



ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL SIKILIK BOYUTUNUN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

FİLİZ BOZAGAÇ^{1*}

¹ Dr., Toros Üniversitesi, İşletme Bölümü, fbozagac@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3764-0111>.

Etik Kurul Onayı: Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu, 26.01.2024 tarih ve 26.01.2024/26 nolu karar

ÖZ

Bu çalışma, işletmelerde yetenek yönetimi stratejilerinin kültürel sıklık özelliği üzerindeki etkisini ve bu etkinin çalışanların iş tatmini üzerindeki yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, imalat sektöründe faaliyet gösteren iki şirkette çalışan toplam 296 kişiye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Anket verileri SPSS 23 ve AMOS 24 programları kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile geçerlilikleri test edilmiş, ardından yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ve yol analizi yöntemleriyle ilişkiler incelenmiştir.

Bulgular, kültürel sıklığın içsel tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin anlamlı bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini geliştirirken çalışanların kültürel uyumunu ve iş tatmini artırmaya odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, işletme yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için stratejik karar alırken faydalı olabilir. Özellikle işletmelerin kültürel sıklık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamaları, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak genel iş performansını iyileştirmelerine yardımcı olabilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, iş tatmini, kültürel sıklık.

Editör / Editor:
Ayşe CİNGÖZ,
Erciyes Üniversitesi, Türkiye

***Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**
Filiz BOZAGAÇ,
fbozagac@gmail.com

JEL:
M12, J28, M14

Geliş: 8 Ağustos 2024
Received: August 8, 2024
Kabul: 21 Kasım 2024
Accepted: November 21, 2024
Yayın: 30 Aralık 2024
Published: December 30, 2024

Atıf / Cited as (APA):
Bozagaç, F. (2024),
Örgütlerde Kültürel Sıklık Boyutunun İş Tatminine Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 69, 237-250, doi: 10.18070/erciyesiibd.1530120

THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN THE EFFECT OF CULTURAL TIGHTNESS DIMENSION ON JOB SATISFACTION IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH IN THE MANUFACTURING SECTOR

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of talent management strategies on the cultural tightness of organizations and the subsequent effects of this impact on employees' job satisfaction. The research was conducted with a total of 296 employees working in two companies operating in the manufacturing sector. Survey data were tested for validity using Confirmatory Factor Analysis (CFA) with SPSS 23 and AMOS 24, and then relationships were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) and path analysis techniques.

The findings reveal that cultural tightness has a positive and significant impact on internal satisfaction. Additionally, it has been determined that talent management plays a significant mediating role in the effect of cultural tightness on job satisfaction. These results indicate that organizations should focus on enhancing employees' cultural fit and job satisfaction while developing their talent management strategies.

The findings of the study may be useful for business managers and human resources professionals in making strategic decisions. Specifically, understanding the relationship between cultural tightness and job satisfaction can help organizations enhance employee motivation and commitment, thereby improving overall job performance

Keywords: Talent Management, Job Satisfaction, Cultural Tightness.

GİRİŞ

İşletmelerin günümüz rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için belirsizlik, karmaşıklık ve hızlı değişim gibi zorluklarla baş edebilme yetkinliklerini geliştirmeleri gerekliliği ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, esnek ve çevik bir yapıya sahip olmak önem arz etmektedir. Yaşam ömürlerini uzatmak için sadece mevcut koşullara uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu koşulları yönetme yeteneğini de geliştirmelidirler. Bu bağlamda, rekabet avantajını sürdürmek ve geliştirmek için yetenek yönetimini merkeze alan bir planlama ve yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu yaklaşım, işletmelerin gerçek ve sürekli bir dönüşümü başarmalarına yardımcı olabilir. Özellikle karmaşık ve belirsizlikle dolu rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu, farklı unsurların bileşkesi olarak işletmelerin stratejik olarak hareket etmelerine olanak tanır.

Süreçlerin etkin bir şekilde planlanması, doğru bir şekilde yönetilmesi ve sürekli olarak izlenmesi gereklidir. Ayrıca, işletmelerin değişime hızla adapte olabilmeleri, kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmeleri ve organizasyonlarını rakiplerinden farklı kılan yeteneklerini doğru bir şekilde analiz edebilmeleri de önem arz etmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini kullanarak bu zorluklarla baş etme yetkinliklerini nasıl geliştirebilecekleri üzerine odaklanmaktadır. İşletmelerin bu stratejileri nasıl uygulayabilecekleri ve bu sayede rekabet avantajlarını nasıl artırabilecekleri üzerine yapılan analizler önemli bir katkı sağlayabilir. Bunun yanında, işletmelerde algılanan sıklık-esneklik kültürünün çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, özellikle yetenek yönetimi uygulamalarının aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Mevcut literatürde, iş birimi düzeyinde kültürel sıklığın bireysel tutum ve davranışlar ile işletme yönetim uygulamaları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar çoğunlukla düzenleyici etkiler üzerine odaklanmıştır (Thomas & Au, 2002; Huang & Ren, 2017; Stamkou et al., 2019). Ancak nedensellik bağlamında aracılık etkisi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Gedik & Özbek, 2021; Bozağaç, 2021).

Bu çalışma, iş birimlerinde algılanan sosyal normların işletme içindeki örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu etkilerin nasıl meydana geldiğini anlamak için bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Ayrıca, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının bu süreçteki rolünü açıklamaktadır. Özellikle yetenek yönetimi stratejilerinin, örgüt içindeki aktörlerin algıları ve tutumları üzerinde nasıl bir aracılık etkisi yaratabileceğini incelemek, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin nasıl bir kültürel ortam oluşturdukları ve bu ortamın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir. Bu çalışma, hem akademik literatüre hem de işletme araştırmalarına katkıda bulunarak, işletmelerdeki kültürel dinamiklerin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide yetenek yönetimi stratejilerinin aracılık etkisini derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kültürün özü, değerlerin davranış alternatiflerinde kendini gösterdiği biçiminde ele alınır. Dolayısıyla kültürel farklılıklar ulusal, mesleki ve organizasyonel düzeylerde birçok çalışmada incelenmiştir (Black, 1988; Hofstede vd., 1990; Denison & Mishra, 1995; Üstün vd. 2018; Wasti & Fiş, 2010; Özeren vd., 2013; Dusi vd., 2014; Harrington & Gelfand, 2014; Eğinli & Yalçın, 2016; Saygın & Hasta, 2018; Bozağaç, 2021).

