşamada;

- Mevcut stratejik planların teşhisi ve değerlendirilmesinin yapılması,
- Gelecekteki stratejik planlamanın geliştirilmesi gerekir.

2. Gelecekte ne yapmak istiyoruz?

Bu aşamada;

- Stratejik planın tanımlanması,
- Stratejik ve stratejik olmayan rollerin belirlenmesi ve bunların etkilerinin

insan kaynakları/yetenek açısından değerlendirilmesi gerekir.

3. Ne tür yeteneklere gereksinim duyuyoruz?

Bu aşamada;

³⁰⁵ Chen, age, s.22.

³⁰⁶ Mickaël Naulleau, “Conditions for developing a successful Talent Management Strategy”, s.14. <https://pdfs.semanticscholar.org/fdc6/f4daf4315068db6063b6ce7b5590bd3660d6.pdf> (Erişim: 18.12.2017)

- Gerekli yetenek havuzlarını tanımlamak,
- Yetenek havuzuna göre yetenek profilleri çizmek,
- Yetenek ön koşullarının tanımlanması gerekir.

4. Gereksinim duyduğumuz yetenekleri nereden ve nasıl temin ederiz?

Bu aşamada;

- Yeteneklerin nereden sağlanacağını belirlenmesi,
- Uygun araç ve uygulamaları geliştirmek gerekir.

5. Yetenekleri nasıl yöneteceğiz?

Bu aşamada;

- Yetenekleri korumak ve geliştirmek için yetenek yönetimi politikalarını ve uygulamalarını tanımlamak,
- Örgütsel adaleti garanti etmek gerekir.

Hanif, Masood, Tariq ve Azhar yapmış oldukları literatür taraması sonucu, stratejik yetenek yönetimine ilişkin; dört alt boyut belirlemişlerdir.³⁰⁷

- Stratejik yetenek seçimi,
- Stratejik yetenek gelişimi,
- Stratejik yetenek havuzu,
- Stratejik yetenek mimarisi.

Toker, Özer ve Ayrıl, stratejik yetenek yönetiminin nasıl başarıya ulaşabileceğine dair sistematik bir açıklama ve çerçeve sunmak amacı ile Türkiye’deki en büyük 500 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada, stratejik yetenek yönetimi faktörlerini dört ana faktör altında toplamışlardır:³⁰⁸

- Stratejik Farkındalık,

³⁰⁷ Rahmat Hanif vd., “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (Erişim: 19.11.2017)

³⁰⁸ Ayşegül Toker, Alev Özer ve Ecmel Ayrıl, “Türkiye’de Stratejik Yetenek Yönetiminin Başlıca Esasları”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla, s.447.

- Yapısal Çerçeve,
- Stratejik İcra,
- Üst Yönetim Desteği.

Lewis Heckman'ın stratejik yetenek yönetimi sürecine ilişkin, kavramsal bir çerçeve oluşturması amacıyla önerdikleri model belli bir hiyerarşi içinde birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır.³⁰⁹ İlgili model Tablo 16'da yer almaktadır. Tablonun solunda yetenek yönetimi bileşenleri, sağında ise ilgili bileşenlerin içeriğiyle ilgili işletme tarafından yanıtlanması gereken sorular bulunmaktadır.

Tablo 16. Stratejik Yetenek Yönetimi Süreci

YETENEK BİLEŞENİ	YÖNETİMİ	İLGİLİ SORULAR
Sürdürülebilir rekabet avantajı stratejisi		Pazarda hangi fırsatlar bulunmaktadır? Hangi işletme kaynağı rekabet avantajı sağlamaktadır?
Yetenek stratejileri		Yetenek kalitesindeki gelişmeler nerede stratejik kazanımlar sağlayacak? Yeteneklerdeki gelişimler stratejik kazanımları nasıl arttıracak?
Yetenek havuzu stratejisi		Yetenek havuzuna dâhil edilecek çalışanların kombinasyonu nasıl olmalıdır? A, B ve C sınıfı çalışanların yetenek havuzundaki dağılımı nasıl olmalıdır? Nasıl bir ücret politikası olmalı? (Piyasanın altında, üstünde veya piyasa ortalaması ile benzer?) Kariyer basamaklarında hangi havuzlar bağlanmalıdır?
Yetenek yönetimi sistemi		Şirket genelinde yetenek havuzu stratejileri nasıl uygulanır? • Yetkinlik mimarisi • Kurumsal çapta veri sistemleri
Yetenek uygulamaları		Hangi uygulamalar yetenek yönetiminden istenen hedeflerin tutturulmasını sağlar? • Seçme • İşe alım • Performans yönetimi • Ücret, yan ödeme ve haklar

Kaynak: Lewis ve Heckman, **agm**, s.149.

³⁰⁹ Lewis ve Heckman, **agm**, s.149.

Chen ise stratejik yetenek yönetiminin firma performansına olan etkisine dair yapmış olduğu 2012 yılındaki çalışmasında, stratejik yetenek yönetiminde temel alınan beş boyutu ortaya koymuştur.³¹⁰

- Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma,
- Eğitim ve Geliştirme,
- Performans Değerleme,
- Kariyer Geliştirme,
- Ücret ve Yan Haklar.

2.2.4.1. Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma

Huselid ve arkadaşları, sadece A sınıfı çalışanların bulunmasına ve geliştirilmesine odaklanılan yaklaşımın aksine öncelikle stratejik pozisyonların tanımlanması ve ardından bu stratejik pozisyonların işleri doğru bir şekilde yapan uygun A sınıfı çalışanlarca doldurulmasının işletmeler için daha rasyonel ve stratejik olacağını belirtmektedirler.³¹¹ Collings ve Mellahi, işletmelerin başarısında çalışanların ortaya koydukları katkı seviyelerinin ayrıştırılmasında önemli bir role sahip olan ve sürdürülebilir rekabet avantajına herbiri ayrı seviyelerde katkı sağlayan stratejik pozisyonların tespitinin stratejik yetenek yönetiminin ilk aşaması olması gerektiğini belirtmektedirler.³¹²

İşletmeleri gelecekte başarıdan başarıya taşıyacak stratejik pozisyonlarda bulunan çalışanlara yönelik talep oldukça yüksektir ve bu yüzden bu çalışanların elde

³¹⁰ Chen, **age**, s.24.25.

³¹¹ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.1.

³¹² Collings ve Mellahi, **agm**, s.307.

edilmesine yönelik işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır.³¹³ Stratejik pozisyonları dolduracak en uygun çalışanların tanımlanması, stratejik pozisyonların açıkça ve iyi bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Stratejik pozisyonların açık ve iyi bir şekilde tanımlanması ise işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin nasıl tanımlandığı ile ilişkilidir.³¹⁴ Bu bağlamda stratejik amaç ve hedeflerini açık ve gerçekçi tanımlayan işletmeler, stratejik pozisyonları daha doğru ve kolay bir şekilde tanımlayabilmektedirler. İşletmelerin maliyet liderliği, kalite endeksli rekabet, kitlesel özelleştirme gibi rekabet stratejileri işletmedeki pozisyonların hangilerinin stratejik pozisyon olacağını belirlemektedir.³¹⁵

İşletme içindeki stratejik pozisyonların sağlıklı tanımlanması şu soruların objektif bir yaklaşımla yanıtlanmasına bağlıdır.³¹⁶

- İşletmenin temel stratejisi nedir?
- İşletme hangi mevcut stratejik yeterliliklere sahiptir?
- İşletmenin temel stratejisinin uygulanmasında mevcut stratejik yeterlilikler

kullanılırken hangi pozisyonlar stratejik öneme sahip olacaktır?

Bir işletmede hangi pozisyonların stratejik pozisyonlar olduğunun tespiti için bazı faydalı kriterler bulunmaktadır.³¹⁷

Stratejik Pozisyonların Domino Etkisi: Stratejik pozisyonlarda kısa vadede yaşanabilen herhangi bir başarısızlık; kârı, gelir artışını, iş süreçlerini, ürünleri, hizmetleri, çalışanların motivasyonunu, paydaşların memnuniyetini, rekabet avantajını ve işletmenin saygınlığını ciddi bir şekilde olumsuz etkilemektedir.

³¹³ Faria Rabbi, “Talent Management As a Source of Competitive Advantage”, **Journal of Asian Business Strategy**, V.5, Issue.9, 2015, s.209.

³¹⁴ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.2.

³¹⁵ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.2.

³¹⁶ Mark A. Huselid, Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “**Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?**”, **Yetenek Yönetimi**, (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008, s. 32-34.

³¹⁷ Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger, **The talent management handbook Second Edition: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people**, New York: McGraw Hill, 2011, s.5.

Özgün Olması: Stratejik pozisyonlar için gereken yetenekler, o işletmeye veya o işletmenin içinde bulunduğu sektöre özgüdür.

Talep: Stratejik pozisyonları dolduran çalışanlara yönelik talep, bugün için yoğunur ve gelecekte de bu talep yoğun olmaya devam edecektir.

Stratejik Etki: Kısa bir süreliğine dahi olsa, stratejik pozisyonları dolduran çalışanların yokluğu, işletme başarısını önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir.

Temel Olması: İşletmeler stratejik pozisyonları dolduran çalışanlar olmadan ayakta kalamazlar.

Satış pozisyonları birçok şirket için stratejik öneme sahiptir. Örneğin % 85’lik bir performans yüzdesine sahip bir satış temsilcisi, % 50’lik performans yüzdesine sahip satış temsilcisinden beş ile on katı fazla gelir sağlamaktadır.³¹⁸ Gallup adlı firmanın 4600 müşteri temsilcisinin değerlendirilmesi için 45000 müşteriye yönelik yapılan bir araştırmanın bulguları müşteri hizmetleri pozisyonunun stratejik önemini ortaya koymaktadır.³¹⁹

- Performans açısından en üst çeyrekte yer alan müşteri hizmetleri temsilcileri müşteriler nezdinde % 61’lik bir memnuniyet oranına sahiptirler.
- Performans açısından en üst çeyreğin bir altında yer alan çeyreklikte bulunan müşteri hizmetleri temsilcileri müşteriler nezdinde % 40’lık bir memnuniyet oranına sahiptirler.
- Performans açısından üçüncü çeyreklikte yer alan müşteri hizmetleri temsilcileri müşteriler nezdinde % 27’lik bir memnuniyet oranına sahiptirler.
- Performans açısından en alt çeyreklikte yer alan müşteri hizmetleri temsilcileri müşteriler nezdinde olumsuz bir izlenime sahiptirler. Bu çeyreklikte yer

³¹⁸ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.2.

³¹⁹ Huselid, Beatty ve Becker, **agm**, s.2-3.

alan çalışanlar işletmenin yıllık 40 milyon dolarlık bir kayıp yaşamasına neden olmaktadır (Kişi başı yıllık ortalama 35000 dolar).

İşletme amaçlarının başarılması, stratejik pozisyonların tanımlanması ve o pozisyonlara getirilecek uygun adaylara yönelik özel ve kapsamlı yatırımlar yapılmasına bağlıdır. Yine de işletmeler, stratejik yetenek yönetiminin ilk aşaması olan stratejik pozisyonları belirleyip sonrasında bu pozisyonları gerekli yeteneklere sahip çalışanlar ile doldururken, diğer pozisyonları ve o pozisyonlarda bulunan çalışanları da ihmal etmemelidirler. Stratejik pozisyonlar ve o pozisyonda yer alan çalışanlar, her ne kadar yüksek gelir sağlasa da geri kalan pozisyonların ve o pozisyonlardaki çalışanların da çarkın dişlileri oldukları unutulmamalıdır.

Stratejik pozisyonların tanımlanmasından sonraki bir diğer önemli aşama ise bu pozisyonların yetenekli çalışanlarca doldurulmasına yönelik olarak yetenek havuzlarının oluşturulmasıdır. Yetenek havuzları, gelecekte stratejik pozisyonlarda değerlendirilmesi düşünülen yetenekli çalışanlar için bir nevi “bekleme salonu”³²⁰ özelliğindedir. Yetenek havuzu oluşturmanın öncelikli yararı, gelecekte stratejik pozisyonlar için ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların vakit kaybedilmeden, hızlıca o pozisyonlara yerleştirilmesine olanak tanınmasıdır.³²¹

İşletme yöneticilerinin yetenek havuzunu öncelikle işletmenin kendi çalışanlarıyla doldurması önemlidir. Yetenek havuzuna alınacak çalışanların işletme içinden seçilmesinin şu yararları bulunmaktadır:³²²

- Çalışanların güdülenmesini sağlar.
- Çalışanların örgütsel güven duygularını olumlu bir şekilde etkiler.

³²⁰ Dinçer Atlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama” Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.126.

³²¹ Hande Serim Bahadın, “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.91.

³²² Doğan ve Demiral, **agm**, s.154.

- Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini artırır.

Yetenek havuzuna alınan çalışanların seçiminde işletme yöneticilerinin nesnel davranmaları gerekmektedir. Yetenek havuzu yaklaşımının istenen amaca uygun olması için öncelikle doğru stratejik pozisyonlar için oluşturulmaları gerekmektedir. Diğer önemli nokta ise, yetenek havuzlarının gerçekten ihtiyaç duyulan yeteneğe sahip çalışanlarca doldurulmasıdır.

2.2.4.2. Eğitim ve Geliştirme

Günümüz işletme dünyasında eğitim ve geliştirme faaliyeti, işletmelerin kâr elde etmesini, yeteneklerin geliştirilmesini, bilginin arttırılmasını ve istenen çalışan davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan temel İKY uygulamalarından birisidir.

İşletmelerde çalışanlara yönelik verilen eğitim, çalışanların etkili bir biçimde işlerini yapabilmeleri için gereksinim duydukları birtakım özelliklerin (bilgi, tutum ve beceri) çalışanlara kazandırılmasıdır.³²³ Geliştirme ise gelecekteki sorumlulukları daha da artacak olan çalışanların analitik, beşeri ilişkiler, kavramsal ve belirlenmiş alanlardaki gereksinim duyulan uzmanlık becerilerinin geliştirildiği süreç olarak tanımlanabilmektedir.³²⁴ İşletmelerdeki eğitim programları çalışanların mevcut işlerine yönelik iken, geliştirme programları ise çalışanların gelecekteki işlerine, gelecekteki ihtiyaçlarına ve ileride çalışanların getirilmesi planlanan görevlere yöneliktir.³²⁵

Morgan McCall ve meslektaşları Robert W. Eichinger ve Michael M. Lombardo tarafından Yaratıcı Liderlik Merkezi'nde insanların en iyi ne zaman, nerede ve nasıl

³²³ Barutçugil, **age**, s.298.

³²⁴ Gürbüz, **age**, s.173.

³²⁵ Gürbüz, **age**, s.173.

öğrendiklerini inceleyen bir araştırma sonucunda 70-20-10 modeli geliştirilmiştir.³²⁶

İlgili modele göre öğrenme süreci şu şekilde işlemektedir:

- Öğrenmelerin % 70'i günlük yapılan işler sonucu edinilen iş deneyimleri yoluyla gerçekleşmektedir.
- Öğrenmelerin % 20'si başkaları aracılığı ile (koçluk, mentorluk, yöneticiler) gerçekleşmektedir.
- Öğrenmelerin %10' u ise kurslar ve seminerler gibi biçimsel eğitim yoluyla (okuma ile) gerçekleşmektedir.

Eğitim programları genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır.³²⁷

1. İhtiyaçların analizi: İhtiyaç duyulan belirli iş performansı becerileri tanımlanır, potansiyel kursiyer becerileri değerlendirilir.

2. Eğitim programının tasarımı: Eğitim programı içeriğine karar verilir.

3. Doğrulama: Programın olası hatalardan arındırılması aşamasıdır.

4. Uygulama: Dördüncü aşama, hedeflenen çalışan grubu eğiterek programı uygulamaktır.

5. Değerlendirme: Beşinci aşama, yönetimin programın başarılarını veya başarısızlıklarını değerlendirdiği, bir değerlendirme aşamasıdır.

İşletmelerde eğitilmesi hedeflenen çalışanlara yönelik uygulamaya konulan eğitim programlarında başvurulan yöntemler genel olarak şu şekildedir:³²⁸

Anlatım: Eğitilen çalışanlara yönelik, görsel birtakım eğitsel araçlarla, örneğin slaytlarla desteklenerek yapılan konuşmalardır.

Gösterim: Daha çok mekanik işlerin, işbaşında gösterilerek öğretilmesi esasına dayanmaktadır.

³²⁶ İpek Alver Özpehlivan, “70:20:10 MODELİ (1/2): EĞİTİM VE GELİŞİM (1/3)”, <http://www.yetenekyonetimi.co/2014/10/702010-modeli-1-egitim-ve-gelisim-1.html> (Erişim:31.08.2017)

³²⁷ Dessler, **age**, s.270.

³²⁸ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.266-273.

Skeçler ve Rol Oynama: Eğitim programına katılan çalışanların gerçek hayattan bazı kesitleri canlandırması, eğitim programında yer alan konuların skeçler yoluyla oynanmasıdır.

Gözlem Gezileri: Öğretilmesi planlanan konunun bulunduğu merkezlere yapılan araştırma gezileridir. Gözlem gezileri deneyimli bir rehber eşliğinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örnek Olay: Bir problemin veya problemlerin çözülmesi amacıyla kullanılan, gerçek hayattan alınmış veya uyarlanmış olayların incelendiği bir yöntemdir.

Duyarlılık Eğitimi: Eğitime katılanların aralarındaki etkileşimin doğasını kavradıkları, aralarındaki duyarlılıkları geliştirdikleri bir yöntemdir.

Psikolojik Testler: Birtakım psikolojik testlerin kullanıldığı bir eğitim yöntemidir.

Değerleme Merkezleri: Bazı subjektif teknikler kullanılarak eğitime katılan çalışanların yönetsel becerilerinin saptanmaya çalışıldığı bir yöntemdir.

Sempozyum ve Panel: Belli bir plan dâhilinde yürütülen tartışma yöntemidir.

Beyin Fırtınası: Belli bir sorunun çözümüne ilişkin katılımcıların akıl yürüttükleri ve sonucunda yaratıcı fikirlerin elde edilmek istendiği bir eğitim yöntemidir.

Tartışma Grupları: Gruplara ayrılan katılımcıların bir grubun üyesi olarak davrandıkları, belirlenmiş bir soruna ilişkin tartışmalar yaptıkları bir eğitim yöntemidir.

Evrak Sepeti Yöntemi: Gelen evrak türünde katılımcılara hayali işlerden oluşan bazı ödevlerin verildiği ve ödevlerin tamamlanmasının ardından grup içi tartışmaların yapıldığı bir eğitim yöntemidir.

Kendi Kendini Geliştirme: Yöneticilerin veya yönetici adaylarının kendilerini tanıdıkları, sınırlarını keşfettikleri, potansiyellerinin farkına vardıkları ve kendi kendilerini geliştirdikleri bir yaklaşımdır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri mevcut yeteneklerin kalitesini arttırırken, aynı zamanda işletmelerin çekiciliğini de arttırmaktadır.³²⁹ Literatürde çalışanların eğitilip geliştirilmesi ile hem bireysel hem de örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur.³³⁰

Eğitim programları ile çalışanların performansları arasında olumlu bir ilişki saptayan çalışmalardan birisi, Bartel'in 1994 yılında eğitim programlarının işgücü verimliliği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla imalat sektöründeki işletmelere yönelik yapmış olduğu çalışmadır.³³¹ Çalışma kapsamında, 1983 yılında beklenen işgücü verimlilik düzeylerinin altında faaliyet gösteren işletmelerin eğitim programlarını hayata geçirdikleri 1983 yılı ve sonraki üç yılı incelenmiştir. 1986 yılında çalışanlara yönelik verilen eğitim programları sayesinde işletmelerin işgücü verimliliklerinde önemli artışlar meydana gelmiştir ve üç yılın ardından daha önce beklenen düzeyin altında yer alan işgücü verimlilikleri istenen seviyelere ulaşmıştır.³³²

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmelere sağladıkları faydalar şu şekildedir:³³³

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir işletmede;

- Daha kısa sürelerde öğrenmeyi sağlar,
- İşteki verimlilik artışını gerçekleştirir,
- Ortaya çıkan istenmeyen durumların düzeltilmesini sağlar,
- Yöneticilerin iş yükünü azaltır,

³²⁹ Schuler, Jackson ve Tarique, **agm**, s.512.

³³⁰ Ann P. Bartel, "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", **Industrial Relations**, V.33, Issue.4, 1994, s.411; Maimuna Muhammad Nda ve Rashad Yazdani Fard, "The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity", **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, V.2, Issue.6, 2013, s. 93; D.J. Storey, "Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?", **Omega**, V.30, Issue. 4, 2002, s.249.

³³¹ Bartel, **agm**.

³³² Bartel, **agm**, s.411.

³³³ Levent Mercin, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14,2005, s.135-136.

- Çalışanların daha çok motive edilmesini sağlar,
- Çalışanların mesleklerinde yükselmelerini kolaylaştırır,
- İş güvenliğine yönelik verilen eğitimlerle kazaların önlenmesini ve maliyetlerin düşürülmesini sağlar,
- Ürün veya hizmetteki kaliteyi yükseltir,
- Bakım ve onarım maliyetlerini düşürür.

Stratejik pozisyonların tanımlanmasının ardından stratejik yetenek yönetimi sürecinin bir sonraki aşaması eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme aşamasında stratejik pozisyonlara getirilmesi planlanan yetenekli çalışanların eğitilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve böylelikle stratejik pozisyonlarda görev almaya hazır hale getirilmeleri amaçlanmaktadır.

2.2.4.3. Performans Değerleme

Stratejik yetenek yönetimi sürecinin bir diğer aşaması olan performans değerlendirme aşaması, hem yetenekli çalışanların elde tutulmasında hem de stratejik yetenek yönetimi sürecinin diğer aşamalarına veri sağlaması açısından yüksek bir öneme sahiptir. Bu yüzden performans değerlendirme aşamasının objektif bir şekilde, titizlikle yapılması gerekmektedir. Çalışanın ortaya koyduğu kişisel performans ile ilgili olan performans değerlendirme, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki işletmedeki insan gücünün katkısını ortaya çıkartan oldukça önemli bir göstergedir.³³⁴

“Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Bu çalışma esnasında örgütteki iş görenlerin bir dönem içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkması sağlanır.”³³⁵

³³⁴ Gürbüz, **age**, s.203.

³³⁵ Okakın, **age**, s.96.

Eğitim ve geliştirme aşamasında yetenekli çalışana yapılan yatırımların etkililiğinin ölçüldüğü performans değerlendirme aşamasının çalışanın terfi ettirilmesi, yetenek havuzunda kalmaya devam edip etmeyeceği gibi konularda yol gösterici olması gerekmektedir.³³⁶

Performans değerlendirme aşamasının temel olarak üç amacı bulunmaktadır:³³⁷

1. Değerlendirmeye yönelik amaç,
2. Geliştirmeye yönelik amaç,
3. Yasal zorunlulukları karşılamaya yönelik amaç.

Zaman alıcı ve de oldukça maliyetli olan performans değerlendirme sürecinin istenen sonuçları vermesi, bir açıdan işletmenin kendi kültürüne ve yapısına uygun olmasına bağlıdır.³³⁸ Genel olarak performans değerlendirme süreci şu şekildedir:³³⁹

- Hedeflerin ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Değerlendirme yönteminin sıklığının ve değerlendiricilerin tespiti,
- Uygulama ve ara gözden geçirmeler,
- Değerlendirmelerin yapılması,
- Güçlü ve geliştirmeye açık yönlerle ilişkin geribildirim verilmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi işlevlerinde

kullanılması.

İşletmelerin proje değerlendirme sürecinde genel olarak kullanabildikleri modern ve klasik yöntemler şu şekildedir:³⁴⁰

³³⁶ Çırpan ve Şen, **agm**, s.114.

³³⁷ Gürbüz, **age**, s.204-205.

³³⁸ Okakın, **age**, s.97.

³³⁹ Gürbüz, **age**, s.206.

³⁴⁰ Okakın, **age**, s.99-105.

2.2.4.3.1. Kişinin Tek Başına Değerlemesinin Yapıldığı Yöntemler

Derecelendirme Yöntemi: Belirlenmiş bir ölçek üstünde önemli görülen özelliklerin en iyiden en kötüye doğru ya da en kötüden en iyiye doğru derecelendirmesi mantığına göre yapılır. Kullanımı kolaydır ve yöntemin kullanımı için ilaveten çok fazla eğitim gerekmemektedir. Yine de değerlendiricilerin subjektif davranma olasılığı yüksektir.

Zorunlu Seçim Yöntemi: Derecelendirme yöntemindeki subjektif davranma olasılıklarını engellemek amacıyla geliştirilen, değerlendiricilerin bir dizi ifade içinde bir ifade seçerek çalışanı değerlendirdikleri bir yöntemdir. Değerlendiricinin ifadelerin karşılık bulduğu puanlardan haberinin olmaması bu yöntemi derecelendirme yöntemine göre objektif kılmaktadır.

Tanımlayıcı Metin Yöntemi: Değerlendiricinin çalışana yönelik yaptığı değerlemeyi bir metin halinde sunduğu ve derecelendirme yöntemi kadar subjektif yönleri olan eskiden beri kullanılan bir yöntemdir.

Kritik Boyutlar Yöntemi: Üç aşamada gerçekleştirilen bu yöntemde, ilk aşamada hem başarılı hem de başarısız işleri kapsayan ifadeler oluşturulmaktadır. Daha sonra kritik boyutların gruplandırılması yapılmaktadır. Son aşamada ise, değerlendirici çalışanın performansını, daha önce gruplandırılması yapılan ifadelerden uygun olan ifadeye yerleştirerek değerlendirmektedir.

Kontrol Listesi Yöntemi: Ekonomik olması ve basit kullanımı gibi avantajlara sahip olan bu yöntemde çalışanın yaptığı iş ve davranışlarının belirlenmesi amacıyla bir dizi soruyu içeren ölçek kullanılmaktadır.

Değerlendirici çalışanın performansına uygun ifadeyi işaretlemekte ve daha sonra işaretlemesi yapılan ağırlıklar toplanarak çalışan için bir başarı derecesi oluşturulmaktadır.

2.2.4.3.2. Kıyaslamalı Değerleme Yöntemleri

Sıralama Yöntemi: Kullanımı oldukça basit ve eskiden beri kullanılan bu yöntemde çalışan göstermiş olduğu performans açısından herhangi bir birim ölçütüne göre sıralanmaktadır. Gerekli önlemler alınmamışsa hale etkisinin olma olasılığının bulunduğu bir yöntemdir.

Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntem sıralama yönteminin dezavantajlarını minimize etmek ve çalışan sayısının fazla olduğu işyerlerinde sıralama yönetiminin uygulanabilirliğinin zor olmasından dolayı geliştirilmiştir. Yöntemde ilkin en başarılı ve başarısız çalışan belirlenmektedir. Sonraki adımda ikinci en başarılı ve başarısız çalışan belirlenmektedir. Değerlendirme tüm çalışanlar değerlendirilene kadar bu mantıkla devam etmektedir.

Adam Adama Kıyaslama Yöntem: Daha önceden belirlenmiş bazı ölçütlere göre (Girişimcilik yeteneği, liderlik becerisi, işe olan bağlılık) en iyi performansı gösteren çalışan seçilmektedir ve geriye kalan çalışanların sıralamaları bu çalışanlara göre yapılmaktadır.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Subjektif hataların önüne geçilmesi amacıyla geliştirilen bu yöntemde değerlendirici, daha öncesinden belirlenen birtakım oranlara göre çalışanları var olan boyutlar üzerindeki bölümlere yerleştirme yoluyla, değerlemesini yapmaktadır.

2.2.4.3.3. Diğer Yöntemler

Davranışsal Temellere Dayalı Dayanışma: Belirlenmiş bir görevin her bir temel özelliği için önceden oluşturulmuş olumlu ve olumsuz performans düzeylerini temsil eden alternatif yanıtlar ile kişilerin yanıtları karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemde davranışların değerlendirildiği ölçek kullanılmaktadır.

Amaçlara Göre Performans Değerleme: Amaçların yönetici ve çalışan tarafından birlikte belirlendiği, elde edilmesi istenen çıktıların birlikte kararlaştırıldığı ve yine performans değerlemenin birlikte yapıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemde belirlenen amaçların ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir.

360 Derece Geribildirim: Çalışanın performans değerlemesi çok yönlü olarak, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve diğer paydaşlar olmak üzere birçok kişi tarafından yapılmaktadır. Pahalı olması ve yapılmasının uzun sürmesi gibi dezavantajları olmasına rağmen bu yöntem oldukça objektiftir.

Takıma Dayalı Performans Değerleme: Bu yöntemde bir bütün olarak takım performansı değerlendirilirken aynı zamanda takımda yer alan çalışanların performansları da ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin yaptıkları olası hatalar şu şekilde sıralanmaktadır.³⁴¹

Esneklik (Fazla Hoşgörü): Değerlendirici değerlendirme yaparken çalışana karşı fazla hoşgörü ve davranabilmekte ve bunun sonucunda da çalışanın performansını değerlemede olduğundan yüksek yansıtmaktadır.

Katılık: Fazla hoşgörünün tersi bir durum sözkonusudur. Değerlendirici değerlendirme yaparken, çalışana karşı gereğinden fazla katı bir tutum ile performansını olduğundan düşük yansıtmaktadır.

Hale Etkisi: Değerlendiricinin, çalışanın daha önceki bazı işlerde ortaya koymuş olduğu yüksek veya düşük performansına bakıp çalışanın mevcut durumda da benzer performans göstereceğini düşünmesidir.

Merkezi Eğilim: Tüm çalışanların performanslarını “orta derece” kabul edilerek değerlendirici tarafından değerlemenin yapılmasıdır. Bu hatadan dolayı esasında düşük veya yüksek performans grupları değerlendirilmemiş olmaktadır.

³⁴¹ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, *age*, s.233-235.

Yetersiz veya Belirsiz Başarı Standartları: Değerleme için gereken başarı standartlarının yeterince iyi tanımlanmadığı bir durumdur.

Objektif Olmama: Değerlendiricinin değerlemeyi subjektif yargılar içinde yapmasıdır.

Yakın Zaman Etkisi: Çalışanın yakın zamanda gösterdiği düşük veya yüksek performansın değerlendirici tarafından değerlendirme yapılırken dikkate alınmasıdır. Yakın zamanda yüksek veya düşük performans gösteren çalışanın mevcut durumda da yüksek veya düşük performans göstereceği yanılgısı mevcuttur.

İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması: Birbirini takip eden işlerde bir önceki işte meydana gelen başarısızlığın bir sonraki işin performansını etkilediği gerçeğinin dikkate alınmaması durumudur.

Stratejik yetenek yönetimi sürecinin üçüncü aşaması olan performans değerlendirme, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerine odaklanan yaygın İKY ilkeleri esas alınarak geliştirilmektedir.³⁴² Yetenek yönetimi bağlamında yapılan performans değerlendirme süreçlerinde, eksiklikler ve hataların minimize edilmesi adına klasik performans değerlendirme yöntemleri yerine, “360 Derece Performans Değerleme” gibi katılımcılığın, geribildirim esas alındığı çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir.³⁴³ Ayrıca performans değerlendirme sürecinin, çalışanların verimliliğini ölçen, yapılan işlere ve çalışanların yeterliliklerine odaklanan nitelikte olmasının, istenen sonuçların elde edilmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir.³⁴⁴

³⁴² Chen, **age**, s.28.

³⁴³ Tabancalı ve Korumaz, **agm**, s.146.

³⁴⁴ Chen, **age**, s.29.

2.2.4.4. Kariyer Geliştirme

Stratejik yetenek yönetimi sürecindeki dördüncü aşama olan kariyer geliştirme aşaması, yetenekli çalışanların becerilerine ve mevcut işlerdeki performanslarına odaklanmaktadır ve her yetenekli çalışanın hak ettiği terfiyi almasına ve yükselme basamaklarını tırmanmasına olanak tanımaktadır.³⁴⁵

Kariyer geliştirme aşamasının etraflıca anlaşılabilmesi için “kariyer”, “kariyer yönetimi”, “kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

Kariyer kısaca, çalışanların çalışma hayatları boyunca yaptıkları işleri, çalışma hayatındaki ilerlemelerini ve gelişimlerini barındıran bir kavram olarak açıklanmaktadır.³⁴⁶ Bilginin baskın bir öge olduğu günümüzde kariyer, öğrenmedeki sürekliliği, çevreye uyum sağlamayı ve bilginin araştırılmasını esas almaktadır.³⁴⁷ Kariyer kavramı üzerinde mutabık olunan en temel bakış açısı, çalışanın kişiliğini ve becerilerini göz önünde tutarak bir iş tercihinde bulunması, kariyer yaşamı boyunca kariyerindeki gelişimi biçimlendirmesidir.³⁴⁸

Konu bağlamındaki bir diğer kavram ise kariyer yönetimidir. “Kariyer yönetimi çalışanın hem örgütün gereksinimlerine hem de kendisinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamasına ve yönetmesine olanak sağlayan örgütsel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırması şeklinde de tanımlanabilir.”³⁴⁹

Kariyer planlama ise çalışanın sahip olduğu birikimin, kabiliyetin, değer yargısının, ilgi alanlarının, güçlü ve zayıf taraflarının değerlendirildiği, işletme içinde ve dışında kariyer fırsatlarının tanımlandığı, çalışanın kendisine kısa ve uzun süreli hedefler belirlediği,

³⁴⁵ Chen, **age**, s.30-31.

³⁴⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004, s.245

³⁴⁷ Koçel, **age**, s.48.

³⁴⁸ Meryem Akoğlu Kozak ve Tülin Dalkıranoglu, “Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.13, S.1,2013, s.43.

³⁴⁹ Okakın, **age**, s.140.

kariyere ilişkin planların hazırlandığı ve sonrasında uygulandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.³⁵⁰

Konu bağlamında ele alınan son kavram ise kariyer geliştirme kavramıdır. Kariyer geliştirme; çalışanların kariyerlerini yönettikleri, kariyerlerini geliştirdikleri, kariyer yaşamı boyunca başarılı olmalarını sağlayan ve yaşam boyu devam eden faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.³⁵¹ Kariyer geliştirme süreci, çalışanların özsaygı gereksinimlerini sağlamalarına olanak sağlayan bilinçli olarak yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır.³⁵² Kariyer geliştirme kavramı, kariyer yönetimi ile kariyer planlamanın birlikte ele alındığı ve proaktif çözümler üreten faaliyetler bütünüdür.³⁵³

Bir işletmede İK uygulamaları bağlamında yürütülen kariyer geliştirme uygulamalarının amaçları şu şekildedir:³⁵⁴

- Çalışanların ileride yapacakları işler için ihtiyaç duyacakları donanımları kazanmalarına olanak sağlamak,
- Verimde meydana gelebilecek olası kayıpların azaltıldığı ve başarılı bir kariyerin önünün açıldığı bir ortamı tesis etmek,
- İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı donanımlı yönetici ve yönetici adaylarını ortaya çıkarmak,
- Hedeflerin, ilkelerin ve kabul edilmiş eylemlerin benimsenmesini sağlamak.

Bir işletmede kariyer planlama ve geliştirme süreci şu şekilde olmaktadır:

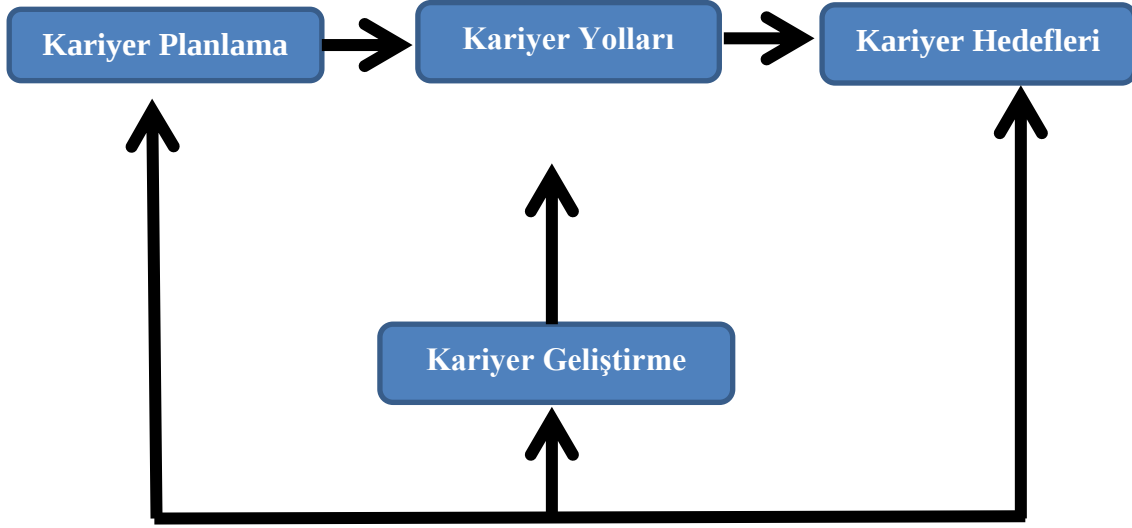
³⁵⁰ Barutçugil, **age**, s.320.

³⁵¹ Gürbüz, **age**, 243.

³⁵² Altınöz, **age**, s.66.

³⁵³ Okakın, **age**, s.140.

³⁵⁴ Altınöz, **age**, s.67.



Şekil 10. Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli

Kaynak: Nilgün Anafarta ve Serdar Özgenlik, “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.8, 2001,s.3.

Şekil 10’dan da anlaşılacağı üzere kariyer planlama ve geliştirme süreci sırasıyla;

- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi,
- Kariyer yollarının saptanması,
- Kariyerin gelişimsel faaliyetlerle geliştirilmesi,
- Kariyer hedeflerinin ileriye taşınması safhalarından oluşmaktadır.³⁵⁵

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılar sunan kariyer geliştirme aşamasının hem işletme hem de çalışanlar açısından bazı yararları bulunmaktadır.³⁵⁶

Kariyer Geliştirmenin İşletme Açısından Faydaları

- İhtiyaç duyulan çalışanın içerden temin edilmesi için potansiyel adayların hazırlanması ve sayılarının arttırılması,
- İşletmeler (küresel ölçekli) arasında çalışan transferi için uygun çalışanların hazırlanması ve geliştirilmesi,

³⁵⁵ Anafarta ve Özgenlik, *agm*, s.3.

³⁵⁶ Okakın, *age*, s.141-142.

- Kariyer geliştirmeye yönelik verilen danışmanlık hizmetleri ile işletmenin çalışanlar tarafından daha iyi tanınması, farklı kültürlere sahip çalışanlar arasındaki kaynaşmanın sağlanması,

- İşletmedeki işgücü devir oranının düşürülmesi,
- Çalışanlardaki yıpranma payının azaltılması,
- Çalışanların bazı gereksinimlerinin (saygınlık, eğitim, fark edilme) karşılanması.

Kariyer Geliştirmenin alışanlar Açısından Faydaları

- İşte gösterilen performansta artış sağlanması,
- Transfer, yükseltme, terfi gibi konularda karar verme mekanizmasına sahip yöneticilerin çalışanları tanıması,
- Çalışanlara sponsor ve mentor sağlanması konusunda katkılar sunması,
- Küresel çaplı projelerde yer almak ve yurtdışında çalışma olanağına kavuşmak,
- Çalışanların bireysel gelişimlerinde artış sağlamak.

