

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DIŞA UYUM BECERİSİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADAPTABILITY TRAIT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON TELECOMMUNICATION SECTOR

Muhammed Esat ERDOĞAN** 

Öz

Bu çalışma örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık etkisi analiz edilmektedir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi müşteri odaklılık, değişim yaratma ve örgütsel öğrenmeyi kapsamaktadır. Yetenek yönetimi ise çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört temel boyuta dayanmaktadır. Örgütsel güven dürüstlük, yetkinlik ve güvenilebilirlik faktörleri ile incelenmektedir. Bu çalışmada veri toplamak için telekomünikasyon firması çalışanlarına anket dağıtılmış ve 751 geçerli anket geri dönmüştür. Bu veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve yetenek yönetimi faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları yetenek yönetimi faktörleri ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu da göstermiştir. Yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir. Bu çalışmada tasarlanan orijinal araştırma modeli ve telekomünikasyon sektöründe yüksek sayıda katılımcı üzerinde yapılan araştırma ile mevcut literatüre değerli bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

* Bu makale yazarın doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Yeditepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-mail: es_erdogan@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Örgüt kültürün dışa uyum becerisi, Denison örgüt kültürü modeli, Yetenek yönetimi, Örgütsel güven, Telekomünikasyon

Abstract

This study examines the relationship between the adaptability trait of organizational culture, talent management and organizational trust. The mediation effect of talent management on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust is analyzed. The adaptability trait of organizational culture covers customer focus, creating change and organizational learning. Talent management is based on four main dimensions: employee recruitment and selection, training and development, performance management, and career management. Organizational trust is examined with integrity, competence, and dependability factors. In this study, questionnaires were distributed to telecommunication employees in order to collect data and 751 valid questionnaires were returned. As a result of the analyzes conducted on these data, it was determined that the adaptability trait of organizational culture has a significant and positive effect on organizational trust. We also found a statistically significant relationship between the adaptability trait of organizational culture and talent management factors. Findings of this study also showed a positive relationship between talent management factors and organizational trust. It was observed that talent management partially mediates the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust. The original research model designed in this study and the research conducted on a high number of participants in the telecommunication sector aims to make a valuable contribution to the existing literature.

Keywords: Organizational culture, Adaptability trait of organizational culture, Denison organizational culture model, Talent management, Organizational trust, Telecommunication

1. Giriş

İş çevresinin ve piyasaların çok hızlı değiştiği bir dünyada yaşıyoruz. Artan rekabetin ve sürekli değişimin olduğu bir ortamda örgütlerin dışa uyum becerilerini geliştirmeleri oldukça önem taşımaktadır. Bu ise değişimin dinamiklerini anlayarak buna uyum sağlama ve müşteri odaklı bir yaklaşımla sürekli öğrenen bir örgüt yapısı ile mümkündür. Örgüt kültürü örgütün kendini algılayış biçimini ve eylemlerini belirlemektedir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ise önemli ve birbirinden ayrılmazdır. Bu şekilde örgüt kültürü etkili yetenek yönetimi uygulamalarını gerektirmekte ve örgütsel güveni etkilemektedir.

Teknolojik ve demografik değişimler, yaşlanan nüfus ve emeğin hızlı hareketliliği yetenek yönetimini daha önemli bir hale getirmiştir. Bir araştırma projesinin bulgularına göre, yetenek yönetimi insan kaynakları alanının en önemli ve en yüksek öncelikleri arasındadır (BCG, 2014). Yeni oluşan iş alanlarında yetenekli “bilgi işçileri”ne (knowledge workers) olan ihtiyaç daha çok artmaktadır. Günümüz dünyasında artık duran varlıklar, doğal kaynaklar (toprak) ve sermaye anahtar kaynaklar değildir; ancak “beşeri sermaye” (human capital) en önemli rekabet avantajı kaynağıdır (Gardner, 2002). Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Kurucu Başkanı Prof. Dr. Klaus Schwab’un belirttiği gibi bir ulusun veya iş modelinin rekabetteki başarısı gelecekte daha az sermaye ve daha çok yetenek üzerine dayanacaktır (Jacobs, 2012).

Küreselleşen dünyada artık “yetenek açığı” (talent deficit) artmaktadır. Bu ise dinamik ve rekabetçi iş ortamında yetenekli çalışanları bulma, şirkete çekme ve onları elde tutmanın önemini arttırmaktadır. Bu noktada çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliği önem taşımaktadır. Bu konularda yetenek yönetimi uygulamaları çok çeşitli çalışan sonuçları üzerine etki etmektedir (Karurı, 2015; Oladapo, 2014). Yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı ve iş performansı üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Bunların bir başka olumlu etkisi çalışanların örgüte duydukları güven üzerinedir. Bu ise örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Ayrıca, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisini analiz etmektedir. Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır:

- Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi örgütsel güveni olumlu etkilemekte midir?
- Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yetenek yönetimi, çalışanların örgüte duydukları güven üzerinde pozitif şekilde etkili midir?
- Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi bulunmakta mıdır?

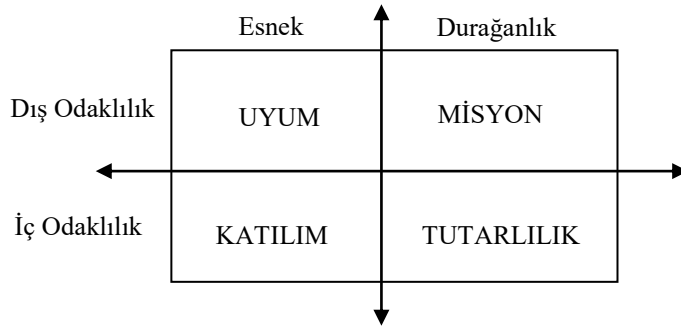
Çalışmanın ikinci bölümünde, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvene ilişkin kavramsal çerçeve açıklanmış ve bunun sonucunda oluşturulan hipotezler gösterilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında çeşitli bilgiler verilmekte olup, araştırmanın analiz ve bulguları dördüncü bölümde yer almaktadır. Beşinci ve son bölüm ise araştırmanın sonuç ve tartışma kısmını içermekte olup, örgütlerin dışa uyum becerileri, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel güvene ilişkin araştırma ve uygulamalara yönelik bazı önemli bulgu ve önerileri aktarmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi

Örgüt kültürü mevcut literatürde en çok çalışılan konulardan biridir ve çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan Denison Örgüt Kültürü Modeli (Denison & Mishra, 1995), uygulayıcılar ve bilim insanları tarafından en çok kabul gören çalışmalardan biridir. Bu model iki ana ekseninde (esnek/durağanlık ve iç/dış odaklılık) dört temel kavramsal boyut üzerine şekillendirilmiştir: uyum (adaptability), misyon (mission), katılım (involvement) ve tutarlılık (consistency). Modelin uyum boyutu örgütün dış odaklı ve esnek bir yapıda olmasıdır. Bu çalışmada uyum boyutu ve onun

alt kavramsal boyutları olan değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık üzerinde durulmaktadır. Bunlar örgüt kültürünün değişen çevreye uyum sağlamada önemli kavramlardır. Dışa uyum becerisi yüksek olan örgütler yaratıcılığı ve değişimi destekler. Değişen çevreye uyum sağlama, bugünün rekabetçi dünyasında kritik öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme bilgi, yetenek ve yenilik oluşturmadan müteşekkildir. Senge'nin (1990) belirttiği üzere öğrenen bir örgüt, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak arttırdıkları, yeni ve geniş düşünme kalıplarının beslendiği ve insanların bütünü bir arada görebilmek için sürekli öğrendikleri bir örgüt olarak tanımlanır. Örgütlerin dışa uyum becerisi alt kavramlarından müşteri odaklılık ise örgütsel süreç ve faaliyetlerin müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik olarak yürütülmesidir.



Şekil 1. Denison örgüt kültürü modeli (Denison & Mishra, 1995)

Örgüt kültürünün kilit bir bileşeni güvendir. Örgüt kültürünün güven üzerine etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Issa & Haddad (2008) uygun bir örgüt kültürünün organizasyondaki karşılıklı güveni artıracaklarını ortaya koymuştur. Kültür, sosyal öğrenme süreçleri yoluyla yönetsel güvenilirlik davranışını doğrudan etkileyebilmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Jabeen & Isakovic (2018) “adhokrasi” (adhocracy) ve “klan” (clan) tipi örgütlerdeki çalışanların “hiyerarşi” (hierarchy) ve “pazar” (market) tipi örgütlerdekilere göre, üst düzey yöneticilere daha fazla güvenme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yaratıcı ve işbirliğine daha fazla odaklanan kültür türlerine sahip örgütlerin, üst yönetime daha fazla güven duyma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre örgütte güveni geliştirme eğiliminde olan stratejiler, adhokrasi ve klan kültürlerinin daha çok karakteristik özellikleridir. Adhokrasi kültürü temel olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması için koşullar yaratır (Zavyalova & Kucherov, 2010), ancak bunun güven ile bağlantılı olması muhtemeldir (Jabeen & Isakovic, 2018). Burada adhokrasi terimi, fazlasıyla esnek, yaratıcı, değişikliklere ve dış çevreye uyum sağlayan bir örgüt yapısını tanımlamak için kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, örgütsel güveni pozitif etkilemektedir.

Örgüt kültürünün boyutları ile yetenek yönetimi faktörleri arasındaki ilişkiler literatürde yer almaktadır. Buna göre, örgüt kültürü yetenek yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bula & Kireru, 2014). Oltra & Vivas-López (2013) yetenek yönetimi uygulamaları ile ekip çalışması dinamikleri/tasarımı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmanın ampirik sonuçları, yetenek yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi kısmi olarak desteklemektedir. López-Cabrales, Real, & Valle (2011) çalışmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin; çalışan seçimi, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olduğu ortaya koymuştur. Mujeeb, Tahir & Shakil (2011) örgüt kültürünün boyutları ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi test etmiş ve araştırmanın sonuçlarına göre aralarında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kopelman, Brief, & Guzzo (1990) örgüt kültürünün işe alım, yerleştirme, izleme, geliştirme, ödüllendirme ve terfi ettirme gibi insan kaynakları uygulamalarının üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. You, Coulthard & Petkoviç-Lazarević'in (2010) bulgularına göre, örgüt kültürünün dışı uyumu sürdürülebilir iş performansının kilit faktörlerinden biri olarak görünmektedir. Bu çalışma yüksek performans elde etmek için değişim yaratmanın en önemli faktör olduğunu doğrulamıştır. Magee (2002) örgütsel kültür ve performans yönetimi kavramlarının birbirine bağımlı olduğunu; birinin değiştirilmesinin diğerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Ovidiu-Iliuta (2014), örgüt kültürünün boyutları ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki bağlantıyı ampirik olarak test etmiştir. Sonuçlar, performans yönetimi uygulamaları (performans yönetim sistemi, açık hedefler, eğitim etkinliği ve performansa dayalı tazminat) ile örgüt kültürünün dört özelliği (uyum, misyon, tutarlılık, katılım) arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu açıklamalar sonucunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi, yetenek yönetimini pozitif etkilemektedir.

2.2. Yetenek Yönetimi

Yetenek (talent), Oxford sözlüğüne göre “özel bir beceri veya kabiliyet” anlamındadır (Maledu, 2017). Bu kavram McKinsey firması danışmanlarının 1997 yılında “Yetenek Savaşı” (The War for Talent) adını verdikleri bir çalışma ile popüleritesini arttırdı. Buna göre başarı yüksek yetenekli “yıldızlar” ile elde edilebilir ve “bir şirket ancak yıldızları kadar güçlüdür” (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Yetenek yönetimin ise çok farklı tanımları ve yorumları bulunmaktadır. Davis, Cutt, Flynn, Mowl & Orme (2016), yetenek yönetimini sürekli üstün performans gösteren bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması olarak tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi aynı zamanda kritik bir iş sürecidir (Heinen & Oneill, 2004). Yetenek yönetimi, örgütlerin insan kaynakları süreçlerine performansa bağlı bir yaklaşım getirmesini sağlayarak bu süreçleri koordine ve entegre etmeye yardımcı olur. Bu süreçlerden bazıları şunlardır: (a) işe alım, (b) elde tutma, (c) çalışan gelişimi, (d) liderlik ve yüksek potansiyel çalışanların gelişimi, (e) performans yönetimi, (f) işgücü planlaması, (g) kültür (Khurshid & Darzi, 2016). Bu çalışma ise yetenek yönetiminin önemli dört temel boyutuna dayanmaktadır: çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem çalışan sonuçları hem de kurumsal finansal performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Huselid, 1995). Lockwood (2006), etkin yetenek yönetimi politikaları ve uygulamalarının çalışanların işine daha çok bağlanmalarına ve işten ayrılmalarının azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Oladapo (2014)'nın çalışması yetenek yönetiminin çalışanları elde tutma üzerindeki etkisini incelemekte ve işte yükselme fırsatı elde tutma oranını etkileyen en önemli faktör olarak bulunmuştur. Kaliannan, Abraham & Ponnusamy (2016) Malezya'daki KOBİ işletmelerinin çalışanları arasında yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının (iş alım, eğitim ve gelişim, ödül ve takdir etme, elde tutma) örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti üzerinde etki ettiğini göstermiştir.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları politikaları ve prosedürleri çalışanların güven algılarını etkilemektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Isfahani & Boustani (2014) yetenek yönetiminin, örgütsel güven ve çalışanı elde tutma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu belirtmektedir. Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013), Ankara ilindeki otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerine etkilerini araştırmışlar ve aralarında anlamlı, güçlü, pozitif bir korelasyon bulmuşlardır. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi çalışanların örgüte güven duymalarını sağlar. Literatürde yer alan bu araştırmalar yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında aşağıdaki hipotezde oluşturulduğu üzere anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

H3: Yetenek yönetimi, örgütsel güveni pozitif etkilemektedir.