Sıklık, toplumsal normların gücü ve toplum içindeki yaptırımların derecesi olarak iki kutuplu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Khandwalla, 1977). Bu kavram, sosyal bilimlerde kültürel farklılıkları anlamak için önemli bir çerçeve sağlar. Sosyal normların gücü, toplumdaki normların ne kadar katı veya esnek olduğunu belirten bir ölçüdür. Bu güç, normların yaygınlık düzeyini, örtük inançları, yaptırımların ciddiyetini ve toplum içinde normlardan sapmaya karşı hoşgörü düzeyini kapsar (Hofstede & Bond, 1988).

Kültürel sıklık terimi genellikle bir toplumun normlarında, değerlerinde ve davranışlarında homojenlik olduğunu ifade eder. Bu homojenlik, insanların aynı toplumda benzer sosyal normlar, değerler ve davranışlar benimsemeleri anlamına gelir. Diğer bir deyişle, kültürel sıklık, bir toplumun üyeleri arasında az farklılık veya az sapma

olduğunu işaret eder. Değerler, normlar ve davranışlarda heterojenlik olması, toplum içinde normların, değerlerin ve davranışların yaygın olmadığı ve dolayısıyla genellikle onaylanmayacağı anlamına gelir (Uz, 2015).

Bu tanımlar, kültürel sıklık kavramını anlamak için temel bir çerçeve sunar ve kültürel çalışmalar, sosyal psikoloji ve işletme yönetimi gibi alanlarda kültürel farklılıkların etkilerini incelemek için kullanılır. Bu bağlamda, işletmelerin kültürel çeşitliliği ve kültürel normları nasıl yönettiği ve çalışanların bu normlara nasıl uyum sağladığı önemli bir stratejik konu haline gelir.

Sıklık düzeyi, bir kültürün normları, değerleri ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan önemli bir kavramdır. Triandis (1989) modelinde, kültürel sıklık, toplumların normatif beklentilerine nasıl uyum sağladığı ve kültürel değerlerin sürdürülebilmesine ve değişimine ne kadar açık olduğunu analiz eden bir çerçeve sunar. Yüksek kültürel sıklık, toplumların kültürel normları, değerleri ve geleneksel sosyal davranışları belirleyen kurallara sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir. Toplumsal normlar ve değerler, bireylerin davranışlarını şekillendirirken, toplumsal değişim ve kültürel yeniliklere karşı genellikle dirençli bir tutum sergilenir (Triandis, 1989). Yüksek sıklık düzeyine sahip kültürlerde, genellikle daha fazla yasa, düzenleme ve siyasi baskı mevcuttur. Bu kültürlerde yaşayan bireyler, daha fazla sorumluluk bilinciyle hareket ederler ve toplumsal normlara sıkı sıkıya bağlı kalırlar. Örtük bağlar güçlüdür ve bireysel takdir yetkisi sınırlıdır. Toplumsal değerler baskındır ve diğer insanların hayatına karışma düzeyi yüksektir. Norm dışı davranışlar genellikle ciddi şekilde kınanır ve hoş karşılanmaz (Triandis, 1989; Diener vd., 1999; Hofstede, 2001; Gelfand vd., 2011). Öte yandan, düşük sıklık daha fazla tolerans, esneklik ve değişime açıklık anlamına gelir. Düşük sıklık düzeyine sahip kültürlerde insanlar arasındaki bağlar daha açık ve esnek olabilir. Bu tür toplumlarda, normlar ve değerler daha dinamik ve değişime açıktır. Bireyler, çeşitli sosyal davranış biçimlerine ve kültürel farklılıklara daha hoşgörülü yaklaşır ve kültürel normlar, sosyal değişim ve yeniliklere daha kolay adapte olur (Triandis, 1989). Bireyler genellikle birbirlerine daha fazla mesafe koyma eğilimindedirler ve farklı düşüncelere daha hoşgörülü yaklaşırlar. Bu kültürlerde insanlar daha yaratıcı, daha huzurlu ve daha mutlu olma eğilimindedirler. Bireylere çeşitli davranışsal seçenekler sunulur ve bireysel takdir yetkisi daha genişir (Triandis, 1989; Diener vd., 1999; Hofstede, 2001; Gelfand vd., 2011).

Bu açıklamalar, kültürel sıklık ve esneklik kavramlarının insan davranışları üzerindeki derin etkilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kültürel sıklık düzeyinin işletmelerde ve toplumlarda nasıl yönetildiği ve bu kültürel farklılıkların işbirliği, iletişim ve liderlik gibi iş süreçlerine nasıl yansıdığı önemli bir stratejik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürel sıklık ve esneklik üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalarda; Wasti ve Fiş (2010) tarafından, kültürel sıklık-esnekliğin girişimcilik üzerine anlamlı olumlu etkisi; Özeren (2013) tarafından, sıklık-esnekliğin yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi; Üstün ve Kılıç (2017) tarafından, kültürel sıklık-esnekliğin yönetsel ve yapısal değişkenler üzerinde anlamlı etkisi; Bozağaç (2021) tarafından girişimcilik ve finansal performans üzerinde anlamlı etkisi; Kibaroglu (2022) tarafından, sıklık-esneklik özelliğinin örgüt temelli özsayıya etkisinde proaktif kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin olduğu; Örcü vd. (2023) tarafından, kültürel sıklığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu; Mubarık (2023) tarafından, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler üzerinde algılanan kültürel sıklığın düzenleyici rolü olduğu; Ağırbaş (2023) tarafından, demografik özelliklerin sıklık algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; İkizer vd. (2024) tarafından esnek toplumlara kıyasla sıklık düzeyi yüksek toplumlarda daha fazla damgalanmanın olduğu bulgulanmıştır.