İşletme başarısı için, yetenekli çalışanların henüz kariyerlerinin daha başında keşfedilmesi, işletmeye kazandırılması ve gelişim için ayrılan kaynakların uygun dağıtımı oldukça önemlidir.³⁵⁷ İşletme içindeki ortalama çalışandan farklı olarak yetenek sahibi çalışanlar daha yüksek hedeflere ve performansa sahiptirler. Dolayısıyla bu çalışanların beklentileri de farklı olmaktadır.³⁵⁸ İşletmelerin bünyelerinde bulunan yetenekli çalışanları ellerinde tutabilmelerini ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmelerini sağlayan önemli faktörlerden birisi de yetenekli çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde tasarlanmış kariyer geliştirme fırsatlarıdır. Eğer işletmeler yetenekli çalışanlara yönelik kariyer geliştirme ve diğer birtakım fırsatları sunmazlarsa, büyük bir olasılıkla bu yetenekli

³⁵⁷ Ayşe iek Korkmaz ve Tamer Keçecioğlu, “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.10, S.22, 2014, s.168.

³⁵⁸ Tabancalı ve Korumaz, **agm**, s.147.

Çalışanlar çalıştıkları işletmelerde kalmaya devam etmek istemeyeceklerdir.³⁵⁹ Bu bağlamda, stratejik pozisyonları dolduran ya da bu pozisyonlara ileride getirilmesi planlanan yetenekli çalışanların işletmede kalmalarının sağlanması, rakip işletmelere gitme ihtimallerinin ortadan kaldırılması, işletme bünyesinde bu çalışanlara sunulan kariyer geliştirme fırsatlarının niteliğı ile doğrudan ilişkilidir. İşletme bünyesindeki kariyer geliştirme fırsatları, işletme içindeki çalışanların elde tutulmasına yardımcı olduğu gibi, işletme dışındaki yetenekli çalışanları işletmeye çekmede de önemli bir araçtır.

2.2.4.5. Ücret ve Yan Haklar

Stratejik yetenek yönetimi sürecinin son aşaması olan ücret ve yan haklar konusu, klasik İK uygulamalarındaki ücret ve yan haklar konusu ile büyük benzerlik gösterse de esasında stratejik pozisyonlarda görevlendirilen veya görevlendirilmesi düşünülen tamamı yetenekli çalışanlardan oluşan belli bir seçilmiş gruba yönelik bir uygulamadır.

“Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, yöneticileri ve çalışanları için işe ve unvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme uygulamalarını yeniden gözden geçirmektedirler. Bu organizasyonlar, en iyi insanların ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansı birlikte artırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedirler.”³⁶⁰

Ücreti, bir çalışana yaptığı iş ve ortaya koyduğu emeğı karşılığında kendisine işin sağlayıcısı tarafından verilen parasal tutar olarak; yan hakları ise, sabit ücretin yanı sıra, işveren tarafından çalışana sağlanan maddi veya maddi olmayan birtakım çıkarlar ve yapılan ödemeler şeklinde tanımlamak mümkündür.³⁶¹

Rekabet temelli, adaletli ve çalışanlarca yeterli bulunan ücret ve ödöl yönetimi ile işletmeler;

³⁵⁹ Ian Cunningham, “Talent management: making it real”, **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, V. 21, Issue. 2, 2007,s.5.

³⁶⁰ Barutçugil, **age**, s.443.

³⁶¹ http://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=11UMS01636%20Rev%2001%20%C3%9Ccret%20ve%20Yan%20Haklar%20Uzman%C4%B1&dl=2017/11/29/0.254008001511961332_ek_2_ucret_ve_yan_haklar_uzman_seviye_6_revizyon_01_yay_mlanm_pdf (**Erişim:** 06. 03. 2018)

- Yetenekli adayların cezbedilerek işletmeye çekilmesini,
- İşletme çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek onların işletmede kalmalarının sağlanmasını amaçlamaktadırlar.³⁶²

Bir işletmede uygulanan sağlıklı bir ücret yönetiminin eşitlik, denge, bütünlük, nesnellik, uzlaşım ve piyasa ücretleriyle kıyaslanabilir olması gibi birtakım kabul görmüş ilkelere dayanması gerekmektedir.³⁶³

İşletmelerde çalışanlara sunulan ücret ve ödül paketi dört ana bileşenden oluşmaktadır:³⁶⁴

1. Temel (Kök) Ücret: Ücret ve ödül paketinin en önemli bileşeni olan temel veya kök ücret çalışanın emeğine karşılık olarak çalışana genelde aylık, bazen haftalık ve nadir olarak yıllık olarak ödemesi yapılan ücret (maaş) olarak tanımlanmaktadır.

2. Performansa Dayalı Ücret: Temel ücretin yanı sıra çalışanın göstermiş olduğu performans oranında kendisine verilen teşviklerdir.

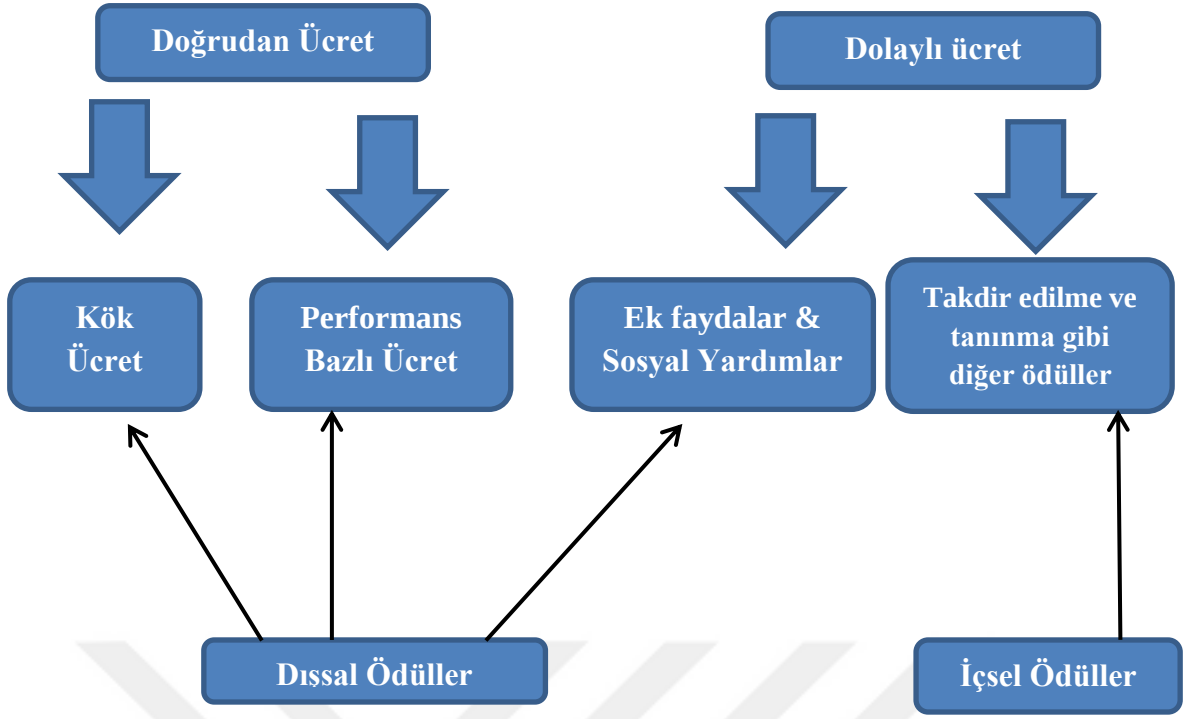
3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar: Temel (kök) ücret ve performans bazlı ücrete ilave olarak çalışanlara sağlanan yol, yemek, barınma, sağlık ve hayat sigortası, sigorta prim ödemeleri gibi ek yararlar ve sosyal yardımlardır.

4. Diğer Ödüller: Çalışanın tanınması, başarı, takdir edilme, sorumluluk ve bireysel gelişim gibi parasal olmayan, çalışanı sosyal ve psikolojik bakımdan oldukça güdüleyen ödüllerdir.

³⁶² Gürbüz, **age**, s.267.

³⁶³ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **age**, s.312-314; Okakın, **age**, s.128-129.

³⁶⁴ Gürbüz, **age**, s.268-269.



Şekil 11. Ücret ve Ödül Paketi

Kaynak: Gürbüz, age s.269.

Şekil 11’den de görüldüğü üzere kök ücret, performans bazlı ücret ve ek faydalar ile sosyal yardımlar dışsal ödüller olarak değerlendirilmektedir. Takdir edilme ve tanınma gibi diğer ödüller ise içsel ödüller olarak ele alınmaktadır.

Literatürde ücret ve yan ödemelerin yetenekli çalışanların işletmede tutulmasında önemli rol oynadığını belirten birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan birisi, 1997 yılında McKinsey ve Company firmalarının 77 büyük kuruluş üzerinde, üst düzey 200 yöneticiye yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmadır.³⁶⁵ Çalışmada yetenekli çalışanları motive eden ve işletmelerde çalışmaya devam etmelerini sağlayan üç faktörden birisi ödemeler ve yan haklar konusudur. Yetenekli çalışanları güdüleyen ve elde tutulmasını sağlayan diğer iki önemli faktör ise işletme markası ve iş/ürün faktörleridir. Sosyal medyanın, kurumların işveren markalaşması çabaları üzerine etkisini inceleyen başka bir çalışma sonucunda, ücret ve yan

³⁶⁵ Olivier Serrat, “A Primer on Talent Management”, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_44 (Erişim: 16.12. 2016)

ödemelerin yetenekli çalışanların ilgisini çeken ve onların işletmede tutulmasını sağlayan önemli bir unsur olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.³⁶⁶

2010 yılı Haziran ve Mayıs aylarında, Towers Watson firmasının yapmış olduğu bir çalışma sonucunda, hem işverenler hem de çalışanlar, nitelikli çalışanların cezbedilmesinde ve onların işletmede kalmasında, ücret ve yan ödemeler konusunun önemi vurgulanmaktadır.³⁶⁷ Yine Hay Group araştırma şirketinin 2007 yılında Çin’de 300’den fazla uluslararası işletmeye yönelik gerçekleştirdiği başka bir çalışma sonucunda da; Çinli çalışanların kariyer seçiminde hâlâ ciddi bir paya sahip olduğu görülen ücret ve yan ödemeler konusunun önemi vurgulanmaktadır.³⁶⁸

İşletmelerin ücret ve yan ödemelerde nasıl bir yol izleyeceği konusu, çalışanların istenen seviyelerde motive edilmesi ve örgütsel adaletin sağlanması noktasında önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Huselid ve arkadaşları çalışanların ücretlendirmesinde iş sınıflarının temel alınmasını ve bu bağlamda, A sınıfı (stratejik) işlerin performansa göre, B sınıfı işlerin yapılan işlerin seviyelerine göre ve C sınıfı işlerin ise pazardaki ücret seviyesine göre yapılmasını önermektedirler.³⁶⁹ Chen, ücret ve yan ödemelerinin çalışanların ortaya koydukları katkılarla doğru orantılı olması gerektiğini belirtmektedir.³⁷⁰

Stratejik yetenek yönetimi programlarına sahip işletmeler, ücret ve yan ödemeler uygulamasıyla yetenekli, nitelikli çalışanları güdüleyerek, onları işletmeye bağlamayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler ücret ve yan ödemeler konusunda yetenekli çalışanların

³⁶⁶ Prabhjot Kaur vd., “Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study”, **The IUP Journal of Brand Management**, V. 12, N. 2, 2015, s.14.

³⁶⁷ Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model, Results of the 2010 Global Talent Management and Rewards Study, <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/12/Creating-a-Sustainable-Rewards-and-Talent-Management-Model> (Erişim: 26.05.2017)

³⁶⁸ Yi Xue, “*Talent Management Practices of Selected Human Resource Professionals in Middle to Large-Sized Manufacturing Multinational Companies in China*”, Pennsylvania: The Pennsylvania State University, Doctorate Dissertation, 2014, s.49.

³⁶⁹ Huselid vd., **agm**, s.3

³⁷⁰ Chen, **age**, s.32.

beklentilerini yeteri kadar karşılayamazlar ise, bu durumda yetenekli çalışanların rakip işletmelerin tekliflerini düşünmek ve değerlendirmek zorunda kalacakları belirtilmektedir.³⁷¹ Bu, yetenekli çalışanların farkında olan ve sahip olduğu yetenekleri stratejik olarak yöneten kurumsal işletmelerin asla istemeyeceği bir durumdur. Bu yüzden kurumsallaşmış işletmeler genelde ücret ve yan ödemeler konusunda, hem yetenekli çalışanların hem de işletmenin birlikte kazanacağı bir yol izlemeyi tercih etmektedirler.

2.2.5. Stratejik Yetenek Yönetiminin Önemi ve Çıktıları

İşletme başarısının sağlanması için yetenekli çalışanların etkili ve stratejik bir şekilde yönetilmesi, bugün her zamankinden daha da zorunlu bir hale gelmiştir. Stratejik yetenek yönetimi sonucu elde edilmesi amaçlanan çıktılarından dolayı, stratejik yetenek yönetimi olgusu hem işletmeler hem de özellikle yetenekli çalışanlar için oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaları ve daha fazla kâr etmeleri, işletmedeki insan kaynağının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretmesine, sürekli bir şekilde farklı ürün veya hizmetler sunmasına bağlıdır.³⁷² Stratejik yetenek yönetimi bu koşulu en iyi şekilde sağlamanın ideal bir yoludur.

İngiliz elektrik ve gaz tedarikçisi Npower işletmesi yetenek yönetiminin neden anlamlı bir yatırım olduğunun görülmesi açısından oldukça önemli bir örnektir.³⁷³ 2008 yılında yeniden yapılanma ile birlikte işletmede yetenek yönetimi sürecinin hayata geçirilmesinden sonra, Npower işletmesinde şu gelişmeler yaşanmıştır:

³⁷¹ Altınöz, **age**, s.82.

³⁷² Yalçın Vural, Pelin Vardarlier ve Abdullah Aykır, “The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, V. 58, 2012, s.342.

³⁷³ Maria Yapp, “Measuring the ROI of talent management”, **Strategic HR Review**, V. 8, N. 4, 2009, s.9.

- Npower işletmesi, satış gelirlerinde % 54'lük artış gerçekleştirmiştir.
- Npower işletmesi verimlilikte % 5'lik bir artış kaydetmiştir.
- Müşteri hizmetlerine yönelik şikâyetler yüzde 14'ten fazla azalmıştır.
- Buna ek olarak, Npower işletmesinde çalışmayı başka çalışanlara önerecek çalışanların sayısı % 11 oranında artmış ve çalışanların liderliğe olan güvenleri % 7 artmıştır.

İşletmeler dört nedenden ötürü stratejik yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek zorundadırlar:³⁷⁴

1. Tüm işletmelerin, müşteri ve yatırımcı beklentilerini karşılayacak yetenekli çalışanlara olan gereksinimleri ve bu bağlamda yetenek için süregelen işletmeler arasındaki savaş,
2. İş sözleşmelerinde kontrolün işverenden artık çalışana doğru kayıyor oluşu,
3. İş başvurularındaki yoğunluk ve bu yoğunlukla birlikte yetenekli çalışan tespitin zorluğu,
4. İşletmelerin bazı faaliyetleri için dış kaynak kullanması ve daha az çalışanla daha fazla üretimde bulunma çabası.

Stratejik yetenek yönetimi ile işletmeler, temelde yetenekli ve potansiyel sahibi insan kaynağını geliştirmeyi, güçlendirmeyi, elde tutmayı ve onları stratejik olarak yöneterek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır.³⁷⁵ 2012 yılının Mayıs ve Haziran aylarında, küresel ölçekli işletmelerde çalışan 418 yöneticiye yönelik olarak yapılan bir anket çalışmasında, katılımcıların önemli bir oranının etkili bir yetenek yönetimi

³⁷⁴ Noelle K. Newhouse, Barbara O. Lewis ve John W. Jones, "Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategy in the Ongoing Talent War", White Paper, 2004, s.2. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.5693&rep=rep1&type=pdf> (Erişim:08.03. 2017)

³⁷⁵ Collings ve Mellahi, **agm**; Lewis ve Heckman, **agm**.

stratejisini rekabetteki başarının anahtarı olarak gördükleri ve insan kaynaklarının gelecekteki stratejik öneminin daha da artacağını rapor ettikleri görülmektedir.³⁷⁶

Towers Perrin araştırma şirketinin yapmış olduğu başka bir çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin % 73'ü işletme stratejisiyle bütünleştirilmiş yetenek yönetimi uygulamasının işletme hedeflerine ulaşmada kritik bir role sahip olduğunu belirtmektedirler.³⁷⁷

Stratejik yetenek yönetimi işletme başarısında etkili rol oynayan ve işletmeleri geleceğe taşıyacak olan yetenekli çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır. Bradford Smart yetenekli çalışanların (A sınıfı çalışanlar) önemini vurgularken şu istatistikleri aktarmaktadır.³⁷⁸

- Yüksek yeteneğe sahip liderler, diğer liderlere göre %94'lük bir oranla daha fazla üretkendirler.
- Yatırım bankacılığında çalışan yetenekli yöneticiler, ortalama diğer yöneticilere göre daha fazla üretkendirler (iki kat).
- % 3'lük en üst dilimde yer alan yetenekli programcıların, daha alt dilimlerde yer alan diğer programcılara göre % 1200 oranında daha çok kod yazmaktadırlar.
- % 3'lük en üst dilimde yer alan satış personelinin ortalama diğer satış personeline göre daha fazla verimlidirler (% 250 oranında).

Huselid'in 1995 yılında, yaklaşık 1000 firmaya yönelik olarak yaptığı ve çalışanlara yapılan yatırımlar (performans arttırıcı İKY uygulamaları) ile firma

³⁷⁶ KPMG International, "Rethinking Human Resources in a Changing World", 2012, <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf> (Erişim: 18. 06. 2017).

³⁷⁷ Talent Management Must Mesh with Business Goals for Post-Recession Success, **HR Focus**, 2010, V. 87, Issue.1, s.8. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=54e381ba-0a37-4865-be6b-cd27ab49bf5b%40sessionmgr4009> (Erişim: 18. 06. 2017).

³⁷⁸ Bradford Smart, **Topgrading, 3rd Edition: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance**, New York: Penguin Group, 2012.

performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması,³⁷⁹ sonuçları itibariyle oldukça çarpıcıdır. Araştırma sonucu, çalışan performansını yükseltmeyi amaçlayan İKY uygulamalarının işletme performansı ile ilişkili olduğu bulgusu saptanmıştır. Araştırmanın ekonomik ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçları, işletmelerin çalışanlarına yönelik yatırımlar yaparak bunun sonucunda işletmelerin önemli ölçüde mali fayda sağlayabileceklerini göstermektedir. Huselid'in çalışmasında elde ettiği sonuçların bazıları şu şekildedir:³⁸⁰

Çalışan performansını arttırmaya yönelik yapılan İK uygulamalarındaki artışın

- Personel devir hızı oranında % 7.05'lik bir azalma,
- Her bir çalışan düzeyinde satışlarda meydana gelen 27.044 dolarlık artış,
- Her bir çalışan düzeyinde işletme kârında meydana gelen 3.814 dolarlık artış,
- Her bir çalışan düzeyinde işletmenin piyasa değerinde meydana gelen 18.641

dolarlık artış sağladığı bulgularına ulaşılmıştır.

Langenegger, Mahler ve Staffelbach yetenek yönetimi stratejileri sonucu elde edilen çıktıları şu şekilde özetlemektedirler:³⁸¹

1. Finansal Düzeydeki Çıktılar

- Yüksek işletme kârı,
- Yüksek piyasa değeri.

2. İşletme Düzeyindeki Çıktılar

- Sürdürülebilir ve güçlü kurum kültürü,
- Verimlilikte artış,
- Müşteri memnuniyetindeki artış,
- Pazara daha kolay erişimin sağlanması,

³⁷⁹ Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, V.38, N. 3, 1995.

³⁸⁰ Huselid, **agm**, s.667.

³⁸¹ Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler ve Bruno Staffelbach "Effectiveness of talent management strategies", **European J. International Management**, V. 5, N. 5, 2011, s.526-527.

- Yüksek işveren markası ve işletme çekiciliği.

3. İnsan Kaynakları Düzeyindeki Çıktılar

- Yüksek iş tatmini,
- Yüksek örgütsel bağlılık,
- Yenilik kabiliyetinde artış,
- İşten ayrılma oranlarında düşüş, yetenekleri elde tutma oranında yükseliş.

Başka bir çalışmada stratejik yetenek yönetimi çıktıları şu şekilde sıralanmaktadır.³⁸²

- Güçlü kurumsal değerlerin stratejik yetenek yönetimi ile geliştirilmesi,
- Stratejik yetenek yönetimi ile çalışan algılarının proaktif olarak yönetilebilmesi,
- Stratejik yetenek yönetimi ile grup normlarının güçlendirilmesi,
- Stratejik yetenek yönetimi ile değere dayalı liderliğin sağlanması,
- Stratejik yetenek yönetimi ile değer odaklı çalışanın ödüllendirilmesi,
- Stratejik yetenek yönetimi ile kariyer geliştirmenin sağlanması.

2.2.6. Stratejik Yetenek Yönetiminde Sorumluluk

Stratejik yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, programdan sorumlu birimlerin performansı ile doğru orantılıdır. İşletme stratejisiyle bütünleştirilmiş bir yetenek yönetimi programı, birçok birimin sorumluluk alanına girmektedir. Yetenek yönetimi stratejilerinin uygulamasında söz konusu sorumluluğun

³⁸² Noelle K. Newhouse, Barbara O. Lewis ve John W. Jones, “Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategy in the Ongoing Talent War”, White Paper, 2004, s.5. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.5693&rep=rep1&type=pdf> (Erişim:08.03. 2017)

sadece belli bir birime yüklenmesi doğru olmamaktadır.³⁸³ Yetenek uygulamalarını, programını ve kültürünü geliştirmek ve uygulamak için, işletmedeki farklı birim ve kişilerin, yetenek yönetimi programında sorumluluğu ve hesap verebilirliği olmalıdır.³⁸⁴ Pozisyonu her ne olursa olsun (CEO, bölüm müdürü, tesis yöneticisi, mağaza müdürü, bilgi işlem dairesi başkanı... vb.) işletme içindeki ilgili her yetkilinin yetenek havuzunun geliştirip güçlendirilmesinde sorumluluğu bulunmaktadır ve bu bağlamda özellikle her liderin “takımım ne kadar güçlü ve takımımı gereken düzeyde güçlendirmek için ne yapabilirim?” sorusunu kendisine sorması gerekmektedir.³⁸⁵

Genel olarak stratejik yetenek yönetiminde sorumluluk sahibi tarafları üç sınıfta toplamak mümkündür:

- Tepe Yönetimin Sorumluluğu,
- Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu,
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu.

2.2.6.1. Tepe Yönetimin Yetki ve Sorumluluğu

Stratejik yetenek yönetimi kapsamında özellikle tepe yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bir işletmede en tepede bulunan kişi, aynı zamanda yetenekli çalışanları yöneten kişidir.³⁸⁶ Yetenek yönetiminin stratejik önemi arttıkça, işletme içindeki yetenekli çalışanların yönetiminde daha aktif bir yönetimin varlığına gereksinim duyulmaktadır.³⁸⁷ Yapılan birçok çalışmada yaygın bir şekilde, yetenek yönetimindeki başarının ön koşulu olarak tepe yönetiminin kararlılığı ve katılımı gösterilmektedir. Tepe yönetiminin bir işletmedeki yetenek yönetimi etkililiği üzerinde

³⁸³ Atlı, **age**, 2010, s.73.

³⁸⁴ Silzer ve Dowell, **age**, s.57.

³⁸⁵ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.27.

³⁸⁶ Atlı, **age**, 2010,s.74.

³⁸⁷ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**.

en büyük etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.³⁸⁸ Yetenek yönetimi ile ilgili Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin yapmış olduğu bir anket çalışmasında, işletmedeki yetenek yönetimi programında en büyük sorumluluğun yönetim kurulunda olduğu, orta kademe yöneticilerinin ve İKY departmanının sorumluluk açısından daha alt bir seviyede yer aldıkları, araştırmaya katılan insan kaynakları ve yetenek yönetimi profesyonelleri tarafından ortaya konulmuştur.³⁸⁹

Bir işletmede yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması ve yetenek havuzundaki potansiyel adayların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için bir liderin (tepe yönetimi) yapması gereken altı uygulama şu şekildedir:³⁹⁰

- Yetenek için önemli standartların oluşturulması,
- Karar alma mekanizmalarında aktif olarak rol almak,
- Basit ama etkili yetenek değerlendirme sürecinin uygulanması,
- İşletme genelindeki tüm yöneticilere yetenek yönetimi felsefesinin aşılması,
- Yeteneğe önemli yatırımlar yapılması (Harcamadan kaçınmamak),
- Liderlerin kendilerini ve işletmedeki diğer yöneticileri, yetenek yönetimi uygulamasının performansından sorumlu tutması.

Yönetim kurulu ile CEO ve üst düzey yöneticilerin stratejik yetenek yönetimi sorumlulukları Tablo 17'de yer almaktadır.

³⁸⁸ Silzer ve Dowell, **age**, s.59.

³⁸⁹ Silzer ve Dowell, **age**, s.58.

³⁹⁰ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.27.

Tablo 17. Yönetim Kurulu ile CEO ve Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları

Rol	Yetenek Yönetimindeki Sorumluluklar
YÖNETİM KURULU	İşletmenin yetenek stratejisi ve planlarını gözden geçirir.
	CEO ve üst düzey yöneticilerin yetenekleri ne kadar iyi yönettiklerini değerlendirir.
	Seçim ve koçluk da dâhil olmak üzere, işletmenin en üst seviyesindeki yeteneklerin kalitesinin sağlanması için sorumluluk alır.
	Hesap verebilen bir yönetim kurulu komitesini kurar.
	Yetenek havuzunu nasıl güçlendirecekleri konusunda CEO ve üst düzey yöneticilere tavsiyelerde bulunur.
CEO ve ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER	Yetenek yönetiminde açık ve anlaşılır politikalar oluşturur ve yine yetenek yönetimi konusunda stratejik rehberlik sağlar.
	Yetenekli çalışanların değerlemeleri, planlamaları ve geliştirilmeleri konularında ilgili yöneticilerle iletişim halinde bulunur.
	Yetenek yönetimi sürecinde aktif olarak yer alır.
	Diğerleri için rol model olur ve onlardaki becerilerin artırılmasına yardım eder.
	Kritik pozisyonlarda yer alan çalışanları tanır ve onlara yakın durur.
	Yetenek yönetimi performansından kişisel olarak kendini sorumlu tutar.
	Yetenek yönetiminde ilgili yöneticilere sorumluluk yükler ve onları başarılı olduklarında ödüllendirir.

Kaynak: Silzer ve Dowell, **age**, s.60.

2.2.6.2. Orta Kademe Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları

Stratejik pozisyonlara yerleştirilmesi planlanan yetenekli adayların eğitimi ve geliştirilmesinde aktif bir rolleri olduğu için orta kademe (bölüm) yöneticileri, stratejik yetenek yönetimi sürecinde kritik bir öneme sahiptirler.³⁹¹ Orta kademe yöneticilerini stratejik yeteneklerin yönetilmesinde direkt sahada görev ve sorumluluk alan kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

³⁹¹ Çırpan ve Şen, **agm**, s.116.

Johnson & Johnson ve General Electric gibi yetenek yönetimi programlarını başarıyla uygulayan işletmelerde, bölüm yöneticileri dâhil olmak üzere işletmedeki tüm yöneticiler, yetenek yönetiminin başarısından sorumlu tutulmaktadır ve bu anlamda tüm yöneticilerin hesap verebildiği bir işletme kültürü oluşturulmuştur.³⁹²

Yetenek yönetimi stratejilerinin başarıyla uygulanması, orta kademe yönetiminin yetenek yönetiminin ne kadar önemli olduğunun farkında olmasına ve yetenek havuzunu yönetebilecek yetkinliğe sahip olmasına bağlıdır.³⁹³

Stratejik yeteneklerin eğitilip geliştirilmesinde aktif görevleri olan orta kademe yöneticiler, iki nedenden ötürü yetenek yönetiminin başarıya ulaşması noktasında direnç gösterebilmektedirler:³⁹⁴

1. Yetenek yönetimi uygulamalarının belli bir zaman ve çaba istemesinin orta kademe yöneticiler tarafından “ekstra bir yük” olarak algılanması.

2. Yetenek yönetiminin başarıya ulaşmasında ikinci bir direnç ise, orta kademe yöneticilerindeki “sorumlulukları altında bulunan stratejik yeteneğe sahip çalışanların gelecek bir zamanda, kendi pozisyonlarına yerleştirileceği” korkusudur.

Tepe yönetimin orta kademe yönetimden gelebilecek bu tarz olası dirençlerin önüne geçmesi, yöneticilerde oluşan kaygıları giderecek politikalar yürütmesi gerekmektedir.³⁹⁵ Aksi takdirde, yetenek yönetiminin başarılı olmasında kilit bir rolü bulunan orta kademe yönetiminden gelebilecek dirençler, sistemin başarısızlığa uğramasına yol açacaktır.

Stratejik yetenek yönetimi sürecinde rol alan orta kademe (bölüm) yöneticilerin program kapsamındaki görevleri Tablo 18’de yer almaktadır.

³⁹² Silzer ve Dowell, **age**, s.66.

³⁹³ Atlı, **age**,2010, s.80.

³⁹⁴ Cırpan ve Şen, **agm**, s.116.

³⁹⁵ Cırpan ve Şen, **agm**, s.116.

Tablo 18. Orta Kademe (Bölüm) Yöneticilerinin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları

Rol	Sorumluluklar
Orta Kademe Yönetimi	Yeteneklerin gelişiminde ve alınan kararlarda sorumlulukları bulunmaktadır.
	Karar alma mekanizmasına aktif olarak katılır.
	Gereksinim duyulan doğru yeteneklerin işe alınması ve yönetilmesinde uzmanlık alanlarını oluşturur ve geliştirir.
	Yetenek için açık, anlaşılır ve yüksek standartlar belirler.
	Yeteneğe ilişkin alınan kararların özenli ve stratejik olması için uygun metrikler kullanır.
	Başkalarına yeteneğe ilişkin düşünce yapısını aşılarlar.

Kaynak: Silzer ve Dowell, *age*, s.61.

2.2.6.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları

Stratejik yetenek yönetiminde sorumluluğu olan bir başka önemli birim ise İKY bölümüdür. Özellikle özel bir yetenek yönetimi birimi olmayan veya yetenek yönetimi profesyoneli istihdam etmeyen işletmelerde, stratejik yetenek yönetimi sürecinde İKY bölümüne daha fazla görev düşmektedir.

2000 yılında McKinsey'in yapmış olduğu bir araştırmada³⁹⁶ katılımcıların % 88'i, yetenek havuzlarının güçlendirilmesi için İKY bölümü, orta kademe yöneticileri ile ortak hareket etmesinin kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Buna rağmen katılımcıların sadece % 12'si, yetenek yönetimi uygulamalarında İKY bölümünün bölüm yöneticileri ile gerçekten ortak hareket ettiğini aktarmaktadır. Bölüm yöneticilerinin İKY biriminden yardım talep ettikleri ama bu talebin çoğunlukla cevap bulamaması araştırma sonucunda ulaşılan önemli bir diğer bulgudur.

Stratejik yetenek yönetimi sürecinde İKY biriminin sorumlulukları şu şekilde sıralanmaktadır.³⁹⁷

- Yetenek yönetimi programını yürüten birimlere gereken desteği sunmak,
- Programda koordinatör olarak görev yapmak,

³⁹⁶ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, *age*, s.32.

³⁹⁷ Çırpan ve Şen, *agm*, s.116.

- Yetenek yönetimi disiplinini denetlemek,
- Sistemdeki iyileştirmeleri sürekli yapmak,
- Program kapsamında kurumsal hafıza olacak şekilde hizmet vermek,
- Resmin tamamını ortaya koymak.

Stratejik yetenek yönetimi sürecinde rol alan İK yöneticilerinin program kapsamındaki görevleri Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Yetenek Yönetimindeki Sorumlulukları

Rol	Sorumluluklar
İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek stratejisi ve iş stratejisinin geliştirilmesi ve yürütülmesi için aktif olarak katılır.
	Yetenekli çalışanları cezbetme, geliştirme ve elde tutma konularında uzmanlaşır.
	CEO, yönetim kurulu ve bölüm yöneticilerinin yetenek yönetimi bağlamında daha iyi kararlar almalarına yardımcı olur.
	İşletme stratejileri ile yetenek stratejileri arasındaki bağı oluşturabilecek çalışanları İKY bölümünde istihdam eder.
	Yeteneklerin değerlendirilmesinde ve eylem planlarının oluşturulmasında kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunur.
	Tepe yönetimine sunulacak stratejilerin geliştirilmesinde mimari bir rol oynar.
	Yetenek yönetiminin değerlendirilmesinde etkili metrikler kullanır.
	Etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmak ve sürdürmek için gereken değişimleri hayata geçirir.

Kaynak: Silzer ve Dowell, **age**, s.61.

Başarılı bir stratejik yetenek yönetimi sürecinde tepe yönetimi, orta kademe yönetimi ve İKY haricinde yetenek havuzlarına alınan çalışanların da şu sorumlulukları bulunmaktadır.³⁹⁸

- İşletme stratejisini ve gereksinimlerini anlamak için çaba göstermelidirler.
- Kendi performansları için açık, anlaşılır ve yüksek standartlar belirlemelidirler.
- Sahip oldukları yeteneklerin farkına varmaları, nelere gereksinim ve ilgi duyduklarını bilmeleri gerekmektedir.

³⁹⁸ Silzer ve Dowell, **age**, s.62.

- Kendi gelişimlerini takip etme sorumluluğunu üstlenmeleri ve gelişim ilerlemesinden kendilerini de sorumlu tutmaları gerekmektedir.
- Beklentilerini ve sınırlılıklarını yönetime iletmelerinde dürüstçe hareket etmelidirler.
- Değerlerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun işletmelerde çalışmayı tercih etmelidirler.

2.2.7. Stratejik Yetenek Yönetiminde Etkili Faktörler

Etkili ve başarılı bir stratejik yetenek yönetimi için birtakım başarı koşulları olduğu gibi, aynı zamanda programı başarısızlığa sürükleyebilecek bazı engelleyici faktörler de bulunmaktadır.

İşletmelerin başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması için, donanımlarının farkında olan yetenekli çalışanların beklentilerine uygun hareket etmesi gerekmektedir.³⁹⁹ Yetenekli çalışanlara yönelik yapılan özel uygulamaların, işletme içindeki diğer çalışanların memnuniyetsizliğine yol açmamasına özen gösterilmelidir.

2.2.7.1. Stratejik Yetenek Yönetiminde Başarı Faktörleri

İşletmelerin stratejik yetenek yönetimi programını başarılı kılacak faktörleri bilmeleri ve ona göre uygun adımlar atması gerekmektedir. Stratejik yetenek yönetimini başarılı kılacak en önemli ön koşullardan birisi yetenek stratejileri ile işletme stratejisinin uyumlaştırılmasıdır. McKinsey araştırma şirketinin yaptığı çalışmaların sonuçlarından hareketle, işletmelerin yetenek savaşını kazanabilmeleri ve yetenekleri

³⁹⁹ Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, s.87.

rekabet avantajı kaynağına dönüştürebilmeleri için gereken beş adım şu şekilde belirlenmiştir:⁴⁰⁰

- Etkili bir yetenek yönetimi felsefesinin oluşturulması,
- Kazanç odaklı çalışan değer önerisinin sunulması,
- İşe alım stratejilerinin gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi,
- Çalışanları geliştirme uygulamalarının işletme genelinde yaygınlaştırılması,
- Çalışanların ortaya koydukları katkılara göre sınıflandırılıp dikkate alınması.

Stratejik yetenek yönetimi kapsamında hayata geçirilen dört en iyi uygulama şu şekildedir:⁴⁰¹

- Yetenek yönetiminin tepe yönetimi tarafından birincil öncelik haline getirilmesi,
- Yetenekli kişilerin işletmeye kazandırılması için ne gerekiyorsa yapılması,
- Yüksek potansiyeli olan çalışanlara koçluk ve gelişim fırsatlarının sunulması,
- Sürdürülebilir rekabet avantajı için yeteneğin bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması.

Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri'nin 2017 yılında otomotiv endüstrisine yönelik yaptıkları çalışmada,⁴⁰² otomotiv sektöründeki en önemli yetenek yönetimi başarı faktörleri; yapısal, çevresel ve yönetsel başarı faktörler olmak üzere üç ana kısma ayrılmaktadır.

⁴⁰⁰ Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, **age**, s.11.

⁴⁰¹ Noelle K. Newhouse, Barbara O. Lewis ve John W. Jones, "Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategy in the Ongoing Talent War", White Paper, 2004, s.4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.5693&rep=rep1&type=pdf> (Erişim:08.03. 2017)

⁴⁰² Marjan Maali Tafti, Mahdi Mahmoudsalehi ve Mojtaba Amiri, "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", **Industrial and Commercial Training**, V. 49, N.1,2017,s.18.

Tablo 20. Yetenek Yönetiminin En Önemli Başarı Faktörleri

Yapısal Başarı Faktörleri	Yetenek yönetiminin standart araçlarını ve süreçlerini kullanma
	Yetenek yönetimi için destekleyici süreçler oluşturma
	Beşeri sermaye programlarını uygulayan aktif İKY Bölümü
	İnsan kaynaklarının gelişme göstergelerinin finansal analizi
	Bütünleştirilmiş yetenek yönetimi programı
	İK (özellikle YY) stratejileri ve iş stratejisi arasındaki stratejik uyum
	Örgütsel yapı ve hiyerarşi
	Yetenek yönetimi işlemine dayalı motivasyon sistemleri
	Olumlu ve başarılı deneyimler
	Yetenek yönetimi sürecine dayanan performans yönetimi
Çevresel Başarı Faktörleri	Yönetimdeki istikrarda meydana gelen artış
	Örgütün istihdam ve iş başvurularında, hükümet müdahalesinden ve dışsal baskılardan uzak tutulması
Yönetimsel Başarı Faktörleri	Üst düzey yöneticilerin inanç, taahhüt ve desteği
	İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik stratejik perspektif
	Üst düzey yöneticilerin kararlılığı, desteği ve katılımı
	Stratejik öncelik olarak yetenek yönetimi
	Yetenek geliştirmeye bütüncül yaklaşım
	Yedekleme planlaması
	Yönetim düzeyinde akılcı karar verme
	İşbirliği geliştirme

Kaynak: Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri, **agm**, s.19.

2.2.7.2. Stratejik Yetenek Yönetiminde Engelleyici Faktörler

İşletmeler başarılı bir stratejik yetenek yönetimi uygulamasını hayata geçirirken bazı sorunlarla ve engelleyici faktörlerle her an karşı karşıya kalabilmektedirler. Örneğin McKinsey araştırma grubunun toplam 46 küresel işletmede, 98 üst düzey yöneticisi ve tüm işletmelerdeki İK yetkilisi ve sorumlularının katılımıyla yaptıkları araştırma sonunda, etkili bir stratejik yetenek yönetiminin önünde Tablo 21’de yer alan “engelleyici faktörleri” tespit etmişlerdir:⁴⁰³

⁴⁰³ Matthew Guthridge, Asmus B. Komm ve Emily Lawson, “Making Talent a Strategic Priority”, 2008, s.51. <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf> (**Erişim:** 22.09.2017).