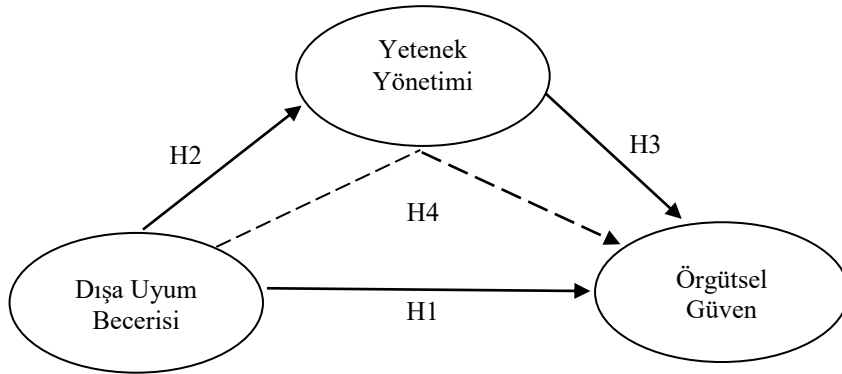
2.3. Örgütsel Güven

Güven hem psikoloji hem de işletme yönetimi alanında geniş ölçüde çalışılmış ve çok sayıda yazar güvene etki eden farklı faktörleri tartışmışlardır. Bunlardan bazıları öngörülebilirlik (predictability), yetkinlik (competence), inanma (faith), yardımseverlik (benevolence), dürüstlük (integrity), güvenilirlik (reliability), iyi niyet (goodwill) ve güvenilebilirlik (dependability) şeklindedir (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007). Literatürde bu şekilde çeşitli faktörler öne sürülmüş olsa da, bu çalışmada bunlardan üçü güvene etki eden temel boyutlar olarak alınmıştır: dürüstlük (integrity), yetkinlik (competence) ve güvenilebilirlik (dependability). Dürüstlük bir örgütün adil olduğu inancıdır. Yetkinlik, bir örgütün piyasada rekabet etmede etkili olduğu ve yapacağını söylediği şeyi yapma becerisine sahip olduğu inancıdır. Güvenilebilirlik, bir örgütün güvenilir ve tutarlı davrandığı inancıdır; örgüt güvenilir bir şekilde hareket eder (Paine, 2003).

Literatürde güvenin insan kaynakları faaliyetlerini etkilediği görüşü vurgulanmıştır. Alternatif olarak sosyal değişim teorisi (social exchange theory) insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanların güvenini etkilediğini öne sürmektedir. Bir sosyal değişim teorisi çerçevesi, çalışanların tutum ve davranışlarının nedenlerini anlamak için önemlidir ve örgütsel adalet ve güven gibi örgütsel davranış teorilerinin temelini oluşturur (Deconinck, 2010). Teoriye göre, çalışanlar insan kaynakları uygulamalarının adil olduğunu düşünürlerse, yüksek performans ve güven ile yanıt verirler (Develioğlu &

Çeliker, 2016). Diğer bir ifadeyle güven, örgütsel etkinliği ve performansı artıran insan kaynakları uygulamaları sürecinin bir sonucudur. Whitener (1997) çalışanların güven düzeyi ve örgütsel sonuçlar üzerinde güçlü etkisi olan insan kaynakları faaliyetlerinin önemini vurgulamıştır. Örgütte güven ilişkisinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki işbirliği kültürünün geliştirilmesi ve etkili yetenek yönetimi uygulamalarına olanak sağlamak için de önemlidir. Ingram (2016) çalışmasında örgütteki yaratıcı iklim ortamının, yetenek yönetimi ve örgütsel performans arasında aracılık ettiğini bulmuştur. Buna göre örgütlerin yetenek yönetimi yoluyla yüksek performans elde edebilmelerini sağlamak için çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarını destekleyen uygun bir örgüt iklimi yaratmaya odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmada ise farklı olarak, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün bir boyutu olan dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık edip etmediği incelenmekte olup, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırma modeli ise Şekil 2'de sunulmuştur.

H4: Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.



Şekil 2. Araştırma modeli

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt kültürü güven ortamının oluşturulmasında etkilidir. Aynı zamanda örgütlerin yönetim yaklaşımlarını ve uygulamalarını şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürünün dış çevreye uyumlu ve değişime açık olması aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına yön vermektedir. Örgütün dışa uyum becerilerini arttırarak müşteri odaklı ve sürekli öğrenen bir organizasyon olması etkili insan kaynakları uygulamaları ile mümkün olacaktır. Bu şekilde bir örgütsel kültür

ortamı etkili yetenek yönetimini beraberinde getirecektir. Yetenek yönetimin temel alt kavramlarından olan çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetiminin doğru bir strateji ve yerinde/zamanında aksiyon adımları ile uygulanması çalışanların örgüte karşı duydukları güveni de arttıracaktır. İşte bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün önemli bir boyutu olan dışa uyum becerisinin yetenek yönetimine ve örgütsel güvene olan etkisini incelemek olacaktır. Bunun için Denison Örgüt Kültürü Modelinden yararlanılarak dışa uyum ölçeği kullanılmış ve bunun örgütsel güven ile yetenek yönetimi üzerindeki ilişkisi ele alınmıştır. Yetenek yönetimin örgütsel güvene olan etkisi ve örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki aracılık rolü de incelenmiştir. Yetenek yönetiminin bu değişkenler arasında aracılık yaptığına ilişkin bir çalışmaya yapılan literatür taramasında rastlanmamıştır. Bu şekilde tasarlanan orijinal araştırma modeli ve telekomünikasyon sektöründe yüksek sayıda katılımcı ile yapılan bu çalışma literatüre değerli bir katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmada kolaylık ve maliyet avantajı nedeniyle yaygın olarak kullanılan olasılıklı (rastlantısal) olmayan örneklem yöntemlerinden uygun veya elverişlilik (convenience) örneklem yöntemi seçilmiştir. Anket tekniği kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına 1.422 adet anket dağıtılmıştır. 751 çalışan ankete geçerli bir şekilde cevap vermiştir. Bu sayı, uygun örneklem büyüklüğü hakkında literatürde farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, minimum örneklem büyüklüğünün oldukça üzerindedir.