Örgüt kültürü, bir örgütün nasıl çalıştığını anlamak ve çalışanların örgüte ne kadar iyi uyum sağladığını değerlendirmek için önemli bir kavram olarak tanımlanmıştır (O’Reilly, 1989). Kristof (1996), örgüt kültürünün bu iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Örgüt kültürü, örgüt içindeki değerlerin, normların, inançların ve davranış kalıplarının birleşimidir ve bu unsurlar örgütteki işleyişi belirler. Örgütsel çalışmalar, örgütlerin toplumsal bağlamda baskın normları sürdüren ve güçlendiren açık sistemler olduğunu savunmuştur (Emery & Trist, 1965; Katz &

Kahn, 1978; Gelfand vd., 2006). Bu yaklaşım, örgütlerin çevreleriyle etkileşim halinde olduklarını ve bu etkileşimlerin örgüt kültürünü şekillendirdiğini vurgular. Örgütler, dış çevrelerinden etkilendikleri gibi, kendi iç dinamikleri ve yapılarıyla da kültürel değerleri ve normları devam ettirirler.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki rollerini ve beklentilerini anlamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda örgütün hedeflerine ve değerlerine uyum sağlamalarını teşvik eder. Bu uyum, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgüt içindeki işbirliğini güçlendirebilir (Herzberg, 1959). Dolayısıyla, örgüt kültürü kavramı, örgütlerin işleyişini ve çalışanların örgüte adaptasyon süreçlerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Örgütlerin içinde buldukları sosyal ve kültürel bağlam, kültürel değerlerin ve normların nasıl oluşturulduğunu ve sürdürüldüğünü belirlerken, bu süreçlerin örgüt performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir (Hofstede, 2001).

Toplumsal sıklık-esneklik, örgütlerdeki kültürel farklılıkları da etkiler. Sıkı toplumlarda faaliyet gösteren örgütler genellikle yüksek kısıtlama kültürlerine sahiptir. Bu kültürler, kabul edilebilir davranış aralığını sınırlayan, düzeni ve öngörülebilirliği teşvik eden uygulamaları içerir. Bu tür örgütlerde normlar ve kurallar genellikle katıdır ve çalışanların davranışlarını belirli standartlar çerçevesinde düzenlemeye yöneliktir (Chua vd., 2015; Aktaş vd., 2016; Chua vd., 2024). Normlar ve uygulamalar konusunda daha az değişkenlik gösterirler ve daha tutarlı bir örgütsel kültür oluştururlar. Bu tutarlılık, çalışanların örgüt içinde birlikte hareket etmelerini kolaylaştırır ve örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler. Diğer yandan, esnek toplumlarda faaliyet gösteren örgütler daha geniş bir kabul edilebilir davranış yelpazesine tolerans gösterirler (Gelfand, 2006). Bu örgütlerde deneme, açıklık ve risk alma gibi uygulamalar daha yaygındır ve çalışanların farklı yöntemleri denemelerine olanak tanır. Esnek kültürler, yenilikçiliği teşvik ederken, çalışanların özgünlüklerini ve yaratıcılıklarını ifade etmelerine de olanak sağlar (Gelfand, 2006; Uz, 2014).

Örgütsel uygulamalar, örgüt içindeki normlar ve uygulamalar hakkında çalışanların algılarında ortak bir anlayış geliştirir. Bu ortak anlayış, örgüt kültürünün daha güçlü ve etkili hale gelmesine katkıda bulunur (Gelfand, 2006; Uz, 2014; Chua vd., 2015; Aktaş vd., 2016; Üstün vd., 2018; Wasti & Fiş, 2010; Özeren vd., 2013; Chua vd., 2024). Dolayısıyla, toplumsal sıklık-esneklik kavramı, örgütlerin kültürel yapısını anlamak ve bu yapıların örgüt performansına etkisini değerlendirmek için önemli bir perspektif sunar.

Olumlu bir örgüt kültürü, örgütün liderinin takdir ettiği temel inançları ve davranışları güçlendirirken, liderin olumsuz bulduğu değerleri ve eylemleri zayıflatır. Bu durum, örgütün sağlıklı bir işleyişe sahip olmasını ve uzun vadeli başarıyı destekler. Tam tersi durumda, negatif bir kültür toksik hale gelir ve örgütün yaşam ömrünü kısaltabilirken, büyüme potansiyelini de engelleyebilir (Kaufman, 2002).

Güçlü bir kültüre sahip organizasyonlar, çalışanların uygun davranışlar ve eylemler hakkındaki algılarına rehberlik eden açık ve kabul edilmiş normlara sahiptirler (Cooke & Rousseau, 1988; O'Reilly & Chatman, 1996). Bu normlar, örgüt içinde tutarlılık sağlar ve çalışanların örgüt değerlerini benimsemelerini teşvik eder. İnsan kaynakları uygulamaları da bu süreçte önemli bir rol oynar. Özellikle sıkı kültürlü toplumlarda, işe alma ve seçme sistemleri, eğitim olanakları, sürekli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri gibi uygulamalar, çalışanların ortak deneyimlerini paylaşmalarını sağlar ve böylece örgüt kültürünü güçlendirir (Malamaut, 2002; Peterson, 1988; Frink & Klimoski, 1998). Bu süreçler, çalışanların örgütteki amaçlara ve değerlere daha derin bir bağlılık geliştirmelerine yardımcı olur. Bu bağlamda, sosyal uygulamaların yaygınlığı, bir örgütteki çalışanların işbirliği ve uyum içinde çalışmalarını sağlamakta kritik bir rol oynar. Güçlü bir örgüt kültürü, bu sosyal uygulamaların doğru bir şekilde yönetilmesiyle desteklenir ve bu da örgütün sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olur.