Tablo 21. Stratejik Yetenek Yönetiminde Karşılaşılan Engelleyici Faktörler

Engeller	Katılımcı Yüzdesi
Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi konusuna yeterince zaman ayırmazlar.	% 59
İşletme, yapıcı işbirliği ve kaynak paylaşımı noktasında teşvik edici değildir.	% 48
Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerinde gereken yeterli desteği göstermezler.	% 45
Yöneticiler, çalışanları “üst, orta ve düşük” olmak üzere performanslarına göre bir sınıflandırmaya tabi tutmazlar.	% 40
Üst yönetim yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde yetersiz kalmaktadır.	% 39
Üst düzey yöneticiler, yetenek yönetimi stratejisini iş stratejisiyle uyumlu hale getirmez.	% 37
Yöneticiler çalışanların performans düşüklüğünü etkili bir şekilde ele alıp, gerekli değerlendirmeyi yapmazlar.	% 37

Kaynak: Matthew Guthridge, Asmus B. Komm ve Emily Lawson, “Making Talent a Strategic Priority”, 2008, s.51 <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf> (Erişim: 22.09.2017).

Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri’nin 2017 yılında otomotiv endüstrisine yönelik yaptıkları çalışmada⁴⁰⁴, yetenek yönetiminin önündeki en büyük engeller ve zorluklar:

- Yapısal
- Çevresel
- Davranışsal
- Yönetimsel zorluklar/engeller olarak sınıflandırılmıştır.

⁴⁰⁴ Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri, **agm**, s.17.

Tablo 22. Yetenek Yönetiminin En Önemli Engelleri ve Zorlukları

Yapısal zorluklar ve engeller	Bütünleştirilmiş İK sistemleri eksikliği
	Örgütsel stratejilerdeki yetkinlik modeli eksikliği
	İK stratejileri ve iş stratejileri arasında stratejik uyum eksikliği
	İK alanında profesyonel ve uzman yöneticilerin olmaması
	Bütünleştirilmiş yetenek yönetimi yaklaşımının eksikliği
	İnsan kaynakları süreçlerinin somut olmayan çıktıları
	Uygun motivasyon yaklaşımlarının olmaması
	İK yönetiminin ortaya çıkan zorlukları gidermede gerekli yetkiye sahip olmaması
	İK yönetiminin enerjisini İK uygulamalarının geliştirilmesinden ziyade idari birtakım görevleri yerine getirmede kullanması/kullanmak zorunda kalması
	Performans yönetim sistemlerinin yeterince uygulanmaması
	Maliyet-fayda analizinin zorluğu, özellikle de yanlış kişilerin seçilmesi maliyeti
Çevresel zorluklar ve engeller	İdari pozisyonların seçimi üzerinde yönetim politikalarının ve dışsal faktörlerin oluşturduğu baskı
	Yönetimdeki istikrarsızlık
	Ciddi bir rekabetin olmaması
	Ekonomik yaptırımlar
	Nüfus ve işgücü piyasası doygunluğu
	Arz ve talebin birbirini karşılamaması
	Özelleştirmeye ve küreselleşmeye yönelik atılan adımların etkili olmaması
Davranışsal zorluklar ve engeller	Uluslararası pazarlara erişimdeki kısıtlamalar
	Zihinsel ve bilişsel önyargı
	Kültürel engeller
	Yöneticiler arasındaki değişime karşı olan direnç
	Seçilmiş insanların beklentileri
Yönetimsel Zorluklar ve Engeller	Cinsiyete dayalı ayrımcılık
	Üst düzey yöneticilerdeki bağlılık, destek ve inanç eksikliği
	İnsan kaynaklarına yönelik stratejik perspektif eksikliği
	Yöneticilerin İK'ya ilişkin yeterince olumlu bir bakışa sahip olmamaları
	Yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanmasında yöneticiler arasında katılım ve işbirliği eksikliği
	Yetenek yönetiminin önemi hakkındaki anlayış eksikliği
	Çalışanların yeteneklerine ve kariyer gelişimlerine yönelik yükümlülüklerin yerine getirilmemesi
	Yetenek yönetimi süreci ile yöneticilerin istihdam ve terfi konuları arasındaki farklılıklar

Kaynak: Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri, *agm*, s.18.

Stratejik yetenek yönetiminin başarısını sekteye uğratabilecek hem içsel hem de dışsal faktörler mevcuttur. İşletmelerin etkili ve başarılı bir stratejik yetenek yönetimini sürdürebilmeleri, bu içsel ve dışsal faktörlerin engellenmesine, gerekli önleyici tedbirlerin alınmasına bağlıdır. Engelleyici unsurların ortadan kaldırılmasında, stratejik

yetenek yönetimi kapsamında sorumlulukları bulunan tüm birimlere ve kişilere önemli görevler düşmektedir. Stratejik yetenek yönetiminin başarısızlığa mahkûm olmaması için kollektif bir çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ, SONUÇLARI ve SINIFLANDIRILMASI

Yaklaşık 50 yıldır araştırmacıların ilgi odağında olan örgütsel bağlılık konusu gerek işletme düzeyindeki gerekse çalışan düzeyindeki çıktılarından ötürü oldukça önemsenmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarının anlaşılmasında araştırmacılara ve uygulayıcılara kayda değer veriler sunmaktadır.⁴⁰⁵ Farklı disiplinlerden gelen akademisyenler tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Buna rağmen örgütsel bağlılık konusu üzerinde halen çalışılmaya devam edilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın tam olarak ne olduğu, davranışlar üzerindeki etkisinin neler olduğu, nasıl ve nereden yönetildiği ve bağlılığın nasıl geliştirilebileceğine ilişkin birtakım anlaşmazlıkların bulunduğu belirtilmektedir.⁴⁰⁶

Bazı kısımlara ilişkin fikir birliğinin olmamasına karşın, literatürde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletme performansının artırılmasında önemli roller oynayabileceği vurgulanmaktadır. Yetenekli çalışanların rekabet avantajı sağlayabileceğinin fark edilmesinden sonra iş tatmini, çalışan memnuniyeti, örgütte kalma niyeti konularının olduğu gibi örgütsel bağlılık konusunun da önemi daha çok artmıştır. Yapılan çalışmalar, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri arttığında çalışanın işten ayrılma niyetinin düştüğü, çalışanın işletme lehine daha çok

⁴⁰⁵ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s.1.

⁴⁰⁶ Gönül Ülker, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2007-1, S.14, 2007, s.229.

hareket ettiği ve nihayetinde işletmenin daha yüksek performans seviyelerini yakaladığı sonuçlarını destekler niteliktedir.⁴⁰⁷

Örgütsel bağlılık kavramının önemini kavramış işletme ve yöneticiler, çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerini arttırmayı planlamakta ve buna yönelik politikalar geliştirmektedirler.

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

Literatürde örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından yapılmış onlarca tanım bulunmaktadır ve bu anlamda örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına dair bir görüş birliği olmadığını ifade etmek mümkündür. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalarda iki unsur ön plana çıkmaktadır.⁴⁰⁸

1. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletme başarısı için olabildiğince çaba göstereceklerine ilişkin duyulan beklenti,
2. Güçlü bir şekilde işletmeye bağlanmış çalışanların bağlılıkları zayıf çalışanlara kıyasla daha yüksek performansa sahip olacağı düşüncesi, örgütsel bağlılığa dair yapılan tanımlamalarda genelde temel alınan bir diğer unsurdur.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasından önce bağlılık kavramının açıklanması gerekmektedir. TDK'ya göre bağlılık kavramı “bağlı olma hali”, “birisine karşı

⁴⁰⁷ John P. Meyer vd., “Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts”, **Journal of Applied Psychology**, V.74, N.1, 1989; John P. Meyer, Natalie J. Allen, ve Ian R. Gellatly, “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”, **Journal of Applied Psychology**, V.75, N.6, 1990; Cheri Ostroff, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, V.77, N.6, 1992.

⁴⁰⁸ Sevdie Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, “**Örgütsel Bağlılık**”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde, ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2005, s.3.

hissedilen yakınlık ve birisine gösterilen sevgi ve saygı”, “organizmanın farklı yapı, olaylar ve niteliklerinde görülen korelasyon” anlamlarına gelmektedir.⁴⁰⁹

Örgütsel bağlılık ise Sheldon’a göre, çalışanın bulunduğu işletmeye ilişkin olumlu değerlendirmeler yapması, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda davranışlar sergilemesidir.⁴¹⁰ Genel olarak bağlılık kavramını en yüksek derecedeki bir duygu olarak tanımlamak mümkündür.⁴¹¹

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı bir çalışanı işletmeye bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır.⁴¹²

Kiesler, örgütsel bağlılığı kişinin belli bir davranış şekline ve etrafındaki bireylere bağlılık duyması; belirli hareket tarzlarına yönelmeye ilişkin bir taahhütte bulunması şeklinde tanımlamaktadır.⁴¹³

Becker’a göre, örgütsel bağlılık çalışanın örgüt üyeliğini sürdürdüğü zaman boyunca yaptığı yatırımların (zaman, emek, çaba, para ve statü) işletmeden ayrıldığında heba olacağı endişesi sonucunda meydana gelen bağlılıktır.⁴¹⁴

Porter ve arkadaşlarına göre, örgütsel bağlılık çalışan kimliğinin organizasyonla özdeşleşme derecesidir ve genellikle asgari üç etmenle karakterize edilir:⁴¹⁵

- a. İşletmenin hedef ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabul,
- b. İşletme adına kayda değer gayret sarfetmeye istekli olma,
- c. İşletmedeki üyeliğini sürdürmek için kesin bir istek duymak.

⁴⁰⁹ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=32217 (Erişim: 07.10.2017)

⁴¹⁰ Mary E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, V.16, N.2, 1971, s.144.

⁴¹¹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Pegem Akademi, 2014, s.15.

⁴¹² Natalie J. Allen ve John P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, V.63, Issue.1, 1990, s.14.

⁴¹³ Charles A. Kiesler, **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, New York: Academic Press, 1971.

⁴¹⁴ Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, V. 66, N.1, 1960, s.32.

⁴¹⁵ Lyman W. Porter vd., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, V.59, 1974, s.604.

1982 yılında Weiner, örgütsel bağlılığı çalışanların işletme amaçlarının başarılmasına yönelik çalışanların kendi içlerinde geliştirdikleri normatif baskılar toplamı şeklinde açıklamaktadır.⁴¹⁶

Örgütsel bağlılık özetle bireyin örgütün başarısı için gösterdiği alaka ve örgüte karşı gösterdiği sadakattir.⁴¹⁷

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan diğer bazı başlıca tanımlamalar Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar, Yıl	Örgütsel Bağlılık
Grusky, 1966	Çalışanın örgütle kurmuş olduğu bağın gücüdür.
Hrebiniak ve Alutto, 1972	Çalışanla örgüt arasında gerçekleşen ve çalışan bakımından maliyete nazaran daha çok ödül almayı açıklayan değişim ilişkisidir.
Weiner ve Genchman, 1977	Beklentilerin ötesinde, sosyal açıdan kabul gören bağlılığı gösteren davranışlardır.
Rusbult ve Farrel, 1983	Çalışanın tatmin olmasa dahi bir işe saplanması ve o işe karşı psikolojik bir bağımlılık içinde olmasıdır.
Fukami ve Larson, 1984; Biggart ve Hamilton, 1984	Kurumsal role ve sosyal örgüte olan bağlılıktır.
Reichers, 1985	Üst yönetim, sendikalar, müşteriler ve toplum gibi paydaşların örgütün amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
Schwenk, 1986	Bireyin belirli bir hareket stiline bağlılık duyarak, ödül ve ceza mekanizmasından bağımsız olarak yapılanı beğenmesi ve onunla devam etme arzusunda olmasıdır.
DeCotiis ve Summers, 1987	Çalışanın örgütten yana taraf alması ve örgütün iyiliği için çaba göstermesidir.
Gaertner ve Nollen, 1989	Çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme arzusunda olmasıdır ve maddi kaygılar duymaksızın çalışanın örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesidir.
Heshizer vd., 1991	Örgütsel başarının yakalanmasını sağlayacak şekilde davranışlarda bulunmayı sağlayan ve çalışan tarafından benimsenen normatif güçler toplamıdır.
Morris ve diğerleri, 1993	Çalışanın bağlılığını ve örgüte olan sadakatini içeren bir durumdur.
Becker ve diğerleri, 1996	Çalışanın işletmeye yönelik psikolojik bir bağlılık içinde olmasıdır.
Mc Donald ve Makin, 2000	Çalışan ile örgüt arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmedir.
Valentine ve diğerleri, 2002	Çalışanın ilgisini ve bağlılığını çalıştığı yere yöneltmesi durumudur.

Kaynak: İnce ve Gül, **age**, s.3-6; Balay, **age**, s.17-18. çalışmaları derlenerek oluşturulmuştur.

⁴¹⁶ Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, V. 7, N. 3, 1982, s. 418.

⁴¹⁷ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, S.59, 2005, s.125.

3.1.2. İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları

Literatürde çalışan ve işletme arasındaki, çalışanın işletmeyi gönüllü bir şekilde terk etme olasılığını azaltan psikolojik bağlantı olarak olarak görülen ve çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilen⁴¹⁸ örgütsel bağlılık olgusu birçok olumlu çıktısından dolayı hem çalışanlar hem de işletmeler için oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmalardan elde eden sonuçlar, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların diğerlerine göre, verilen görevlerin ve işletme hedeflerinin başarılmasında daha başarılı olduklarını ve daha fazla çaba gösterdiklerini; işletmede daha uzun süre kaldıklarını; işletme ile daha olumlu ilişkiler kurduklarını ve en önemlisi de “benim işletmem” diyerek işletmeyi daha çok benmsediklerini ortaya koymaktadır.⁴¹⁹

Çalışırken elden gelenin en iyisinin ortaya konulması olarak da ifade edilebilen örgütsel bağlılık kavramının şu çıktıları içerdiği aktarılmaktadır:⁴²⁰

- Çalışanın tüm vaktini faydalı ve yaratıcı faaliyetlere ayırması,
- Detayların gözden kaçırılmaması,
- Çalışanın ekstra çaba sarfetmesi,
- Görevlerin ilk seferinde en doğru biçimde yerine getirilmesi,
- Varolan değişime rıza gösterilmesi,
- Yeniliklere karşı gönüllü ve açık olunması,
- Yeni önerilerin ortaya konulması,
- Diğerleriyle ortak hareket edilmesi,
- Çalışanın yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesi,

⁴¹⁸ Allen ve Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, s.3.

⁴¹⁹ İnce ve Gül, **age**, s.14.

⁴²⁰ Peter Martin ve John Nicholls, **Creating a Committed Work-force**, Maidenhead: McGraw-Hill, 1987; **Aktaran:** İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı, 2018, s.41.

- Güven olgusunun suistimal edilmemesi,
- Çalışanın sahip olduğu yeteneklerden dolayı kıvanç duyması,
- Sürekli gelişime karşı istekli olunması,
- Yapılan işlerden ötürü memnuniyet duyulması,
- İhtiyaç duyulan alanlarda gönüllü bir şekilde destek sunulması.

Örgütsel bağlılık olgusu şu değişkenler ile önemli ilişki içerisinde:⁴²¹

- Stres,
- Örgütsel performans,
- Çalışan performansı,
- İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı,
- İşe geç gelme veya işe geç kalma,
- Yenilik ve yaratıcılık,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Örgütsel güven,
- Verimlilik, kalite ve rekabet,
- Örgütsel değişim,
- Yetenek yönetimi,
- Stratejik yetenek yönetimi,
- Güdüleme,
- Yetenekli çalışanın işletmeye kazandırılması.

Literatürde örgütsel bağlılık ile bu değişkenlerin incelendiği araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık değişkeni ile performans değişkeni arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar ortaya konulmaktadır. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu yönlü kuvvetli veya zayıf ilişki bulunduğu ilişkin bulgular saptanmıştır. Birtakım çalışmalarda ise örgütsel

⁴²¹ Bakan, **age**; İnce ve Gül, **age**; Collings ve Mellahi, **agm**.

bağlılık ile performans arasında ya anlamsız bir ilişki veya olumsuz yönlü bir ilişki bulunduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile performans arasındaki ilişkinin de kimi zaman birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

“Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu ilişkinin ortaya çıkması beklenmekte olup, yapılan araştırmalarda hem bu düşüncüyü destekleyen hem de aksini ifade eden bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, henüz tam olarak açıklığa kavuşturulmamış olup gelecekte bu konuda araştırmalar yapılmaya devam edilmelidir.”⁴²²

Meyer ve arkadaşlarının 1989 yılında gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki yöneticilere yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal bağlılık ile performans arasında olumlu yönlü bir ilişki saptamışlardır. Buna rağmen devam bağlılığı ile performans arasında ise olumsuz yönlü bir ilişki saptamışlardır.⁴²³

Al Zefeiti ve Mohamad’ın 2017 yılında ve 335 orta düzey yöneticiye yönelik olarak yaptıkları anket çalışması sonucunda, örgütsel bağlılığın (devamlılık, normatif ve duygusal örgütsel bağlılık) iş performansı üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.⁴²⁴

Suliman ile Iles’in 2000 yılında, Ürdün’deki üç sanayii işletmesinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın üç boyutu (devamlılık, normatif ve duygusal örgütsel bağlılık) ile performans arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal bağlılıkla performans arasında güçlü, devamlılık bağlılığı

⁴²² Bakan, **age**, s.220.

⁴²³ Meyer vd., “Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts”, 1989, s.152.

⁴²⁴ Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti ve Noor Azmi Mohamad, “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, **International Review of Management and Marketing**, V. 7, N.2, 2017, s.151.

ile performans arasında orta seviyede ve son olarak normatif bağıllık ile performans arasında olumlu yönlü, zayıf bir ilişkinin olduğu bulguları elde edilmiştir.⁴²⁵

Örgütsel bağıllıkla ilişkili olan bir diğer önemli kavram ise iş tatminidir. İş tatminini, çalışanın yaptığı işe dönük olarak ortaya koyduğu, olumlu duygusal tepkime şeklinde kısaca tanımlamak mümkündür.⁴²⁶ İş tatmini, çalışanın yapmış olduğu işle birlikte, içindeki potansiyeli iyi kullanmaktan duyduğu memnuniyet derecesidir. Düşük bir iş tatmini, örgütlerde işten ayrılma niyetinin artmasına, çalışan devamsızlığına, işe geç kalmalara ve mental sağlık problemlerine neden olabilmektedir.⁴²⁷ Örgütsel bağıllıkla iş tatmini arasındaki ilişkiye dair dört temel yaklaşımın olduğu belirtilmektedir.⁴²⁸

1. Örgütsel bağıllık sonucunda iş tatmini meydana gelir.
2. İş tatmini sonucunda örgütsel bağıllık oluşur.
3. Örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasındaki ilişkide hangisinin sonuç ve hangisinin neden olduğu tam olarak belli değildir. Dolayısıyla her ikisinin de birbirlerine neden oldukları söylenebilir.

4. Örgütsel bağıllıkla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çarıkçı ve Özmen'in 2015 yılında, 388 mağaza çalışanına yönelik yaptıkları çalışmada mağaza çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağıllıkları arasında olumlu yönlü ve anlamlı bir korelasyon ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Çalışmada "iş tatmini örgütsel bağıllığa neden olur" bakış açısı temel alınmış ve sonuçta da

⁴²⁵ Abubakr Suliman ve Paul Iles, Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment Performance Relationship: a New Look, **Journal of Managerial Psychology**, V.15, N.5, 2000, s.416.

⁴²⁶ Türker Baş ve Kadir Ardıç, "Yükseköğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", **İktisat İşletme ve Finans**, C.17, S.198, 2002, s.73.

⁴²⁷ John W. Slocum ve Don Hellriegel, **Fundamentals of Organizational Behaviour**, Ohio: Thomson South Western, 2007, s.325.

⁴²⁸ Bakan, **age**, s.245-247.

Çalışanların hem içsel hem de dışsal iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğı bulgusuna ulaşılmıştır.⁴²⁹

Karahan'ın 2009 yılında Afyon Koacatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan ve farklı birimlerde görev yapan 249 tıp hekimine yönelik yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın hekimlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve bağlılık seviyesi ile iş tatmini değişkeni arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu sonuçlarına varılmıştır.⁴³⁰

Bakan, literatürde yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin saptandığını, ancak bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatmininden hangisinin bağımlı hangisinin bağımsız değişken olduğu konusunun açıklığa kavuşturulmasının oldukça zor olduğunu aktarmaktadır.⁴³¹

Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını savunan yaklaşıma göre ise ne iş tatmini direkt olarak örgütsel bağlılığın nedeni olabilir ne de örgütsel bağlılık doğrudan iş tatmininin nedeni olabilir düşüncesi hâkimdir.⁴³²

Örgütsel bağlılığı işletmeler için oldukça önemli bir hale getiren faktörlerden birisi de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti, işgücü devir oranı, işe geç gelme gibi değişkenlerle olan ilişkisidir. Örgütsel bağlılığın söz konusu değişkenlerle olumsuz bir ilişki içinde olduğunu saptayan çalışmalar bulunmaktadır. Mowday ve arkadaşları, yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın devamsızlık ve iş geç kalma ile güçlü ve olumsuz bir ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşıldığını aktarmaktadır.⁴³³

⁴²⁹ H. İlker Çarıkçı ve Mehmet Özmen, "Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneğı", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8, S.41, 2015, s.1190.

⁴³⁰ Atila Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneğı", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23, 2009.

⁴³¹ Bakan, **age**, s.246-247.

⁴³² Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, S.4, 2015, s.13.

⁴³³ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press: New York, 1982.

Tett ve Meyer'in 1993 yılında yaptıkları çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiş ve hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁴³⁴

Çakar ve Ceylan'ın 2005 yılındaki, kamu ve özel sektörden 84 çalışanı ele aldıkları ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çalışanların işe olan katılımları ve bağlılıkları ile örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal bağlılığın devam ve normatif bağlılığa göre daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna da varılmıştır.⁴³⁵

Örgütsel bağlılığın etkileşimde olduğu bir diğer önemli kavram ise, örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Çevresel ve bireysel faktörlerden dolayı, çalışanlar örgüt içinde birçok davranış sergilemektedirler. Bu davranışların işle ilgili olanları *rol davranışı* olarak nitelendirilirken, bunların dışında kalan davranışlar ise zarar verici (vatandaşlık karşıtı) davranışlar ve vatandaşlık davranışları (rol ötesi olumlu-ekstra rol) olmak üzere ikiye ayrılan *rol ötesi* davranışlar olarak tanımlanmaktadır.⁴³⁶ Örgütsel vatandaşlık davranışları (rol ötesi olumlu-ekstra rol), Organ'ın 1988 yılındaki çalışmasında da değindiği gibi, çalışanın işletmenin kendisinden beklediği davranışların da ötesinde, işletmenin başarısına katkıda bulunmak amacıyla ortaya koyduğu gönüllü, bireysel davranışlardır.⁴³⁷

⁴³⁴ Robert P. Tett ve John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-analytic Findings", **Personnel Psychology**, V.46, N.2, 1993,s.279-280.

⁴³⁵ Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S.1, 2005, s.64.

⁴³⁶ Fatih Çetin ve Ali Fıkırkoca, "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.65, S.4, 2010, s.42.

⁴³⁷ Çetin ve Fıkırkoca, **agm**, s.45.

Meyer ve arkadaşlarının 2002 yılında yayımlanan çalışmalarında, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakılmıştır ve çalışmada duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ve en güçlü bir ilişki içinde olduğu; normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü olmayan olumlu bir ilişki içinde olduğu ve devamlılık bağlılığının (zorunlu bağlılık) ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemsiz veya olumsuz bir ilişki içinde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.⁴³⁸ Yapılan bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahip çalışanlara nazaran daha fazla rol ötesi olumlu davranışı (örgütsel davranış) sergilemeye eğilimli olduğu sonucunu destekler niteliktedir.⁴³⁹

Nitekim Kanbur, Özyer ve Akyüz'ün 2017 yılında, sağlık çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri ve örgütsel vatandaşlık ile normatif örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma sonucunda, normatif örgütsel bağlılığın, sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.⁴⁴⁰

Örgütsel bağlılıkla ilişki içinde olan bir diğer değişken de yetenek yönetimidir. Malkawi'nin 2017 yılındaki çalışmasının sonucunda da yeteneği kazanma, geliştirme ve elde tutma gibi yetenek yönetimi alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.⁴⁴¹

⁴³⁸ John P. Meyer vd., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, V.61, 2002, s.20.

⁴³⁹ Harun Şeşen, "*Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010, s.164-165.

⁴⁴⁰ Engin Kanbur, Kubilay Özyer ve Müslüme Akyüz, "Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl.5, S.52, 2017, s.300.

⁴⁴¹ Eman Malkawi, "The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan", **International Business and Management**, V. 14, N. 1, 2017, s. 80.

Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olduğu gibi bazı durumlarda olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın kişi, iş grubu ve işletmeler açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları şunlardır:⁴⁴²

1. Örgütsel Bağlılığın Kişi Açısından Olumlu Sonuçları

- Aidiyet ve bağlanma duygusunda artış meydana gelme,
- Anlamlı amaçların belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılıktaki artışa paralel olarak artan örgütsel ödülleri,
- Rakip işletmelerin bünyesine katmak isteyeceği “aranan çalışan” konumuna gelmek.

2. Örgütsel Bağlılığın İş Grupları Açısından Olumlu Sonuçları

- Grup üyelerinin devamlılık düzeylerinde artış meydana gelmesi,
- Grup etkililiğinin artması,
- Sıkıca bağlanmak, benzer konularda aynı tutum ve davranışları göstermek.

3. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Olumlu Sonuçları

- Kişisel gayret, işgücü devir oranındaki azalma, düşük devamsızlık, düşük işe geç gelme seviyesi, işletmeye yeni çalışan kazandırılması gibi olumlu sonuçlardan dolayı artan örgütsel etkililik.

4. Örgütsel Bağlılığın Kişi Açısından Olumsuz Sonuçları

- Kişinin kendisinden ziyade işletme çıkarlarını daha ön planda tutması sonucu bazı fırsatların değerlendirilememesinden dolayı, bireysel gelişim ve büyüme ile kariyer geliştirmede ilerleme sağlanamaması,
- Stres düzeyinde artış,
- İşletme ve aile arasındaki çıkar çatışması ve aileye yeterince zaman ayıramamanın doğurduğu olumsuz sonuçlar.

⁴⁴² Richard T. Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, 1982; Aktaran: Bakan, age, s.46.

5. Örgütsel Bağlılığın İş Grupları Açısından Olumsuz Sonuçları

- Düşük grup yaratıcılığı ve düşük uyum düzeyi,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkamaması,
- İşletme ve grup arasında çıkar çatışması meydana gelme olasılığı.

6. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Olumsuz Sonuçları

- Yeniliklere ve değişimlere uyum sağlayamama riski,
- İşgücü devir oranındaki düşüklükten dolayı yeni fikirlerin, performansı

yüksek çalışanların işletmeye alınamaması.

Örgütsel bağlılığın her düzeydeki örgütsel, kişisel ve iş grubuna ilişkin sonuçları da farklı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın avantajlarının dezavantajlarından daha fazla olması durumu ve önemli olumlu sonuçları göz önüne alındığında, işletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini takip etmeleri ve örgütsel bağlılığı artırıcı uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına ve işletme etkililiğinin artmasına katkıda bulunabilmektedirler.

3.1.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Sınıflandırmalar

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin farklı yaklaşım ve sınıflandırmalar bulunmaktadır. Genellikle örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılığı tutumsal boyutu ile sosyal psikoloji araştırmacıları ise örgütsel bağlılığı davranışsal boyutu ile tek boyutlu olarak ele almıştır.⁴⁴³

Örgütsel bağlılığa dair, çoklukla yapılan sınıflandırma şu şekildedir:⁴⁴⁴

- Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar,
- Davranışsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar,
- Çoklu Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.

⁴⁴³ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.4.

⁴⁴⁴ İnce ve Gül, **age**, s.26.

Örgütsel Bağlılığın sınıflandırması Şekil 12’de yer almaktadır.

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı
• Kanter’in Yaklaşımı • O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı • Etzioni’nin Yaklaşımı • Penley ve Gould’un Yaklaşımı • Allen ve Meyer’in Yaklaşımı	• Becker’in Yaklaşımı • Salancik’in Yaklaşım	

Şekil 12. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review**, V.2, Issue.1, 2002, s.40.

3.1.3.1. Tutumsal Bağlılık ve Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığa ilişkin ortaya konulan yaklaşımların ilki, tutumsal bağlılık yaklaşımıdır. Tutum bir kişi, obje veya bir vaziyetle ilgili sistematik olan ve sürekliliğe sahip duygular ve inançlardır.⁴⁴⁵ Tutumsal bağlılık çalışanın bir işletme ile işletmenin amaç ve değerleriyle kendi amaç ve değerlerini uyumlaştırıp bu bağlamda işletmedeki üyeliğini devam ettirmek istemesi ile oluşmaktadır.⁴⁴⁶ Tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışı gerçekleştirme niyetinin bireyin davranışını gerçekleştirmeye yönelik tutumu ve bireyin subjektif normları tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir.⁴⁴⁷ Birbirlerinden farklı olsalar da birbirlerini tamamlayan iki yaklaşım olan tutumsal bağlılık yaklaşımı ile davranışsal bağlılık yaklaşımı arasındaki temel farklardan birisi,

⁴⁴⁵ Salih Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, s.245.

⁴⁴⁶ İnce ve Gül, **age**, s. 27-28.

⁴⁴⁷ Sayani Ghosh ve Swamy D. R., “A Literature Review on Organizational Commitment- A Comprehensive Summary”, **International Journal of Engineering Research and Applications**, V. 4, Issue.12, 2014, s.7.

tutumsal bağıllık yaklaşımında duygusallık boyutu öne çıkarak önem kazanırken, davranışsal bağıllık yaklaşımında duygusallık boyutu ele alınmamaktadır.⁴⁴⁸

Tutumsal bağıllığa ilişkin birçok araştırmacı tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlardan en önemlileri şu şekildedir:⁴⁴⁹

- Kanter'in yaklaşımı,
- O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı,
- Etzioni'nin yaklaşımı,
- Penley ve Gould'un yaklaşımı,
- Allen ve Meyer'in yaklaşımı.

3.1.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağıllık kapsamında değerlendirilen önemli yaklaşımlardan birisi Kanter'in yaklaşımıdır. Kanter'e göre örgütsel bağıllılık, örgütsel ihtiyaçların ve kişisel deneyimlerin kesişim noktasında ortaya çıkmaktadır.⁴⁵⁰ Örgütsel bağıllığı, sosyal sistemlerin bir üyesi olmaya gönüllü olan kişinin, beklenti ve isteklerini karşılayacağını düşündüğü sosyal ilişkilerle benliğini bütünleştirmesi olarak tanımlayan Kanter, örgütsel bağıllığı üçe ayırmaktadır:⁴⁵¹

- Devama ilişkin bağıllık,
- Kenetlenme bağıllığı,
- Kontrol bağıllığı.

Devama İlişkin Bağıllık: Bu bağıllık türünde çalışan işletmede kalmanın işletmeden ayrılmadan daha kârlı olduğunu görmekte ve bu bağlamda üyeliğini devam

⁴⁴⁸ Bakan, **age**, s.78-79.

⁴⁴⁹ İnce ve Gül, **age**, s.29.

⁴⁵⁰ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, V.33, N.4, 1968, s.499.

⁴⁵¹ Kanter, **agm**, s.500.

ettirmek suretiyle örgüt üyeliğini sürdürmekte ve işletmenin sürekliliğine kendini adamaktadır.⁴⁵²

Kenetlenme Bağlılığı: Grup içi kavgaların ve kıskançlıkların düşük ve bunların aksine dayanışmanın yüksek seviyede olduğu bu bağlılık türünde, çalışan gruptakilere karşı duygusal bir ilişki içerisine girmekte ve gruba sadakatle bağlanmaktadır.⁴⁵³ Bu bağlılık türü sayesinde hem çalışan hem de sadakatle bağlandığı grup dışarıdan gelen tehditlere karşı direnç göstermekte ve bağlılık kazanmaktadır.⁴⁵⁴

Kontrol Bağlılığı: Normatif bağlılık olarak da isimlendirmenin mümkün olduğu kontrol bağlılığında çalışan işletmenin kendisinden olan beklentilerini ahlaken doğru bulmaktadır ve bu anlamda işletmenin beklenti ve isteklerine olumlu yanıt vermenin normatif bir gereklilik olduğunu kabul etmektedir.⁴⁵⁵

Kanter'e göre örgütsel bağlılığın geliştirilmesi adına devama ilişkin bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı aynı anda kullanılabilir ve bu bağlamda her üç bağlılık türü birbirleriyle ilişkilidir.⁴⁵⁶

3.1.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın işletmesine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamakta ve üç boyuta ayırmaktadır.⁴⁵⁷

Uyum: Çalışan mevcut cezalardan korkup kaçınmak ve mevcut ödülleri kazanmak için işletmeye uyum göstermektedir.

⁴⁵² Kanter, **agm**, s.500.

⁴⁵³ Kanter, **agm**, s.500.

⁴⁵⁴ Kanter, **agm**, s.500.

⁴⁵⁵ Kanter, **agm**, s.501.

⁴⁵⁶ Şeşen, **age**, s.160.

⁴⁵⁷ Charles O'Reilly III ve Jennifer Chatman, "Organizational commitment and psychological attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, V.71, N.3, 1986; **Aktaran:** Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Pegem Akadmi, 2014, s.29.

Özdeşleşme: Temelde çalışan diğerleriyle yakın olmayı istemektedir. Bu bağlamda çalışanın kendi davranış ve tutumlarını diğerleriyle ilişkilendirmesiyle özdeşleşme gerçekleşmektedir.

İçselleştirme: Tamamen çalışanın ve işletmenin değerleri arasındaki uyuma dayanan içselleştirme boyutunda, çalışanın davranış ve tutumları işletmedeki diğer çalışanların değerleriyle uyum göstermektedir.

3.1.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığın işletmenin çalışanlarına sunduğu ödül sistemine ve işletmenin kullandığı otorite biçimine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.⁴⁵⁸ Etzioni örgütsel bağlılığı; yabancılaşılmaya dayalı, ahlaki ve çıkarıya dayalı (hesapçı) örgütsel bağlılık üzere üç boyut altında incelemiştir.⁴⁵⁹

1. Ahlaki Örgütsel Bağlılık: Ahlaki örgütsel bağlılıkta çalışan kendini işletmeyle özdeşleştirmekte, işletmedeki görevleri değerli saymakta ve işletmede kalmayı ahlaken doğru bulmaktadır.⁴⁶⁰

2. Çıkara Dayalı (Hesapçı) Örgütsel Bağlılık: İşletme ile çalışan arasında alışveriş esasına dayanan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan işletmeye sunduğu katkılardan dolayı bazı kazanımlar elde etmeyi beklemektedir. Çalışması karşısında elde edeceklerini değerli gören çalışan bu yüzden işletmeye bağlanmaktadır.⁴⁶¹

3. Yabancılaşılmaya Dayalı Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık türünde çalışan esasında işletmede kalmaya devam etmek istememekte ama işletme tarafından buna

⁴⁵⁸ Ülker, **agm**, s.232.

⁴⁵⁹ Lütfi Sürücü ve Ahmet Maşlakçı, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration**, V. 2, N.3, 2018, s.54.

⁴⁶⁰ Sürücü ve Maşlakçı, **agm**, s.54; Ülker, **agm**, s.232.

⁴⁶¹ Sürücü ve Maşlakçı, **agm**, s.54.

zorlanmaktadır.⁴⁶² Yabancılaşmaya dayalı örgütsel bağlılık türünde çalışan, işletmeye yönelik yoğun olumsuz bir eğilim içindedir.⁴⁶³

3.1.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, sınıflandırma yaparken esasında Etzioni'nin yaklaşımını esas almış olsalar da Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin literatürde yeterince ilgi görmemesini iki nedene bağlamaktadırlar.⁴⁶⁴

- Birinci neden, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinde yer alan yabancılaşmaya dayalı örgütsel bağlılık ve ahlaki örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine zıt olup olmadıkları kısmının net olmaması ve bu nedenle modelin karmaşık olmasıdır.

- İkinci neden ise, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin makro özellikte olmasıdır.

Yabancılaşmaya dayalı örgütsel bağlılık ve ahlaki örgütsel bağlılık değişkenlerini birbirinden bağımsız değişkenler olarak ele alan Penley ve Gould örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır.⁴⁶⁵

1. Ahlaki Örgütsel Bağlılık: Ahlaki örgütsel bağlılık, örgütsel amaçların benimsenmesi ve tanımlanmasıyla karakterize edilmektedir. Çalışan kendini işletmeye adanmakta ve olası başarı veya başarısızlıklardan dolayı sorumluluk duygusu taşımaktadır.⁴⁶⁶

⁴⁶² Ülker, **agm**, s.232.

⁴⁶³ Şeşen, **age**, s.160.

⁴⁶⁴ Larry E. Penley ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, V. 9, N. 1, 1988, s.45.

⁴⁶⁵ Penley ve Gould, **agm**, s.46-47.

⁴⁶⁶ İnce ve Gül, **age**, s.37.

2. Çıkara Dayalı (Hesapçı) Örgütsel Bağlılık: Alışveriş esasına dayanan çıkara dayalı (hesapçı) örgütsel bağlılık türü, örgütsel bağlılığın araçsal özelliğini yansıtmaktadır ve çalışan bu bağlılık türünde yaptıklarına karşılık ödül veya teşvik almayı beklemektedir.⁴⁶⁷

3. Yabancılaşmaya Dayalı Örgütsel Bağlılık: Yabancılaşmaya dayalı örgütsel bağlılık, ahlaki örgütsel bağlılıkta olduğu gibi çalışanın işletmeye duygusal olarak bağlanmasıdır ve iki durumun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁶⁸

1. İşletmenin iç çevresi üstünde çalışanın kontrolünün bulunmaması,
2. Çalışanın şu anki işine alternatif başka bir iş bulamayacağını düşünmesi ve bu yüzden işletmede kalmak istemesi.

3.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasına ilişkin en yaygın kabul gören yaklaşımlardan birisi Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ortaya koydukları modeldir.⁴⁶⁹ Modeldeki her boyut çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürme niyetlerini değişik biçimlerde etkilemektedir.⁴⁷⁰ Bir çalışanın örgütüne hem ahlaki hem de aynı zamanda duygusal olarak bağlanabileceğinden dolayı, Allen ve Meyer'in üç örgütsel bağlılık boyutu farklı örgütsel bağlılık değişkenleri olarak değil, örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak görülmelidir.⁴⁷¹

⁴⁶⁷ Penley ve Gould, **agm**, s.46.

⁴⁶⁸ Penley ve Gould, **agm**, s.47.

⁴⁶⁹ Allen ve Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", s.1; John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A three component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, V.1, N. 1, 1991, s.61.