3.3. Ölçüm Araçları

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güveni ölçmeye yönelik aşağıda detayları belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki sorular 5’li Likert tipinde “(5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Çok katılıyorum, (3) Az-çok katılıyorum, (2) Az katılıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Anketin sonunda katılımcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak on adet soru yer almaktadır.

3.3.1. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Ölçeği

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisini ölçmek için Denison’ın örgüt kültürü araştırmasında (Denison & Mishra, 1995) yer alan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek orijinalinde örgüt kültürünün dört temel boyutuna (uyum, katılım, tutarlılık, misyon) ilişkin toplamda altmış maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada sadece örgüt kültürünün dışa uyum becerisine odaklanılmış olup, alt kavramsal boyutları değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılıktır. Bu alt kavramların her birinde beşer madde olmak üzere toplamda on beş maddeli ölçek kullanılmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Anketi, birçok bilim insanı tarafından hem güvenilir hem de geçerli olarak bulunmuş ve çalışmalarında kullanılmıştır. Fey & Denison (2003) bu anketi Rusçaya çevirmiş

ve Rusya'da uygulamıştır. Rusça versiyonunun sonuçları anketin geçerliliği ve güvenilirliğini desteklemiştir. Denison Örgüt Kültürü Anketinin Çince versiyonu da tüm özellik ve endeksler için kabul edilebilir bir iç tutarlılık göstermiştir (Duan, Du & Yu, 2014). Yahyagil (2004)'in amprik bir çalışmasının bulguları, bu anketin Türkçe versiyonunun Türkiye'deki örgütlerin kültürel profillerini analiz etmede hem güvenilir hem de geçerli bir araç olduğunu ve ölçeğin kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir ($\alpha = 0.89$). Bu çalışmada ise, Erdoğan (2018)'in araştırmasında Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.

3.3.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Yetenek yönetimini ölçmek için Erdoğan (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alt kavramsal boyutları altında toplamda yirmi altı madde yer almaktadır. Bu maddeler aşağı tablodaki kollar ile ilgili ve madde başlıkları şu şekildedir: (Bakınız Tablo 1)

Tablo 1. Yetenek yönetimi ölçeği maddeleri

1.	Çalışan seçiminde birey-iş uyumu
2.	İşe alım sürecinin ve örgüt hedeflerinin entegrasyonu
3.	Yetenekli çalışanları çekebilme becerisi
4.	Yetkinlik bazlı çalışan seçimi
5.	İç kaynak kullanımı
6.	Şeffaf çalışan seçim süreci
7.	Çalışan seçiminde adam kayırma (ters madde)
8.	Yeni işe alım uyum programları
9.	Yeterli eğitim olanakları
10.	Yetkinlik temelli eğitim ve gelişim programları
11.	Mentorluk ve koçluk
12.	Adil eğitim olanakları
13.	Eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerindeki olumlu etkileri
14.	Kilit pozisyon yedeklemeleri
15.	Etkili performans yönetim sistemleri
16.	Objektif ve ölçülebilir performans metrikleri
17.	Açıkça tanımlanmış beklentileri belirleme
18.	Kariyer gelişiminde performans yönetiminin rolü
19.	Performansa bağlı ücret ve ikramiye
20.	Yetenek ve potansiyel değerlendirmeler
21.	Kariyer gelişim fırsatlarını sunma
22.	Kariyer basamakları yapısını tasarlama
23.	Şeffaf kariyer yönetimi uygulamaları
24.	Kariyer yönetim uygulamaları ile motive etme
25.	Birey-iş uyumsuzluğu (ters madde)
26.	Yeni iç kariyer fırsatları

3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışanların örgüte duydukları güven düzeyini belirlemeye yönelik olarak Paine (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2018)'in çalışmasında Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Dürüstlük (madde 1, 2, 7 ve 8), yetkinlik (madde 5, 6 ve 11) ve güvenilebilirlik (madde 3, 4, 9 ve 10) alt kavramsal boyutlarını içerir ölçekte toplam on bir madde bulunmaktadır.

4. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Bu çalışmada IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak betimleyici istatistik, güvenilirlik, geçerlilik, açıklayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki çalışanlarından araştırmaya katılan 751 kişinin demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 2'de yer almaktadır. Ankete katılan kimi çalışanlar soruların bazılarında cevap vermediğinden geçerli olan yanıtlar tabloya işlenmiş olup, grupların frekans toplamlarındaki farklılıklar bu nedenden kaynaklanmaktadır. Buna göre; katılımcıların %69,4'ü erkek, %30,6'sı kadındır. Yaş sorusuna cevap veren 714 katılımcının yaş ortalaması 33,5 olup, 20 ile 57 yaş aralığındadır. Katılımcıların %2'si ilköğretim (ilk ve ortaokul), %11,2'si lise, %43,7'si ön lisans (2 yıllık), %32,1'i lisans ve %11'i lisansüstü eğitime sahiplerdir. Katılımcıların %68,8'i evli, %31,2'si bekârdır. Şirkette ortalama çalışma süresi 8,4 yıl olup, 1 yıldan 33 yıla kadar çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların mevcut pozisyonunda görev yaptığı yıl ortalaması 5,3'tür. Terfi almadan mevcut pozisyonunda 31 yıla kadar görev yapan çalışanlar bulunmaktadır. %45,1'inin sendika üyesi olup, %54,9'u sendikaya üye değildir. Katılımcıların %79,5 oranında çoğunluğu tam zamanlı şirket çalışanı olup, %20,5'i dış kaynak personelidir. %55,3'ü operasyon (network, erişim planlama-yatırım vb.), %37'si ticari (satış, müşteri hizmetleri vb.), %7,7'si destek (insan kaynakları, inşaat-emlak vb.) birimlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %20,1'i yönetici pozisyonunda olup, %79,9'u yönetici pozisyonuna sahip değildir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzdeler (%)	Ortalama Değer	Standart Sapma	Aralık
Cinsiyet	Erkek	518	69.4			
	Kadın	228	30.6			
Yaş		714		33.5	6.8	20-57 yıl
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	0.5			
	Ortaokul	11	1.5			
	Lise	83	11.2			
	Ön Lisans	325	43.7			
	Lisans	239	32.1			
	Lisansüstü	82	11.0			
Medeni Hal	Evli	514	68.8			
	Bekâr	232	31.2			
Şirket Tecrübesi (Yıl)		723		8.4	7.2	1-33 yıl
Mevcut Pozisyonda Görev Süresi (Yıl)		659		5.3	5.2	1-31 yıl
Sendika Üyeliği	Var	334	45.1			
	Yok	406	54.9			
İstihdam Durumu	Tam zamanlı	584	79.5			
	Dış kaynak	151	20.5			
Bölüm	Ticari	245	37.0			
	Operasyon	366	55.3			
	Destek	51	7.7			
Yönetmel Pozisyon	Var	145	20.1			
	Yok	578	79.9			