Yetenek yönetimi, işletmelerin rekabetçi piyasada üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önemli bir stratejik yaklaşımdır. Yetenek, Goss (2008) tarafından yapılan tanıma göre, mevcut ve gelecekteki koşullar ve performans standartları içinde etkin bir şekilde işi veya süreci yerine getirebilme kapasitesini ifade eder. Başka bir deyişle, belirli bir zaman diliminde karşılaşılabilecek, öngörülen çevresel koşullardan kaynaklanabilecek tehditlere karşı etkinliği sağlayabilmek

için gereken araçların tümü olarak tanımlanmıştır (Neal & Sansino, 2012). Bu tanım, yetenek yönetiminin stratejik önemini vurgulayarak, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlama ve bu koşullarda etkinliği sürdürebilme yeteneğini nasıl geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi, işletmelerin stratejik başarıları için kritik bir rol oynar. Doğru insan kaynakları stratejileri ile yetenekler yönetilerek, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri sağlanır. Bu bağlamda, yetenek yönetimi sadece mevcut yetenekleri yönetmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlara hazırlık yaparak işletmelerin uzun vadeli başarılarına da katkı sağlar (Goss, 2008).

Çalışan yeteneğinin etkili yönetimi, günümüzde işletmeler için stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Çalışanların yetenek arzını, talebini ve akışını yöneterek, işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynar (Dalby, 2009). Garrow ve Hirsch (2008) tarafından vurgulandığı gibi, bu süreç çalışanları geliştirmeye odaklanır ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için yatırım yapmayı içerir. Bu şekilde, insanların güçlü yönlerini geliştirmelerine ve zayıf yönlerini iyileştirmelerine yardımcı olur. İnsan kaynakları uygulayıcıları için bir rehber teşkil eder. Bu süreçte, işletmelerin stratejik hedeflerine uygun yetenekleri çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için stratejiler belirlenir. Yetenek yönetimi aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerini destekler (Nijs vd., 2014), onların yeteneklerini kullanabilecekleri doğru pozisyonlara yönlendirilmesini sağlar ve böylece hem çalışan memnuniyetini artırır hem de işletme performansına katkı sağlar (Dixit & Arrawatia, 2018). Sonuç olarak, yetenek yönetimi, işletmeler için sadece insan kaynakları yönetimi pratiği değil, aynı zamanda stratejik bir araçtır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için kritik bir rol oynar ve bu süreçte insan kaynakları profesyonellerine önemli bir kılavuzluk yapar.

Yetenek yönetimi ayrıca, organizasyonların dinamik iş ortamlarında sürekli değişen stratejik ihtiyaçlara uyum sağlamasını sağlar. Beer vd. (2005) tarafından belirtildiği gibi, bu süreç organizasyonların çevresel değişikliklere ve piyasa koşullarındaki değişimlere hızla adapte olmalarını sağlar. Dolayısıyla, yetenek yönetimi stratejik bir süreç olarak sürekli güncellenen ve yenilenen bir yaklaşım gerektirir. Organizasyonların yetenek yönetimini bütüncül bir şekilde yönetmeleri, hem mevcut yeteneklerin etkin kullanımını hem de gelecekteki liderlik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Bu yaklaşım, organizasyonların stratejik değişim başarısını artırır ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

Sürekli değişen rekabet ortamında, işletmelerin yeteneklerini yenilemesi önemlidir. Öğrenmenin rekabet avantajı için bir fırsat olduğu da göz ardı edilmemelidir. Rekabet avantajının, işletmelerin kaynaklarını nasıl yapılandığı ile ilgili olduğu görülmüştür (Penrose, 1959). Ancak kaynakların tek başına avantaj sağlamadığı; yeteneklerle birleştiğinde değer kazandığı da bir gerçektir (Grant, 1996). Kaynaklar; fiziksel, finansal, beşeri, teknolojik, ün ve organizasyonel olmak üzere altı kategoriye ayrılır. Çalışanların eğitimi, becerileri, deneyimleri ve iletişim ağları, beşeri sermaye kaynaklarını oluşturur. Kısaca beşeri sermaye, işletmelerin rekabet avantajında kritik rol oynayan en önemli unsurdur (Becker, 1964). İşletmeler, beşeri sermaye yönetimine odaklanarak çalışanların gelişimini desteklemeli ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilecekleri bir ortam sağlamalıdır. Dolayısıyla işletmeler, değişen koşullara hızla adapte olabilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilir hale getirebilirler.

Day'e göre, yetenekler, varlıkların üstünlük sağlayacak şekilde tahsis edilmesinden doğan sinerjidir ve örgütsel süreçler aracılığıyla faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar (Day, 1994). Yetenek tabanlı planlama, bilgi ve kaynakları sürdürülebilirlik için kritik bileşenler olarak görülür. İşletmenin özgün yetenekleri, rakiplerinden farklılaşmasını sağlar ve stratejik hedeflere ulaşmasına destek olur (Kaplan & Norton, 2001). Buradan da anlaşılacağı üzere, yeteneklerin somut ve ölçülebilir olmamasının yanında kırılabilir yapı, yönetilmesinin zorluğunu da beraberinde getirir. Bu durum, yetenek yönetimi süreçlerinin belirsizliklerle ve subjektif değerlendirmelerle dolu olmasına yol açabilir. Güçlü yeteneklerin desteklenmesi, zayıf olanların ise güçlendirilmesi sağlanmazsa, bu yetenekler kaybolup gidebilir. Çok baskı altında tutulursa etkinliklerini kaybedebilirler. Çok dışa dönük olurlarsa gelişemezler. Çok fazla büyütülürse