⁴⁷⁰ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.4-5.

⁴⁷¹ Bakan, **age**, s.75.

3.1.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık boyutu, çalışanın örgütle olan duygusal bağı, çalışanın kendini örgütle birlikte tanımlamasını ifade etmektedir.⁴⁷² Güçlü duygusal bağlılıkları olan çalışanlar, öyle istedikleri için örgüt üyeliklerini sürdürmeye devam etmektedirler.⁴⁷³ Çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi, örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmesi olarak tanımlanan güçlü duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçasıymış gibi hareket etmesine olanak sağladığı için Allen ve Meyer tarafından oldukça önemsenmektedir.⁴⁷⁴ Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların örgütün başarısı için daha fazla çaba göstereceği düşünüldüğünden, duygusal bağlılık örgütler tarafından en çok istenilen bağlılık türü olarak öne çıkmaktadır.⁴⁷⁵ Meyer ve Allen'a göre işletmenin İK uygulamaları çalışanlarda işletme tarafından değerli görüldüklerine ilişkin bir algı oluşturduğu zaman, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde artış meydana gelmektedir.⁴⁷⁶

3.1.3.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılık boyutu, Becker'ın yan bahis teorisi üzerine inşa edilmiştir. Bu teoriye göre çalışan bazı kazanımları kaybetmeyi göze alamadığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmektedir.⁴⁷⁷ Kısacası devam bağlılığına sahip çalışan, örgütten ayrılması sonucu birtakım maliyetler oluşacağını farkındadır ve bu

⁴⁷² Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.4-5.

⁴⁷³ Meyer ve Allen, "A three component conceptualization of organizational commitment", s.67.

⁴⁷⁴ İnce ve Gül, **age**, s.40.

⁴⁷⁵ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.5.

⁴⁷⁶ Bakan, **age**, s.115.

⁴⁷⁷ Noraziaan B.O. ve Khalip Musa, "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, V. 6, N. 12, 2016, s.20.

maliyetlere katlanmayı göze alamadığından örgütte kalmaya devam etmektedir.⁴⁷⁸

Devam bağlılığının düzeyi şu iki faktör tarafından belirlenmektedir:⁴⁷⁹

1. Çalışan tarafından yapılan yatırımların büyüklüğü,
2. Alternatif iş olanaklarının eksikliği.

Çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve bu yatırımlar sonucu elde ettiği/edeceği kazanımlar ne kadar büyükse, çalışanın devam bağlılık düzeyi de o derece yüksek olur. Ayrıca alternatif iş olanaklarının eksikliği oranında çalışanın devam bağlılığında artış meydana gelmektedir.

3.1.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

“Ahlaki bağlılık” olarak da tanımlanan normatif bağlılıkta, çalışan örgütte kalmayı, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmeyi ahlaken doğru bulmaktadır ve bu anlamda örgüte bağlanmayı bir vazife olarak addetmektedir.⁴⁸⁰ Bu bağlılık türünde çalışan, örgüt üyeliğini sürdürmeyi belli bir çıkar gözeterek devam ettirmemektedir.

Pragmatik bir ilişki esasına dayanan devam bağlılığının aksine normatif bağlılıkta faydadan ziyade ahlaki duygular ile çalışanın değerleri ön plana çıkmaktadır.⁴⁸¹ Normatif bağlılığın gelişimi çalışanın değer yargılarıyla yakından ilgilidir. Normatif bağlılıktan söz edebilmek için, çalışanın örgütün kendisine sunduğu kazanımları değerli görmesi ve bunun sonucunda ahlaken örgütte kalmanın gerekliliğine inanması gerekmektedir.

⁴⁷⁸ Meyer ve Allen, “A three component conceptualization of organizational commitment”, s.71.

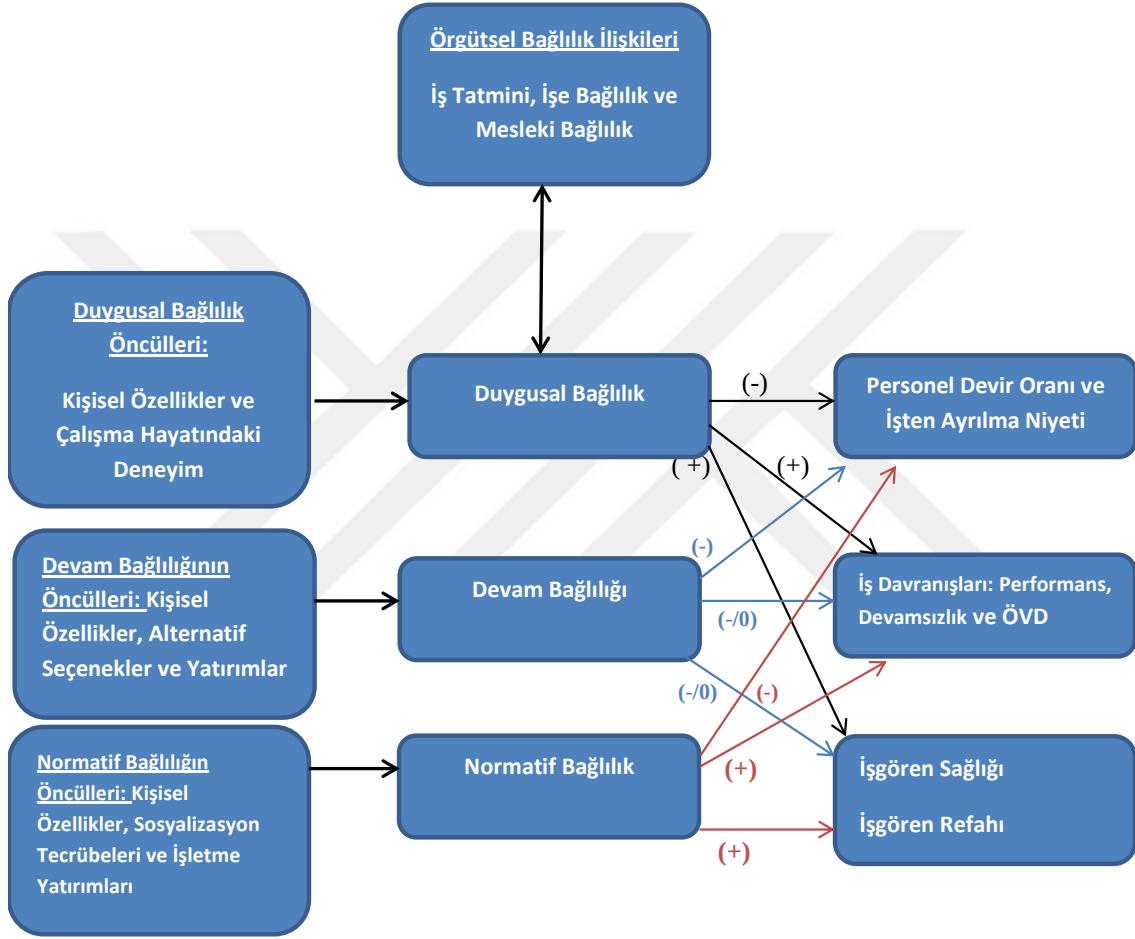
⁴⁷⁹ Allen ve Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, s.4.

⁴⁸⁰ İnce ve Gül, **age**, s.41.

⁴⁸¹ Ülker, **agm**, s.233.

Örgütsel bağlılığa ilişkin Allen ve Meyer'in geliştirdikleri model göz önüne alındığında, duygusal bağlılıkta “arzu”; devam bağlılığında “ihtiyaç” ve son olarak normatif bağlılıkta “zorunluluk” ifadelerinin baskın olduğu görülmektedir.⁴⁸²

Şekil 13'te Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli yer almaktadır.



Şekil 13. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, s.22.

Şekil 13'ün sol tarafında örgütsel bağlılığın her üç boyutunu etkileyen faktörler bulunmaktadır. Sağ tarafta ise her üç boyutun anlamlı ilişki içinde oldukları değişkenler yer almaktadır. Şekil 13'ten de anlaşılacağı üzere hem duygusal bağlılık, hem devam

⁴⁸² Meyer ve Allen, “A three component conceptualization of organizational commitment”, s.61.

bağlılığı hem de normatif bağlılık işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı ile olumsuz bir ilişki içindedir. Duygusal ve normatif bağlılık, iş davranışları ile olumlu bir ilişki içinde iken; devam bağlılığı ile iş davranışları arasında olumsuz veya yansız bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan refahı ve sağlığı değişkeni ile her üç boyut arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman ise, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları çalışan sağlığı ve refahı değişkeni ile olumlu bir ilişki içindedir. Devam bağlılığı boyutunun ise çalışan sağlığı ve refahı değişkeni ile olumsuz veya yansız bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

3.1.3.2. Davranışsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Sosyo-psikolojik bir bakış açısının hâkim olduğu davranışsal bağlılık Meyer ve Allen'e göre, çalışanın herhangi bir işletmede uzun süre üyeliklerini devam ettirme problemi ile bu problemi nasıl çözdükleri ile alakalı bir kavramdır.⁴⁸³ Örgütün aksine, çalışanın davranışlarına bağlı olarak gelişen davranışsal bağlılık konusunda iki yaklaşım ön plana çıkmıştır.⁴⁸⁴

- Becker tarafından orta konulan yan bahis yaklaşımı,
- Salancik tarafından ortaya konulan yaklaşım.

3.1.3.2.1. Yan Bahis Yaklaşımı

1960 yılında Becker tarafından geliştirilen Yan Bahis Yaklaşımı'na göre, çalışan herhangi bir örgütte çalışmaya başladıktan sonra birtakım yan bahislere girmektedir ve bu yan bahisleri kaybetmemek adına tutarlı davranışlar sergileyerek, örgüte olan

⁴⁸³ Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi," **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, 2004.

⁴⁸⁴ İnce ve Gül, **age**, s.49.

bağlılığını sürdürmektedir.⁴⁸⁵ Yan bahis, herhangi bir davranışta bulunmaya karar verme ile o davranış ile ilgisi olmayan başka bazı çıkarların etkilenmesi durumudur.⁴⁸⁶

Kısacası, çalışan çalıştığı süre boyunca birtakım yatırımlar yaparak belli getiriler elde etmektedir. Hem elde ettiği getirileri hem de ileride kazanacaklarını kaybetmemek adına işletmede kalmaya devam etmektedir. Örneğin çalışan, örgütte kurduğu ilişkileri, içinde bulunduğu örgütsel iklimi, çalışması sonucu aldığı ücreti başka bir yerde bulamayacağını düşünüp mevcut işinde kalmaya devam etmektedir. Yan Bahis Yaklaşımı'nda odak noktası çalışanın örgüte yaptığı ve vazgeçmek istemediği yatırımlardır.⁴⁸⁷

Becker, davranışsal bağlılığa yol açan dört yan bahis kaynağının olduğunu aktarmaktadır.⁴⁸⁸

1. Toplumsal Beklentiler: Çalışanın toplumun kendisinden beklediği gibi davranışlar sergilemesidir. Bir işte sebat göstermek, sürekli iş değiştirmemek toplumun çalışandan beklediği davranışlardır.

2. Örgütsel Bürokratik Düzenlemeler: Örgütsel bürokratik düzenlemelerden dolayı çalışan örgütten ayrıldığı zaman emekli maaşı, terfi veya kıdem tazminatı gibi birtakım yan bahisleri kaybetmek istemediğinden çalışmaya devam etmektedir.

3. Sosyal Etkileşimler: Çalışan zaman içinde örgüt içinde kurduğu ve geliştirdiği bazı ilişkileri kaybetmek istememektedir.

4. Sosyal Roller: Çalışanın bürünmüş olduğu sosyal role zamanla alışması sonucu örgütte kalmaya devam etmektedir.

⁴⁸⁵ Bakan, **age**, s.93.

⁴⁸⁶ İnce ve Gül, **age**, s.50.

⁴⁸⁷ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul: Hiperlink, 2012,s.100.

⁴⁸⁸ İnce ve Gül, **age**, s.51-52.

3.1.3.2.2. Salancık'ın Yaklaşımı

Yan Bahis Yaklaşımı'ndan başka davranışsal bağlılık konusuna ilişkin geliştirilen bir diğer önemli yaklaşım ise Salancık'ın yaklaşımıdır. Salancık'e göre örgütsel bağlılık, kişinin kendini sergilediği davranışlarıyla özdeşleştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır.⁴⁸⁹ Çalışanın tutum ve davranışları arasındaki uyum derecesine göre iki durumdan söz etmek mümkündür:⁴⁹⁰

1. Çalışanın davranışları ve tutumları arasında bir uyumsuzluk olduğu zaman, çalışan gerginlik ve stres faktörleriyle başbaşa kalmaktadır.

2. Çalışanın davranışları ve tutumları arasında bir uyum olduğu zaman ise, bağlılık meydana gelmektedir.

Örneğin muhasebe bölümünde çalışanın işine tutum ve davranışları arasında bir uyumun oluşması için sayılarla arasının iyi olması gerekmektedir.⁴⁹¹ Dolayısıyla İKY bölümü çalışanlarının örgütsel bağlılığın oluşumu için, çalışan tutum ve davranışları arasındaki uyumu oluşturacak politikalar geliştirilmesi gerekmektedir.

3.1.3.3. Çoklu Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığa ilişkin daha önce yapılan sınıflandırmalarda çalışanın örgütün bütününe yönelik ortaya koyduğu bağlılık ele alınmıştır.⁴⁹² Reichers tarafından geliştirilen çoklu bağlılık yaklaşımında ise, örgütün farklı birimlerden oluştuğu, farklı

⁴⁸⁹ Gümüş ve Sezgin, **age**, s.100.

⁴⁹⁰ İnce ve Gül, **age**, s.53.

⁴⁹¹ Bakan, **age**, s.97.

⁴⁹² İnce ve Gül, **age**, s.54.

amaç ve değerleri olan bu birimlere olan bağlılığın farklı düzeylerde olacağı vurgulanmaktadır.⁴⁹³

Karma özellikteki bir yapıya sahip olan çoklu bağlılık yaklaşımı, herhangi bir çalışanın geliştirdiği bağlığın başka bir çalışanın geliştirdiği bağlılıktan farklı olacağını ve hem işletme içinde hem de işletme dışında bulunan birçok değişkenin, farklı seviye ve türden örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına yol açtığını ileri sürmektedir.⁴⁹⁴

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen etmenleri üç ana başlık altında incelemek mümkündür:⁴⁹⁵

1. Bireysel etmenler,
2. Örgüte ilişkin etmenler,
3. Örgüt dışına ilişkin etmenler.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen bu üç etmenin ortak noktası, bu etmenlerin çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkiliyor olmasıdır.⁴⁹⁶

3.2.1. Bireysel Etmenler

Yapılan araştırmalar bireysel etmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen bir tarafı olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ve çalışanın örgütsel

⁴⁹³ Balay, **age**, s.35.

⁴⁹⁴ İnce ve Gül, **age**, s.55-56.

⁴⁹⁵ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.7; İnce ve Gül, **age**, s.57.

⁴⁹⁶ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **age**, s.7

üyeliğini sürdürmeye yönelik alacağı kararlar üzerinde önemli etkilere sahip olan bireysel etmenler üç ana gruba ayrılmaktadır:⁴⁹⁷

1. İşe Yönelik Beklentiler,
2. Psikolojik Sözleşme,
3. Bireysel Özellikler.

1. İşe Yönelik Beklentiler: Her çalışan, yaptığı işe yönelik ve yaptığı işin bir karşılığı olarak birtakım beklentilerin içine girmektedir. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı sorunu örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen bir unsurdur. İşe ilişkin beklentileri karşılanan bir çalışan beklentileri karşılanmamış bir çalışana nazaran daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaktadır.

2. Psikolojik Sözleşme: Sosyal mübadele teorisine dayanan psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında yapılan, karşılıklı olarak neler verilip neler alınacağı konusuna ilişkin, örgüt ve çalışan arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan beklentilerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir.⁴⁹⁸ Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda iş tatminsizliği, çalışanın örgüte olan güveninin azalması, performans düşüklüğü, çalışanın örgüte ilişkin kızgınlığı ve örgütsel bağlılık düzeyinde azalma gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır.

Karcioğlu ve Türker'in 2010 yılında, sağlık sektöründe çalışan toplam 339 kişiye yönelik yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde, güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.⁴⁹⁹ İşletme sahiplerinin ve

⁴⁹⁷ İnce ve Gül, **age**, s.59.

⁴⁹⁸ Meltem Dil Şahin, “**Psikolojik Sözleşme**”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde, ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2005, s.85.

⁴⁹⁹ Fatih Karcioğlu ve Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.24, S.2, 2010, s.121.

yöneticilerinin, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışan bağlılığının azalacağını bilmesi gerekmektedir.

3. Bireysel Özellikler: Yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, kıdem ve medeni durum gibi bireysel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında farklı ilişkiler bulunmaktadır.⁵⁰⁰ Örgütsel bağlılığın bazı bireysel özellikler ile ilişkisi Tablo 24’te özetlenmektedir.

Tablo 24. Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Özellikler İlişkisi

Özellik	Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi
Yaş	Yaş arttıkça örgütsel bağlılık seviyesi yükselmektedir.
Cinsiyet	Kadınların, erkeklerle kıyaslandığında daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu ileri süren araştırmalar olduğu gibi, bunun aksini savunan araştırmalar da mevcuttur.
İrk	İrk ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalara göre ırkların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
Eğitim	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında genelde ters bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.
Kıdem (Çalışma Süresi)	Kıdem arttıkça örgütsel bağlılık seviyesi yükselmektedir.
Medeni Durum	Genelde sorumlulukları daha fazla olan evlilerin bekârlara göre daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu aktarılmaktadır.

Kaynak: İnce ve Gül, **age**, s.61-70 ve Bakan, **age**, s.121-127’den uyarlanmıştır.

3.2.2. Örgüte İlişkin Etmenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli husus örgüte ilişkin etmenlerdir.

İnce ve Gül’e göre örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etmenler şunlardır.⁵⁰¹

- İşin önemi ve niteliği,
- Yönetim ve liderlik tarzı,
- Ücret seviyesi,
- Nezaret,
- Örgüt kültürü,
- Örgütsel adalet,

⁵⁰⁰ İnce ve Gül, **age**, s.61; Bakan, **age**, s.121.

⁵⁰¹ İnce ve Gül, **age**, s.70-83.

- Ödüllendirme sistemi,
- Grup çalışması,
- Rol çatışması ve belirsizliği.

İşin niteliği ve önemi arttıkça özellikle üst düzey çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği aktarılmaktadır.⁵⁰²

Liderlik tarzı ve yönetim stili örgütsel bağlılığı etkileyen başka bir örgütsel etmendir. Bayyurt ve Kılıç'ın 2017 yılında, liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bulmak amacıyla yaptıkları araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:⁵⁰³

- Demokratik liderlik duygusal ve normatif bağlılığı olumlu etkilemektedir.
- Otokratik liderlik çalışanların devam bağlılığını olumlu etkilemektedir.

Çalışanların ücret düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğu belirtilmektedir.⁵⁰⁴ Ücret düzeyinden memnun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ücret düzeyinden memnun olmayan çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Çalışanların sorumluluk algısıyla oldukça yakın ilişkili bir kavram olan nezaret, katılımcı ve dostça bir hava içinde yürütüldüğünde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.⁵⁰⁵

Literatürde örgütsel bağlılıkla örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Nitekim bu çalışmalardan birisi de Yücel ve Koçak'ın 2014 yılında, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarma amacıyla yapmış oldukları çalışmadır.⁵⁰⁶ Çalışma sonucunda örgüt kültürü bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre

⁵⁰² İnce ve Gül, **age**, s.71.

⁵⁰³ Nizamettin Bayyurt ve Cenk Hilmi Kılıç, "Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, C.5, S.2, 2017, s.9.

⁵⁰⁴ Hoş ve Oksay, **agm**, s.7.

⁵⁰⁵ İnce ve Gül, **age**, s.74.

⁵⁰⁶ İlhami Yücel ve Daimi Koçak, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)**, C. VII, S. II, 2014, s.60.

örgüt kültürü boyutlarından olan klan ve adhokrazi boyutları ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutları arasında olumlu yönlü bir ilişki bulunmuştur. Klan ve adhokrazi boyutları ile devam bağlılığı arasında ise olumsuz yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgüt kültürü boyutlarından olan pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü boyutları ile duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu ve bunun yanında pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü boyutlarıyla devam bağlılığı arasında ise olumlu yönlü bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

İşletmelerde örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen bir diğer önemli unsur ise, çalışanların örgütsel adalet duygularıdır. Bal'ın, 2014 yılında Manisa'da faaliyet gösteren eğitim kurumlarında gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.⁵⁰⁷ Söz konusu çalışmada, örgütsel bağlılığı geliştirmenin bir başka yolunun, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönlü olarak etkilenmesinden geçtiği vurgulanmıştır.

Yapılan araştırmalarda, işe ilişkin verilen ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve güçlü etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.⁵⁰⁸

Örgütsel ödüllerin yanında, takım çalışmasının da örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. İşbirliği içinde alınan kararlar ile takım çalışması ve ruhunun, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı bilinmektedir.⁵⁰⁹

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen son etmen olan rol çatışması ve belirsizliği sonucu iki olumsuz gelişme ortaya çıkmaktadır.⁵¹⁰

1. Gerilimli bir örgüt iklimine sahip bir işletmede, rol çatışması ve belirsizliğine maruz kalan çalışan duygusal bir boşluk içerisine düşmektedir ve bunun sonucunda

⁵⁰⁷ Vedat Bal, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6,S.1, 2014, s.1.

⁵⁰⁸ Balay, **age**, s.71.

⁵⁰⁹ İnce ve Gül, **age**, s.80.

⁵¹⁰ Balay, **age**, s.69-70.

Çalışma arkadaşlarından giderek uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinde azalma olmaktadır.

2. Rol atışması ve belirsizliği ortadan kalkmadığı zaman, örgüt dışı iş alternatifleri çalışan için daha cazibeli hale gelmektedir. Bu durum doğal olarak çalışanın örgütsel bağlılık seviyesini düşürmektedir.

3.2.3. Örgüt Dışına İlişkin Etmenler

İnce ve Gül, örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı etmenleri şu şekilde sıralamaktadırlar.⁵¹¹

- Yeni bir iş bulma imkânı,
- Profesyonellik,
- Sektörel durum,
- İşsizlik oranı,
- Ülkenin sosyal ve ekonomik durumu.

Çalışma ortamından veya yaptığı bir işten memnun olmayan çalışan, eğer yeni bir iş bulma olanağına sahip ise örgüt ile olan üyeliğini sonlandırmayı düşünebilmektedir. Bu durum doğal olarak çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.⁵¹²

Bazı teknik alanlarda (hukuk, tıp ve mühendislik... vb.) bağlılığa ilişkin bir ikilem ortaya çıkmaktadır.⁵¹³ Bu alanlarda çalışan profesyonellerde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık atışması ortaya çıkabilmektedir. Hem mesleki hem de örgütsel bağlılığı arttırmak isteyen çalışanlar kendilerini bir ikilem içinde bulabilmektedirler.

⁵¹¹ İnce ve Gül, **age**, s.83.

⁵¹² Bakan, **age**, s.210.

⁵¹³ İnce ve Gül, **age**, s.84.

Çünkü her iki bağılılığı aynı anda geliştirmek kolay olmamaktadır. Genelde bağılılıklardan biri artarken diğeri azalabilmektedir.

Yeni bir iş bulma imkânı ve profesyonellik haricinde, ülkenin içinde bulunduğs sosyo-ekonomik durum, işsizlik oranları ve sektörün içinde bulunduğs durum gibi dışsal faktörler de örgütsel bağılılık üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakan diğers dışsal etmenlerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle sürdürülebilir rekabet avantajı, stratejik yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve hipotezlerin önerilmesi konularına değinilmektedir. Sonrasında ise yönetime ilişkin diğer konulara yer verilmektedir.

4.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Stratejik Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Hipotezlerin Önerilmesi

4.1.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Bir işletme rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek istiyorsa rakiplerinden farklı olarak daha fazla ekonomik değer üretmesi gerekmektedir.⁵¹⁴ Daha fazla ekonomik değer yaratmanın bir koşulu da insan kaynağının yetenekli çalışanlardan oluşmasıdır. Boudreau ve Ramstad sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için en önemli kaynak olarak yetkin insan kaynağını görmektedirler.⁵¹⁵

Bir işletmenin süper performans yakalayacak şekilde nitelikli ve değerli kaynaklarını kullanma becerisini, rekabet avantajını belirleyen bir faktör olarak tanımlayan Grant'a göre, bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini, uzun vadeli stratejisinin temeli haline getirme durumu iki sayıltı üzerine kuruludur:

- Birincisi, iç kaynaklar ve yetenekler bir işletmenin stratejisi için temel istikamet yönünün bulunmasını sağlar.

⁵¹⁴ Barney ve Hesterly, **age**, 2008.

⁵¹⁵ John W. Boudreau ve Peter M. Ramstad, "Where's Your Pivotal Talent?", **Harvard Business Review**, 2005.

- İkincisi, kaynaklar ve yetenekler bir işletme için birincil kâr kaynağıdır.⁵¹⁶

Hall, maddi olmayan kaynakların işletme stratejisindeki rolünü araştırdığı 1993 yılındaki çalışmasında, farklılaştırılmış yeteneklere sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir.⁵¹⁷

Doğal kaynaklar, sermaye ve teknoloji gibi geleneksel kaynaklar, rakip işletmelerin bir şekilde erişebileceği ve bu yüzden rekabet avantajlarını bir süre sonra kaybeden kaynaklar olmasına karşın, stratejik insan kaynakları işletmenin rekabet etme yeteneğini uzun süreler boyunca arttırmaktadır. Bu yüzden stratejik insan kaynaklarına ilişkin yapılan birçok çalışma genelde kaynak temelli yaklaşıma dayandırılmaktadır. Beşeri kaynakların rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynayacağı fikrinin kabul görmesiyle birlikte, akademisyenler tarafından yapılan insan kaynaklarına dair çalışmalar kaynak temelli yaklaşım bağlamında ele alınmaya başlanmıştır.⁵¹⁸

İnsan kaynakları ve stratejik insan kaynakları çalışmalarında olduğu gibi, yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi çalışmaları da genelde kaynak temelli yaklaşım etrafında ele alınmıştır.

Yetenek yönetimine stratejik bir bakış açısı getirebilecek yaklaşımlardan bir tanesi kaynak temelli yaklaşımdır.⁵¹⁹

Sürdürülebilir, uzun dönemli rekabet avantajı elde etmenin işletmenin sahip oldukları kaynaklara dayalı olduğunu savunan kaynak temelli yaklaşımda,⁵²⁰ kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı haline gelebilmeleri için şu kriterlere sahip olması gerekmektedir.⁵²¹

⁵¹⁶ Robert M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", **California Management Review**, V. 33, N. 3, 1991, s.116.

⁵¹⁷ Richard Hall, "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, V. 14, N. 8, 1993, s.607.

⁵¹⁸ Bal, **agm**, s.267.

⁵¹⁹ Lewis ve Heckman, **agm**, s. 145.

⁵²⁰ Bal, **agm**, s.269.

⁵²¹ Barney, **agm**, 1991, s.105-106.

- Stratejik bir değere sahip olması,
- Nadir olması,
- Taklit edilemez olması,
- İkame edilemez olması.



Şekil 14. Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemeyen Kaynaklarla Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney, **agm**, 1991, s.112.

Şekil 14 incelendiğinde, kaynak temelli yaklaşımın iki temel varsayımının (kaynakların heterojenliği ve kaynakların mobil olmaması) sağlanması koşuluyla değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Literatürde stratejik insan kaynağının sahip olduğu yeteneklerden ötürü, kaynak temelli yaklaşım kriterlerini karşıladığı ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını doğrulayan çalışmalar bulunmaktadır.

Newbert'in 2008 yılında değerlilik, nadirlik, rekabet avantajı ve performans değişkenleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında, kaynak temelli yaklaşımın stratejik yönetimi güçlü bir şekilde desteklediği; değerlilik ve nadirliğin rekabet avantajı ile ilgili olduğu sonuçları elde edilmiştir.⁵²²

Wright, McMahan ve McWilliams'ın 1994 yılındaki mikro düzeydeki örgütsel davranış/İKY araştırmasının bulgularını, işletmenin makro düzeydeki kaynak temelli yaklaşım ile bütünleştirmeyi amaçlayan çalışmaları, kaynak temelli yaklaşım ekseninde yapılmıştır. Çalışmada insan kaynaklarının kaynak temelli yaklaşımdaki değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez kriterlerini sağladığı ve bu anlamda işletmelerin insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı ileri sürülmektedir.⁵²³

Çetintürk, turizm işletmelerine yönelik olarak 2017 yılında yaptığı çalışmada stratejik İKY'yi VRIO analizi çerçevesinde değerlendirmiştir. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınan çalışma sonucunda, stratejik insan kaynaklarının değerli, nadir, taklit edilemez ve organizasyon kriterlerini sağladığı ve bu anlamda işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına dönüşebildiği vurgulanmaktadır.⁵²⁴

İnsan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl dönüştüğü Şekil 15'te gösterilmektedir:

⁵²² Scott L. Newbert, "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, V.29, 2008.

⁵²³ Wright, McMahan ve McWilliams, **agm**.

⁵²⁴ İbrahim Çetintürk, "Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Journal of Yasar University**, C. 12, S.45, 2017.



Şekil 15. İnsan Kaynaklarının VRIO Analizi Kapsamında Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması

Kaynak: Çetintürk, **agm**, s.53.

Şekil 15'ten de anlaşılacağı üzere, insan kaynakları yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, kaynak temelli yaklaşımın iki ana varsayımı olan heterojen ve mobil olmama özelliklerine sahip olmasıyla birlikte, kaynak temelli yaklaşımın dört önemli kriterini de karşıladığı görülmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde, stratejik insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığına ilişkin yapılan diğer bazı çalışmalar Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde, Stratejik İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağladığına İlişkin Yapılan Bazı Çalışmalar

Yıl	Yazar	Çalışma ve Sonucu
1991	Ulrich	Sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak İK önemine değinilmiştir. Rekabet avantajının İK’ında içinde yer aldığı stratejilerle elde edilmesi önerilmektedir.
1994	Lado ve Wilson	İK sisteminin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak araştırıldığı çalışmada, İK’nın rekabet üstünlüğü sağlayabileceği aktarılmaktadır.
1998	Barney ve Wright	VRIO analizi kapsamında İK’nın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasındaki rolü incelenmiştir.
1999	Lepak ve Snell	İK’nın hem günümüzde hem de gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynaklardan biri olduğu belirtilmektedir.
2005	Khandekar ve Sharma	Çalışmada insan kaynakları fonksiyonunun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan belirleyici bir faktör olduğu ifade edilmektedir.
2010	Çalışkan	İK’nın işletme performansını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Kaynak: Patrick M. Wright ve Gary C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, V.18, N.2, 1992; Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell ve Patrick M. Wright, “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, V.27, N.6, 2001; **Aktaran:** Çetintürk, *agm*, s.49-50.

Yeni ürün ve teknolojik gelişmelerin işletmelere sağladığı rekabet avantajının geçici olmasının nedeni, rekabet avantajı yaratan unsurların bir zaman sonra rakipler tarafından kopyalanabilmesidir ve bu yüzden sürdürülebilir rekabet avantajı daha çok, kopyalanması ya da taklit edilmesi zor olan yetenek yönetimi uygulamaları ile sağlanabilmektedir.⁵²⁵ Yaşanan değişimler, yeteneğin elde edildiği, işletmede tutulduğu ve geliştirildiği gibi uygulamaları içeren yetenek yönetimi stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini daha da görünür kılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu diğer varlıklarla karşılaştırıldığında, yetenekli çalışanların uzun vadeli rekabet avantajı yaratma potansiyelinin daha yüksek olduğu görülmektedir.⁵²⁶ Yetenekli çalışanların iş tanımlarının ve kendilerinden beklenenin de ötesinde ekstra rol

⁵²⁵ Hossam Korany Ahmed, “The Impact of Talent Management on The Competitive Advantage in The Organizations”, *Proceedings of 37th ISERD International Conference*, Abu Dhabi, UAE, 6th June 2016, s.30.

⁵²⁶ Edward E. Lawler III, **Talent: Making People Your Competitive Advantage**, San Francisco: JosseyBass, 2008.

davranışları sergilemeleri, rekabet avantajının kazanılması için oldukça önemlidir.⁵²⁷ Hamel ve Prahalad, işletme içindeki yeteneklerin, bazı etkileşimler sonucu işletmeye özgü temel yeteneklere evrildiğini ve böylelikle kopyalanamaz rekabet gücünü oluşturduklarını belirtmektedirler.⁵²⁸

Yetenek yönetimi literatüründe, yetenekli çalışanların doğru ve başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda işletme imajının ve işletme performansının olumlu yönde etkileneceği, net kâr marjı, satış geliri, piyasa değeri ve verimlilik gibi önemli finansal göstergelerin iyileştirilebileceği ve rekabet avantajı yaratma potansiyelinin elde edilebileceği vurgulanmaktadır.⁵²⁹

Hanif vd. göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada stratejik yetenek yönetiminin önemli bir rolü vardır.⁵³⁰ Collings ve Mellahi ile Chen, stratejik yetenek yönetiminin örgütsel performansı yakalamada ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli katkılar sunduğunu aktarmaktadırlar.⁵³¹ Kilit pozisyonlara odaklanmasından dolayı stratejik yetenek yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir araca dönüşmektedir.

Literatürde stratejik bakış açısıyla yetenek yönetimi stratejilerinin (stratejik yetenek yönetimi) rekabet avantajı üzerindeki etkisini inceleyen bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir:

Kehinde'nin 2012 yılındaki “yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi” başlıklı araştırmasında, yetenek yönetiminin organizasyonun performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.⁵³²

⁵²⁷ Bahadınlı, **age**, s.188.

⁵²⁸ Prahalad ve Gary, **agm**, s.82.

⁵²⁹ Rabbi, **agm**, s.209-212.

⁵³⁰ Rahmat Hanif vd., “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (Erişim: 19.11.2017)

⁵³¹ Collings ve Mellahi, **agm**, s.306; Chen, **age**, s.5.

⁵³² James Sunday Kehinde, “Talent Management: Effect on Organizational Performance”, **Journal of Management Research**, V.4, N.2, 2012.

Khandekar ve Sharma'nın 2005 yılında, insan kaynakları yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki rolünü ve Hindistan'daki küresel organizasyonlarının sürdürülebilir rekabet avantajlarını inceledikleri çalışmalarında, insan kaynakları yeteneklerinin örgütsel performans ile olumlu ilişkili olduğu ve ayrıca insan kaynakları yeteneğinin sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Çalışmada, elde edilen bulguların kaynak temelli yaklaşımla tutarlı olduğu belirtilmiştir.⁵³³

Langenegger, Mahler ve Staffelbach 2011 yılında yaptıkları çalışmalarında yetenek yönetiminin örgütsel performansa olan etkisini incelemişlerdir. Çalışmada İsviçre'de faaliyet gösteren 138 işletmeden elde edilen veri seti kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, yetenekleri elde etmeye ve geliştirmeye odaklanan yetenek yönetiminin iş tatmini, motivasyon, lidere güven ve bağlılık gibi insan kaynakları çıktıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca, kurumsal stratejiye kuvvetli bir şekilde odaklanan yetenek yönetimi uygulamaları, işletme çekiciliği, işletme hedeflerine ulaşılması, müşteri memnuniyeti ve hepsinden önemlisi, kâr gibi organizasyonel sonuçlar üzerinde istatistiksel olarak daha büyük bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.⁵³⁴

Alma'aitah, Al-Shalabi ve Aljamal 2013 yılındaki çalışmalarında, yetenek yönetiminin rekabet üstünlüğü ile olan ilişkisini ve bu ilişkide bilgi bütünleştirmenin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Çalışma kapsamında Ürdün'de faaliyet gösteren en iyi 10 işletmenin 235 çalışanına yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada istatistiksel analiz yöntemi olarak hiyerarşik regresyon yönetimi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, rekabet avantajının yetenek yönetimi ve aynı zamanda bilgi bütünleştirmesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışma bilgi

⁵³³ Aradhana Khandekar and Anuradha Sharma, "Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage an Empirical Analysis from Indian Global Organisations", **Education + Training**, V. 47 N. 8/9, 2005.

⁵³⁴ Langenegger, Mahler ve Staffelbach, **agm**, s.524.

bütünleştirmenin yetenek yönetimi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici değişken olduğunu ortaya koymuştur.⁵³⁵

Ibrahim ve Zayed'in 2018 yılında Mısır'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin yönetici ve çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları, yetenek yönetimi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır. Çalışmada 219 yönetici ve çalışana anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda işletme kültürü ve stratejileri ile bütünleştirilmiş yetenek yönetimi sisteminin rekabet avantajını arttırdığı görülmüştür.⁵³⁶

Stratejik yetenek yönetimi ile ana bileşenlerinin incelendiği başka bir çalışmada, yetenek yönetimi stratejileri kapsamında yapılan uygulamaların şu sonuçları doğurduğu bulgularına ulaşılmıştır.⁵³⁷

- Stratejik yetenek yönetimi araştırma dâhilindeki şirketlerin işleyişinde süreklilik ve gelişim sağlamaktadır.
- Stratejik yetenek yönetimi işletme çıktılarına süreklilik kazandırmaktadır.
- Stratejik yetenek yönetimi örgütsel iklimi geliştirmektedir.
- Stratejik yetenek yönetimi profesyonel ekipleri güçlendirmektedir.
- Stratejik yetenek yönetimi istikrarlı bir performansın oluşmasında rol oynamaktadır.
- Stratejik yetenek yönetimi çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini arttırmakta ve işletme performansını olumlu etkilemektedir.⁵³⁸

⁵³⁵ Mohammad Atwah Alma'aitah, Feras Suliman Al-Shalabi ve Walaa Hatem Aljamal, "Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration", **International Journal of Computer Applications**, V.66, N.11, 2013, s.19.

⁵³⁶ Shirley Nagy Ibrahim ve Adel Zayed, "The Impact of the Integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporations", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, V. 8, N. 7, 2018, s.222.

⁵³⁷ Lucie Vnouckova, Hana Urbancova ve Helena Smolova, "Strategic talent management in agricultural and forestry companies", **Agricultural Economics**, V. 62, N.8, 2016.

⁵³⁸ Vnouckova, Urbancova ve Smolova, **agm**, s.352.

Stratejik yetenek yönetimine ilişkin yapılan en kapsamlı ampirik çalışmalardan birisi Chen'nin 2012 yılında yaptığı çalışmadır.⁵³⁹ Tayvan'da faaliyet gösteren 62 tane orta ve büyük işletmeye yönelik yapılan çalışmada stratejik yetenek yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda stratejik yetenek yönetiminin firma performansını olumlu olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir. Chen bu çalışmasıyla hem stratejik yetenek yönetiminin alt boyutlarını ortaya koymuş hem de geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan bir stratejik yetenek yönetimi ölçeği geliştirmiştir. Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan olumlu katkısı çalışmada ayrıca vurgulanan başka bir önemli noktadır.⁵⁴⁰

4.1.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Stratejik Yetenek Yönetimi

Literatüre bakıldığında stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilmesi için, kaynak temelli yaklaşımın dört önemli kriterini de (nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez) karşıladığı görülmektedir.