4.2. Geçerlik ve Güvenilirlik Bulguları

Örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0.5 minimum düzeyin üzerinde olmalı ve 1.0 değerine ulaştıkça yakın olmalıdır (Kaiser, 1974). Bartlett testi (Bartlett, 1950) sonucundaki 0.05'in altındaki değer, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu testler sonucunda KMO değerleri 0.90 üzerinde mükemmel, Bartlett testi sonuçları ise $p=0.000$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Yetenek yönetimi ölçeğindeki 7. ve 25. maddelerin ölçekteki diğer maddelerin toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon (item-total correlation) değeri 0.3'ün altında olup, bu maddeler ölçekten çıkarılarak toplam 24 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Buna göre yetenek yönetimi çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve örgütsel güven ölçeğindeki tüm maddeler ise tekli yapıda dikkate alınmıştır.

Güvenilirlik analizde katılımcıların her faktör içindeki soruları cevaplamada tutarlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha (α) katsayısı hesaplanmıştır. Buna ilişkin güvenilirlik

analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'de yer almaktadır. Buna göre örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0.794, 0.951 ve 0.904 olarak görünmektedir. Araştırmacıların çoğuna göre, ölçekler 0.70 veya daha yüksek güvenilirliğe sahip olmalıdır (Nunnally, 1978, s.245). İç tutarlılık katsayısının 0.80 ve üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Robinson, Shaver & Wrightsman, 1991).

Tablo 3. Güvenirlik analizi cronbach's alpha değerleri

Değişkenler	Madde Adedi	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi	15	0.794
Yetenek Yönetimi	24	0.951
Örgütsel Güven	11	0.904

4.3. Korelasyon Analizleri

Araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı, pozitif ve güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan seçimi ve işe alımı ile örgütsel güven arasında en güçlü ilişki ($r = .713$; $p < 0.01$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenler arası korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	Ort.	St.Sp.
1 - Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi	-						3.254	0.608
2 - Örgütsel Güven	.709 **	-					3.221	0.828
3 - Çalışan Seçimi ve İşe Alım	.588 **	.713 **	-				2.890	0.990
4 - Eğitim ve Gelişim	.548 **	.636 **	.667 **	-			3.220	0.990
5 - Performans Yönetimi	.507 **	.559 **	.540 **	.580 **	-		3.170	0.986
6 - Kariyer Yönetimi	.542 **	.645 **	.668 **	.616 **	.623 **	-	2.638	0.986

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

4.4. Regresyon Analizleri

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin, örgütsel güven ve yetenek yönetimi üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığını ve yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde rolü olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ve belirlenen hipotezleri test etmek için aşağıdaki çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin alt kavramsal boyutlarından değişimi yaratma ($\beta = .167$, $p = .000$), müşteri odaklılık ($\beta = .219$, $p = .000$) ve örgütsel öğrenmenin ($\beta = .480$, $p = .000$) örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin örgütsel güven bağımsız değişkenini açıklama derecesi $R^2 = .527$ olarak hesaplanmış olup,

buna göre örgütsel güvendedeki değişimin %52'si örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 244.095; p=.000). Bu sonuçlara göre, **H1 hipotezi desteklenmektedir**. Bu analizin sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve örgütsel güven arasında çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Değişimi Yaratma	.167	5.037	.000
Müşteri Odaklılık	.219	6.918	.000
Örgütsel Öğrenme	.480	14.245	.000

R= .726; R²=.527; F-değeri: 244.095; p değeri: .000

Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün dışı uyum alt kavramsal boyutlarından değişimi yaratma ($\beta = .274$, p=.000), müşteri odaklılık ($\beta = .158$, p=.000) ve örgütsel öğrenmenin ($\beta = .445$, p=.000) yetenek yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin yetenek yönetimi bağımsız değişkenini açıklama derecesi R²=.438 olarak hesaplanmış olup, buna göre yetenek yönetimindeki değişimin %43'ü örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 170.195; p=.000). Bu sonuçlara göre, **H2 hipotezi desteklenmektedir**. Bu analizin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve yetenek yönetimi arasında çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Değişimi Yaratma	.274	6.366	.000
Müşteri Odaklılık	.158	4.329	.000
Örgütsel Öğrenme	.445	11.105	.000

R= .662; R²=.438; F-değeri: 170.195; p değeri: .000

Yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir (Bakınız Tablo 7). Buna göre yetenek yönetimi alt kavramsal boyutlarından eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, çalışan seçimi ve işe alım, performans yönetiminin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin örgütsel güven bağımsız değişkenini açıklama derecesi R²=.578 olarak hesaplanmış olup, buna göre örgütsel güvendedeki değişimin %57'si yetenek yönetimi ile açıklanmaktadır. Yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 231.410; p=.000). Buna göre, **H3 hipotezi desteklenmektedir**.

Tablo 7. Yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasında çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Çalışan Seçimi ve İşe Alım	.393	10.577	.000
Eğitim ve Gelişim	.184	5.084	.000
Performans Yönetimi	.121	3.589	.000
Kariyer Yönetimi	.184	4.818	.000

R= .760; R²=.578; F-değeri: 231.410; p değeri: .000

Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen bu aracılık testinde, örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin örgütsel güven ve yetenek yönetimi açıklayıcılığı ayrı ayrı belirlendikten sonra örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin (bağımsız değişken) ara değişken olan yetenek yönetimi ile birlikte örgütsel güven (bağımlı değişken) arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 8'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, örgütsel güven değişkeninin, örgütsel kültürün dışa uyum becerisi ve yetenek yönetimi değişkenleri tarafından açıklandığı; ancak ara değişken (yetenek yönetimi) analize katıldığında örgütsel kültürün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlamlılık seviyesinin azaldığı ($.394 < .709$) görülmektedir. Buna göre yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. **H4 hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

Tablo 8. Değişkenler arasındaki aracılık rolünü incelemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven				
Model 1	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.709	25.854	.000
R= .709; R ² =.503; F-değeri: 668.436; p değeri: .000				
Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi				
Model 2	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.648	21.788	.000
R= .648; R ² =.419; F-değeri: 474.733; p değeri: .000				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven				
Model 3	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.394	12.676	.000
	Yetenek Yönetimi	.493	15.888	.000
R= .807; R ² =.651; F-değeri: 586.957; p değeri: .000				