gerçekliklerini ve nedenlerini kaybederler. Çok uzun süreli beslenirlerse katılışlar ve yeni koşullara uyum sağlama konusunda yetersizleşirler (Sommer, 2000). Bu da yeteneklerin, işletme varlıklarının işlenebilirliği becerisiyle ilgili olduğunu göstermektedir (Kaplan & Norton, 2001). Dolayısıyla, örgüt içi sosyal güçlerin, örgütün başarı şansını dış pazar şartlarından daha fazla etkilediği söylenebilir. Örgütün bu kendine özgü karakteri de onun ayırıcı yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Selznick, 2011). Ayırıcı yetenek, işletmenin rekabet gücünü oluşturur. Strateji geliştirilmesinde ise ayırıcı yeteneklerin dış pazar fırsatlarıyla uyumlaştırılması sonucunda rekabet avantajı yaratmak bulunur (Learned vd., 1965).

Örgütsel hedeflere uyumlu yetenekli bir işgücünün değer yaratan bir kaynak olarak hizmet edeceği birçok çalışmada kabul edilmiştir (Lado & Wilson, 1994; Lewis & Heckman, 2006; Dries, 2013). Yeteneklerin değerli, benzersiz ve taklit edilmesi zor olan insan sermayesi olması, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabileceğini de göstermektedir. Etkin yetenek yönetiminin sağlanması, işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajının yanı sıra örgütsel başarı ve mükemmelliğe ulaşmak için önemli bir unsurdur. Bu açıklamalar doğrultusunda, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için kaynaklarını ve yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmelerinin, stratejik yönetim süreçlerinin önemli bir parçası olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetimine yönelik yaklaşımlar, genel olarak örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Örgütsel yaklaşımda, yetenek organizasyonun hedeflerine ulaşmasında bir araç olarak kullanılır. özne-nesne, özel-kapsayıcı, kişiler-pozisyonlar ve yüksek performans-yüksek potansiyel gibi çeşitli kavramsal çerçevelerde ele alınır. Bu yaklaşımda, “özel roller” kavramı, organizasyonel başarıyı sağlamak için kritik rollerin belirli yeteneklere sahip bireylerle oluşturulmasını ifade eder. Örgütler, yüksek performans ve yüksek potansiyel kavramlarını da göz önünde bulundurarak uygun rollere doğru yetenekleri yerleştirir (Boyatzis, 2008; Burbach & Roy). Bireysel yaklaşımda ise, durum-sonradan edinilmiş, doğal-yetiştirilmiş, yetenek-duygusal, kişilerarası-kişilerarası olmayan özellikler gibi çeşitli bireysel farklar dikkate alınır. Yeteneklerin kendiliğinden ortaya çıkma olasılığı, özellikleri vardır ve sonradan kazanılan becerilerle şekillenir. Doğuştan yetenekler, genetik faktörlerle (Gagne, 2004); sonradan kazanılan yetenekler ise eğitim ve deneyimle elde edilir. Bu durumda, üretkenliğin odak noktasının, sadece bireylerin yeteneğinin güç kaynağı değil, aynı zamanda bu bireylerin örgütsel katılımlarını artırmak amacıyla eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine odaklanılır (McKinsey, 2001).

Bu bağlamda, yetenek yönetimine yönelik yaklaşımlar da gözönünde bulundurularak Jayaraman vd.’nin (2018) çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının boyutları “Yetkinlik Eğitimi, Geliştirme, Kritik Pozisyonları Belirleme ve Ödül Yönetimi” olarak belirlenmiştir.

Yetkinlik eğitimi, çalışanların belirli işleri yerine getirebilmeleri için gerekli bilgilerin, becerilerin ve kazanımların sağlanmasıdır. Eğitimler genellikle liderlik, iletişim, problem çözme, karar verme, takım çalışması ve teknik beceriler gibi farklı alanları içerir. Etkili bir eğitim ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile insanların güçlü özellikleri geliştirilerek yüksek performans göstermesi hedeflenir (Collins & Clark, 2003; Sun vd., 2007; Jayaraman vd., 2018).

Geliştirme, insanların belirlenen yeteneklerini ve performanslarını sürekli olarak artırmalarını sağlayan bir durumdur. Bu süreç, sadece mevcut görevlerde verimli olmalarını değil, aynı zamanda kariyerlerinde ilerlemelerini de teşvik eder. Yetenek geliştirme, liderlik etme becerisi, kişisel gelişimi sağlama, potansiyel güç birliği ve bu kapasite hedefleri ile uyumlu bir şekilde saklama amacı taşır. Bu aşama, mentorluk, koçluk, rotasyonel tasarımlar, projeler üzerinde çalışma ve özel gelişim programları gibi çeşitli uygulamalardan oluşur. Ayrıca, yetenek geliştirme süreci, çalışanların örgütlenme birimlerinde yer alır ve onların uzun vadeli başarılarında çoklu kariyer yolları oluşturmasını içerir (Locke & Latham, 1990; Collins & Clark, 2003; Jayaraman vd., 2018).