Hanif, Masood, Tariq ve Azhar, “Stratejik yetenek yönetiminin nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu” araştırdıkları çalışmalarında, stratejik yetenek yönetiminin kaynak temelli yaklaşımının gerektirdiği özelliklere sahip olduğu sonucuna varmışlardır.⁵⁴¹ Çalışma sonuçlarının özeti Tablo 26 ve Tablo 27’de yer almaktadır:

⁵³⁹ Chen, **age**.

⁵⁴⁰ Chen, **age**.

⁵⁴¹ Rahmat Hanif vd., “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (Erişim: 19.11.2017)

Tablo 26. Kaynak Temelli Yaklaşımla Stratejik Yetenek Yönetimi

Stratejik Yetenek Yönetimi	Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesi	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
	SYT nadirdir	
	SYT taklit edilemez	
	SYT ikame edilemez	
	SYT değerlidir	

Kaynak: Rahmat Hanif vd., “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (**Erişim:** 19.11.2017)

Tablo 26 incelendiğinde stratejik yetenek yönetiminin değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez olmasıyla kaynak temelli yaklaşımın dört kriterini sağladığı görülmektedir.

Tablo 27’de ise stratejik yetenek yönetimi alt bileşenlerinin ilgili dört kriteri sağladıkları gösterilmektedir.

Tablo 27. Rekabet Edebilir Yetenek Çerçevesi

Stratejik Yetenek Yönetimi	Rekabet Edebilir Yetenek Çerçevesi		Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
	Rekabet Edebilir Yetenek	Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesi	
	Stratejik Yetenek Seçimi	Nadir	
	Stratejik Yetenek Gelişimi	Değerli	
	Stratejik Yetenek Havuzu	İkame Edilemez	
	Stratejik Yetenek Mimarisi	Taklit Edilemez	

Kaynak: Rahmat Hanif vd., “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (**Erişim:** 19.11.2017)

Tüm bu bilgiler ışığında stratejik yetenek yönetiminin kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu olarak etkilediğini ifade etmek mümkündür.

H1: Stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

4.1.2. Stratejik Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık rekabet avantajı kaynağı olarak görülen yetenekli çalışanların işletme içinde tutulması içinde gereksinim duyulan önemli bir olgudur. İşletmeler, nicelik ve nitelik olarak yetenekli çalışanlarını geliştirme yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarken, aynı zamanda da bu önemli insan kaynağını rakip işletmelere kaptırma olasılığı gibi birtakım sorunlarla da mücadele etmektedirler.⁵⁴² Çünkü rekabet stratejilerini sahip oldukları yeteneklere dayandıran işletmeler yetenekli çalışanlarının işletmeye olan sadakat duygularını geliştiremediğinde bir takım problemlerle yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar.⁵⁴³

- Eğitilen ve geliştirilen önemli özelliklere sahip yetenekli çalışanlar işletmeden bir süre sonra ayrılabilirler.
- İşletmeden ayrılan yetenekli çalışanlar rakip işletmelere geçerken, aynı zamanda daha önceki işletmelerine rekabet avantajı sağlayan unsurları da beraberlerinde götürmektedirler.

Daha önce yapılmış çalışma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yeterli seviyede olmadığı zaman şu istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır ve bunun sonucunda da işletme performansı bu durumdan oldukça olumsuz etkilenmektedir.⁵⁴⁴

- Örgütsel bağlılığı düşük çalışanların işe geç gelme olasılıkları örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara göre daha fazladır.
- Örgütsel bağlılığı düşük çalışanların işe gelmeme olasılıkları örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara göre daha fazladır.

⁵⁴² Bahadınli, **age**, s.187.

⁵⁴³ Bahadınli, **age**, s.187.

⁵⁴⁴ Donna M. Randall, "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, V. 11, N. 5, 1990, s.363-365.

- Örgütsel bağlılığı düşük çalışanların işletmeden ayrılma olasılıkları örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara göre daha fazladır.

- Düşük örgütsel bağlılık durumundaki işgören devir hızı, güçlü örgütsel bağlılığın olduğu duruma göre daha yüksektir.

Yetenekli çalışanların işletme içinde tutularak rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanması ve diğer olumlu çıktılar için işletmelerin çalışan bağlılığını artırıcı uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında uygulanan politikaların çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma potansiyeli bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde nasıl artışa yol açtığını bir örnekle açıklamak mümkündür.⁵⁴⁵ İşletmenin yetenekli bir çalışanını bilgi, beceri ve donanımını artırması için birkaç seneliğine yurtdışına gönderdiği varsayalım. Yurtdışına gönderilen ilgili çalışan işletmenin kendisine yönelik yapmış olduğu bu yatırımı minnetle karşılayacak ve bunun sonucu olarak normatif bağlılık düzeyinde artış meydana gelecektir. Çünkü yurtdışına gönderilen yetenekli çalışan işletmenin kendisine sunmuş olduğu desteği unutmayacak ve işletmede kalmanın ahlaken doğru bir davranış olduğunu kabul edecektir.

Stratejik yetenek yönetimi çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için başvurabilecekleri etkili araçlardan birisidir. Örgütsel bağlılık olgusu, stratejik yetenek yönetimi uygulamaları ile yakından ilişkilidir. Çalışan memnuniyeti ve gelişimini arttıran stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde artışa neden olduğu aktarılmaktadır.

⁵⁴⁵ Bakan, **age**, s.116.

Morton'a göre işletmeler, yetenek yönetimi uygulamalarını önemli iki sebepten dolayı hayata geçirmektedir.⁵⁴⁶

- Yetenek yönetimi, işletmenin gereksinim duyduğu yetenekleri edinmesinde ve bu yetenekleri elde tutmasında işletmeleri başarılı kılar.

- Yetenek yönetimi ile birlikte, yetenekli ve üstün özelliklere sahip işletme çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

Bahadınli yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanması ile oluşan örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış sağlamasını şu şekilde açıklamaktadır:⁵⁴⁷

- Yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanması ile dağıtıcı ve yöntemsel adalet tesis edilmektedir.

- Dağıtıcı adaletin çalışanlarca adil bir şekilde algılanması sonucunda, ücret ve iş tatmini gibi iki önemli bireysel çıktı elde edilmektedir.

- Yöntemsel adaletin çalışanlarca adil bir şekilde algılanması sonucunda da yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ve yeteneklerin adilane değerlendirilmesi çıktıları elde edilmektedir.

Uren ve Samuel, yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların işletmeye bağlı kalmaları için gereken ideal ortamın sağlanabileceğini aktarmaktadırlar.⁵⁴⁸

Literatürde yetenek yönetimi stratejileri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ampirik olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır.

Vural, Vardarlier ve Aykır, 2012 yılında performans sistemi çerçevesinde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya koymak

⁵⁴⁶ Lynne Morton, "Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution", Research Report R-1360-05-RR, Conference Board, 2005; **Aktaran:** Alayoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", s.77.

⁵⁴⁷ Bahadınli, **age**, s.189.

⁵⁴⁸ Lesley Uren ve Jackson Samuel, "From Talent Compliance to Talent Commitment", **Strategic HR Review**, V. 6, Issue.3, 2007, s.32.

amacıyla ampirik bir çalışma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.⁵⁴⁹

Bahadınli'nin⁵⁵⁰ 2013 yılında yaptığı çalışma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yetenek yönetimi, çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- Yetenek yönetimi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı ile örgütsel bağlılık (duygusal, bağlılık ve normatif) arasında iş tatmininin kısmî aracılık rolü bulunmaktadır.

Nobarieidishe, Chamanifard ve Nikpour'un 2014 yılında İran'daki bir bankanın çalışanlarına yönelik olarak yaptıkları ampirik çalışma sonucunda, yetenek yönetiminin ve yetenekleri cezbetme ile yetenekleri geliştirme gibi yetenek yönetimi alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulgusu elde edilmiştir.⁵⁵¹

Tarakçı ve Öneren, 2018 yılında akademik kurumlarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının akademik çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini, iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla, 362 akademik personele yönelik anket çalışması gerçekleştirmişlerdir.⁵⁵² Regresyon analizinin yapıldığı çalışma sonucunda:

- Yetenek yönetimi uygulamalarının hem genel olarak örgütsel bağlılığı hem de örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal olmak üzere her üç alt boyutunu anlamlı ve olumlu olarak etkilediği,

⁵⁴⁹ Vural, Vardarlier ve Aykır, **agm**, s.340.

⁵⁵⁰ Bahadınli, **age**, s.245-249.

⁵⁵¹ Somayyeh Nobarieidishe, Raheleh Chamanifard ve Amin Nikpour, "The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, V.3, N.4, 2014, s.1116.

⁵⁵² Havva Tarakçı ve Melahat Öneren, "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", **İstanbul Journal of Social Sciences**, Issue.20, 2018, s.71.

- Yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatminini anlamlı ve olumlu olarak etkilediği,
- Yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetini anlamlı ve negattif olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir.

Köprülü ve Çetinsöz, otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği ve yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, değişkenler arasında bulunan etkinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapmışlardır. Üç yıldızlı ve dört yıldızlı otellerde çalışan toplam 234 çalışan üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.⁵⁵³

Mahjoub ve arkadaşlarının proje bazlı işletmelerin başarısında stratejik yetenek yönetiminin rolünü inceledikleri araştırmalarında yapısal eşitlik modeli kullanmışlardır.⁵⁵⁴ Çalışma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Proje bazlı işletmelerin başarısı ile stratejik yetenek yönetimi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Proje bazlı işletmelerin başarısı ile stratejik yetenek yönetimi arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık rolüne rastlanmıştır.
- Proje bazlı işletmelerin başarısı ile stratejik yetenek yönetimi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolüne rastlanılmamıştır.
- Proje bazlı işletmelerdeki stratejik yetenek yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

⁵⁵³ Onur Köprülü ve Burçin Cevdet Çetinsöz, “Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 3, S.1, 2019, s.26.

⁵⁵⁴ Mahdiyeh Mahjoub vd., “Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators”, **Procedia Computer Science**, V.138, 2018, s.771-772.

Tüm bu bilgiler ışığında işletme başarısında ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde önemli roller üstlenen stratejik yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ve stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı ve olumlu olarak etkilediğini ifade etmek mümkündür.

H2: Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

4.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki

İlişki

Bir işletmenin başarıyı yakalaması, verimliliği elde etmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için gereken en önemli unsurlardan birisi yetenekli insan kaynağının işletmedeki varlığıdır. Bundan daha da önemlisi ise, işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeyleridir. İşletmelerin gücü çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesi ile doğru orantılıdır ve bu yüzden işletmelerin hayatta kalabilmeleri çalışanların elde tutulmasıyla yakından ilgilidir.⁵⁵⁵

Çalışanlarının yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olması ile iş gücü devir hızının azalması, hizmet ve ürün hacmini artması ve temel hedeflerin başarı ile tutturulması mümkün olmaktadır ve bu anlamda örgütsel bağlılık kavramının işletmeler için stratejik bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir.⁵⁵⁶ Çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olmasının işletmeler için yaşamsal öneme sahip

⁵⁵⁵ Vural, Vardarlier ve Aykır, **agm**, s.344.

⁵⁵⁶ Murat Ak, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme”, **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**, C.1, S.3, 2017, s.28.

olmasının nedeni, örgütsel bağlılığın şu değişkenlerle yakından ilişkili olması ile açıklanmaktadır:⁵⁵⁷

1. İşten ayrılma, işe gelmeme, işten geri çekilme ve başka bir iş arayışında olma,
2. Duygusal, bilişsel ve tutumsal bileşenler: İş tatmini, işe sarılma, performans ve moral,
3. İşe ve çalışan rolüne ilişkin özellikler: Katılım, sorumluluk, özerklik, göreve dönük anlayış,
4. Bireysel özellikler: Yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve cinsiyet,
5. Çalışanların sahip olduğu bağlılık kestiricilerinin bilinmesi.

İşletme başarısını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi de çalışanların ortaya koydukları toplam performanstır ve toplam performansı arttıran en önemli etkenlerden birisi de çalışanların işletme ile kurdukları bağın güçlü olmasıdır.⁵⁵⁸ Örgütsel bağlılık duygusu güçlü olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha çok verimli olmakta, daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamakta ve daha az işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar.⁵⁵⁹

Çalışanların işletmeye olan bağlılık seviyelerinin yüksek olması örgütsel etkililik yanında işletme verimliliği, çalışanların iş tatmin düzeyleri ve işletme kültürü gibi önemli değişkenleri olumlu olarak etkilemektedir.⁵⁶⁰

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar diğer çalışanlara göre başarılı olmak için daha az güdülenmeye ihtiyaç duymaktadırlar.⁵⁶¹ İşletme amaç ve değerlerin

⁵⁵⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000; **Aktaran:** Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, S.59,2005, s.126.

⁵⁵⁸ Gökhan Uludağ, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.7, S.1, 2018, s.171.

⁵⁵⁹ Peter Cheese, Catherine S. Farley ve Alan Gibbons, “The new talent equation”, **The Journal of High-Performance Business**, N.2, 2009, s.6.

⁵⁶⁰ Ak, **agm**, s.38.

⁵⁶¹ Şerife Karagöz, Ahmet Sarıtaş ve Gülbahar Karabuğa, “Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İrdelemeye İlişkin Bir Çalışma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği”, **International Journal of Academic Value Studies**, V.3, Issue.15, 2017, s.141.

benimsenmesi ve onlara ilişkin geliştirilen bağlılık duygusu en etkili motivasyon araçlarından birisidir.⁵⁶² Diğer bir ifade ile işletmeye güçlü bir duygu ile bağlanan bir çalışan daha iyi bir performans göstermek ve işletmenin başarısına katkılar sunmak için diğer güdülenme araçlarına fazla gereksinim duymamaktadır.

Çalışanlarında güven temeline dayanan bir örgütsel bağlılık oluşturabilen işletmeler, çalışanların sahip olduğu yetenekleri, işletmenin başarısı için kanallandırmada daha başarılı bir performans ortaya koyabilmektedirler.⁵⁶³

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artması işletmelere yukarıda değinilen faydaların yanı sıra ayrıca iki önemli fayda daha sağlamaktadır:

1. Örgütsel bağlılık düzeyi arttığında işletmeler, çalışanları yakından tanıma fırsatı yakalamaktadır ve bu sayede işletmeler çalışanlarının hangi yeteneklere sahip olduğu görebilmektedir.

2. Çalışanlarını daha iyi tanıyan ve ne tür yeteneklerinin olduğunu belirleyen işletmeler, böylelikle işletme içindeki görev dağılımlarını daha doğru ve akılcı bir şekilde yapabilmektedirler.⁵⁶⁴

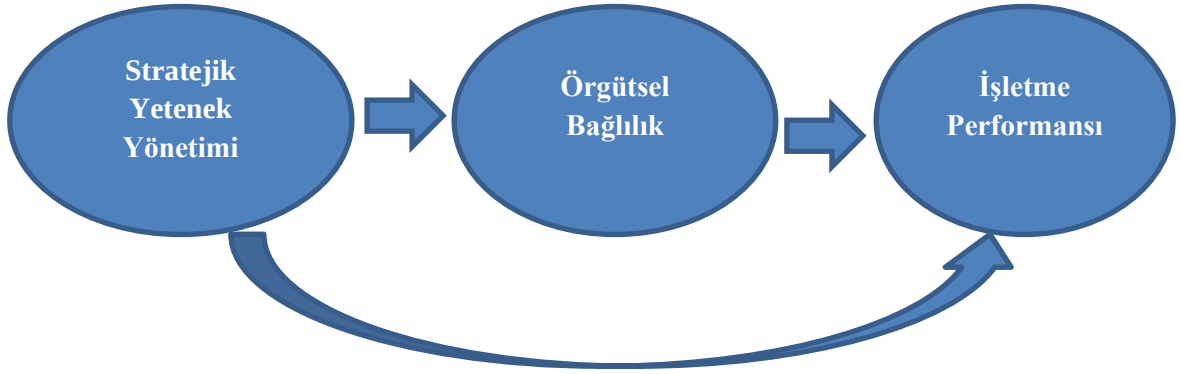
Son olarak, örgütsel bağlılığın işletme için en önemli ve vazgeçilmez kılan faktörlerden birisi de örgütsel bağlılığı yüksek ve stratejik yeteneğe sahip çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasında daha başarılı sonuçları ortaya koymasıdır. Collings ve Mellahi şekil 16'dan da görüleceği üzere, örgütsel bağlılık değişkeninin işletme performansı ile stratejik yetenek yönetimi arasında aracılık yapabileceğini vurgulamaktadırlar.⁵⁶⁵ Stratejik yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olmaktadır ve bunun sonucunda da işletme performansında iyileşmeler meydana gelmektedir.

⁵⁶² Balay, **age**, s.5.

⁵⁶³ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, S.2, 2008, s.180.

⁵⁶⁴ Uludağ, **agm**, s.173.

⁵⁶⁵ Collings ve Mellahi, **agm**, s.310.



Şekil 16. Stratejik Yetenek Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Literatürde yer alan bazı çalışmaların bulgularına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olduğunda;

- Çalışanların ekstra rol davranışında bulundukları,
- Örgütsel etkililiğin arttığı,
- Hem bireysel hem de işletme performansının arttığı,
- İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Yılmaz, 2010 yılında Sakarya ilinde faaliyette bulunan bir işletmede, örgütsel etkililiği ve verimliliği artıran bir unsur olarak ele aldığı örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ekstra rol davranışları arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın ekstra rol çabasını olumlu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.⁵⁶⁶

Ak, 2017 yılındaki çalışmasında, işletme faaliyetleri sırasında kaynakların ne ölçüde etkin ve verimli kullandığını gösteren bir kavram olarak ele aldığı örgütsel etkililik değişkeninin, örgütsel bağlılık değişkeni tarafından olumlu etkilendiğini teorik düzeyde açıklamıştır.⁵⁶⁷

⁵⁶⁶ Aydın Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2010, C.5, S.2,s.236.

⁵⁶⁷ Ak, **agm**, s.27.

Kuo, 2012 yılında rekabetin yoğun yaşandığı yüksek teknoloji sektörüne yönelik olarak, pazar oryantasyonun örgütsel bağlılık ile birlikte, işletme performansını ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacı ile yaptığı ampirik çalışmada örgütsel bağlılığın işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.⁵⁶⁸

Andrew, 2017 yılında çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın her üç bileşeni (duygusal, devam ve normatif) ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu görülmüştür.⁵⁶⁹

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, işletme performansının yanında çalışan performansını da olumlu etkilemektedir. Uludağ 2018 yılında, örgütsel bağlılık ile çalışan performansını ortaya koymak ve örgütsel bağlılığın çalışan performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla Ankara ilinde bir çalışma gerçekleştirmiştir.⁵⁷⁰ Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığının çalışan performansı üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Jan ve Gul, örgütsel vatandaşlık davranışının rekabet

⁵⁶⁸ Yen-Ku Kuo, “Organizational Commitment in an Intense Competition Environment”, **Industrial Management & Data Systems**, V. 113, Issue.1, 2013, s.39.

⁵⁶⁹ Anthony Andrew, “Employees’ Commitment and Its Impact on Organizational Performance”, **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, V.5, N.2, 2017, s.1.

⁵⁷⁰ Uludağ, **agm**, s.189.

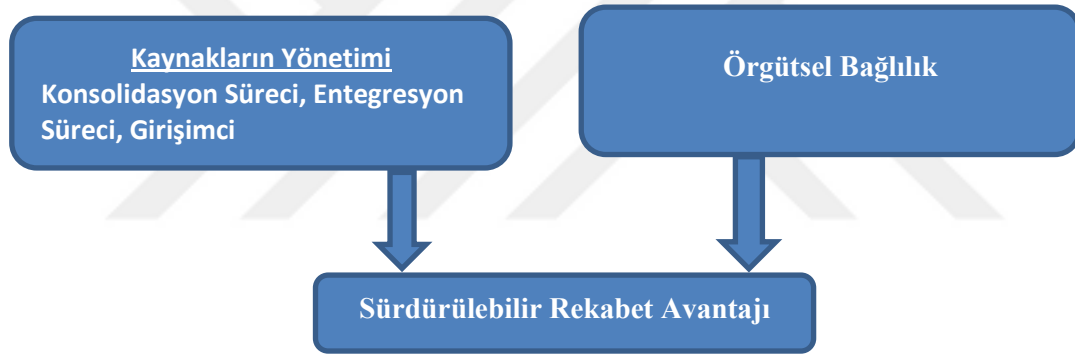
avantajı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir.⁵⁷¹

Çalışma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı rekabet avantajını olumlu etkilemektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.
- Örgütsel bağlılık rekabet avantajını olumlu etkilemektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının rekabet avantajı elde etmedeki etkisinde

örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunmaktadır.

Koentjoro ve Eliyana aile şirketlerinde kaynakların yönetimi ile örgütsel bağlılığın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rollerini teorik olarak incelemişler ve aşağıdaki modeli önermişlerdir:⁵⁷²



Şekil 17. Kaynakların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması

Şekil 17’den de görüleceği üzere, Koentjoro ve Eliyana kaynakların yönetimi ile birlikte örgütsel bağlılığın da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını aktarmaktadırlar.

⁵⁷¹ Zeb Jan ve Asia Gul, “Strategic Use of Organizational Citizen Behaviour” a Tool for Gaining Competitive Advantage”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, V.IV, Issue.6, 2016, s.270.

⁵⁷² Sugiarto Koentjoro ve Anis Eliyana, “Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm”, **International Journal of Business and Social Science**, V.6, N.3, 2015, s.133.

Vem, Pearce ve Goyit rekabet avantajı kazanmada performansa dayalı ücretin rolü ve bu rolde örgütsel bağlılığın etkisini teorik olarak araştırmışlardır.⁵⁷³ Çalışmada literatür ışığında;

- Performansa dayalı ücretin örgütsel bağlılığı arttırdığı,
- Performansa dayalı ücretin rekabet avantajı kazandırdığı,
- Örgütsel bağlılığın rekabet avantajı kazandırdığı vurgulanmaktadır.

Dyahrini ve arkadaşlarının 2018 yılında yaptıkları başka bir çalışma sonucunda da örgütsel bağlılığın rekabet avantajını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkilediği görülmüştür.⁵⁷⁴

Tüm bu bilgiler ışığında;

- Örgütsel bağlılığın sürdürülebilir rekabet avantajını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkilediğini,
- Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında örgütsel bağlılığın aracılık rolü oynadığını belirtmek mümkündür.

H3: Örgütsel bağlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H4: Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

⁵⁷³ Jonathan Linus Vem, Awaze Margaret Pearce ve Gomam Meshach Goyit, “Performance Based Pay, Organizational Commitment and Competitive Advantage: a Conceptual Framework.”, **International Journal of Management Science Research**, V.3, N.1, 2017, s.113.

⁵⁷⁴ Wien Dyahrini vd., “Organizational Commitment, Competitive Advantage, Influence on Performance Cooperative in West Java Region”, **International Journal of Business, Economics and Law**, V.16, Issue.5, 2018, s.78.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile şu amaçların gerçekleşmesi planlanmaktadır:

- Stratejik yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesinin çizilmesi,
- Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolünün incelenmesi,
- Stratejik yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve stratejik yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Sürdürülebilir rekabet avantajı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütsel bağlılığın sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolünde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin incelenmesi,
- Araştırmadan elde edilen sonuçlarla literatüre ve işletme yöneticilerine bu alana dair katkı sunulması.

Bu araştırmanın önemi şu alt başlıklarda özetlenmektedir:

- Stratejik yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve alt boyutlarının ortaya konulması ile literatürdeki stratejik yetenek yönetimi kavramına ilişkin boşluğun doldurulacak olması,
- Stratejik yetenek yönetimine ilişkin yazılan ilk çalışmalardan biri olması,
- Stratejik yetenek yönetimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık rolüne dair elde edilecek bulgunun literatür için kayda değer olması,
- Bu çalışmanın sonucunda çıkacak sonuçların, işletmelere, onların yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterecek olması.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Borsa İstanbul'a (BİST) kote olmuş ve yetenek yönetimi stratejilerini uyguladığını beyan eden şirketlerin çalışanlarıdır. Çalışma evreni için BİST şirketlerinin seçilme nedeni yetenek yönetimi stratejilerini önemsemeleri ve genel olarak bu stratejileri hayata geçirmeleridir. Kamuyu Aydınlatma Platformundaki (KAP) güncel verilere göre, 2019 yılı itibarıyla payları borsada işlem gören işletme sayısı 511'dir.⁵⁷⁵

BİST şirketleri içinde yetenek yönetimi stratejilerini uygulayan şirketlere ve bu şirketlerin çalışanlarına ilişkin net bir sayı elde edilememiştir. BİST şirketlerinin tam olarak kaçının yetenek yönetimi stratejilerini hayata geçirdiğinin netleştirilememesi nedeniyle evren sayısı tam olarak belirlenememiştir.

Evrenin büyüklüğü belirlenemediği zaman, örneklem hesaplaması şu şekilde yapılmaktadır:⁵⁷⁶

$$N=t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

N:Örneklem Sayısı (Hacmi)

p:İncelenen olay gerçekleşme sıklığı (olasılığı)

q:İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

t:Belirli bir anlamlılık seviyesinde t tablosunda yer alan teorik değer

d:Olayın meydana geliş sıklığına göre istenen ± örneklem hatası

% 95 güven düzeyinde, ± % 5'lik sapma payında:

p:0.5 ve q:0.5 olduğunda

$n = (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.05)^2 = 384$ şeklinde hesaplanmaktadır.

⁵⁷⁵ <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler> (Erişim: 09.05.2019)

⁵⁷⁶ Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.48.

“Sonsuz evren için %5 örnekleme oranı, 384 kişi güvenilir bir sayı oluşturuyor”.⁵⁷⁷ Bu çalışmada 384’ten daha büyük bir örneklem sayısına (688) ulaşılmıştır. 688 sayısı kota için oldukça yeterli bir sayıdır.

Tablo 28’de belirli bir evren için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri yer almaktadır.

Tablo 28. Belirli Bir Evrene İlişkin Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

(N: Evren Büyüklüğü ve S: Gerekli Örneklem Büyüklüğü)

Kaynak: Uma Sekeran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, John Wiley & Sons, Inc., 1992, s.253; **Aktaran:** Remzi Altunışık vd., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010, s.135.

⁵⁷⁷ Gülsüm Vezir Oğuz, “Bir Pazarlama İletişimi Unsuru Olarak E Wom’un Instagram Ürün Tercihlerine Etkisi”, **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, V.3, Issue.15, 2017, s.376.

4.4. Araştırmanın Modeli

Sürdürülebilir rekabet avantajı, stratejik yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve hipotezlerin önerilmesi başlığı altında verilen bilgiler ışığında bu çalışmada kurulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

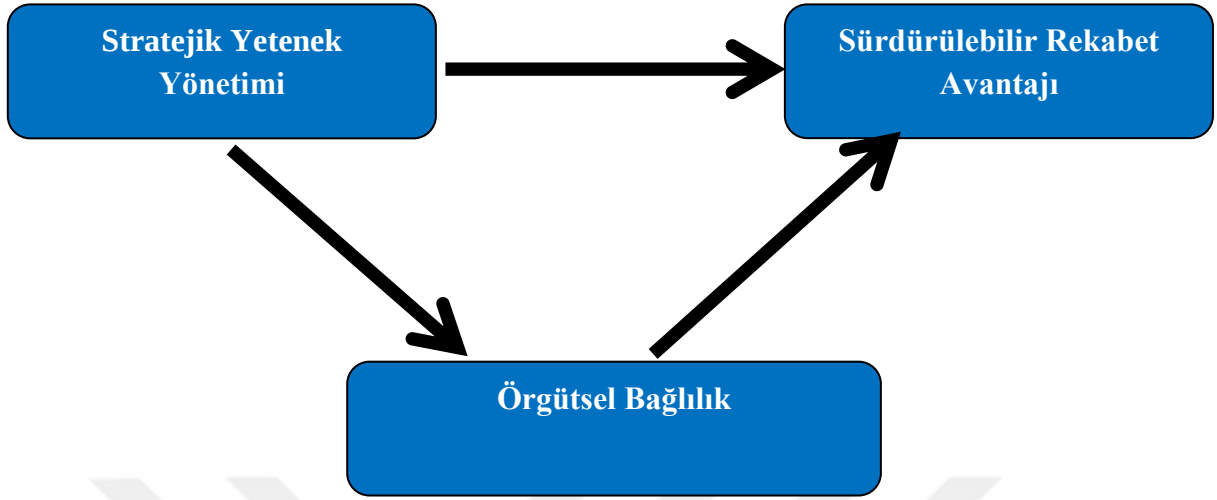
H2: Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3: Örgütsel bağlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H4: Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü ve örgütsel bağlılığın bu roldeki aracılık etkisi incelenmektedir. Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin incelendiği analizde, bağımsız değişken olarak stratejik yetenek yönetimi ve bağımlı değişken olarak ise sürdürülebilir rekabet avantajı ele alınmıştır. Stratejik yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği analizde, bağımsız değişken olarak stratejik yetenek yönetimi ve bağımlı değişken olarak ise örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin incelendiği analizde bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ve bağımlı değişken olarak ise sürdürülebilir rekabet avantajı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin incelendiği analizde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ile stratejik yetenek yönetimi ve bağımlı değişken olarak ise sürdürülebilir rekabet avantajı ele alınmıştır.

Bu araştırmada test edilmek istenen hipotezler ekseninde geliştirilen araştırma modeli şekil 18’de gösterilmektedir:



şekil 18. Araştırma Modeli

4.5. Verilerin Toplama Yöntemi ve Süreci

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket bir soru k ğıdıdır ve içindeki soruların türü, sayısı ve içeriği araştırılmak istenen konuya bağlı bir biçimde değişiklik gösterebilmektedir.⁵⁷⁸ “En genel tanımıyla anket, ‘cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi’ olarak tanımlanabilir.”⁵⁷⁹

Borsa İstanbul’a (BİST) kote olmuş ve yetenek yönetimi stratejilerini uyguladığını beyan eden şirketlerin çalışanlarından anket yoluyla elde edilen veriler 15 Aralık 2018 ve 1 şubat 2019 tarihleri arasında CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında “bilgisayar destekli telefonla anket” yöntemi ile 206 işletmeden toplam 688 anket verisi elde edilmiştir. Bu verilerden 672 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

⁵⁷⁸ Aysel Aziz, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s.93.

⁵⁷⁹ Altunışık vd., *age*, s.78.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması

Bu araştırmada kullanılan anket formu hazırlanmadan önce kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümü için literatürde kullanılan ölçekler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu araştırma kapsamında hazırlanan anket formu üç adet ölçekten ve demografik özelliklerin belirlenmesini amaçlayan tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin ortaya çıkarılmasına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise stratejik yetenek yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise sırasıyla örgütsel bağlılığa ve sürdürülebilir rekabet avantajına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Anket formunda kullanılan birinci ölçek stratejik yetenek yönetimi ölçeğidir. Ölçek 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipindedir. Toplam 5 boyut ve 26 ifadeden oluşan stratejik yetenek yönetimi ölçeği Chen tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir.⁵⁸⁰ Ölçeğin orijinal dili Çince'dir. Ölçek “önce çeviri-geri çeviri” yöntemiyle iki uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Gerekli karşılaştırmalar yapıldıktan sonra bir uzman tarafından tekrar Çinceye çevrilmiştir. Ölçek orijinal hali ile karşılaştırılmış ve anlamsal olarak bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Ölçek son haliyle araştırmada kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan ölçekte yer alan maddelere ne derece katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretleme yaparak göstermeleri istenmiştir (1= “Hiç Katılmıyorum”, 5 = “Çok Katılıyorum”).

Chen tarafından geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan Stratejik Yetenek Yönetimi ölçeğinin beş boyutu ve ilgili maddeleri Tablo 29’da gösterilmektedir.

⁵⁸⁰ Chen, age.

Tablo 29. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği

1. Stratejik Pozisyonları Tanımlama ve Yetenek Havuzu Oluşturma (Cronbach $\alpha = 0,88$)
1. “Şirketimizde stratejik hedeflerle uyumlu, stratejik (kilit) pozisyonlar tanımlanmaktadır.”
2. “Stratejik pozisyonların başarısı için katkıda bulunan yetenekli çalışanların katkıda bulunma düzeyleri şirketimizde ayırt edilmektedir.”
3. “Şirketimiz sistematik olarak stratejik pozisyonlar arasından en etkili pozisyonları belirleyebilmektedir.”
4. “Şirketimiz içinde yetenek havuzu oluşturulmaktadır.”
5. “Şirketimiz, yetenek havuzu içindeki en yetenekli kişileri, düzenli olarak belirlemektedir.”
2.Eğitim ve Geliştirme (Cronbach $\alpha = 0,90$)
6. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, ilgili çalışanların mevcut veya gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları donanım ve kabiliyetlere göre tasarlanmaktadır.”
7. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları aralıklı bir şekilde fakat sürekli uygulanmaktadır.”
8. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde, mesleki deneyimin kazandırılması amaçlanmaktadır.”
9. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için, yüksek miktarda para ve zaman ayrılmaktadır.”
10. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programlarında, ihtiyaç duyulan özel bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.”
11. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların gelişimiyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır.”
12. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların işteki öğrenme becerisine odaklanmaktadır.”
13. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların atandığı yeni görevleri de içermektedir.”
3. Performans Değerleme (Cronbach $\alpha = 0,85$)
14. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sisteminde, çalışanlarca elde edilen çıktıların kalitesi değerlendirilmektedir.”
15. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların öğrenme becerisine odaklanmaktadır.”
16. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi, çalışanların stratejik hedeflere ulaşmak için sağladıkları katkılara odaklanmaktadır.”
17. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların çalışma sonuçlarını ve performanslarını ölçmektedir.”
4. Kariyer Geliştirme (Cronbach $\alpha = 0,84$)
18. “Şirketimizde yetenekli çalışanlar için birçok terfi ve geliştirme fırsatları mevcuttur.”
19. “Şirketimizde her bir yetenekli çalışan için, net bir kariyer gelişim planı bulunmaktadır.”
20. “Şirketimizde, terfi etmek isteyen yetenekli çalışanlar için, terfi edilebilecekleri birden fazla pozisyon bulunmaktadır.”
21. “Şirketimizdeki çalışan terfilerinde, terfi edilecek çalışanla, çalışanın gelecekteki mesleki gelişimi konusunda görüşmeler yapılmaktadır.”
5.Ücret ve Yan Haklar (Cronbach $\alpha = 0,87$)
22. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına göre ek ücret ve yan haklar elde edebilmektedir.”
23. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, stratejik pozisyonlara terfi olduklarında, ek gelir ve fazladan yan haklar elde etmektedir.”
24. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların kişisel performansları baz alınmaktadır.”
25. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların uzun vadeli performansları ve amaçlara ulaşma dereceleri dikkate alınmaktadır.”
26. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sistemi, stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanların kişisel olarak sağladığı katkılara odaklanmaktadır.”

Anket formunda kullanılan ikinci ölçek örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçek Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilmiştir.⁵⁸¹ Türkçe’ye Şeşen tarafından

⁵⁸¹ Bernard J. Jaworski ve Ajay K. Kohli, “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, V.57, 1993.

2010 yılında uyarlanmıştır.⁵⁸² Çalışanların genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, toplam altı madde (6. madde ters kodludur) ve tek boyuttan oluşmaktadır. “Şeşen (2010) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ($\chi^2/df=2,292$; CFI=0,96; GFI=0,96) ve 0,74 olarak hesaplanan ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.”⁵⁸³

Araştırmaya katılanlardan ölçekte yer alan maddelere ne derece katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretleme yaparak göstermeleri istenmiştir (1= “Hiç Katılmıyorum”, 5 = “Tamamen Katılıyorum”).

Örgütsel Bağlılık ölçeği Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık (Cronbach α = 0,74)
1. “Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.”
2. “Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.”
3. “Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.”
4. “Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.”
5. “Gerektiğinde firmanın iyiliği için, gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.”
6. “İşime karşı çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum (Ters puanlama).”

Bu araştırmada kullanılan üçüncü ölçek ise Tokgöz’ün 2016 yılındaki çalışmasında kullanmış olduğu sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğidir.⁵⁸⁴ Tokgöz, “Lertpachin, Wingwon ve Noithonglek (2013), Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) ve Li ve Liu’nun (2014)” tarafından geliştirilen ölçeğin çevirisini yapmış ve bu ölçeği çalışmasında kullanmıştır.⁵⁸⁵ Tokgöz ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısını 0,812 olarak hesaplamıştır.

⁵⁸² Şeşen, **age**.

⁵⁸³ Fatih Çetin, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.13, S. 2, 2012, s.204.

⁵⁸⁴ Tokgöz, **age**.

⁵⁸⁵ Tokgöz, **age**, s.122.

Araştırmaya katılanlardan ölçekte yer alan maddelere ne derece katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretleme yaparak göstermeleri istenmiştir (1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5 = “Kesinlikle Katılıyorum”).

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği (Cronbach α = 0,812)
1. “Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kâr artış oranımız vardır.”
2. “Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz.”
3. “Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür.”
4. “Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir.”
5. “Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır.”
6. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı eski müşterilerimiz vardır.”
7. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır.”

4.6.1. Pilot Çalışma

Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan anket taslak formu olası hataların giderilmesi amacıyla, akademisyenlere ve sektörde faaliyet gösteren 20 işletmeden 30 İK yöneticisine yönelik olarak, pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

Pilot çalışmada, anket formunda bulunan maddelerin anlaşılabilirliğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca anket formunun tasarım açısından da değerlendirilmesi yapılmıştır.

Pilot çalışma sonunda, yapılan değerlendirmeler ışığında anket formunda yer alan bazı ifadeler düzeltilmiştir. Tasarım açısından ise, anket formu üzerinde birtakım yeni düzenlemeler yapılmıştır. Böylelikle anket formunun nihai şekli oluşturulmuş ve araştırma kapsamında kullanılmak üzere hazır hale getirilmiştir.

4.7. Veri Analiz Yöntemleri

Bu araştırmada verilerin analizi SPSS 24.0 ile yapılmıştır. Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör Analizi (AFA), güvenirlik düzeyinin belirlenmesi için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada ayrıca kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının doğrulanması ve uyum değerlerinin hesaplanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA yapılırken AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. H1, H2 ve H3 hipotezlerinin test edilmesi için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisinin yani H4 (Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır) hipotezinin test edilmesi için de Baron ve Kenny yaklaşımı ile⁵⁸⁶ üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde öncelikle tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Daha sonra ölçek maddelerinin yanıt dağılımları ele alınmaktadır. Sonraki adımda ise, ölçeklerin AFA, Güvenirlik ve DFA analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu bölümün en sonunda ise, hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

⁵⁸⁶ Reuben M. Baron ve David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, V.51, N.6, 1986.

4.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

4.8.1.1. Demografik Bilgiler

Bu bölümde demografik bilgiler ve ölçek maddelerinin cevap dağılımı yer almaktadır.