5. Sonuç ve Tartışma

Telekomünikasyon sektöründe İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki 751 çalışanla yapılan anket çalışması sonucunda örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ve örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracılık rolüne ilişkin veriler incelenmiştir. Buna göre, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemli bulguları vardır. İlk olarak bu çalışma örgütsel güven üzerinde etkili olan örgüt kültürünün dışa uyum beceri faktörlerini incelemektedir. Bunlardan değişimi yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buna bağlı olarak H1 kabul edilmiştir. Dışa uyum becerisi yüksek bir örgütsel kültür oluşturmak beraberinde örgütsel güvenin artırılmasına ortam sağlayacaktır. Bu çalışmanın diğer bir sonucu olarak, örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2 kabul edilmiştir. Bula ve Kireru (2014), örgütsel kültürün yetenek yönetimini etkileyen bir faktör olduğu konusunda benzer sonuçlar bulmuştur. Diğer taraftan yetenek yönetimi süreçleri kurum kültürü ile uyumlu hale getirilmelidir. Çalışanların katılımını ve güvenini arttırmak için yüksek performans gösteren kişileri işe alma, geliştirme ve elde tutmaya odaklanan dışa uyum becerisi yüksek bir organizasyon kültürü oluşturmak, örgütsel performans ve iş başarısı için de çok önemli bir itici güçtür.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört faktörlü yapıda ele alınmış ve örgütsel güven ile aralarındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Buna göre H3 kabul edilmiştir. Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) de yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemiş ve aralarında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışanlara adil ve hakkaniyetli davranarak, onlara karşı şeffaf ve dürüst olarak, örgütte bir güven ortamı geliştirmek esastır. Bunun için çalışan seçimi ve işe alımından eğitim ve gelişim imkânlarına, performans yönetiminden kariyer ilerlemesi ve terfiler kadar tüm süreçlerde tüm çalışanlara adil, eşit ve şeffaf fırsatlar sunmak çok önemlidir. Eğer çalışanlar yetenek yönetimi uygulamalarının adil ve fırsat eşitliğinin olduğunu düşünürlerse örgüte duydukları güven artacaktır.

Yetenekli doğru çalışanları bulmak, en kritik yönetim konularından biri olarak kabul edilir. Çalışan ve iş arasında uygunluk olmalıdır. Avustralya Firması Promina'nın CEO'su Michael Wilkins'in belirttiği gibi, yetenek yönetimi doğru insanların hem kendileri hem de kurumlar için doğru yerlerde olmalarından emin olmaktır. Bireysel becerilerin bir işin gereksinimlerine uyumu, iş tatmini ve performansın önemli bir belirleyicisidir (Caldwell & O'Reilly, 1990). Çalışan ve organizasyon uyumluluğu, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile de ilişkilidir (Oreilly, Chatman & Caldwell, 1991). Bu çalışmada ise çalışan seçimi ve işe alımın örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisi kanıtlanmıştır. Bunun yanı sıra eğitim ve gelişim fırsatları çalışanların örgüte karşı duydukları güveni olumlu etkilemektedir. Çalışanlar, kendilerini geliştirip sürekli öğrenebilecekleri iş ortamlarını tercih ederler. Sürekli

öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden bir çalışma ortamı, yetenekli çalışanların temel beklentileri arasındadır. Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları politika ve prosedürlerin çalışanların güven algılarını etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde bu çalışma bulgusuna göre, çalışanlar performans ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkin olmadığını ve kariyer yollarının engellendiğini düşündüklerinde örgüte duydukları güven olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle yüksek performans gösteren yetenekli çalışanları etkin bir şekilde yönetmek ve örgüte karşı duydukları güven düzeyini artırmak için performans yönetim kriterlerinin ve kariyer yollarının uygun şekilde tanımlanması gerekir.

Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H4 kısmen kabul edilmiştir. Bu şekilde örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerle ilgili elde edilen bulgular mevcut literatüre özgün nitelikte değerli bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetiminin başka bir dizi değişken arasındaki etkisini incelemeye ve bu ilişkileri test etmek için farklı sektörlerde daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır. Bu şekilde yetenek yönetimi uygulamalarının, bu çalışmanın kapsamı dışında kalan çeşitli iş çıktılarına ve çalışanlar üzerindeki diğer sonuçlara etkileri de önem taşımaktadır. Bu kapsamda Huselid, Jackson & Schuler (1997), insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun için örgütler, iş sonuçları üzerinde en önemli etkiye sahip olan çalışanlara daha fazla yatırım yapmalıdır. “Yetenek savaşını” (The War for Talent) kazanmak için yetenek yönetimi uygulamalarıyla daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir. Ancak, yetenek yönetimi o kadar kritik ve hayati öneme sahip ki, sadece insan kaynakları departmanı ve yöneticilerinin inisiyatifine bırakılamaz (Economist Intelligence Unit, 2006; Baporikar, 2016 s.24). Örgütlerin tüm yönetim seviyelerinin başından sonuna kadar katılımını gerektirir, ancak özellikle üst yönetimden daha fazla ilgi ve destek gerekmektedir (Çırpan & Şen, 2009). Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir yetenek yönetim sisteminin başarılı olması beklenemez.

Neticede bu çalışmanın sonuçları, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü sergilediğini göstermiştir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, örgütsel güveni ve yetenek yönetimi pozitif etkilemektedir. Çalışanların seçimi ve işe alınması, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel güveni etkileyen önemli yetenek yönetimi faktörleri olduğunu doğrulamıştır. Bunun için örgütler, belirtilen her yetenek yönetimi faktörü için aktif bir şekilde çalışmalıdır. Yetenek yönetimi sistemlerini doğru bir şekilde analiz etmeli ve optimize etmelidirler. Yöneticilerin etkili yetenek yönetimi uygulamaları geliştirerek örgüte karşı duyulan güveni arttırmaları gerekmektedir. Doğru işe doğru elemanı seçmeli, çalışanlarını geliştirmeli ve etkin bir performans ve kariyer yönetimi ile çalışanların en iyilerini ellerinde tutmalıdır. Etkili yetenek yönetimi uygulamaları elde etmek için de, dışa uyum becerisine sahip bir örgüt kültürü geliştirmek çok önemlidir. Müşteri odaklı, sürekli öğrenme ve değişim yaratma özelliğine sahip kültürü olan kurum ve kuruluşlar, yetenek yönetimi politikaları ve uygulamalarında bu norm ve değerlere sahip olmayan örgütlerden daha etkili olacaklardır.