Kritik pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzunun oluşturulmasını, kritik iş ve pozisyonların belirlenmesini ve organizasyon başarısına katkılarına göre farklılaşmayı içerir. Organizasyonun sürdürülebilirliği için önemli olan rollerin devam etmesi sürecidir. Bu roller,

organizasyonun geleceği oluşturmak için, işlevsel olarak hayati öneme sahip olan ve genellikle sınırlı sayıda bulunan rollerdir. Bu boyutla, kritik roller için kaydedilen beceri setlerine sahip geliştirilebilecek yetenekler planlanır. Örgütler, bu kritik pozisyonları doldurabilecek kapasitenin içindeki adayların yetkinlikleri için özel gelişim planları ve kariyer rotaları oluşturulabilir. Kritik pozisyonlar için gelişim stratejileri, organizasyonun uzun vadede sürdürülebilirliği için önemli bir gerekliliktir (Becker & Huselid, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Jayaraman vd., 2018)

Ödül yönetimi, çalışanları motive edilmesi, yüksek performansın teşvik edilmesi ve organizasyonel hedeflere ulaşılması için kullanılan bir yöntemdir. Yetenekli çalışanların elde tutulması ve onların başarıları için ödüllendirilmesi, organizasyonel bağlılık yaratır. Ödül Yönetimi hem içsel hem de dışsal ödüllerden oluşur. İşyerindeki içsel ödüller tanınmayı, kariyer fırsatlarını, öğrenmeyi, kariyer gelişimini, özsaygı duygusunu, ilgi çekici-zorlayıcı işi ve destekleyici bir çalışma ortamını içerir. Dışsal ödüller, maaş artışlarını, teşvik primlerini, değişken ücreti, hisse senedi opsiyonlarını, izin vermeyi, esnek çalışmayı ve sosyal iklimi içerir. (Mottaz, 1985; Mahaney & Lederer, 2006; Jayaraman vd., 2018).

Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında performansın artırılabilmesi için yetenek yönetimi konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Boudreau & Ramstad, 2005; Ready & Conger, 2007; Goss, 2008; Collings ve Mellahi, 2009; Dalby, 2009; Vaiman vd., 2012; Chen, 2012; Hung, 2014; Jayaraman et al., 2018). Dolayısıyla yetenek yönetimi, hem bireysel düzeyde hem de çok boyutlu bir yaklaşım gerektirir. Örgütler, yeteneklerini tanıyarak ve geliştirerek organize hale gelirken, bireylerin kişisel potansiyellerini geliştirmesine olanak tanıyabilirler. Dolayısıyla yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, hem gelen yeteneğin hem de sürekli edinilen yetkinliklerin doğru bir şekilde planlanması gerekmektedir.

İş tatmini, kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durum olarak tanımlanan ve yüksek verimlilik ile yakından ilişkili olan bir kavramdır (Locke, 1976). Bu, bireyin işe yönelik duygusal yönelimini ifade etmektedir. Çalışanın çalışma ortamından veya işin kendisinden psikolojik veya fiziksel memnuniyetini gösteren işe yönelik algısı ve duygusal tepkisidir (Hoppock, 1935; Smith, 1969; Huang vd., 2012). Başka bir deyişle, iş tatmini bireyin işiyle ilgili içsel veya dışsal yönlerden duyduğu tatmin veya tatminsizlik derecesini ifade eder (Hunt vd., 1985; Bhuian & Menguc, 2002).

Adam Smith (1776), bireylerin ekonomik çıkarları doğrultusunda motive edildiğinde, toplumsal refahın arttığını belirtmiştir. Bu görüş, işletmelerde işçilerin ekonomik çıkarlarının gözetilerek verimliliğin artırılmasını önerir.

1900’lerde Taylor ve Fayol tarafından verimlilik üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır. Taylor (1917), işçilerin rasyonel ve ekonomik çıkarlar doğrultusunda motive edilmesi gerektiğini vurgulamış, iş yapma ilkelerinde standartlaşmanın ve işe alımlarda yeteneklerin önemini belirtmiştir. Fayol, yönetim sürecini beş temel fonksiyona (planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon, kontrol) ayırmış ve bu fonksiyonların düzenli uygulanmasını savunmuştur. Ayrıca, işbölümü, merkeziyetçilik ve yetki gibi örgüt yapısı ilkelerini ortaya koymuştur.

Münsterberg (1913) tarafından, işçilerin verimliliğinde psikolojik ve zihinsel faktörlerin fiziksel niteliklerden daha önemli olduğu belirtilmiştir. Psikolojik ve zihinsel faktörlerin iş verimliliği üzerindeki etkisi vurgulanmıştır.

Hawthorne Araştırmaları’nda (1924-1933) işçilerin kişilik özellikleri ve sosyal ilişkilerinin, iş memnuniyeti ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmalar, iş koşullarının subjektif algılar ve sosyal faktörlerle değerlendirildiğini, iş dışındaki sosyal ilişkilerin performansı etkilediğini göstermiştir (Berber, 2013).

İş tatmini kavramsal anlamda ilk olarak Uhrbrock’ un 1934’teki çalışmalarında ele alınmıştır. İş tatmininin araştırılması ve değerlendirilmesinin temeli ise Herzberg vd.’nin (1959) Çift Faktör Teorisi’ ne dayanmaktadır. Bu teoride, bireyin çalışmaya karşı tutumu başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi olarak kabul edilmiştir. Buna göre içsel faktörler bireyde iş tatminini, dışsal faktörler ise tatminsizlik oluşturmaktadır (Herzberg, 1959). Bu teoriye göre birey hijyen faktörler

adı altında ifade edilen yönetim kalitesi, ücret, iş güvenliği, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları gibi faktörler yeterli olduğunda tatminsizlik yaşamayacaklar; ancak, tatmin de olmayacaklardır. Doğru şekilde ele alınırlarsa tatminsizlik hissini en aza indirebilmesi mümkün olacaktır. Buna karşın, motivasyonlar, bireyin anlam ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin yaratabilir. Terfi imkânları, kişisel gelişim olanakları, sorumluluk, tanınma ve başarı gibi içsel ödüllendirici faktörler tatmin olmalarını sağlayacaktır. Bu faktörler bir kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin eder, böylece çalışanın olumlu iş tutumları geliştirmesine yol açar.