Tablo 32. Demografik Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	321	48,1%
	Kadın	347	51,9%
Yaş	20-29	197	29,5%
	30-39	264	39,5%
	40-49	166	24,9%
	50-59	41	6,1%
Eğitim düzeyi	Lise veya altı	84	12,6%
	Önlisans	52	7,8%
	Lisans	292	43,7%
	Lisansüstü	240	35,9%
İşletmede çalışma süresi	1 yıldan az	70	10,5%
	1-5 yıl	290	43,4%
	6-10 yıl	142	21,3%
	11-15 yıl	79	11,8%
	15 yıldan fazla	87	13,0%
İşletmenin sektörü	İmalat, sanayi	491	73,5%
	Mali kuruluş	58	8,7%
	Diğer	119	17,8%
İşletmedeki pozisyon	Yönetici olmayan personel	271	40,6%
	Alt düzey yönetici	179	26,8%
	Orta düzey yönetici	165	24,7%
	Üst düzey yönetici	53	7,9%

Bu araştırmadaki katılımcıların 321'i (%48,1) erkek iken 347'si (%51,9) ise kadındır. Katılımcıların 197'si (%29,5) 20-29, 264'ü (%39,5) 30-39, 166'sı (%24,9) 40-49 ve 41'i (%6,1) ise 50-59 yaş aralığındadır.

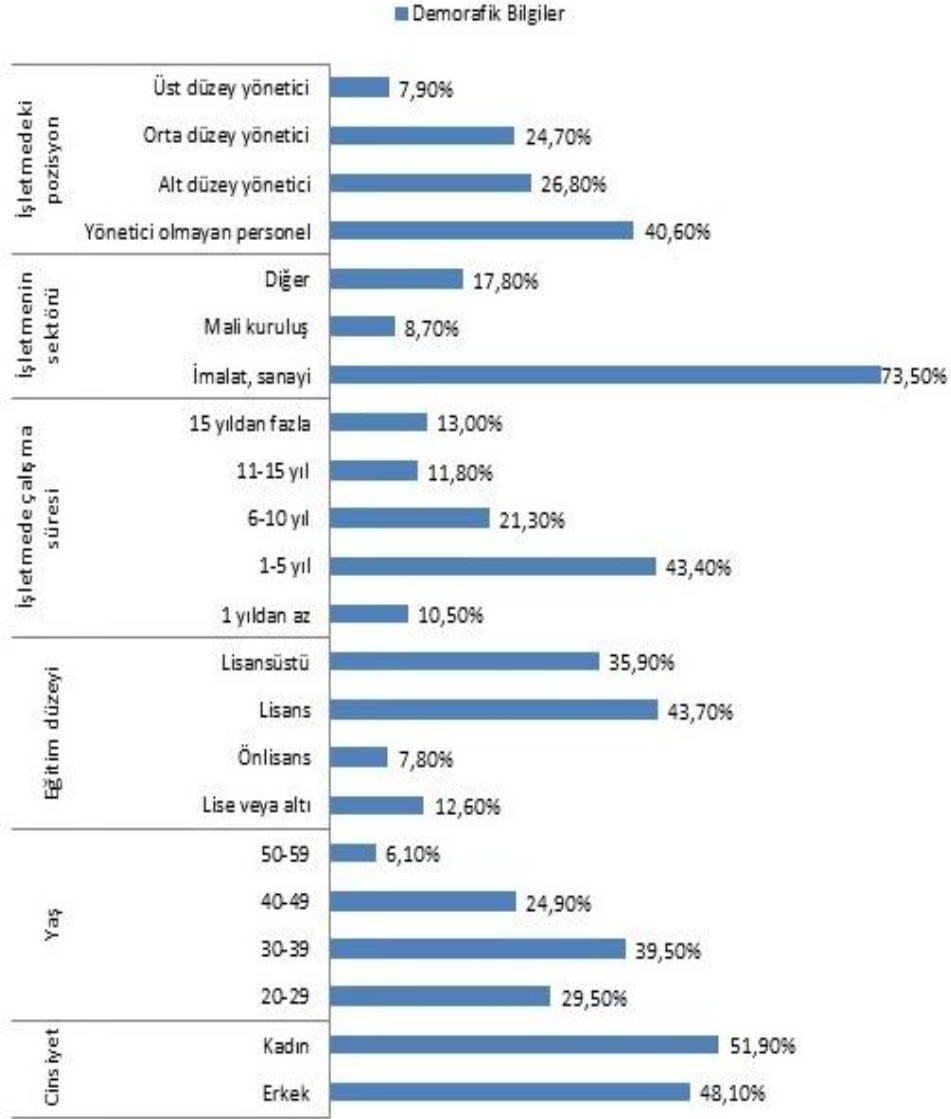
Katılımcıların 84'ü (%12,6) lise veya altı okullardan mezun olmuştur. Katılımcıların 52'si (%7,8) önlisans ve 292'si (%43,7) lisans mezunudur. Katılımcıların 240'ı (%35,9) ise lisansüstü bir programdan mezun olmuştur.

Katılımcıların 70'i (%10,5) bir yıldan daha az bir süredir bulundukları işletmede çalışmaktadırlar. Katılımcıların 290'ı (%43,4) 1-5 yıl arasında, 142'si (%21,3) 6-10 yıl arasında, 79'u (%11,8) 11-15 yıl arasında ve 87'si (%13,0) ise 15 yıldan daha fazla sürede bulundukları işletmelerde çalışmaktadırlar.

Katılımcıların 491'i (%73,5) imalat ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, 58'i (%8,7) mali kuruluş sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ve geriye kalan 119'u (%17,8) ise diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların 271'i (%40,6) yönetici olmayan personel pozisyonundadır. Katılımcıların 179'u (%26,8) alt düzey yönetici, 165'i (% 24,7) orta düzey yönetici ve 53'ü ise (%7,9) üst düzey yönetici pozisyonundadır.

Tablo 33. Demografik Bilgilere İlişkin Grafikler



4.8.1.2. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

Katılımcıların stratejik yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 34’te gösterilmektedir.

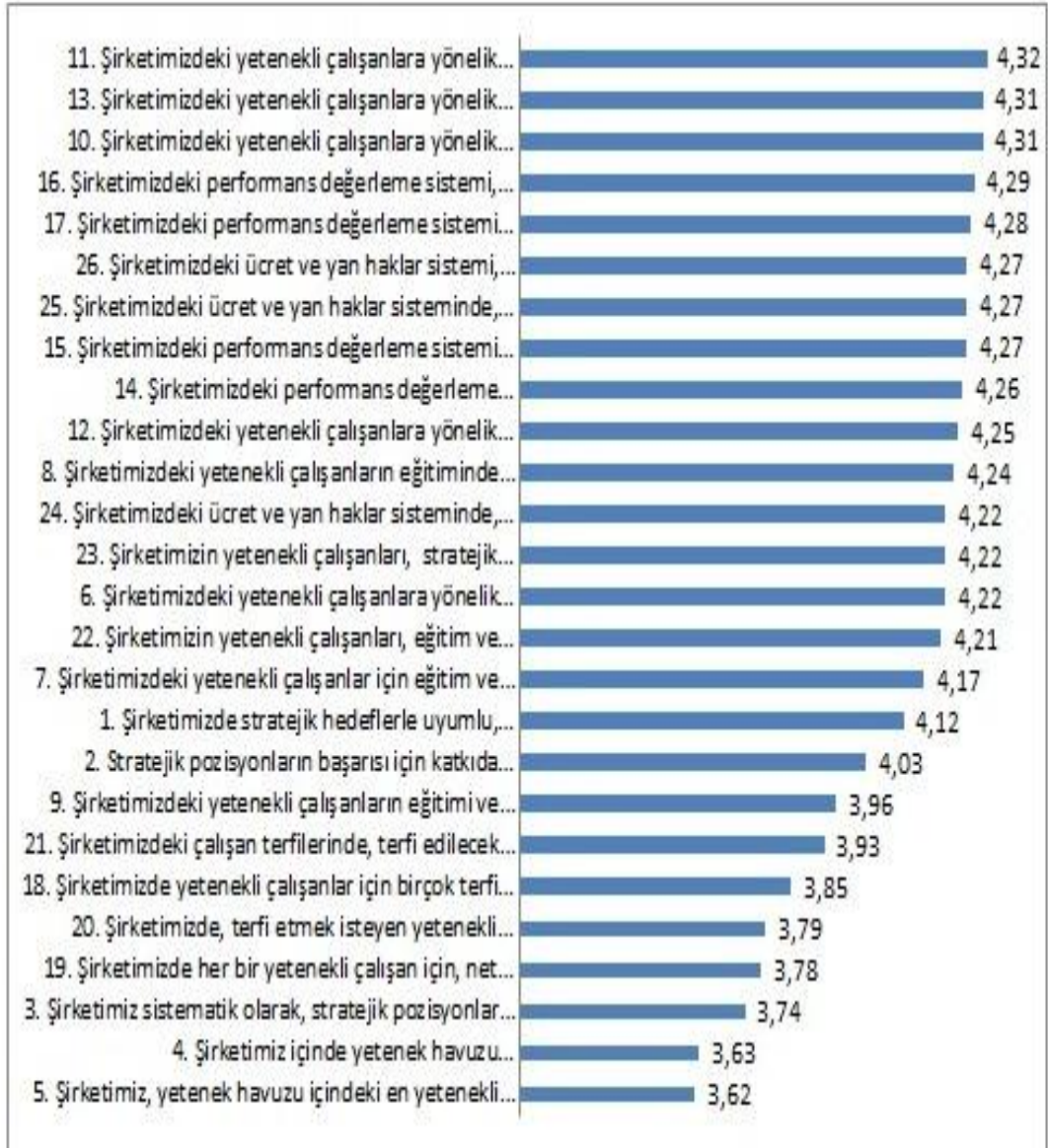
Tablo 34. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. “Şirketimizde stratejik hedeflerle uyumlu, stratejik (kilit) pozisyonlar tanımlanmaktadır.”	4	,6	22	3,3	72	10,8	365	54,6	205	30,7	4,12
2. “Stratejik pozisyonların başarısı için katkıda bulunan yetenekli çalışanların katkıda bulunma düzeyleri şirketimizde ayırt edilmektedir.”	16	2,4	29	4,3	70	10,5	354	53,0	199	29,8	4,03
3. “Şirketimiz sistematik olarak stratejik pozisyonlar arasından en etkili pozisyonları belirleyebilmektedir.”	42	6,3	71	10,6	111	16,6	240	35,9	204	30,5	3,74
4. “Şirketimiz içinde yetenek havuzu oluşturulmaktadır.”	44	6,6	71	10,6	146	21,9	233	34,9	174	26,0	3,63
5. “Şirketimiz, yetenek havuzu içindeki en yetenekli kişileri, düzenli olarak belirlemektedir.”	50	7,5	82	12,3	117	17,5	241	36,1	178	26,6	3,62
6. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, ilgili çalışanların mevcut veya gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları donanım ve kabiliyetlere göre tasarlanmaktadır.”	1	,1	10	1,5	79	11,8	327	49,0	251	37,6	4,22
7. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları aralıklı bir şekilde fakat sürekli uygulanmaktadır.”	2	,3	10	1,5	93	13,9	333	49,9	230	34,4	4,17
8. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde, mesleki deneyimin kazandırılması amaçlanmaktadır.”	6	,9	16	2,4	57	8,5	322	48,2	267	40,0	4,24
9. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için, yüksek miktarda para ve zaman ayrılmaktadır.”	29	4,3	46	6,9	60	9,0	320	47,9	213	31,9	3,96
10. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programlarında, ihtiyaç duyulan özel bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.”	0	,0	6	0,9	54	8,1	337	50,4	271	40,6	4,31
11. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların gelişimiyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır.”	2	,3	7	1,0	46	6,9	331	49,6	282	42,2	4,32
12. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların işteki öğrenme becerisine odaklanmaktadır.”	4	,6	14	2,1	53	7,9	335	50,1	262	39,2	4,25
13. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların atandığı yeni görevleri de içermektedir.”	2	,3	10	1,5	29	4,3	364	54,5	263	39,4	4,31
14. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sisteminde, çalışanlarca elde edilen çıktıların kalitesi değerlendirilmektedir.”	8	1,2	12	1,8	50	7,5	323	48,4	275	41,2	4,26
15. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların öğrenme becerisine odaklanmaktadır.”	4	,6	20	3,0	35	5,2	339	50,7	270	40,4	4,27

16. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi, çalışanların stratejik hedeflere ulaşmak için sağladıkları katkılara odaklanmaktadır.”	4	,6	14	2,1	40	6,0	337	50,4	273	40,9	4,29
17. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların çalışma sonuçlarını ve performanslarını ölçmektedir.”	2	,3	12	1,8	52	7,8	333	49,9	269	40,3	4,28
18. “Şirketimizde yetenekli çalışanlar için birçok terfi ve geliştirme fırsatları mevcuttur.”	24	3,6	45	6,7	132	19,8	272	40,7	195	29,2	3,85
19. “Şirketimizde her bir yetenekli çalışan için, net bir kariyer gelişim planı bulunmaktadır.”	31	4,6	62	9,3	118	17,7	270	40,4	187	28,0	3,78
20. “Şirketimizde, terfi etmek isteyen yetenekli çalışanlar için, terfi edilebilecekleri birden fazla pozisyon bulunmaktadır.”	31	4,6	58	8,7	129	19,3	252	37,7	198	29,6	3,79
21. “Şirketimizdeki çalışan terfilerinde, terfi edilecek çalışanla, çalışanın gelecekteki mesleki gelişimi konusunda görüşmeler yapılmaktadır.”	17	2,5	38	5,7	125	18,7	284	42,5	204	30,5	3,93
22. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına göre ek ücret ve yan haklar elde edebilmektedir.”	13	1,9	18	2,7	46	6,9	330	49,4	261	39,1	4,21
23. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, stratejik pozisyonlara terfi olduklarında, ek gelir ve fazladan yan haklar elde etmektedir.”	12	1,8	19	2,8	42	6,3	331	49,6	264	39,5	4,22
24. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların kişisel performansları baz alınmaktadır.”	7	1,0	14	2,1	57	8,5	337	50,4	253	37,9	4,22
25. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların uzun vadeli performansları ve amaçlara ulaşma dereceleri dikkate alınmaktadır.”	4	,6	14	2,1	55	8,2	320	47,9	275	41,2	4,27
26. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sistemi, stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanların kişisel olarak sağladığı katkılara odaklanmaktadır.”	8	1,2	18	2,7	32	4,8	336	50,3	274	41,0	4,27

Tablo 34’e bakıldığında, ortalaması en yüksek maddenin 4,32 ortalama ile “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların gelişimiyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır” maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler



4.8.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

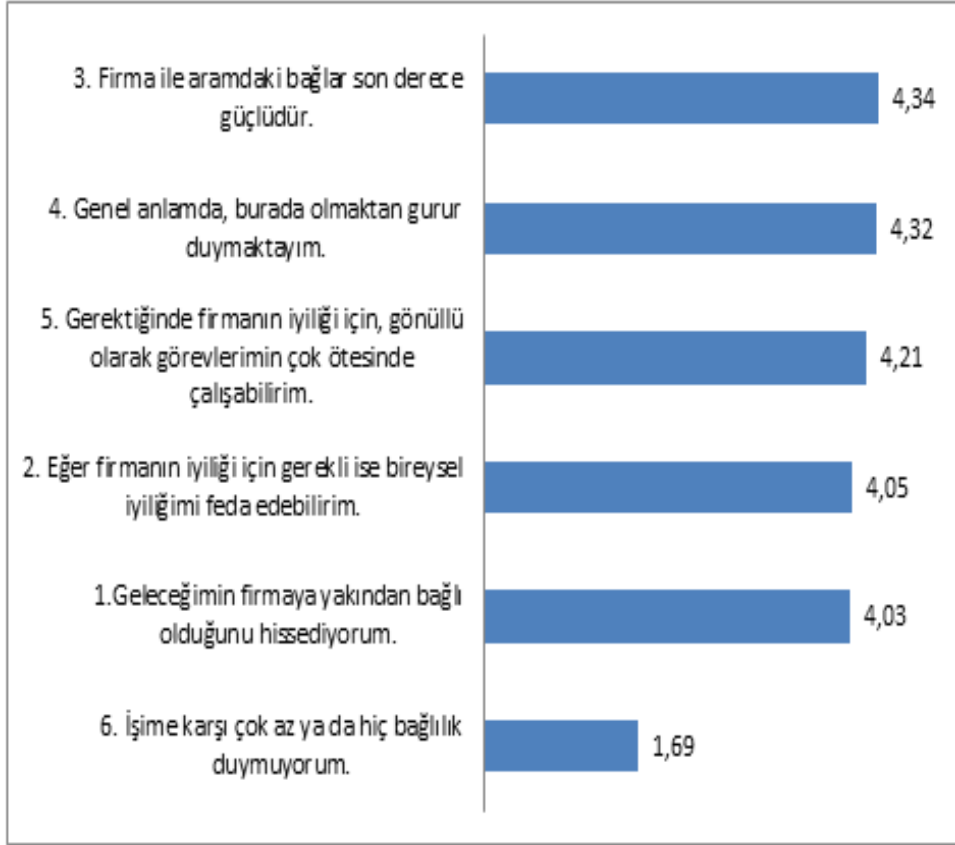
Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 36. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

	Hiç katılmıyorum		Az Katılıyorum		Bir Ölçüde Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. “Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.”	31	4,6	41	6,1	43	6,4	316	47,3	237	35,5	4,03
2. “Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.”	10	1,5	17	2,5	127	19,0	292	43,7	222	33,2	4,05
3. “Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.”	2	0,3	12	1,8	62	9,3	270	40,4	322	48,2	4,34
4. “Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.”	1	0,1	7	1,0	48	7,2	335	50,1	277	41,5	4,32
5. “Gerektiğinde firmanın iyiliği için, gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.”	3	0,4	17	2,5	69	10,3	329	49,3	250	37,4	4,21
6. “İşime karşı çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.”	379	56,7	205	30,7	15	2,2	47	7,0	22	3,3	1,69

Tablo 36’ya bakıldığında, ortalaması en yüksek maddenin 4,34 ortalama ile “Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür” maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 37. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler



4.8.1.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

Katılımcıların sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinde yer alan maddelere vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 38. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. “Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kâr artış oranımız vardır.”	5	,7	15	2,2	114	17,1	333	49,9	201	30,1	4,06
2. “Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz.”	5	,7	18	2,7	113	16,9	306	45,8	226	33,8	4,09
3. “Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür.”	2	,3	9	1,3	86	12,9	288	43,1	283	42,4	4,26
4. “Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir.”	3	,4	6	0,9	71	10,6	314	47,0	274	41,0	4,27
5. “Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır.”	4	,6	12	1,8	86	12,9	305	45,7	261	39,1	4,21
6. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı eski müşterilerimiz vardır.”	4	,6	9	1,3	56	8,4	326	48,8	273	40,9	4,28
7. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır.”	7	1,0	13	1,9	53	7,9	340	50,9	255	38,2	4,23

Tablo 38’e bakıldığında, ortalaması en yüksek maddenin 4,28 ortalama ile “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı eski müşterilerimiz vardır” maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımına İlişkin Grafikler



4.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan “stratejik yetenek yönetimi”, “örgütsel bağlılık” ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” ölçeklerinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. AFA’da “araştırmacı yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır.”⁵⁸⁷

Ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. KMO katsayısı örneklem büyüklüğünün test edilmesi amacıyla hesaplanmaktadır. Normal dağılım koşulu ise Bartlett küresellik testi ile incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm değerinin 0,50 ve daha yukarısı ayrıca Bartlett Sphericity testi sonuç değerinin de istatistiksel olarak anlamlı olması

⁵⁸⁷ Altunışık vd., **age**, s.264.

gerekmektedir.⁵⁸⁸ AFA’da ölçek maddelerinin faktörlere atanması veya ölçekten çıkarılması işlemleri faktör yükü değerlerine göre yapılmıştır. Literatürde ölçekte yer alan bir maddenin faktör yük değerinin minimum 0,30 olması gerektiği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır.⁵⁸⁹

Araştırmada kullanılan “stratejik yetenek yönetimi”, “örgütsel bağlılık” ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” ölçeklerinin güvenirlik düzeyinin belirlenmesi için 0 ile 1 arasında değişen Cronbach Alfa Katsayısına bakılmıştır.

Bir ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısına bağlı olarak yorumlanması Tablo 40’ta gösterilmektedir.

Tablo 40. Cronbach Alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenirliliği

α	Yorum
$.00 \leq \alpha < .40$	Güvenilir değildir.
$.40 \leq \alpha < .60$	Güvenirlilik düşüktür.
$.60 \leq \alpha < .80$	Oldukça güvenilirirdir.
$.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek derecede güvenilirirdir.

Kaynak: Jum C Nunnally, **Psychometric theory**, New York: McGraw-Hill,1967.

Araştırmada kullanılan “stratejik yetenek yönetimi”, “örgütsel bağlılık” ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” ölçeklerinin faktör yapısının doğrulanması ve uyum değerlerinin hesaplanması gayesi ile DFA yapılmıştır.

“DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyiilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA).”⁵⁹⁰

⁵⁸⁸ Jinchul Jeong, “*Analysis of The Factors And The Roles of Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants At Selected Corporations in The Republic of Korea*”, Doctoral Thesis, Texas: Texas A&M University, 2004, s.70.

⁵⁸⁹ Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları**, Ankara: Pegem Akademi, 4. Baskı, 2016, s.194.

⁵⁹⁰ Şener Büyüköztürk vd., “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, C.4, S.2, 2004, s.217.

4.8.2.1. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik

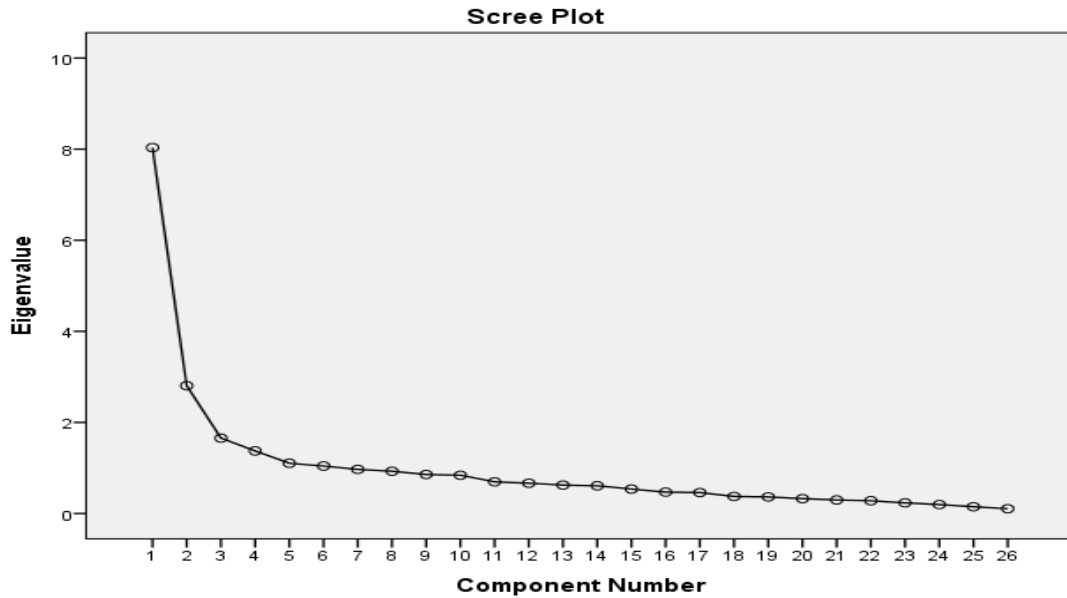
Analizi Sonuçları

Tablo 41. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO		,869
Bartlett Testi	X^2	8650,959
	Sd	325
	P	0,000

Stratejik yetenek yönetimi ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri 0,869 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($KMO > 0,500$). Bartlett Testi kapsamında X^2 değeri 8650,959 olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Özdeğer Saçılım Grafiği (Scree Plot) incelenmiştir.



Şekil 19. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği

Ölçeğin dört faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. Dört faktörlü yapıda maddelerin faktörlere dağılımının belirlenmesi için faktör sayısı dört olarak varimax döndürme işlemi ile analiz işlemi yapılmıştır.

Chen'in araştırmasında beş faktörlü olan stratejik yetenek yönetimi ölçeğinin bu araştırmada dört faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada belirlenen faktörler tekrar isimlendirilmiştir. Nakip'e göre faktörlerin isimlendirilmesi noktasında güçlükler yaşanabilmektedir ve bazı zamanlarda birbirleriyle ilgisi olmayan maddeler biraraya gelebilmektedirler.⁵⁹¹ Açıklayıcı faktör analizinin belki de en zor kısmının faktör boyutlarına isim vermek olduğunu ifade eden Altunışık vd. göre, faktör isimlendirmede kullanılabilecek bazı ipuçları şu şekilde sıralanabilir:⁵⁹²

- Faktör altında toplanan maddeler incelenerek maddeler arasındaki benzer noktaların tespit edilmesi ile faktörler isimlendirilebilir.
- Faktör yükü en büyük madde veya maddeleri esas alınarak faktörler isimlendirilebilir.
- Bir faktör altında toplanan maddelerin ortaya koymak istediği anlamı en doğru temsil edecek şekilde ortak bir adlandırma yapılarak faktörler isimlendirilir.

Bu araştırmada da faktör isimlendirilmesinde zaman zaman birtakım zorluklar yaşanmıştır. Herhangi bir faktör altında toplanan maddelerin vurguladığı ortak anlamı en iyi yansıtacak şekilde bir isim vermeye özen gösterilmiştir. Bu bağlamda AFA sonucu belirlenen dört faktörün isimlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır:

Birinci Faktör: Kariyer Geliştirme

İkinci Faktör: Stratejik Pozisyonlara Yönelik Eğitim-Geliştirme ve Performans Değerleme

⁵⁹¹ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

⁵⁹² Altunışık vd., **age**, s.279-280.

Üçüncü Faktör: Ücret ve Yan Haklar

Dördüncü Faktör: Yetenek Havuzu

Maddelerin dağılımı, boyutların açıklanan varyans oranları, maddelerin faktör yükleri ve güvenirlik katsayıları Tablo 42’de gösterilmektedir.



Tablo 42. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık. Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Kariyer Geliştirme	19. “Şirketimizde her bir yetenekli çalışan için, net bir kariyer gelişim planı bulunmaktadır.”	,870	15,964	,893
	20. “Şirketimizde, terfi etmek isteyen yetenekli çalışanlar için, terfi edilebilecekleri birden fazla pozisyon bulunmaktadır.”	,859		
	18. “Şirketimizde yetenekli çalışanlar için birçok terfi ve geliştirme fırsatları mevcuttur.”	,779		
	21. “Şirketimizdeki çalışan terfilerinde, terfi edilecek çalışanla, çalışanın gelecekteki mesleki gelişimi konusunda görüşmeler yapılmaktadır.”	,693		
	10. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programlarında, ihtiyaç duyulan özel bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.”	,682		
Stratejik Pozisyonlara Yönelik Eğitim-Geliştirme ve Performans Değerleme	1. “Şirketimizde stratejik hedeflerle uyumlu, stratejik (kilit) pozisyonlar tanımlanmaktadır.”	,677	15,073	,763
	13. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların atandığı yeni görevleri de içermektedir.”	,677		
	17. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların çalışma sonuçlarını ve performanslarını ölçmektedir.”	,637		
	7. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları aralıklı bir şekilde fakat sürekli uygulanmaktadır.”	,548		
	15. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların öğrenme becerisine odaklanmaktadır.”	,495		
	8. “Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde, mesleki deneyimin kazandırılması amaçlanmaktadır.”	,427		
	23. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, stratejik pozisyonlara terfi olduklarında, ek gelir ve fazladan yan haklar elde etmektedir.”	,724	14,419	,787
Ücret ve Yan Haklar	22. “Şirketimizin yetenekli çalışanları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına göre ek ücret ve yan haklar elde edebilmektedir.”	,713		
	26. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sistemi, stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanların kişisel olarak sağladığı katkılara odaklanmaktadır.”	,627		
	24. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların kişisel performansları baz alınmaktadır.”	,619		
	16. “Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi, çalışanların stratejik hedeflere ulaşmak için sağladıkları katkılara odaklanmaktadır.”	,568		
Yetenek Havuzu	25. “Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların uzun vadeli performansları ve amaçlara ulaşma dereceleri dikkate alınmaktadır.”	,550	14,025	,930
	5. “Şirketimiz, yetenek havuzu içindeki en yetenekli kişileri, düzenli olarak belirlemektedir.”	,890		
	4. “Şirketimiz içinde yetenek havuzu oluşturulmaktadır.”	,883		
	3. “Şirketimiz sistematik olarak, stratejik pozisyonlar arasından en etkili pozisyonları belirleyebilmektedir.”	,876		
			59,482	,890

Binişiklik sorunu nedeniyle 2,6,9,11,12 ve 14 nolu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Stratejik yetenek yönetimi ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 20 madde ve dört faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin açıklanan toplam varyansı %59,482 ve Cronbach Alfa Katsayısı 0,890 olarak hesaplanmıştır. Stratejik yetenek yönetimi ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

4.8.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi

Sonuçları

Tablo 43. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO		,679
Bartlett Testi	X^2	636,108
	Sd	15
	P	0,000

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri 0,679 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($KMO > 0,500$). Bartlett Testi kapsamında X^2 değeri 636,108 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Özdeğer Saçılım Grafiği (Scree Plot) incelenmiştir.



Şekil 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği

Örgütsel bağlılık ölçeğinin tek faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. Tek faktörlü yapıda maddelerin faktör yüklerinin belirlenmesi için analiz işlemi yapılmıştır.

Açıklanan varyans oranı, maddelerin faktör yükleri ve güvenirlik katsayısı Tablo 44’te gösterilmektedir.

Tablo 44. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık. Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bağlılık	1. “Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.”	,713	43,639	,670
	4. “Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.”	,688		
	2. “Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.”	,680		
	3. “Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.”	,660		
	5. “Gerektiğinde firmanın iyiliği için, gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.”	,550		

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükünün 0,30'dan az olması nedeniyle altıncı madde çıkarılmış olup ölçeğin beş madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin açıklanan toplam varyansı %43,639 ve Cronbach Alfa Katsayısı 0,670 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk “tek boyutlu ölçeklerde açıklanan varyans oranının %30 ve daha fazla olmasının” yeterli olabileceğini aktarmaktadır.⁵⁹³ Örgütsel bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

4.8.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

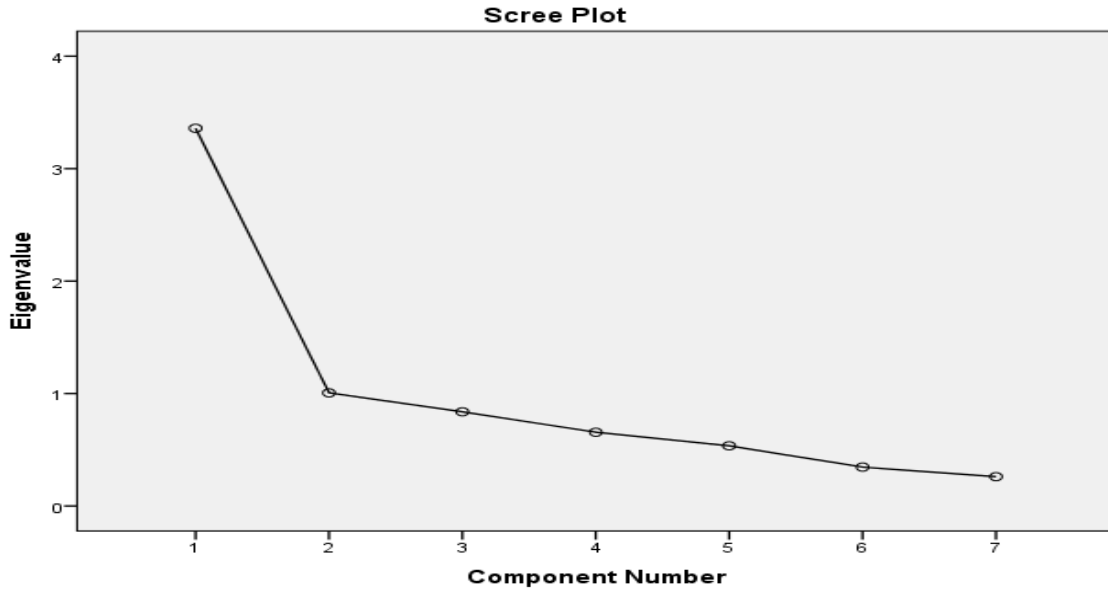
Tablo 45. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu

KMO		,787
Bartlett Testi	X^2	1611,872
	Sd	21
	P	0,000

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri 0,787 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($KMO > 0,500$). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 1611,872 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Özdeğer Saçılım Grafiği (Scree Plot) incelenmiştir.

⁵⁹³ Şener Büyüköztürk, **Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 24. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2018, s.135.



Şekil 21. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Özdeğer Saçılım Grafiği

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin tek faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. Tek faktörlü yapıda maddelerin faktör yüklerinin belirlenmesi için analiz işlemi yapılmıştır.

Açıklanan varyans oranı, maddelerin faktör yükleri ve güvenirlik katsayısı Tablo 46’da gösterilmektedir.

Tablo 46. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık. Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	2. “Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz.”	,790	47,987	,817
	1. “Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kâr artış oranımız vardır.”	,768		
	5. “Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır.”	,691		
	7. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır.”	,690		
	6. “Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı eski müşterilerimiz vardır.”	,677		
	4. “Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir.”	,658		
	3. “Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür.”	,548		

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yedi madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin açıklanan toplam varyansı %47,987 ve Cronbach Alfa Katsayısı 0,817 olarak hesaplanmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

4.8.2.4. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

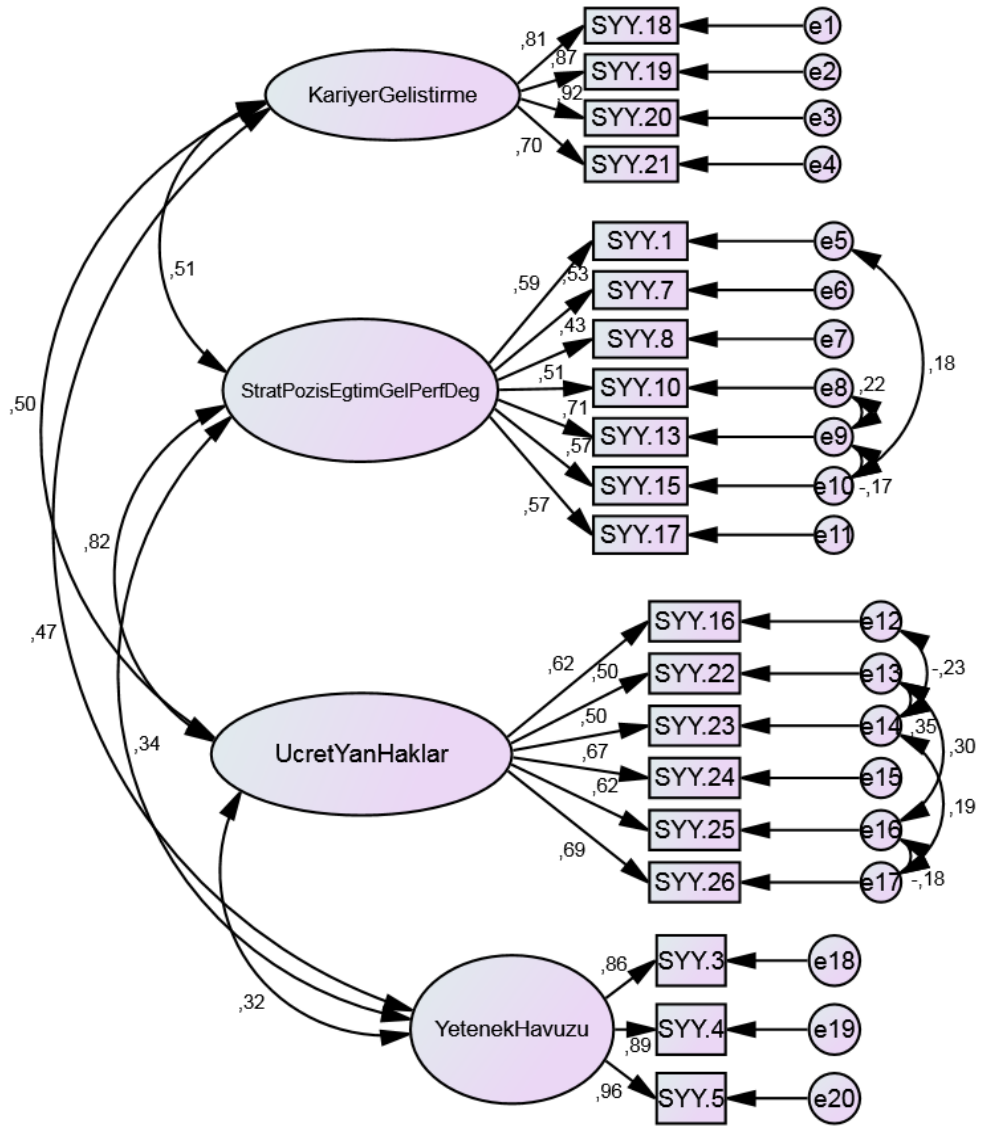
Sonuçları

Tablo 47. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	4,242
GFI > 0.90	0,917
AGFI > 0.85	0,889
CFI > 0.90	0,923
RMSEA < 0.08	0,070
RMR < 0.08	0,048

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Stratejik yetenek yönetimi ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası şu şekildedir:



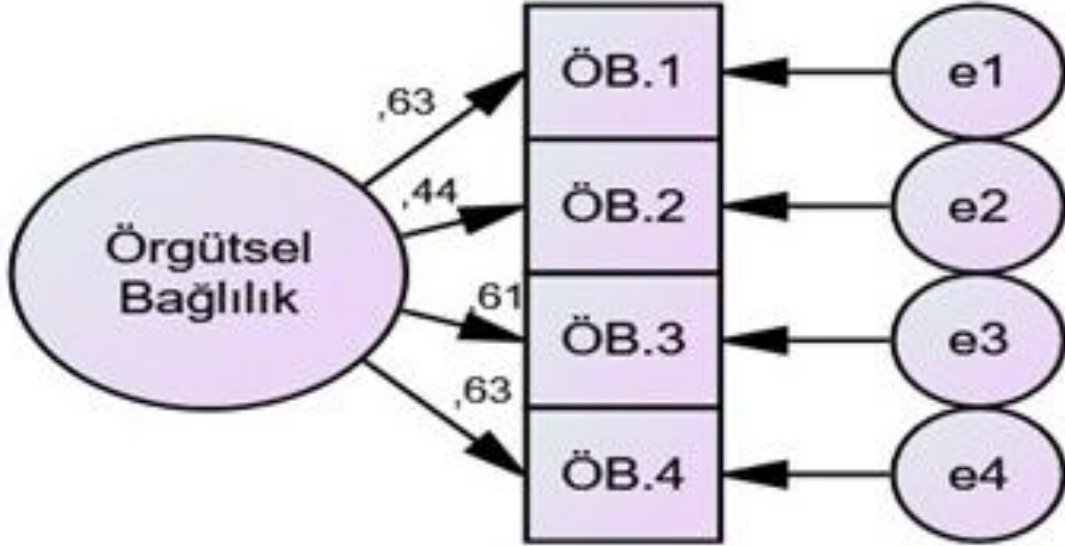
Şekil 22. Stratejik Yetenek Yönetimi Ölçeği için DFA