Kaynaklar

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 843-851.
- Baporikar, N. (2016). Talent Management Integrated Approach for Organizational Development. Baporikar, N. (Ed.). *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations*.(ss.22-48). Hershey, PA, USA: Business Science Reference.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests Of Significance In Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- BCG. (2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. The Boston Consulting Group: <https://www.bcgperspectives.com> adresinden alındı.
- Bula, H. O. & Kireru, J. N. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya: A Case of Kenya Broadcasting Corporation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 217-231.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve*, 110-116.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P. & Orme, S. (2016). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Abingdon: Routledge.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Develioğlu, K. & Çeliker, N. (2016). İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 5(2), 57-79.
- Duan, X., Du, X. & Yu, K. (2014). The Reliability and Validity of the Chinese School Version of the Denison Organizational Culture. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 9(1), 83-94.
- Economist Intelligence Unit. (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_DDI_talent_Management_WP.pdf adresinden alındı.
- Erdoğan, M. E. (2018). Analyzing the relationship between organizational culture, talent management and employee outcomes: A study on telecommunication professionals in Turkey. (Yayınlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, M. E. (2019). Developing A Scale of Talent Management: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 21(2), 51-74. doi:10.4026/iscguc.563060.

- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41(2), 225-237.
- Heinen, J. S. & Oneill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ingram, T. (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Isfahani, A. C. & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-128.
- Issa, R. R. & Haddad, J. (2008). Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction. *Construction Innovation*, 8(3), 182-201. doi:10.1108/147.141.70810888958.
- Jabeen, F. & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector. *Employee Relations*, 40(6), 1036-1053. doi:10.1108/er-02-2017-0038.
- Jacobs, D. (2012). *From Capitalism to Talentism*. The Australian Business Review: <https://www.theaustralian.com.au/business/business-spectator/news-story/from-capitalism-to-talentism/bc00782d3584169fca3fabd6a069a9ab> adresinden alındı
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kaliannan, M., Abraham, M. & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
- Karuri, M. (2015). Effect of Talent Management on Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya. *Strategic journal of Business & Change Management*, 2(43), 882-889.
- Khurshid, R. & Darzi, M. A. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 569-571.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. Goldstein, I.L. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*.(ss. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Report Quarterly*. <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf> adresinden alındı.
- López-Cabrales, Á., Real, J. C. & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
- Magee, K. C. (2002). The impact of organizational culture on the implementation of performance management. (Yayınlanmamış doktora tezi). Georgia State University, Atlanta.
- Maledu, T. (2017). *Born to Be Great, Die Empty: Keys to Unlock Your Greatness*. Bloomington: AuthorHouse.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton: Harvard Business Press.

- Mujeeb, E., Tahir, M. M. & Shakil, A. M. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Oltra, V. & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.
- Oreilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23, 1156-1163.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. *The Institute for Public Relations*, 2003, 1-13. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf adresinden alındı.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation. *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 1(3), 1-16.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2004(47), 53-76.
- You, C. L., Coulthard, M. & Petkovic-Lazarevic, S. (2010). Changing corporate culture to improve business performance: Case of the Australian automobile industry. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 53-63.
- Zavyalova, E. & Kucherov, D. (2010). Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International*, 13(2), 225-235.

EKLER

I – Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Ölçeği

Değişimi Yaratma

1. Çalıştığım kurumda iş görme tarzımız oldukça esnek ve kolayca değişim gösterir.
2. Çalıştığım kurum rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki diğer değişimlere iyi yanıt vermektedir.
3. Çalıştığım kurumda sürekli olarak yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemleri kullanılmaktadır.
4. Çalıştığım kurumda değişime yönelik girişimler genelde direnç ile karşılaşılır. (ters madde)
5. Çalıştığım kurumda değişimi gerçekleştirmek için farklı birimler arasında işbirliği yapılmaktadır.

Müşteri Odaklılık

6. Çalıştığım kurumda müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açmaktadır.
7. Müşterilerin görüşleri ve düşünceleri işletmemizdeki kararları doğrudan etkilemektedir.
8. Tüm kurum çalışanlarımız, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.
9. Müşteri talepleri iş faaliyetimizde genellikle göz ardı edilmekte/dikkate alınmamaktadır. (ters madde)
10. Kurum çalışanlarımızın müşteriler ile direkt temas halinde olmaları teşvik edilmektedir.

Örgütsel Öğrenme

11. Çalıştığım kurumda herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durumu öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görürüz.
12. Çalıştığım kurum inovasyon/yenilik yapmayı ve risk almayı teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir.
13. Çalıştığım kurumda birçok iş ve konu önemsenmeyerek araya kaynamakta/ göz ardı edilmektedir. (ters madde)
14. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
15. Çalıştığım kurumda yapılan iş/işlemler şeffaf ve çalışanların bilgisi dâhilindedir.

II – Yetenek Yönetimi Ölçeği

Çalışan Seçimi ve İşe Alım

1. Çalışmakta olduğum kurum doğru işlere doğru insanları seçmektedir.
2. Çalışanların işe alımları kurum stratejisi, işletme amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmaktadır.
3. Çalışmakta olduğum kurum, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.
4. Çalıştığım kurum boş pozisyon için en iyi adayı becerilerini ve yeteneklerini dikkate alarak seçmektedir.
5. Çalıştığım kurum bünyesinde önemli/kritik pozisyonları dolduracak yeterli yetenekli çalışanlara sahiptir.
6. Çalışanların işe alımlarında değerlendirme süreci açık ve şeffaftır.
7. Çalıştığım kurum işe alımlarda adam kayırma (ayrımcılık) yapmaktadır. (ters madde)

Eğitim ve Gelişim

8. Kuruma yeni alınan çalışanların oryantasyonları, işe uyum eğitimleri yapılmaktadır.

9. Çalışmakta olduğum kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yeterli eğitim fırsatları sunmaktadır.
10. Çalışanların yetkinlik bazlı eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek yetenek gelişim programları uygulanmaktadır.
11. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların gelişim durumları ile ilgili geribildirimde bulunup yol gösterirler.
12. Çalıştığım kurumda çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları adil bir şekilde sunulmaktadır.
13. Çalıştığım kurumdaki eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerine olumlu etkisi olmaktadır.
14. Çalıştığım kurumda gerekli eğitimler verilerek yetenekli çalışanların yedeklemeleri yapılmaktadır.

Performans Yönetimi

15. Çalıştığım kurumda etkin performans yönetim sistemi (performans değerlendirme) uygulanmaktadır.
16. Çalıştığım kurumda performans hedefleri ölçülebilir objektif kriterler üzerinden takip edilmektedir.
17. Çalıştığım kurumda dönemsel olarak belirlenen performans hedefleri ile ilgili benden ne beklediğini bilirim.
18. Çalıştığım kurumdaki performans yönetim sisteminin, çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir rolü vardır.
19. Çalıştığım kurumda çalışanların gösterdiği performansa göre ücret ve/veya prim ödemelerinde farklılıklar bulunmaktadır.