Weiss vd. (1967) tarafından yapılan çalışmada, bir işte mesleki ihtiyaçlar ve değerlerin ne ölçüde karşılandığına dair 100 maddelik bir envanter oluşturulmuştur. Çalışmada yetenek kullanımı, başarı, etkinlik, ilerleme, yetki, şirket politikaları ve uygulamaları, tazminat, iş arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, tanınma, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü, denetim-insan ilişkileri, denetim-teknik, çeşitlilik ve çalışma koşulları boyutları tanımlanmıştır. Bu boyutlarla, katılımcıların tutumlarını, mevcut işinde pekiştiriciden ve işin yönlerinden ne kadar memnun olduğunu belirlemeye yönelik spesifik bilgiler sağlanmıştır. Weiss vd. (1967) çalışmasından yola çıkılarak Özdayı (1990) tarafından yapılan bir çalışmada 100 maddelik ölçek “içsel iş tatmini” ve “dışsal iş tatmini” olmak üzere iki boyutta 20 maddelik kısa formda uygulanmıştır. Bu içsel ve dışsal faktörler, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyerek verimlilik, motivasyon ve genel iş şeklinde şekillendirilmiştir. İçsel değişkenler, bireyin kişisel değerleri, kişisel ayrıntıları kapsamlı bir şekilde odaklanmayı, dışsal faktörler ise çalışma koşullarını, maddi olanaklar ve organizasyonel yapı gibi dış etkenleri içerir. Her iki faktörün uyumlu bir şekilde dengelenmesi ile çalışanların işteki verimliliklerini artırmalarını yanında, işlerine olan bağlılıklarını ve uzun vadeli ilişkilerini güçlendirmeleri sağlanır.

Hackman ve Oldham (1975), bir işin özellikleri ile işleyişinin arasındaki nedensel ilişkinin üç temel psikolojik koşul tarafından şekillendiğini öne sürmüşlerdir. Bu özellikler; beceri çeşitliliği görev kimliği ve görevin öneminden oluşmaktadır. İşin sonuçları için sorumluluk deneyimlemek olan ikinci koşul, başka bir iş özelliği olan özerklikten etkilenir. İşin gerçek sonuçlarının bilgisi olan üçüncü koşul, geri bildirim iş özelliğinden, belirli bir görevdeki etkinlik ve performans hakkında doğru bilgi sağlanmasından etkilenir. Bu teoriye göre, çalışanlar işlerinin dikkat çekici olduğunu ve iş performanslarından sorumlu olduklarını hissedersen ve gerçek iş performanslarının farkında olurlarsa işlerine olumlu tepki verme olasılıkları ve motive olma düzeyleri daha yüksektir.

Locke (1976) ise iş tatmini teorisinde tatmin olmanın, çalışanların işleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan bir tutum olduğunu öne sürmüştür. Locke'a göre, iş tatmini tutumunun merkezi boyutu, iş ile ilgili duygusal tepkilerdir. İş tatmini, bireyin işi ve iş ortamıyla ilgili olarak yaşadığı olumlu veya olumsuz duygulanımların toplamıdır (Locke & Latham, 2002). Olumlu duygulanımların olumsuz olanlardan fazla olması iş tatmininin de yüksek olmasını sağlayacaktır. Locke ve Latham (2002) tarafından geliştirilen bir diğer önemli perspektif ise hedef odaklı teoridir. Bu teoriye göre, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki, bireyin hedeflerine ulaşma düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Bireyler hedeflerine ulaştıklarında genellikle iş tatminini artırıcı duygular yaşarlar.

Literatürde iş tatmini, iş tasarımından denetime kadar uzanan örgütsel kültür, davranış ve diğer mesleki olgularda en sık araştırılan değişkenlerden biridir (Weiss vd., 1967; Kennedy, 1982; Özdayı, 1990; Hofstede, 1991; Spector, 1997; Borman vd., 2003; Chang & Lee, 2007; Karcioğlu & Akbaş, 2010; Bahadınlı, 2012; Yıldırım & Eraslan, 2020). Ancak araştırmalar, iş tatmininin çok boyutlu bir olgu olduğunu ve bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği ve beklentileri ve işin doğası, sağlanan fırsatlar vb. gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur (Davies vd., 2006).

İş tatmini kavramı zaman içinde farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından ele alınmış ve teorik açıklamaları geliştirilmiştir. İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları tatmin duygusunu anlamak için ve iş performansını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir.

I. HİPOTEZ GELİŞTİRME VE METODOLOJİ

Yetenek yönetimi, işletmeler için hem stratejik bir araç olarak hem de çalışanların performansını artırmak için düşük maliyetli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Voordt, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Guthrie vd., 2006). Bu stratejiler sadece kurumsal başarıyla değil, aynı zamanda çalışanların tutumlarını şekillendirmede de önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında sunulan eğitim ve gelişim fırsatları, kariyer geliştirme imkanları ve yöneticilerden gelen takdir, çalışanlarda yüksek motivasyon yaratmaktadır (Dixit & Arrawatia, 2018). Motivasyon düzeyi ise iş tatmini ile doğru orantılıdır (Iqbal vd., 2012). İş tatmininin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların genellikle daha üretken ve karlı oldukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, iş tatmininin artmasıyla birlikte çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının iyileştiği, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğinin ve karlılığının arttığı anlaşılmaktadır. Yetenek yönetimi stratejilerinin bu süreçte kritik bir rol oynadığı ve organizasyonların sürdürülebilir başarılarına katkı sağladığı görülmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş verimini artırmaya olumlu etkisi olduğu birçok çalışma tarafından desteklenmektedir (King & Vaiman, 2019; Meyers vd., 2020; Pandita & Ray, 2018).