4.8.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 48. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,694
GFI > 0.90	0,996
AGFI > 0.85	0,981
CFI > 0.90	0,991
RMSEA < 0.08	0,050
RMR < 0.08	0,014

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir. Estimate değeri düşük olması nedeniyle beşinci madde (“Gerektiğinde firmanın iyiliği için, gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.”) analize dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla beşinci madde ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası şu şekildedir:



Şekil 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA

4.8.2.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

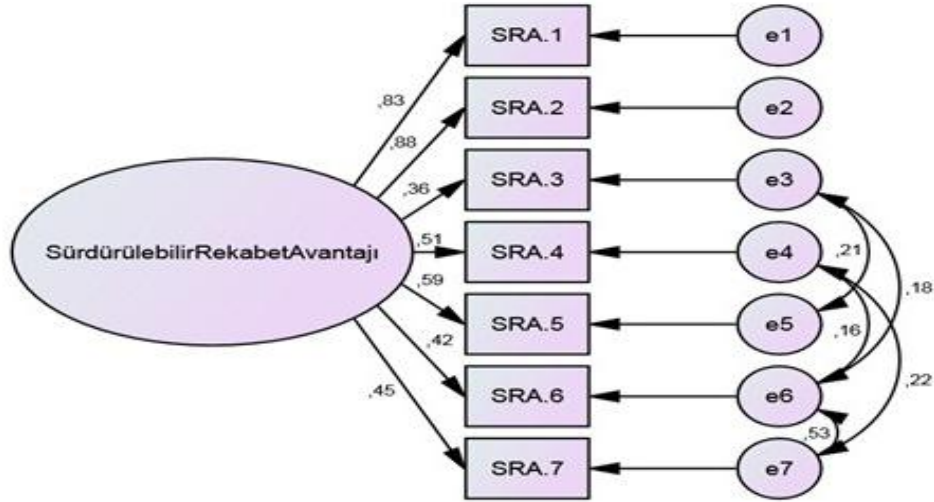
Sonuçları

Tablo 49. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği DFA Analizi Hesaplanan Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$X^2/sd < 5$	3,794
GFI > 0.90	0,986
AGFI > 0.85	0,958
CFI > 0.90	0,984
RMSEA < 0.08	0,065
RMR < 0.08	0,020

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası şu şekildedir:



Şekil 24. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeği için DFA

4.8.3. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. H1, H2 ve H3 hipotezlerinin test

edilmesi için doğrusal regresyon analizi ve aracılık etkisinin (H4) incelenmesi amacıyla üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

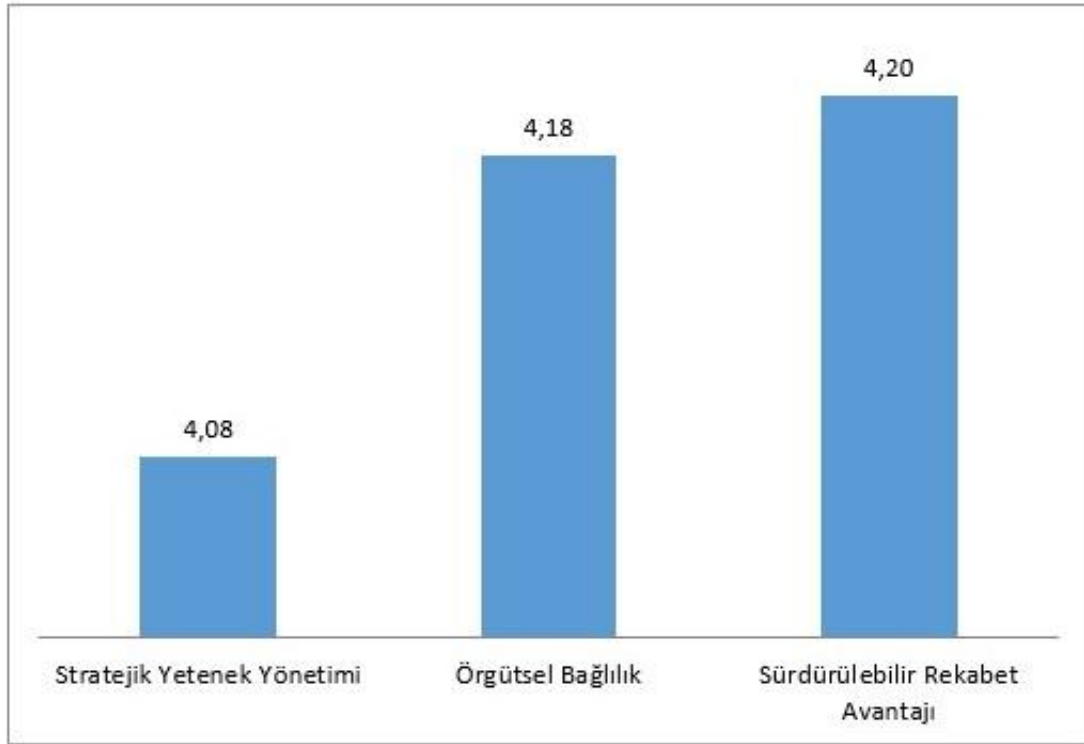
Bu araştırmada stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi amacıyla Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları hesaplanmıştır. Bu amaçla uç değer analizi ile silinen dört adet veriden sonra yapılan analiz sonucunda, ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu Tablo 50’de görülmektedir. Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu zaman bu değerler normal kabul edilmektedir.⁵⁹⁴

Tablo 50. Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	ss	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Yetenek Yönetimi	4,08	0,49	-1,005	2,289
Örgütsel Bağlılık	4,18	0,57	-1,598	2,863
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	4,20	0,52	-1,461	2,959

⁵⁹⁴ Tuba Büyükbeşe ve Kazım Dağ, “Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü”, **Social Sciences Studies Journal**, V.4, Issue.15, 2018, s.987.

Tablo 51. Ölçek Puanlarının Ortalamalarına İlişkin Grafikler



Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri +3 ile -3 arasındadır. Bu değerler normal dağılım için yeterli kabul edilmektedir.

Bu çalışmada otokorelasyona ilişkin varsayım için Durbin-Watson istatistiği kullanılmıştır. “Atık değerler arasında bir otokorelasyon olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Durbin-Watson istatistiğini kullanmak gerekmektedir.”⁵⁹⁵ Otokorelasyon probleminin olmadığını göstergesi olan Durbin-Watson (DW) istatistiği sonucu, elde edilen değer 1,5 ile 2,5 arasında olmalıdır.⁵⁹⁶ DW değerinin 1,5’ten küçük veya 2,5’ten büyük olması durumunda otokorelasyon sorunun varlığından söz edilir.

Bu araştırmada hipotezlerin test edilmesi için yapılan tüm regresyon analizlerinde DW değeri hesaplanmıştır ve tüm DW değerlerinin 1,5’ten büyük ve 2’ye

⁵⁹⁵ Yılmaz Seçgin ve Kubilay Özyer, “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, V.7, Issue.22, s.262.

⁵⁹⁶ Yaşar Kuzucu, İrem Tunçer ve Şeyma Aksu “İlişkilerde Bilişsel Çarpıtmalar ve Öz-Kontrol İlişkisinde Sürekli Öfkenin Aracılık Rolü,” *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Haziran 2015, C.6, S.1, s.51.

oldukça yakın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada otokorelasyon probleminin olmadığı anlaşılmıştır.

Çok değişkenli regresyon analizindeki önemli başka bir varsayım ise veri setinde “çoklu bağlantılılık (multi-collinearity)” olarak tanımlanan problemin olmamasıdır. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler arasında yüksek bir ilişki olduğunda çoklu bağlantı sorunu ortaya çıkmaktadır.⁵⁹⁷ Büyüköztürk’e göre çoklu bağlantı sorunun olmaması için tolerans değerlerinin 0.20 veya üstünde bir değerde olması ve ayrıca varyans büyütme faktör (VIF) değerinin ise 10’dan küçük olması gerekmektedir.⁵⁹⁸ Bu araştırmada tolerans değeri 0,20’nin üzerinde (0,744) ve VIF değeri ise 1,344 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

4.8.3.1. Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amacıyla yapılan Korelasyon Testi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

⁵⁹⁷ Büyüköztürk, **age**, s.100.

⁵⁹⁸ Büyüköztürk, **age**, s.100.

Tablo 52. Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

		Stratejik Yetenek Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
Stratejik Yetenek Yönetimi	r	1	,506**	,456**
	p		0,000	0,000
Örgütsel Bağlılık	r		1	,372**
	p			0,000
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	r			1
	p			

**p<0,01

Analiz sonucuna göre stratejik yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,506$; $p<0,05$).

Bununla birlikte stratejik yetenek yönetimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında olumlu yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,456$; $p<0,05$).

Örgütsel bağlılık ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında ise olumlu yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,372$; $p<0,05$).

4.8.3.2. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi

Bağımsız değişken olan stratejik yetenek yönetiminin, bağımlı değişken olan sürdürülebilir rekabet avantajına etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçları Tablo 53'te gösterilmektedir.

Tablo 53. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	T	p	R ²
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Stratejik Yetenek Yönetimi	175,247	,000	,484	13,238	,000*	,208

*p<0,05=etki vardır; p>0,05=etki yoktur; R: 0,456; ΔR²: 0,207; DW:1,815

Bağımsız değişken olan stratejik yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan sürdürülebilir rekabet avantajına etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli anlamlıdır (p<0,05).

Katsayı incelendiğinde stratejik yetenek yönetiminin, sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir (p<0,05 B=,484).

Sürdürülebilir rekabet avantajındaki değişimin %21'i stratejik yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre “H1: Stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.3.3. Stratejik Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımsız değişken olan stratejik yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçları Tablo 54'te gösterilmektedir.

Tablo 54. Stratejik Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	P	B	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	Stratejik Yetenek Yönetimi	229,224	,000	,585	15,140	,000*	,256

*p<0,05=etki vardır; p>0,05=etki yoktur; **R**: 0,506; **ΔR²**: 0,255; **DW**:1,845

Bağımsız değişken olan stratejik yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli anlamlıdır (p<0,05).

Katsayı incelendiğinde stratejik yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir (p<0,05 B=,585).

Örgütsel bağlılıktaki değişimin %25,5'i stratejik yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre “H2:Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi

Örgütsel bağlılığın, bağımlı değişken olan sürdürülebilir rekabet avantajına etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçları Tablo 55'te gösterilmektedir.

Tablo 55. Örgütsel Bağlılığın Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	T	p	R ²
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Örgütsel Bağlılık	107,066	,000	,342	10,347	,000*	,138

*p<0,05=etki vardır; p>0,05=etki yoktur; **R**: 0,372; **ΔR²**: 0,137; **DW**:1,863

Örgütsel bağlılığın, bağımlı değişken olan sürdürülebilir rekabet avantajına etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli anlamlıdır (p<0,05).

Katsayı incelendiğinde örgütsel bağlılığın, sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir (p<0,05 B=,342).

Sürdürülebilir rekabet avantajındaki değişimin %14'ü örgütsel bağlılık tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre “H3: Örgütsel bağlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

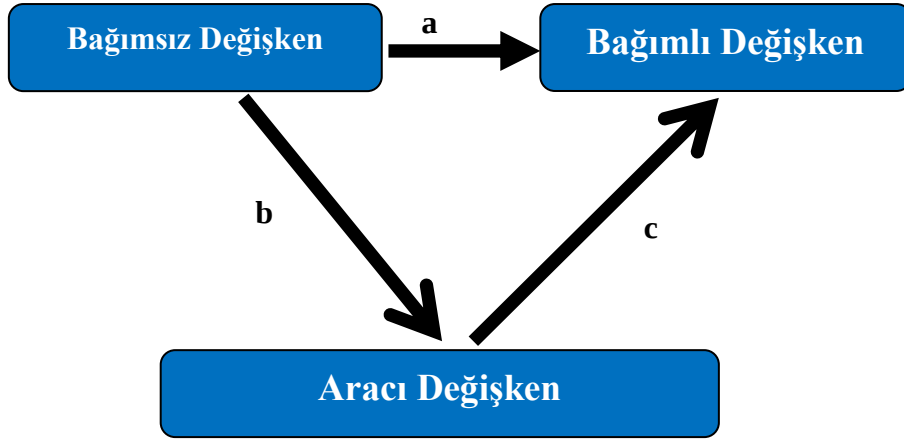
4.8.3.5. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Bir aracı değişken, bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini iletir.⁵⁹⁹

Aracılık etkisi şu modelle test edilmektedir.⁶⁰⁰

⁵⁹⁹ David P. MacKinnon, Amanda J. Fairchild ve Matthew S. Fritz, “Mediation Analysis”, **Annual Review of Psychology**, V.58, 2007, s.593.

⁶⁰⁰ Baron ve Kenny, **agm**, s.1176.



Şekil 25. Aracılık Etkisi Modeli

Aracılık etkisi modelinde a yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir. b yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir. c yolu aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir. $b \cdot c$ yolu ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki dolaylı etkiyi göstermektedir.

Baron ve Kenny’e göre aracılık etkisinin olabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir:⁶⁰¹

1. “Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.” Başka bir ifade ile bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir biçimde açıklaması gerekmektedir.

2. “Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.” Başka bir ifade ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde açıklaması gerekmektedir.

3. “Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.” Bu koşulda aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil olduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamını yitirdiğinde tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişkenin bağımlı

⁶⁰¹ Baron ve Kenny, **agm**.

değişken üzerindeki etkisi azaldığında ise kısmi aracılık etkisi (partial mediation) meydana gelir.⁶⁰²

Üç koşulun sağlanması dışında aracılık etkisinin anlamlı olup olmamasının tespiti için ise Sobel Testi kullanılmaktadır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için Sobel Testi sonunda hesaplanan Z değerinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

“H2:Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezinin kabul edilmesiyle “bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir” koşulu sağlanmıştır. (1.Koşul)

“H1: Stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezinin kabul edilmesiyle “bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir” koşulu sağlanmıştır. (2.Koşul)

Üçüncü koşulun sağlanmasına yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 56’da verilmiştir.

Tablo 56. Stratejik Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	T	p	R ²
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Stratejik Yetenek Yönetimi	102,206	,000	,382	9,165	,000*	,235
	Örgütsel Bağlılık			,174	4,827	,000*	

*p<0,05=etki vardır; p>0,05=etki yoktur; **R**: 0,485; **ΔR²**: 0,233; **DW**:1,845; **Tolerans**: 0,744; **VIF**: 1,344

Bu sonuçlar incelendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajının bağımlı değişken olduğu modelde stratejik yetenek yönetiminin etki katsayısı **0,484** iken, modele aracı değişken olan örgütsel bağlılık dâhil olduğunda stratejik yetenek yönetiminin etki katsayısı **0,382**’ye düşmüştür. Aracı değişken olan örgütsel bağlılık sürdürülebilir rekabet avantajını anlamlı olarak etkilemektedir. Aracılık etkisinin olabilmesi için

⁶⁰² Bahadın, **age**, s.229.

gereken tüm koşulların sağlandığı görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve sonuç olarak Z katsayısının **4,60** olarak hesaplandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre, örgütsel bağlılığın stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına etkisinde kısmi aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 57. Sobel Testi Sonucu

	Test İstatistiği	ss	P
Sobel Test	4,600	0,022	0.000

Bu sonuçlara göre, “*H4: Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir.

4.9. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada birtakım kısıtlar bulunmaktadır:

- Sosyal bilimlerde daha önce yapılmış olan araştırmaların genel kısıtları bu araştırmayı da kapsamaktadır.
- Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, verilerin toplandığı 15 Aralık 2018 ve 1 Şubat 2019 tarihleri arasındaki dönemle sınırlıdır. Bu nedenle bu araştırma ile yalnızca bu döneme özgü olgular açıklanmıştır.
- Bu araştırmada zaman ve maliyet kısıtı bulunmaktadır. Bu yüzden daha büyük bir örneklem kitlesine ulaşamamıştır.

- Bu araştırmanın sonuçları, BİST şirketleri içinde yetenek yönetimi stratejilerini uyguladığını beyan eden işletmeler ile sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma sonuçları, genellemeler yapılabilecek özellikte değildir.

- Bu araştırmadan elde edilen bulgular yalnızca araştırma kapsamındaki gönüllü katılımcıların algılarını yansıtmaktadır.

- Araştırma sonucunda elde edilen veriler, katılımcıların yanıtlarına bağlı olarak elde edilmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçları birtakım öznellikler içerebilmektedir.



SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmeler için bugünün rekabet koşulları her zamankinden daha da zorlu bir hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, değişen müşteri beklentileri ve pazar yapıları ile rakiplerin öngörülemeyen stratejileri ve ayrıca iş dünyasında yaşanan küreselleşme, rekabet koşullarını zorlaştıran önemli unsurlardır. Bu anlamda daha önce görülmemiş rekabet baskılarıyla yüz yüze gelen işletmelerin, giderek daha da karmaşıklaşan mevcut pazar ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı yakalaması, işletmelerin hayatta kalabilmesinin başlıca yollarından birisidir. Rekabetin dinamiklerini çözümleyen, ona uygun stratejik hamleler yapan ve sürekli gelişmekte olan pazarın ruhuna uygun hareket eden işletmeler, günümüz rekabet savaşlarından kazanan taraf olmayı başarabilmektedirler. Yalnızca fark yaratmasını bilen, değişime ayak uyduran ve rakiplerle mücadeleyi kolaylaştıran yeteneklerin oluşturulmasını başaran işletmelerin yarının rekabet ortamını belirleyen başat aktörler olacağı unutulmamalıdır.

Literatür incelendiğinde rekabet stratejilerinin uygulanmasına ilişkin iki ana akımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki endüstri temelli yaklaşım ve bir diğeri ise kaynak temelli yaklaşımdır. Bir dönem endüstri temelli yaklaşım ekseninde oluşturulan stratejiler, işletmelere kalıcı olmayan rekabet avantajı sağlayabilmiştir. Porter'ın maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi rekabet avantajı elde etmek amacıyla endüstri temelli yaklaşımla oluşturulmuştur. Daha sonraları endüstri temelli yaklaşım bazı eleştirilere tabi tutulmuştur. Endüstri temelli yaklaşımının eleştirilme gerekçeleri şu şekildedir: ⁶⁰³

⁶⁰³ Keskin, Kalaycıoğlu ve İnce, **agm**,s.52; Olavarrieta ve Ellinger, **agm**, s.560; Grant ve Jordan, **age**, s.86.

- Aynı tecrübeler ve yeteneklere sahip iki işletmenin sektörde bulunamayacağından ötürü endüstri temelli yaklaşımdaki “firma benzerliği” varsayımına itiraz edilmiştir.

- Benzer çekiciliğe sahip sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin neden benzer performans göstermedikleri ve farklı çekiciliğe sahip sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin neden farklı performans göstermedikleri gibi iki önemli konunun ele alınmasında endüstri temelli yaklaşım yetersiz bulunmuştur.

- Aslında dinamik olan pazar yapısının endüstri temelli yaklaşımda statik olarak alınması doğru değildir.

Ayrıca endüstri temelli yaklaşım ekseninde oluşturulan işletme stratejilerinin taklit edilmesi veya kopyalanması olasılığı da endüstri temelli yaklaşıma yönelik yapılan başlıca eleştiriler arasındadır. Endüstri temelli yaklaşıma yöneltelen eleştirilerin de etkisiyle kaynak temelli yaklaşım geliştirilmiştir. Kavramsal olarak ilk defa Wernerfelt tarafından 1984 yılında ele alınan kaynak temelli yaklaşım, işletme düzeyinde rekabet avantajını açıklayan güncel bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.⁶⁰⁴ Endüstri temelli yaklaşımın aksine kaynak temelli yaklaşımın odak noktası işletme içindeki dinamiklerdir. Kaynak temelli yaklaşımın temel savlarından birisi;

- Değerli,
- Taklit edilemez,
- Nadir,
- Organizasyon gibi temel dört kriterin de sağlanması koşuluyla işletmenin sahip olduğu içsel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına dönüşebileceği yönündedir.⁶⁰⁵

⁶⁰⁴ Karacaoğlu, **age**, s.80.

⁶⁰⁵ Barney, **agm**, 1995.

Literatürde özellikle kaynak temelli yaklaşımla yapılan birçok çalışmada, nitelikli insangücünün bireysel ve örgütsel performans ile rekabet avantajı üzerinde olumlu katkılar sağladığını vurgulamaktadır. Alayoğlu işletmelerin günümüzde içinde bulundukları rekabet ortamında ayakta kalarak rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmalarının yolunu, iki durumun belirlediğini aktarmaktadır.⁶⁰⁶

1. İşletmelerin bünyelerinde yetenekli ve nitelikli işgücüne sahip olmaları ve bu insan kaynağını elde tutma düzeyi,

2. İşletmenin rekabete ilişkin geliştirdiği işletme stratejilerine uygun insan kaynakları stratejilerini geliştirip bu stratejileri hayata geçirmesi.

İçsel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığının farkına varılması ile dikkatler işletmelerin bünyelerinde bulundurdıkları nitelikli insan kaynağına çevrilmiştir.⁶⁰⁷ İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı fark edilen yetenekli çalışanların daha etkili yönetilmesi zorunlu bir hale gelmiştir. Böylelikle yetenek yönetimi, yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

Yetenek yönetiminin ardından bir adım ileriye, stratejik yetenek yönetimi aşamasına geçilmiştir. Ekonomik krizlerin getirmiş olduğu belirsizlikler, yetenek yönetiminin “strateji” sözcüğü ile birlikte kullanımının yolunu açmıştır. 2000’lerin sonlarında tartışılmaya başlanan stratejik yetenek yönetimi, yetenek stratejilerinin işletme stratejileri ile nasıl daha iyi bütünleştirileceği, işletme planlamasının ve operasyonel döngüyle yetenek planlaması döngüsü arasında, nasıl daha iyi bir köprü kurulacağı üzerine odaklanmakta ve yetenek yönetiminin süreç içinde değişimini sağlamaktadır.⁶⁰⁸

⁶⁰⁶ Nihat Alayoğlu, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.9, S.17,2010, s.27.

⁶⁰⁷ Altuntuğ, **agm**, s.445.

⁶⁰⁸ Sparrow, Scullion ve Tarique, **age**, s.20.

Yetenekli insan kaynaklarının yönetimi bağlamında bugün gelinen son aşama olan stratejik yetenek yönetimi, lidere İKY uygulama stratejilerini ve fonksiyonlarını işletme stratejileriyle bütünleştirme olanağı sağlamaktadır. İşletmelerin bugünkü rekabet gücünün çok yüksek olduğu iş ortamlarında hayatta kalmaları için son derece önemli olan stratejik yetenek yönetimi, işletme hedeflerinin başarılmasına yönelik olarak doğru yeteneğin stratejik (kilit) pozisyonda değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Başarı ile uygulanan stratejik yetenek yönetimi programı hem işletmeler, hem de yetenekli çalışanlar için olumlu çıktılar üretmektedir. Günümüzde değişen koşulları ve rekabetçi iş dünyasını analiz eden, gerekli tedbirleri alan ve değişimlere ivedilikle uyum sağlayan işletmeler için, stratejik yetenek yönetimi rekabet edebilme açısından vazgeçilmesi çok zor bir olgu haline gelmiştir.

Sonuç olarak stratejik yetenek yönetimi, stratejik anlamda İKY'nin gelişim sürecindeki son aşamayı temsil etmektedir. Literatürde, yöneticilerin stratejik yetenek yönetimi anlayışını benimsemesi ile birlikte stratejik rekabet avantajı sağlayacağı yönünde fikir birliği olduğu aktarılmaktadır.⁶⁰⁹

İşletmeler stratejik pozisyonlar için gereken doğru yeteneğin işletmeye kazandırılması için, kıyasıya mücadele etmektedir. İşletmeye kazandırılan yetenekli çalışanların işletme içinde tutulması için de ayrıca çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yetenekli çalışanların rakip işletmelere geçmesiyle hem rekabet avantajı kaybedilmekte, hem de rakip işletmenin rekabet avantajı kazanma olasılığı böylelikle arttırılmaktadır.

Yetenekli çalışanların işletme içinde tutulmasının en etkili yollarından birisi bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmektir.

⁶⁰⁹ Lynne Morton, "Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution", Research Report R-1360-05-RR, Conference Board, 2005.s.13, <https://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=1236> (Erişim:18.11.2018)

Bu araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada stratejik yetenek yönetiminin rolü ve bu rolde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında BİST’e kote olan ve yetenek yönetimi stratejilerini uyguladıklarını ifade eden 206 işletmeden toplam 688 çalışana yönelik olarak, 15 Aralık 2018 ve 1 şubat 2019 tarihleri arasında anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen anketlerden 672 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan anket formunda kullanılan stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeklerine ilişkin AFA, güvenirlik analizleri ve DFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin geçerlilikleri ve gvenirlilikleri sağlanmıştır. Stratejik yetenek yönetimi leğinin dört faktörlü bir yapıda olduğu ve 20 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık leğinin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve dört maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı leğinin ise tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam yedi maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Stratejik yetenek yönetimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında olumlu yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu olarak etkilediği ve bu etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulguya göre sürdürülebilir rekabet avantajındaki değişimin % 21’i stratejik yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, stratejik yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ifade etmek mümkündür. Bu bulgular, stratejik yetenek yönetimi bağlamında yetenekli çalışanların kilit pozisyonlarda

değerlendirilmesi suretiyle değerli, nadir, kopyalanamayan ve taklit edilemeyen bir rekabet avantajının kazanılabileceğini göstermektedir.

Literatürde nitelikli çalışanların stratejik olarak yönetilmesi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları ile bu araştırmada elde edilen bulgular tutarlıdır.

Örneğin Hanif ve arkadaşlarının çalışması, stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olduğunu ve bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.⁶¹⁰

Ramadan tarafından 2008 yılında, 492 işletmeye yönelik yapılan anket çalışmasında, lojistik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, yetenek yönetiminin verimlilik artışı ve yeni ürünlerden elde edilen yıllık satış yüzdesiyle güçlü bir ilişki içinde olduğu vurgulanmaktadır.⁶¹¹

Kehinde'nin 2012 yılındaki araştırmasında, yetenek yönetimi stratejilerinin, rekabet gücü yüksek global iş dünyasında faaliyet gösteren büyük işletmeler için çok önemli olduğu gerçeği vurgulanmıştır.⁶¹²

Alma'aitah, Al-Shalabi ve Aljamal 2013 yılındaki çalışmalarının sonucu,⁶¹³ Ibrahim ve Zayed'in 2018 yılında Mısır'da yaptıkları çalışma⁶¹⁴ ile elde edilen bulgular,

⁶¹⁰ Rahmat Hanif vd., "Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework", 27 March, 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (Erişim: 19.11.2017)

⁶¹¹ Wael H. Ramadan, "The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments", E-Leader Berlin, 2012, s.12. <https://www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/Ramadan-2.pdf> (Erişim: 17.05.2018)

⁶¹² Kehinde, **agm**.

⁶¹³ Alma'aitah, Al-Shalabi ve Aljamal, **agm**.

⁶¹⁴ Ibrahim ve Zayed, **agm**.

işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş, yetenek yönetimi sistemlerinin rekabet avantajı düzeyini arttırdığını göstermektedir.

Stratejik yetenek yönetiminin ana bileşenlerinin belirlenmesinin amaçlandığı ve bu anlamda tarım ve ormancılık alanında faaliyette bulunan 101 işletmeye yönelik gerçekleştirilen ampirik bir çalışmanın sonuçları, stratejik yetenek yönetiminin işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmelerindeki önemini ortaya koymaktadır.⁶¹⁵

Bu araştırmada stratejik yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Stratejik yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği ve bu etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulguya göre örgütsel bağlılıktaki değişimin % 25,5'i stratejik yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, stratejik yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilebileceğini vurgulamak mümkündür. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmesinde; işletme ile güçlü bağlar kurmasında ve işletme üyeliğini sürdürmede istekli olmasında stratejik yetenek yönetiminin önemli bir etkisinin olduğunu belirtmek mümkündür.

Literatürde yetenek yönetimi stratejileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları, bu araştırmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Vural, Vardarlıer ve Aykır, 2012 yılında 123 orta ve üst düzey yöneticiye yönelik olarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, İKY ve performans sistemi ile bütünleştirilmiş bir yetenek yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.⁶¹⁶

⁶¹⁵ Vnouckova, Urbancova ve Smolova, **agm**.

⁶¹⁶ Vural, Vardarlıer ve Aykır, **agm**.

Bahadınlının 2013 yılında ilaç, tekstil ve otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları olan işletmelere yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algının çalışanların iş tatminlerine ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi incelenmiştir.⁶¹⁷ Çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Halvaei ve Ejlali 2015 yılında yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı araştırma sonucunda yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında çarpıcı bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.⁶¹⁸

Mahjoub ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada elde edilen sonuca göre, stratejik yetenek yönetimi ile proje bazlı olarak faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.⁶¹⁹

Bu araştırmada elde edilen bir başka önemli bulgu ise, sürdürülebilir rekabet avantajı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunmasıdır. Yapılan analiz sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu olarak etkilediği ve bu etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulguya göre sürdürülebilir rekabet avantajındaki değişimin % 14'ü örgütsel bağlılık değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaya yönelik, önemli kazanımlar elde edeceğini

⁶¹⁷ Bahadınlın, **age**.

⁶¹⁸ Mahsa Arab Halvaei ve Siavosh Ejlali, "Surveying Relationship of Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Kalleh Amol Meat Products Company", JIEB-3-2015, s.77. http://www.pspltd.com/JIEB_26_3_2015.pdf (**Erişim:** 17.12. 2018)

⁶¹⁹ Mahjoub vd., **agm**.

aktarmak mümkündür. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ihtiyaç duyulduğunda rol ötesi olumlu davranışlar sergileyebilme eğilimine sahiptirler. Gerektiğinde gönüllü olarak işletme çıkarlarına uygun hareket etmelerinden dolayı, örgütsel bağlılığı yüksek yetenekli çalışanlar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejilerin başarıya ulaşması noktasında önemli rollere sahiptirler.

Literatürde yer alan sürdürülebilir rekabet avantajı ile örgütsel bağlılık arasındaki etkiyi inceleyen çalışma sonuçları, bu araştırmada elde edilen sonuçları doğrulamaktadır.

Kuo'nun, yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı ve 335 örneklemin bulunduğu çalışması sonucunda, pazar oryantasyonu ile örgütsel bağlılığın işletme performansını olumlu etkilediği ve örgütsel bağlılığın artmasıyla birlikte, pazar oryantasyonun işletme performansı üzerindeki olumlu etkisinin daha da arttığı görülmüştür.⁶²⁰ 2017'de yapılan başka bir çalışmada da duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutlarının işletme performansı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.⁶²¹

Jan ve Gul, çalışmalarında örgütsel bağlılığın rekabet avantajını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.⁶²² Oketch ve Rotich, Kenya'da 2016 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.⁶²³ Dyahrini ve arkadaşlarının 2018 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılığın rekabet avantajını olumlu etkilediği bulgusu elde edilmiştir.⁶²⁴

⁶²⁰ Kuo, **agm**.

⁶²¹ Andrew, **agm**.

⁶²² Jan ve Gul, **agm**.

⁶²³ Nana Oketch ve Gladys Rotich, "The Effect of Employee Engagement on a Firm's Competitive Advantage: a Case of Kenya Electricity Generating Company Limited", **International Journal of Social Science and Humanities Research**, V.4, Issue.2, 2016, s.417.

⁶²⁴ Dyahrini vd., **agm**.

Literatürde çalışanların örgütsel bağlılıklarının stratejik yetenek yönetimi ile işletme başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olabileceği aktarılmaktadır.⁶²⁵ Bu araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajı ile stratejik yetenek yönetimi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmî aracılık rolüne sahip olduğu ve bu etkinin de istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucu saptanmıştır. Bu sonuç, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların, stratejik yetenek yönetimi uygulamaları ile sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma noktasında önemli bir role sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin tümü istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Tablo 58. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	<i>Kabul edildi</i>
H2: Stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	<i>Kabul edildi</i>
H3: Örgütsel bağlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	<i>Kabul edildi</i>
H4: Stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.	<i>Kabul edildi</i>

Bu araştırma, stratejik yetenek yönetimi ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini inceleyen ilk çalışmalardan birisi olma özelliğine sahiptir. Bu bağlamda, özgün bulguları ile bu araştırmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahip olduğu ifade edilebilir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile,

⁶²⁵ Collings ve Mellahi, **agm**.

- stratejik yetenek yönetimi kavramının gelişmesine katkılar sunulmakta,
- stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolüne ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisine ışık tutulmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. İşletme Yöneticilerine Yönelik Öneriler

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları ancak değer yaratan stratejileri uygulamasıyla mümkün olabilir. Stratejik yetenek yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajının en etkili yollarından birisidir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin öncelikle stratejik öneme sahip kilit pozisyonlarını açıkça tanımlamaları gerekmektedir. Bu pozisyonlar üst kademede yer alabileceği gibi daha alt kademelerde de bulunabilir. Önemli olan bu pozisyonların stratejik bir değer üretmesidir. Kilit pozisyonların tanımlanması aşamasından sonra bu pozisyonların yetenekli çalışanlarca doldurulması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların değer üretme potansiyellerini arttırmanın yolu etkili eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçmektedir. Kilit pozisyonlarda değerlendirilen stratejik yeteneğe sahip çalışanların işletme içinde tutulması oldukça önemlidir. İşletme yöneticilerinin bu anlamda, bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaları ve bu çalışanları memnun etmeleri gerekmektedir. Önemli kariyer geliştirme faaliyetleri, ücret ve yan haklara ilişkin yapılan doğru uygulamalar yetenekli çalışanların elde tutulmasına olanak sağlamaktadır.

Stratejik yetenek yönetiminin başarısını etkileyen en önemli etmenlerden birisi, programın başta üst yönetim olmak üzere diğer tüm birimlerce desteklenmesidir.

Unutulmaması gereken bir diğer önemli nokta ise; stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin büyük çoğunluğunda uygulanabilir özelliğe sahip olmasıdır. Bu bağlamda stratejik yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek için

büyük bir işletme olmaya gerek yoktur. Bugün ülkemizde yetenek yönetimi stratejilerinin çoğunlukla büyük ölçekli ve kurumsal yapıya sahip ve ayrıca sayıca fazla olmayan işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir. Stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının doğru bir biçimde hayata geçirilmesinin yaygınlaştırılması hem ülke ekonomisi hem de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması açısından oldukça önemlidir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada, bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için birtakım öneriler geliştirilmiştir:

- İşletmelere ait gerekli finansal bilgilere ulaşamadığından, bu araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajının ölçümü için katılımcıların algılarını esas alan subjektif bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajının ölçümü için ayrıca finansal ölçütler kullanılabilir.

- Bu araştırmada stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisi araştırılmış ve ayrıca örgütsel bağlılığın bu etkideki aracılık rolü incelenmiştir. İş tatmini ile ekstra rol davranışı değişkenleri bu bağlamda aracılık etkisi incelenebilecek diğer değişkenlerdir.

- Bu araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları genel anlamda ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutuna (duygusal, normatif ve devam) göre yapılacak bir ölçme ile çalışma daha da zenginleştirilebilir.

- Türkiye’de yetenek yönetimi stratejilerini uygulayan işletmeler ile bu stratejileri uygulamayan işletmeler arasında, işletme performansı bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmaması ayrıca incelenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akar, Filiz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara: İmge Kitabevi, 2015.

Aktan, Coşkun, Can ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Ankara: TİSK, 2004.

Altınöz, Mehmet, **Yetenek Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın, 2009.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010.

Atlı, Dinçer, **Yetenek Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012.

Aziz, Aysel, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

Bakan, İsmail, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı, 2018.

Balay, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Pegem Akademi, 2014.

Barney, Jay, B. ve William S. Hesterly, **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Prentice Hall Inc., 2008.

Barney, Jay, B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Berger, Lance A. ve Dorothy R. Berger, **The talent management handbook Second Edition: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people**, New York: McGraw Hill, 2011.

Berger, Lance A. ve Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York: McGraw-Hill, 2004.

- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004.
- Büyüköztürk, Şener, **Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 24. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2018.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, 2016.
- Capelli, Peter, **Talent on Demand: Managing Talent in Age of Uncertainty**, Boston: Harvard Business Press, 2008.
- Church, Jeffrey ve Roger Ware, **Industrial Organization: A Strategic Approach**, New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve LISREL Uygulamaları**, Ankara: Pegem Akademi, 4. Baskı, 2016.
- Daft, Richard, L., **Organization Theory and Design**, Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
- Davis, Tony, Maggie Cutt, Neil Flynn ve Peter Mowl, **Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management**, New York: Routledge, 2007.
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta, 1998.
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta, 2013.
- Ersoy, Sevdije ve Serkan Bayraktaroğlu, **“Örgütsel Bağlılık”, Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde, ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2005.
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2012.
- Fulmer, Robert M. ve Jay A. Conger, **Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**, Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries, 2004.
- Grant, Robert M., **Contemporary Strategy Analysis**, Oxford: Blackwell Publishing, 2008.

- Grant, Robert, M. ve Judith Jordan, **Stratejinin Temelleri**, (Çeviren: Gamze Sart), Ankara: Nobel, 2014.
- Gümüş, Sefer ve Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul: Hiperlink, 2012.
- Güney, Salih, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004.
- Gürbüz, Sait, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Seçkin, 2017.
- Huselid, Mark, A., Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “**Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?**”, **Yetenek Yönetimi**, (Çeviren: İlker Gülfidan), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Kiesler, Charles A., **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, New York: Academic Press, 1971.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Ankan, 10. Baskı, 2005.
- Lawler III, Edward, E., **Talent: Making People Your Competitive Advantage**, San Francisco: JosseyBass, 2008.
- Michaels, Ed., Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The war for talent**, McKinsey & Company Inc., Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Miles, Jeffrey, A., **Yönetim ve Organizasyon Kuramları**, Ankara: Nobel, 2017 (Çeviri Editörleri: Mustafa Polat ve Korhan Arun).
- Mowday, Richard, T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press: New York, 1982.
- Nakip, Mahir, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

- Nunnally, Jum C., **Psychometric Theory**, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta, 2008.
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2006.
- Phillips, Jack, J. ve Lisa Edwards, **Managing Talent Retention: An ROI Approach**, San Francisco: Pfeiffer, 2009.
- Porter, Michael, E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Aura, 2015.
- Porter, Michael, E., **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: Free Press, 1985.
- Rothwell, William J., **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**, New York: AMACOM, 2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Scullion, Hugh ve David Collings, **Global Talent Management**, New York: Routledge, 2011.
- Selznick, Philip, **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**, Berkeley: University of California Press, 1984.
- Shukla, Ravinder, **Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers**, New Delhi: Global India Publications PVT LTD, 2009.
- Silzer, Rob ve Ben E. Dowell, **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Slocum, John, W. ve Don Hellriegel, **Fundamentals of Organizational Behaviour**, Ohio: Thomson South Western, 2007.
- Smart, Bradford, **Topgrading, 3rd Edition: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance**, New York: Penguin Group, 2012.
- Sparrow, Paul, Hugh Scullion ve Ibraiz Tarique, **Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context**, Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

- Stahl, Günter, K., Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad Morris, Jaap Paauwe, P. Stiles, J. Trevor ve Patrick Wright, **Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline**, INSEAD Faculty and Research, Working Papers, 2007.
- Şahin, Meltem, Dil, “**Psikolojik Sözleşme**”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde, ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2005.
- Ulrich, Dave ve Norm Smallwood, **Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through People and Organization**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.
- Velsor, Ellen Van, Cynthia D. McCauley ve Marian N. Ruderman, **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Wheelen, Thomas, L. ve J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Yaşlıoğlu, Murat, **Rekabet Avantajı ve Strateji, Yöneticinin El Kitabı**, İstanbul: Beta Basım, 2016.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

MAKALELER

- Aaker, David A., “Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage”, **California Management Review**, V.31, N.2, Winter 1989, ss.91-106.
- Aguinis, Herman, Ryan K. Gottfredson ve Harry Joo, “Using Performance Management to Win The Talent War”, **Business Horizons**, V.55, N.6, 2012, ss.609-616.
- Ahammad, Mohammad, Faisal, Keith W. Glaister, Riikka M. Sarala ve Alison J. Glaister, “Strategic Talent Management in Emerging Markets”, **Thunderbird International Business Review**, V. 60, Issue.1, 2018, ss.5-8.