Kariyer Yönetimi

20. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için çalışanların yetkinlik ve potansiyel değerlendirmesi yapılmaktadır.
21. Çalıştığım kurumda kariyer ilerlemesi için fırsatlar bulunmaktadır
22. Çalıştığım kurumda her çalışanın sonraki kariyer ilerlemesini belirleyen tasarlanmış bir yapı vardır.
23. Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, tayin vb.) açık ve şeffaf bir şekilde olmaktadır.
24. Çalıştığım kurumdaki kariyer yönetim uygulamaları üstün performans gösteren çalışanları motive etmektedir.
25. Çalıştığım iş/pozisyon sahip olduğum beceri ve yeteneklere uygun değildir. (ters madde)
26. Çalıştığım kurum, kurum içi iş fırsatlarını paylaşarak çalışanlarına yeni bir kariyer fırsatı sunmaktadır.

III – Örgütsel Güven Ölçeği

1. Çalıştığım kurum çalışanlarına karşı dürüst ve adildir.
2. Çalıştığım kurum önemli bir karar alacağı zaman, benim gibi çalışanlarını düşünerek hareket edeceğini bilirim.
3. Çalıştığım kurum sözlerini tutma noktasında güvenilirlidir.
4. Çalıştığım kurum kararlar alacağı zaman benim gibi çalışanların görüşlerini dikkate alacağına inanırım.
5. Çalıştığım kurumun iş yapabilme yeteneklerine güveniyorum.
6. Çalıştığım kurum yapacağını söylediği şeyleri başaracak beceriye sahiptir.
7. Çalıştığım kurumun davranışını güvenilir prensipler yönlendirmektedir.
8. Çalıştığım kurum benim gibi çalışanlarını yanıltmaz.
9. Çalıştığım kurumun benim gibi çalışanlar için kararlar almasına çok istekliyimdir.
10. Çalıştığım kurum çalışanlarını istismar edip onlar üzerinden haksız çıkar sağlar. (ters madde)
11. Çalıştığım kurumun yapmayı denediği şeyleri gerçekleştirmede başarılı olduğu bilinmektedir.

THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADAPTABILITY TRAIT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON TELECOMMUNICATION SECTOR*

Muhammed Esat ERDOĞAN** 

We live in a world where the business environment and market dynamics change very quickly. In an environment with increased competition and constant change, it is very important for organizations to develop their abilities to adapt. This is possible with an organization structure that dynamically adapts to the changes and constantly learns with a customer-oriented approach. Technological and demographic changes, aging population, and the rapid labor mobility have made talent management more important. According to the findings of a research project, talent management is among the most important and highest priorities in the field of human resources (BCG, 2014). At this point, the effectiveness of employee selection and recruitment, training and development, performance management, and career management practices have become more critical. Talent management practices on these issues affect a wide range of employee outcomes (Karuri, 2015; Oladapo, 2014). Organizational trust is one of them that is also critical in achieving the organization's goals and objectives.

This study aims to analyze the relationship between the adaptability trait of organizational culture, talent management, and organizational trust. To be more precise, it examines the mediating role of talent management on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust. In other words, this study seeks answers to the following research questions: (1) Does the adaptability trait of organizational culture affect organizational trust positively? (2) Is there a significant relationship between the adaptability trait of organizational culture and talent management? (3) Does talent management have a positive impact on organizational trust positively? (4)

* This study is based on the Ph.D. thesis of the author at Yeditepe University, Istanbul.

** Yeditepe University, Department of Business Administration, E-mail: es_erdogan@hotmail.com

Does talent management have a mediating effect on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust?

This study also aims to make a valuable contribution to the existing literature with a survey research on telecommunication sector. 1422 questionnaires were distributed to telecommunication employees in Istanbul, Kocaeli and Sakarya provinces of Turkey. 751 employees participated to the survey. The adaptability trait of organizational culture was measured by using the instrument developed through Denison's culture survey. It contains three indexes (creating change, customer focus, and organizational leaning) with fifteen items. The scale developed by Erdoğan (2019) was used to measure talent management. This scale includes twenty-six items under the dimensions of employee selection and recruitment, training and development, performance management, and career management. The scale that was developed by Paine (2003) was used to determine the level of organizational trust.

In this study, descriptive statistics, reliability, validity, explanatory factor, correlation, and regression analyzes were performed by using IBM SPSS Statistics 20 program. Initially, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Barlett tests were used to determine whether the sample was sufficient. As a result of these tests, KMO values are above 0.90 and Bartlett test results are significant at the level of $p = 0.000$. Cronbach's alpha values of the adaptability trait of organizational culture, talent management, and organizational trust appears to be 0.794, 0.951 and 0.904, respectively. The internal consistency coefficient of 0.80 and above indicates that the scales are highly reliable. According to the results of the correlation analysis, it was determined that there were statistically significant, positive and strong relationships between all variables at the level of 0.01. Multiple regression analyzes were conducted to test the hypotheses. According to these results, H1 (The adaptability trait of organizational culture positively influences organizational trust), H2 (The adaptability trait of organizational culture positively influences talent management) and H3 (Talent management positively influences organizational trust) hypotheses are supported. To test for mediating role of talent management, three regression analyzes were conducted as proposed by Baron & Kenny (1986). The results show that H4 hypothesis is partially supported. It means that talent management partially mediates between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust.

This study has important findings for both researchers and practitioners. Firstly, this study examines the adaptability trait of organizational culture that are effective on organizational trust. It has been found that creating change, customer focus and organizational learning have a significant and positive impact on organizational trust. Creating an organizational culture with high adaptability also provides an environment for effective talent management practices. Bula and Kireru (2014) found similar results that organizational culture is a factor affecting talent management. On the other hand, talent management processes should be harmonized with corporate culture. Creating an organizational culture that encourages leaders focusing on recruiting, developing, and retaining high-performing employees is an important driving force for improving organizational trust. There is also a link between talent management practices and the level of trust that employees feel towards their organizations. Similarly, Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) examined the impact of talent management on

organizational trust and found a strong positive relationship between them. It is essential to develop an environment of trust in the organization by treating employees fairly and equitably, transparently and honestly. Therefore, it is very important to provide fair, equal and transparent opportunities to all employees regarding career advancement and promotions. If employees think that talent management practices are fair, the level of organizational trust will increase. It is very important for managers to increase organizational trust by applying effective talent management practices. Organizations should work actively for each talent management factors. They should analyze and optimize their talent management systems. They should increase their attractiveness, choose the right person for the right job, develop their employees, and retain best performers. Organizations with a structure of customer-oriented, continuously learning and creating change are more effective than organizations that do not have these norms and values in their talent management policies and practices.