- Ak, Murat, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme”, **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**, C.1, S.3, 2017, ss.27-42.
- Al Zefeiti, Salim, Musabah, Bakhit ve Noor Azmi Mohamad, “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, **International Review of Management and Marketing**, V. 7, N.2, 2017, ss.151-160.
- Alayoğlu, Nihat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2010, ss.68-97.
- Alayoğlu, Nihat, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.9, S.17, 2010, ss.27-49.
- Allen, Natalie, J. ve John P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, V.63, Issue.1, 1990, ss.1-18.
- Alma'aitah, Mohammad, Atwah, Feras Suliman Al-Shalabi ve Walaa Hatem Aljamal, “Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration”, **International Journal of Computer Applications**, V.66, N.11, 2013, ss.19-27.
- Altınöz, Mehmet, Serdar Çöp ve Demet Çakıroğlu, “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Bürokon Özel Sayısı, Ağustos, 2014, ss.101-111.
- Altuntuğ, Nevriye, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.3, 2009, ss.445-460.
- Anafarta, Nilgün ve Serdar Özgenlik, “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, S.8, 2001,ss.1-15.

- Andrew, Anthony “Employees’ Commitment and Its Impact on Organizational Performance”, **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, V.5, N.2, 2017, ss.1-13.
- Aston, Chris ve Lynne Morton, “Managing talent for competitive advantage”, **Strategic HR Review**, V.4, N.5, 2005, ss.28–31.
- B.,O., Noraziaan ve Khalip Musa, “A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, V. 6, N. 12, 2016, ss.16-23.
- Babu, N.,Veena ve A. Venkat Rao, “Recruitment Strategies in Managing/Effecting The Recruitment Process”, **Paripex - Indian Journal of Research**, V.7, Issue.5, 2018, ss.58-61.
- Bal, Vedat “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6,S.1, 2014, ss.1-9.
- Bal, Yasemin, “Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.14, 2010, ss.267-278.
- Barney, Jay B. ve Patrick M. Wright, “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, V.37, Issue.1, 1998, ss.31-46.
- Barney, Jay B., “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, V. 9, Issue.4, 1995, ss.49-61.
- Barney, Jay B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, V.17, N.1, 1991, ss.99-120.
- Baron, Reuben, M. ve David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, V.51, N.6, 1986, ss.1173-1182.

- Bartel, Ann, P., “Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs”, **Industrial Relations**, V.33, Issue.4, 1994, ss.411-425.
- Baş, Türker ve Kadir Ardiç, “Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, **İktisat İşletme ve Finans**, C.17, S.198, 2002, ss.72-81.
- Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, S.59, 2005, ss.125-138.
- Bayyurt, Nizamettin ve Cenk Hilmi Kılıç, “Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması”, **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, C.5, S.2, 2017, ss.1-13.
- Becker, Brian, E. ve Mark A. Huselid, “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, **Journal of Management**, V. 32, Issue. 6, 2006, ss.898-925.
- Becker, Howard, S., “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, V. 66, N.1, 1960, ss.32-40.
- Biçer, Gülkibar ve Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.1, S.2, 2003, ss.13-20.
- Boudreau, John W. ve Peter M. Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New Hr Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition”, **Human Resource Management**, V. 44, N. 2, 2005, ss.129-136.
- Boudreau, John, W. ve Peter M. Ramstad, “Where’s Your Pivotal Talent?”, **Harvard Business Review**, 2005.
- Brahma, Siddhartha, S. ve Haimanti Chakraborty, “From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage”, **The IUP Journal of Business Strategy**, V. VIII, N. 2, 2011, ss.7-21.
- Buckingham, Marcus ve Richard M. Vosburgh, “The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!", **Human Resource Planning**, V.24, N.4, 2001, ss.17-23.
- Büyükbeşe, Tuba ve Kazım Dağ, “Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü”, **Social Sciences Studies Journal**, V.4, Issue.15, 2018, ss.979-994.

- Büyüköztürk, Şener, Özcan Erkan Akgün, Özden Özkahveci ve Funda Demirel, “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, C.4, S.2, 2004, ss.207-239.
- Capelli, Peter, “Talent Management for The Twenty-First Century”, **Harvard Business Review**, 2008, ss.74 – 81.
- Chaharbaghi, Kazem ve Richard Lynch, “ Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy”, **Management Decision**, V.37, N.1, 1999, ss.45-50.
- Chambers,Elizabeth, G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin ve Edward G. Michaels, “The War for Talent”, **The McKinsey Quarterly** (3), 1998, ss.44-57.
- Cheese, Peter, Catherine S. Farley ve Alan Gibbons, “The New Talent Equation”, **The Journal of High-Performance Business**, N.2, 2009, ss.1-10.
- Collings, David, G. ve Kamel Mellahi, “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, V.19, Issue.4, 2009, ss.304-313.
- Collins, Sandra K. ve Kevin S. Collins, “Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations”, **Radiology Management**, V.29, Issue.1, 2007, ss.16-21.
- Collis, David, J. ve Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, **Harvard Business Review**, V.73, Issue.4, 1995, ss.118-128.
- Coyne, Kevin P., “Sustainable Competitive Advantage—What It Is, What It Isn't”, **Business Horizons**, V.29, January-February, 1986, ss.54-61.
- Creelman, David, “Return On Investment In Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now”, **Human Capital Institute**, 2004.
- Cunningham, Ian, “Talent Management: Making It Real”, **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, V. 21, Issue. 2, 2007, ss.4-6.

- Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 1, 2005, ss.52-66.
- Çakıcı, A. Celil, Harun Çalhan ve Kurtuluş Karamustafa, “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.2, 2016,ss.11-39.
- Çankçı, H., İlker ve Mehmet Özmen, “Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8, S.41, 2015, ss.1178-1193.
- Çelik, Murat ve Abdül Halim Zaim, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl.10, S.20, 2011, ss.33-38.
- Çetin, Fatih ve Ali Fıkrıkoca, “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.65, S.4, 2010, ss.42-66.
- Çetin, Fatih, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.13, S. 2, 2012, ss.197 - 211
- Çetintürk, İbrahim, “Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Journal of Yasar University**, C. 12, S.45, 2017, ss.48-59.
- Çırpan, Hüseyin ve Aykut Şen, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, ss.110-116.
- Çöl, Güner, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, 2004.
- Davies, Brent ve Barbara J. Davies, “Talent Management In Academies”, **International Journal of Educational Management**, V.24, N.5, 2010, ss.418-426.
- Day, David, V., “Leadership Development: A Review in Context”, **The Leadership Quarterly**, V. 11, Issue. 4, 2000, ss.581-613.

- Demirel, Yavuz, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **YÖNETİM ve EKONOMİ**, C.15, S.2, 2008, ss.179-194.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.3, 2008, ss.145–166.
- Dries, Nicky, “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, V.23, Issue.4, 2013, ss.272-285.
- Dyahrini, Wien, Ina Primiana, Hilmiana ve Yunizar “Organizational Commitment, Competitive Advantage, Influence on Performance Cooperative in West Java Region”, **International Journal of Business, Economics and Law**, V.16, Issue.5, 2018, ss.78-87.
- Engin, Elif ve Burcu Eker Akgöz, “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, C.8, S.1, 2013, ss.85-94.
- Festing, Marion, Lynn Schäfer ve Hugh Scullion, “Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study And Agenda For Future Research”, **The International Journal of Human Resource Management**, V.24, Issue.9, 2013, ss.1872-1893.
- Frank, Fredric, D., Richard P. Finnegan ve Craig R. Taylor, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resources Planning**, September, 2004, V. 27, Issue. 3, ss.12-25.
- Ghemawat, Pankaj, “Sustainable Advantage”, **Harvard Business Review**, September-October, 1986, ss.54-57.
- Ghosh, Sayani ve Swamy D. R., “A Literature Review on Organizational Commitment- A Comprehensive Summary”, **International Journal of Engineering Research and Applications**, V. 4, Issue.12, 2014, ss.4-14.
- Grant, Robert, M. “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”, **California Management Review**, V. 33, N. 3, 1991, ss.114-135.

- Gregoire, Michael, “Consistently Acquiring and Retaining Top Talent”, **Workforce Management**, V.85, N.19, 2006, ss.6-6.
- Gül, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review**, V.2, Issue.1, 2002, ss.37-56.
- Haeruddin, M., Ikhwan, Maulana, “Light My Fire: A Perspective on Strategic Talent Management”, **Management**, V.8, Issue.1, 2018, ss.35-39.
- Hakkak, Mohammad ve Masoud Ghodsi, “Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard”, **International Journal of Asian Social Science**, V.5, N.5, ss.298-308.
- Hall, Richard, “ A Framework Linking Intangible Resources and Capabilites to Sustainable Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, V. 14, N. 8, 1993, ss.607-618.
- Hay, Michael, “Strategies for Survival in the War of Talent”, **Career Development International**, V.7, N.1, 2002, ss.52-55.
- Hiltrop, Jean-Marie, “The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent,” **European Management Journal**, V.17, N.4, 1999, ss.422–430.
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, S.4, 2015, ss.1-24.
- Huselid, Mark, A., Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “ “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management”, **Harvard Business Review**, Aralık 2005, ss.1-8.
- Huselid, Mark, A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, V.38, N. 3, 1995, ss.635-672.

- Ibrahim, Shirley, Nagy ve Adel Zayed, “The Impact of the Integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporations”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, V. 8, N. 7, 2018, ss.221-237.
- Jan, Zeb ve Asia Gul, “Strategic Use of Organizational Citizen Behaviour” a Tool for Gaining Competitive Advantage”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, V.IV, Issue.6, 2016, ss.260-274.
- Jaworski, Bernard J. ve Ajay K. Kohli, “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**, V.57, 1993, ss.53-70.
- Kanbur, Engin, Kubilay Özyer ve Müslüme Akyüz, “Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl.5, S.52, 2017, ss. 300-316.
- Kanter, Rosabeth, Moss, “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, V.33, N.4, 1968, ss.499-517.
- Karacaoğlu, Korhan, “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.10, S.2, 2006, ss.1-22.
- Karagöz, Şerife, Ahmet Sarıtaş ve Gülbahar Karabuğa, “Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İrdelemeye İlişkin Bir Çalışma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği”, **International Journal of Academic Value Studies**, V.3, Issue.15, 2017, ss.138-147.
- Karahan, Atila, “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23, 2009, ss.421-432.
- Karcioğlu, Fatih ve Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.24, S.2, 2010, ss.121-140.

- Kaur, Prabhjot, Shikha Sharma, Japneet Kaur ve Sanjeev Kumar Sharma, “Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study”, **The IUP Journal of Brand Management**, V. 12, N. 2, 2015, ss.7-20.
- Kehinde, James, Sunday, “Talent Management: Effect on Organizational Performance”, **Journal of Management Research**, V.4, N.2, 2012, ss.178-186.
- Keskin, Halit, Ozan Kalaycıoğlu ve Hüseyin İnce, “İhracat Yetenekleri ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.18, S. 2, 2017,ss. 51-68.
- Khandekar, Aradhana and Anuradha Sharma, “Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage an Empirical Analysis from Indian Global Organisations”, **Education + Training**, V. 47 N. 8/9, 2005, ss.628-639.
- Koçak, Akın, Alper Özer ve Eymen Gürel, “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.23, S.1, 2005, ss.179-201.
- Koentjoro, Sugianto ve Anis Eliyana, “Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm”, **International Journal of Business and Social Science**, V.6, N.3, 2015, ss.128-136.
- Korkmaz, Ayşe, Çiçek ve Tamer Keçecioglu, “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.10, S.22, 2014, ss.155-171.
- Kozak, Meryem, Akoğlan ve Tülin Dalkıranoglu, “Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.13, S.1, 2013, ss.41-52.
- Köprülü, Onur ve Burçin Cevdet Çetinsöz, “Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 3, S.1, 2019, ss.26-48.

- Kumar, Anju, “Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills an....”, **International Journal of Marketing and Technology**, V.7, Issue.3, March 2017, ss.85-100.
- Kuo, Yen-Ku, “Organizational Commitment in an Intense Competition Environment”, **Industrial Management & Data Systems**, V. 113, Issue.1, 2013, ss.39-56.
- Kuzucu Yaşar, İrem Tunçer ve Şeyma Aksu, “İlişkilerde Bilişsel Çarpıtmalar ve Öz-Kontrol İlişkisinde Sürekli Öfkenin Aracılık Rolü,” **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Haziran 2015, C.6, S.1, ss.48-56.
- Langenegger, Pamela, Bethke, Philippe Mahler ve Bruno Staffelbach “Effectiveness of Talent Management Strategies”, **European J. International Management**, V. 5, N. 5, 2011, ss.524-539.
- Lewis, Robert, E. ve Robert J. Heckman,, “Talent Management: A Critical Review”, **Human Resource Management Review**, V.16, Issue.2, 2006, ss.139-154.
- MacKinnon, David, P., Amanda J. Fairchild ve Matthew S. Fritz, “Mediation Analysis”, **Annual Review of Psychology**, V.58, 2007, ss.593-614.
- Mahjoub, Mahdijeh, Shiva Atashsokhan, Mohammad Khalilzadeh, Akbar Aghajanloo, Shakib Zohrehvandi, “Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment As Mediators”, **Procedia Computer Science**, V.138, 2018, ss.764-774.
- Malkawi, Eman, “The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan”, **International Business and Management**, V. 14, N. 1, 2017, ss.80-84.
- McDonnell, Anthony, “Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap”, **Journal of Business and Psychology**, V.26, N.2, 2011, ss.169-173.
- Mercin, Levent “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14, 2005, ss.128-144.

- Meyer, John P., Sampo V. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard Goffin ve Douglas N. Jackson, "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", **Journal of Applied Psychology**, V.74, N.1, 1989, ss.152-156.
- Meyer, John, P. ve Natalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, V.1, N. 1, 1991, ss.61-89.
- Meyer, John, P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, V.61, 2002, ss.20-52.
- Meyer, John, P., Natalie J. Allen, ve Ian R. Gellatly, "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**, V.75, N.6, 1990, ss.710-720.
- Mucha, Rochelle Turoff, "The Art And Science of Talent Management", **Organization Development Journal**, V.22, N.4, 2004, ss.96-100.
- Nda, Maimuna, Muhammad ve Rashad Yazdani Fard, "The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity", **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, V.2, Issue.6, 2013, ss.91-93.
- Newbert, Scott, L., "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, V.29, 2008. ss.745-768.
- Nobarieidishe, Somayyeh, Raheleh Chamanifard ve Amin Nikpour, "The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, V.3, N.4, 2014, s.1116-1123.

- Noori, Mahmood ve Ali asghar Mohammadi Bezanaj, “Talent Management Strategy in Iranian Private Sector Banking Strategic”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, V. 5, Issue.4, 2013, ss.220-229.
- Oğuz, Gülsüm, Vezir, “Bir Pazarlama İletişimi Unsuru Olarak E Wom'un Instagram Ürün Tercihlerine Etkisi”, **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, V.3, Issue.15, 2017, ss.376-383.
- Oketch, Nana ve Gladys Rotich, “The Effect of Employee Engagement on a Firm's Competitive Advantage: a Case of Kenya Electricity Generating Company Limited”, **International Journal of Social Science and Humanities Research**, V.4, Issue.2, 2016, ss.417-426.
- Olavarrieta, Sergio ve Alexander E. Ellinger, “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, V. 27, N. 9/10, 1997, ss.559-587.
- Ostroff, Cheri, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, V.77, N.6, 1992, ss.963-974.
- Penley, Larry, E. ve Sam Gould, “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, V. 9, N. 1, 1988, ss.43-59.
- Pfeffer, Jeffrey, “Producing Sustainable Competitive Advantage through The Effective Management of People”, **Academy of Management Executive**, V.9, 1995, ss.95-106.
- Polat, Seçkin, “Yetenek Yönetimi”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Mayıs / Haziran, 2011, ss.26-38.
- Porter, Lyman, W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, V.59, 1974, ss.603-609.

- Porter, Michael E., “The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management”, **Academy of Management Review**, V.6, N.4, 1981, ss.609-620.
- Porter, Michael, E., “The Competitive Advantage of Nations,” **Harvard Business Review**, 1990.
- Prahalad, C.K., ve Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June, 1990, ss.79-90.
- Rabbi, Faria, “Talent Management As a Source of Competitive Advantage”, **Journal of Asian Business Strategy**, V.5, Issue.9, 2015, ss.208-214.
- Randall, Donna, M., “The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, V. 11, N. 5, 1990, ss.361-378.
- Ready, Douglas A. ve Jay A. Conger, “Make Your Company A Talent Factory,” **Harvard Business Review**, V.85, N. 6, 2007, ss. 68–77.
- Reyhanoğlu, Metin ve Hüsniye Örs, “Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, C.4, S.11, 2005, ss.34-43.
- Samuel, Michael, O. ve Crispen Chipunza, “Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as A Panacea”, **African Journal of Business Management**, V.3, Issue.8, 2009, ss.410-415.
- Sanders, Robert “The Pareto Principle: Its Use and Abuse”, **Journal of Services Marketing**, V. 1, Issue.2, 1987, ss.37-40.
- Santhoshkumar, R. ve N.Rajasekar, “Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management: A Practical Revise”, **The IUP Journal of Management Research**, V. XI, Issue.1, 2012, ss.38-47.
- Schneider, Marguerite ve Pamela Lieb, “The Challenges Of Teaching Strategic Management: Working Toward Successful Inclusion of The Resource-Based View, **Journal of Management Education**, V. 28, N. 2, 2004, ss.170-187.

- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson ve Ibraiz Tarique, “Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM”, **Journal of World Business**, V.46, 2011, ss.506-516.
- Seçgin, Yılmaz ve Kubilay Özyer, “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **International Journal of Eurasia Social Sciences**, V.7, Issue.22, ss.249-277.
- Seviçin, Ahmet, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, S.10, 2009, ss.171-185.
- Sheldon, Mary, E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, V.16, N.2, 1971, ss.143-150.
- Sönmez, Rukiye ve Murat Kasımoğlu, “Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Y.13, S.25, 2014, ss.63-90.
- Storey, D., J., “Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in The UK: Do They Really Influence Firm Performance?”, **Omega**, V.30, Issue. 4, 2002, ss.249-264.
- Suliman, Abubakr ve Paul Iles, “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment Performance Relationship: a New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, V. 15, N. 5, 2000, ss.407-422.
- Sürücü, Lütfi ve Ahmet Maşlakçı, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration**, V. 2, N.3, 2018, ss.49-65.
- Tabancalı, Erkan ve Mithat Korumaz, “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, N.25-I, 2014, ss. 139-156.

- Tafti, Marjan, Maali, Mahdi Mahmoudsalehi ve Mojtaba Amiri, “Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management”, **Industrial and Commercial Training**, V. 49, N.1, 2017, ss.15-21.
- Tansley, Carole, "What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management?", **Industrial and Commercial Training**, V. 43, Issue.5, 2011, ss.266 – 274.
- Tarakçı Havva ve Melahat Öneren, “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, **İstanbul Journal of Social Sciences**, Issue.20, 2018, ss.71-86.
- Taşkın, Ercan, Aydın Kayabaşı ve Hakan Kiracı, “Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl’de Faaliyet Gösteren Ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, S.08, Temmuz 2011, ss.105-122.
- Tett, Robert, P. ve John P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-analytic Findings”, **Personnel Psychology**, V.46, N.2, 1993, ss.259-293.
- Thunnissen, Marian, Paul Boselie ve Ben Fruytier, “A Review of Talent Management: ‘Infancy or Adolescence?’”, **The International Journal of Human Resource Management**, V.24, N.9, 2013, ss.1744-1761.
- Ulrich, Dave, “The Talent Trifecta”, **Workforce Management**, V.86, N.15, 2007.
- Uludağ, Gökhan, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.7, S.1, 2018, ss.171-193.
- Uren, Lesley ve Jackson Samuel, “From Talent Compliance to Talent Commitment”, **Strategic HR Review**, V. 6, Issue.3, 2007, ss.32-35.

- Ülker, Gönül, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2007-1, S.14, 2007, ss.227-248.
- Ünnü, Nazlı, Ayşe, Ayyıldız ve Tamer Keçecioglu, “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, **Ege Akademik Bakış**, C.9, S.4, 2009, ss. 1171-1192.
- Vaiman, Vlad, Hugh Scullion ve David G. Collings, “Talent Management Decision Making”, **Management Decisions**, V.50, N.5, 2012, ss.925-941.
- Vem, Jonathan, Linus, Awaze Margaret Pearce ve Gomam Meshach Goyit, “Performance Based Pay, Organizational Commitment and Competitive Advantage: a Conceptual Framework.”, **International Journal of Management Science Research**, V.3, N.1, 2017, ss.113-124.
- Vnouckova, Lucie, Hana Urbancova ve Helena Smolova, “Strategic Talent Management in Agricultural and Forestry Companies”, **Agricultural Economics**, V. 62, N.8, 2016, ss.345-355.
- Vural, Yalçın, Pelin Vardarlier ve Abdullah Aykır, “The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, V. 58, 2012, ss.340-349.
- Wernerfelt, Birger, “A Resource-Based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, V.5, N.2, 1984, ss.171-180.
- Wiener, Yoash, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, V. 7, N. 3, 1982, ss.418-428.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan ve Abigail McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, **International Journal of Human Resource Management**, V. 5, Issue.2, 1994, ss.301-326.
- Wu, Lei-Yu, Chun-Ju Wang, Chun-Yao Tseng, Ming-Cheng Wu, “Founding Team and Start-Up Competitive Advantage”, **Management Decision**, V.47, N.2, 2009, ss.345-358.

Yapp, Maria, “Measuring the ROI of Talent Management”, **Strategic HR Review**, V. 8, N. 4, 2009, ss.5-10.

Yilmazer, Aydın, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ**, 2010, C.5, S.2, ss.236-250.

Yücel, İlhami ve Daimi Koçak, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)**, C. VII, S. II, 2014, ss.45-64.

TEZLER

Acar, Avni, Zafer, “*Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Akar, Filiz, “*Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş Ve Önerileri*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Altuntuğ, Nevriye, “*Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Atlı, Dinçer, “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*” Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Bahadınlı, Hande, Serim “*İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

- Chen, Shu-Yuan, “*A Study of Strategic Talent Management System- Workforce Differentiation Perspectives*”, Doctorate Dissertation, Kaohsiung: National Sun Yat-sen University, 2012.
- Horner-Smith, Mildred, J., “*Human Resource Executives’ Perceptions of Talent Management and The Influence of Transformational Leadership Style on Their Perceptions of Hiring Practices*”, The Degree of Doctor of Philosophy, Minnesota: Capella University, 2014.
- Jeong, Jinchul, “*Analysis of The Factors And The Roles of Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants At Selected Corporations in The Republic of Korea*”, Doctoral Thesis, Texas: Texas A&M University, 2004.
- Karacaoğlu, Korhan, “*Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Lambe, C., Jay, “*Alliances and Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Examination*”, Doctoral Thesis, Virginia, The Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, 1998.
- Şeşen, Harun, “*Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Tokgöz, Emrah, “*Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Xue, Yi, “*Talent Management Practices of Selected Human Resource Professionals in Middle to Large-Sized Manufacturing Multinational Companies in China*”, Pennsylvania: The Pennsylvania State University, Doctorate Dissertation, 2014.

BİLDİRİLER

Ahmed, Hossam, Korany, “The Impact of Talent Management on The Competitive Advantage in The Organizations”, *Proceedings of 37th ISERD International Conference*, Abu Dhabi, UAE, 6th June 2016.

Blass, Eddie, Annie Knights ve Angelita Orbea, “Developing future leaders: The contribution of talent management”, Ashridge Business School, presented at *Fifth International Annual Conference on Leadership*, 2006.

Toker, Ayşegül, Alev Özer ve Ecmel Ayrıl, “Türkiye’de Stratejik Yetenek Yönetiminin Başlıca Esasları”, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs 2015, Muğla.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Bersin, Josh, “Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning”, 2006, <http://www.clomedia.com/2006/09/26/why-talent-management-is-key-to-business-focused-learning/> (**Erişim:** 13.08. 2017)

Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model: Results of the 2010 Global Talent Management and Rewards Study, <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/12/Creating-a-Sustainable-Rewards-and-Talent-Management-Model> (**Erişim:** 26.05.2017).

Duttagupta, Rhea, “Identifying and Managing Your Assets: Talent Management”, Intellectual Asset Management Magazine, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, (**Erişim:** 07.04.2017)

Fox, Shannon, Sarah Bunton ve Valerie Dandar, “The Case For Strategic Talent Management in Academic Medicine”, 2011, www.aamc.org/facultyforward (**Erişim:** 18.12.2017)

Geniş, Nihan ve Metin, Usta, “Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı”, (<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (**Erişim:**22.09.2016).

Guthridge, Matthew, Asmus B. Komm ve Emily Lawson, “Making Talent a Strategic Priority”, 2008, s.51.

<http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>

(Erişim: 22.09.2017).

Halvaei, Mahsa, Arab ve Siavosh Ejlali, “Surveying Relationship of Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Kalleh Amol Meat Products Company”, JIEB-3-2015, s.77. http://www.pspltd.com/JIEB_26_3_2015.pdf (Erişim: 17.12. 2018)

Hanif, Rahmat, Atif Masood, Samra Tariq ve Sarvar Azhar, “Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage- Talent Competitiveness Framework”, 27 March, 2013, http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240400 (Erişim: 19.11.2017)

Heidrick&Struggles, “Strategic Talent Management, The emergence of a new discipline: Aview form the FTSE 100”, <http://www.slideshare.net/jamiepage/heidrick-strategic-talent-management20121>, (Erişim: 15.11.2016)

http://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=11UMS01636%20Rev%2001%20%C3%9Cret%20ve%20Yan%20Haklar%20Uzman%C4%B1&dl=2017/11/29/0.254008001511961332_ek_2_ucret_ve_yan_haklar_uzman_seviye_6_revizyon_01_yay_mlanm____.pdf

(Erişim: 06. 03. 2018)

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bab49edc89862.26117207 (Erişim: 26.02.2017)

<http://www.ikpaylasim.com/yetkinlik-deyince-ne-anliyoruz/> (Erişim: 29. 11. 2016)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=32217 (Erişim: 07.10.2017)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389e4013b8604.76124050 (Erişim: 24. 11. 2015)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5addabee502f23.43875820 (Erişim: 24. 11. 2015).

<https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler> (**Erişim:** 09.05.2019)

<https://www.matematiksel.org/pareto-analizi-8020-prensibi/> (**Erişim:** 01. 03. 2018)

<https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler>

[listesi?icerik=d74907f2-9e43-46bf-8b02-879d1f453459](#) (**Erişim:** 26.02.2017)

KPMG International, “Rethinking Human Resources in a Changing World”, 2012,

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf> (**Erişim:** 18. 06. 2017).

Lawler III, Edward, E., “Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World”, 2008,s.2,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.641.8559&rep=rep1&type=pdf>
(**Erişim:** 16. 08.2016)

Madhani, Pankaj, “Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview”

https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704 (**Erişim:** 17.06.2017)

Malaeb, Rola, Chami ve Jean-Jacques Chanaron, “Talent Management DNA”, 2012, s.4-5.

http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/1_21.pdf
(**Erişim:**10.10.2016)

Martineau, Jennifer, Emily Hoole ve Tracy Patterson, “Leadership Development: Is It Worth The Money?”,

<https://pdfs.semanticscholar.org/6e78/7ee9a1aed9a6cb22fb57e3c060601ef02cdc.pdf>
(**Erişim:** 19.04.2017)

Moran, M., “Talent Management-Not Just Another Trendy Human Resources Term”,

<http://www.cpiworld.com/en/articles/printview.asp?55> (**Erişim:** 07.07.2017)

Morton, Lynne, “Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution”,

Research Report R-1360-05-RR, Conference Board,

2005.s.13,<https://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=1236>

(**Erişim:**18.11.2018)

- Naulleau, Mickaël, “Conditions for Developing A Successful Talent Management Strategy”,<https://pdfs.semanticscholar.org/fdc6/f4daf4315068db6063b6ce7b5590bd3660d6.pdf> (**Erişim:** 18.12.2017)
- Newhouse, Noelle, K., Barbara O. Lewis ve John W. Jones, “Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategy in the Ongoing Talent War”, White Paper, 2004, s.3.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.5693&rep=rep1&type=pdf> (**Erişim:** 08.03. 2017)
- Özpehlivan, İpek, Alver, “70:20:10 MODELİ (1/2): EGİTİM VE GELİSİM (1/3)”,
<http://www.yetenekyonetimi.co/2014/10/702010-modeli-1-egitim-ve-gelisim-1.html> (**Erişim:** 31.08.2017)
- Ramadan, Wael, H., “The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments”, E-Leader Berlin, 2012, s.12. <https://www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/Ramadan-2.pdf> (**Erişim:** 17.05.2018)
- Serrat, Olivier, “A Primer on Talent Management”, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_44 (**Erişim:** 16.12. 2016)
- Talent Management Must Mesh with Business Goals for Post-Recession Success, HR Focus, 2010, V. 87, Issue.1, s.8.
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=54e381ba-0a37-4865-be6b-cd27ab49bf5b%40sessionmgr4009> (**Erişim:** 18. 06. 2017).
- Tekinay, Aslı, “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasilbulunur-haberler/18048.aspx>, (**Erişim:** 17.08.2016)
- Wang, Hui-Ling, “Theories for competitive advantage”, <https://ro.uow.edu.au/buspapers/408/> (**Erişim:** 07.11.2017)

EKLER

EK-1. ETİK KURULU KARARI

ANKARA ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 31/05/2018

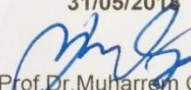
Toplantı Sayısı : 09

Karar Sayısı : 28

28-Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden **Ahmet Kaya**'nın Siyasal Bilgiler Fakültesi öğretim üyelerinden **Prof.Dr.Özlem Atay**'ın danışmanlığında yaptığı "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Yetenek Yönteminin Rolü" başlıklı **BAP** ile ilgili 27/03/2018 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden **Ahmet Kaya**'nın Siyasal Bilgiler Fakültesi öğretim üyelerinden **Prof.Dr.Özlem Atay**'ın danışmanlığında yaptığı "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Yetenek Yönteminin Rolü" başlıklı **BAP** ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
31/05/2018


Prof.Dr.Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK-2. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Bu anket, Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora programında Prof. Dr. Özlem ATAY danışmanlığında hazırlamakta olduğum “Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü” başlıklı doktora tezimin veri tabanını oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırmada stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ve ayrıca demografik bilgilere ilişkin soruların yer aldığı bir anket formu bulunmaktadır. Hazırlanmış olan anket dört bölümden oluşmaktadır. Bu anketin yanıtlanması için gereken süre ortalama 14 dakikadır. Her bir başlıkla ilgili sorulara ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtmeniz yeterlidir. **Lütfen ad-soyadınızı ve işletme adını belirtmeyiniz.** Yanıtlarınız, bilimsel ahlaka uygun, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak kişisel sınıflamaya tabi tutulmadan sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve üçüncü kişi ve kuruluşlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistiksel analizlerin anlamlı çıkması için anketteki soruların tümünün cevaplanması ve aynı maddeye birden çok cevap verilmemesini önemle rica eder, katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Ahmet Kaya

Prof. Dr. Özlem Atay

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü

Not: Anket ile ilgili, soru sormak veya bilgi almak isterseniz şu iletişim adreslerini kullanabilirsiniz:

Posta: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Böl. Cemal Gürsel Cad., Cebeci 06590 ANKARA.

E-Posta: ahmtkya@gmail.com

A. Demografik Bilgiler:

Lütfen ☒ olarak işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ☐ Erkek ☐
2. **Yaşınız:** 20-29 arası ☐ 30-39 arası ☐ 40-49 arası ☐ 50-59 arası ☐ 60'ın üzerinde ☐
3. **Eğitim Düzeyiniz:** Lise veya altı ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
4. **Bu işletmedeki çalışma süreniz:** 1 yıldan daha az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐
11-15 yıl ☐ 15 yıldan fazla ☐
5. **İşletmenizin bulunduğu sektör:** İmalat ve Sanayi ☐ Mali Kuruluşlar ☐ Diğer ☐
6. **İşletmedeki Pozisyonunuz:** Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐
Alt Düzey Yönetici ☐ Yönetici Olmayan Personel ☐

B. Stratejik Yetenek Yönetimine İlişkin Sorular

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Şirketimizde stratejik hedeflerle uyumlu, stratejik (kilit) pozisyonlar tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Stratejik pozisyonların başarısı için katkıda bulunan yetenekli çalışanların, katkıda bulunma düzeyleri şirketimizde ayırt edilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Şirketimiz sistematik olarak, stratejik pozisyonlar arasından en etkili pozisyonları belirleyebilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Şirketimiz içinde yetenek havuzu oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Şirketimiz, yetenek havuzu içindeki en yetenekli kişileri, düzenli olarak belirlemektedir.	1	2	3	4	5
6. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, ilgili çalışanların mevcut veya gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları donanım ve kabiliyetlere göre tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları aralıklı bir şekilde fakat sürekli uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde, mesleki deneyimin kazandırılması amaçlanmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Şirketimizdeki yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için, yüksek miktarda para ve zaman ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programlarında, ihtiyaç duyulan özel bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların gelişimiyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır.	1	2	3	4	5
12. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların işteki öğrenme becerisine odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Şirketimizdeki yetenekli çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanların atandığı yeni görevleri de içermektedir.	1	2	3	4	5
14. Şirketimizdeki performans değerlendirme sisteminde, çalışanlarca elde edilen çıktıların kalitesi değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
15. Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların öğrenme becerisine odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların stratejik hedeflere ulaşmak için sağladıkları katkılara odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
17. Şirketimizdeki performans değerlendirme sistemi çalışanların çalışma sonuçlarını ve performanslarını ölçmektedir.	1	2	3	4	5
18. Şirketimizde yetenekli çalışanlar için birçok terfi ve geliştirme fırsatları mevcuttur.	1	2	3	4	5
19. Şirketimizde her bir yetenekli çalışan için, net bir kariyer gelişim planı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20. Şirketimizde, terfi etmek isteyen yetenekli çalışanlar için, terfi edilebilecekleri birden fazla pozisyon bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Şirketimizdeki çalışan terfilerinde, terfi edilecek çalışanla, çalışanın gelecekteki mesleki gelişimi konusunda görüşmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Şirketimizin yetenekli çalışanları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına göre ek ücret ve yan haklar elde edebilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Şirketimizin yetenekli çalışanları, stratejik pozisyonlara terfi olduklarında, ek gelir ve fazladan yan haklar elde etmektedir.	1	2	3	4	5
24. Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların kişisel performansları baz alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25. Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sisteminde, yetenekli çalışanların uzun vadeli performansları ve amaçlara ulaşma dereceleri dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
26. Şirketimizdeki ücret ve yan haklar sistemi, stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanların kişisel olarak sağladığı katkılara odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5

C.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sorular

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.	1	2	3	4	5
3. Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.	1	2	3	4	5
4. Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.	1	2	3	4	5
5. Gerektiğinde firmanın iyiliği için, gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
6. İşime karşı çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.	1	2	3	4	5

D. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına İlişkin Sorular

Aşağıda işletmenizin son 3 yılına ilişkin, sektördeki en büyük rakiplerine oranla sürdürülebilir rekabet avantajını değerlendirmek amacıyla değişik performans ölçütleri yer almaktadır.

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5’li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kâr artış oranımız vardır	1	2	3	4	5
2. Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz.	1	2	3	4	5
3. Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür.	1	2	3	4	5
4. Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı eski müşterilerimiz vardır.	1	2	3	4	5
7. Rakiplerimize kıyasla, daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır.	1	2	3	4	5

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Ahmet KAYA

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tezi, 2019

ÖZET

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, varlıklarını koruyabilmek ve temel amaçlarını gerçekleştirebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek zorundadırlar.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada stratejik yetenek yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Stratejik yetenek yönetimi, stratejik pozisyonların sistematik olarak belirlendiği; bu pozisyonlara uygun yetenek havuzlarının oluşturulduğu; yetenekli çalışanlara yönelik eğitim-geliştirme, kariyer geliştirme ile ücret ve yan haklara ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü kapsamlı ve bütünsel bir sistemdir. Stratejik yetenek yönetimi aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da ilişkili bir olgudur.

Bu araştırmada kaynak temelli yaklaşım perspektifiyle, stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü ve örgütsel bağlılığın bu roldeki aracılık etkisi incelenmiştir.

Bu araştırma sonucunda stratejik yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda, stratejik yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajını ve örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Araştırmada ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajı ile stratejik yetenek yönetimi arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın kısmî aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yetenek Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Endüstri Temelli Yaklaşım, Kaynak Temelli Yaklaşım, Örgütsel Bağlılık.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AND STRATEGIC TALENT MANAGEMENT

Ahmet KAYA

Ankara University, The Institute of Social Sciences

PhD Thesis, 2019

ABSTRACT

In today's world where there is intense competition, businesses have to achieve sustainable competitive advantage in order to protect their presences and realize their basic goals.

Strategic talent management plays an important role in ensuring a sustainable competitive advantage. Strategic talent management is determined systematically by strategic positions; where talent pools suitable for these positions are created; It is a comprehensive and integrated system of training and development for talented employees, career development, pay and benefits. Strategic talent management is also associated with organizational commitment.

In this research, from a resource based view perspective, the role of strategic talent management in providing a sustainable competitive advantage and the mediating effect of organizational commitment in this role are examined.

As a result of this research, statistically significant and positive relationships were found to be present between strategic talent management, organizational commitment and sustainable competitive advantage. As a result of the analyzes, it was found that strategic talent management positively affected the sustainable competitive advantage and organizational commitment. Furthermore, in the research, the partial mediating effect of organizational commitment was determined in the relationship between sustainable competitive advantage and strategic talent management.

Keywords: Strategic Talent Management, Sustainable Competitive Advantage, Industry Based View, Resource Based View, Organizational Commitment.