Nurimansjah vd. (2022) çalışmasında, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği ifade edilmiştir. Yetenek yönetimi, çalışanların iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. Whysall vd. (2019) tarafından yetenek yönetiminin, çalışanların becerilerini geliştirerek örgütsel değer ve güçlü hissetmelerini sağladığı, bu durumun da iş tatminini etkilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatminini artırma yoluyla iş verimini ve örgüt performansını iyileştirmede önemli bir rol oynadığı sonucuna varabiliriz. Bu bağlamda, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde uygulamaları, hem çalışan memnuniyetini hem de genel işletme performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Yetenek yönetimi stratejileri, terfi, ödüllendirme ve eğitim fırsatları sunarak kişisel ve kişilerarası rekabet ortamları oluşturur. Kişilerarası rekabet, stratejik insan kaynakları yönetimiyle becerilerin geliştirilmesinde etkili olurken; kişisel rekabet, çalışanların performansını artırır (Sears, 2003; Sparrow & Makram, 2015; Nijs vd., 2014). Bu stratejiler, çalışan memnuniyetini artırır ve organizasyonel performansı olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, yetenek yönetiminin başarılı olması için rekabetin sağlıklı yönetilmesi ve bireysel yeteneklerin desteklenmesi önemli bir unsurdur.

Toplumsal kültür, bireylerin değerlerini, tutumlarını ve davranışsal varsayımlarını belirleyen önemli bir faktördür. Bu kültürel özellikler sadece toplumsal düzeyde değil, örgütsel düzeyde de belirgin etkiler sahiptir (Dastmalchian vd., 2000; Morishima, 1995)

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve etkinliklerini şekillendirir. Örneğin, duygusal güçlerin etkisi, çalışanların örgütsel etkinliklerini belirlemede önemli bir rol oynar (Mowday vd., 1982). Bu bağlamda, örgüt kültürünün ve toplumsal değerlerin, çalışanların performansı ve örgütün başarısı üzerinde derin etkileri olduğu görülmektedir. Sıkı kültürlerde, genellikle daha fazla uyum, istikrar ve az sayıda sapkınlık gözlemlenirken; esnek kültürlerde ise daha az düzenlilik ve daha yenilikçi yaklaşımlar sergilenir (Gelfand vd., 2006). Kültürel sıkılık-esneklik çerçevesi aynı zamanda iş birimleri arasındaki farklılıkları da açıklamada yardımcı olabilir (Gelfand, 2019).

Örgütsel bağlamda işveren tarafından uygulanan işe alma, sosyalleşme ve ödül-ceza uygulamaları, çalışanlarda duygusal ifadeyle ilgili beklentiler yaratır ve bu beklentileri sürdürür. Beklenti Teorisi, bireylerin bilişsel süreçlerle enerjilendirildiği ve yönlendirildiği çaba gösterme süreçlerine odaklanır (Vroom, 1964). Teori, bireylerin farklı alternatifler arasında tercih yapma ve çaba harcama kararlarını açıklamaya çalışır. Beklentilerin davranış tercihlerini etkilediği varsayılır. Gösterilen çabanın sonuçlarına dair güçlü beklentiler yüksek motivasyona, zayıf bağlantılar ise düşük motivasyona neden olur. Beklenti Teorisi, iş yerindeki motivasyonu artırmak için bireylerin beklentilerini ve sonuçların değerlerini dikkate alarak stratejiler geliştirmeye yardımcı olur ve çalışanların performanslarını artırmaları için önemli bir çerçeve sağlar.

Tüm bunların yanı sıra, bir kişinin birden fazla örgüte dahil olabileceği

ve dolayısıyla seçim, sosyalleşme ve ödüllendirme sistemlerinden etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Sutton & Rafaeli, 1987). Bu durum, kişilerin sınırlılıklarının yanı sıra dış organizasyon normlarından da etkilendiği anlamına gelir. Dolayısıyla, kişilerin hangi duyguları sergilemeleri ve hangilerini gizlemeleri gerektiğine dair öğrenme normlarını veya his kurallarını içerir (Hochschild, 1979). Diğer yandan uyum modelleri savunucuları, rol modelleri ve sosyal normların yanıtlar üzerinde önemli etkileri olduğunu ve koşullanmanın şartlanma olduğunu varsayımlardır (Rosse & Hulin, 1985; Rosse & Miller, 1984). Bu bağlamda, örgütün ve çalışanların sahip oldukları baskın normların işletmenin yetenek ve yeteneklerle ilgili faaliyetlerinde etkili olabileceği kabul edilebilir. Dolayısıyla;

Hipotez 1: Örgütlerde kültürel sıklığın yetenek yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Örgütlerde kültürel sıklığın yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır

H1b: Örgütlerde kültürel sıklığın yetenek yönetiminin yetkinlik eğitimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Örgütlerde kültürel sıklığın yetenek yönetiminin geliştirme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır

H1d: Örgütlerde kültürel sıklığın yetenek yönetiminin ödül yönetimi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır

Çalışanların yüksek potansiyeli, daha yüksek hizmet, kalite ve üretkenliğe yol açar. Bu durum daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlar ve bu da daha yüksek satış, karlılık ve hissedar getirisine katkıda bulunur. Dolayısıyla, yetenek yönetimi işletmenin yaşam süresi ve performansı için son derece önemlidir.

Artan küreselleşme, hızlı teknolojik ilerlemeler ve ülkeler arası iş gücü hareketliliği, yöneticilerin farklı kültürlerden gelen çalışanları yönetme konusunda karmaşıklıklar yaşamasına neden olabilir. Bu bağlamda, çalışan demografisindeki değişim, işverenlerin kültürel farklılıklarla nasıl başa çıkacaklarını ve özellikle düşük iş tatminine verilen tepkilerin değerler bağlamında nasıl şekilleneceğini de gündeme getirebilir.

Markus ve Kitayama (1991) tarafından, benliğin tanımında kültürel farklılıklar ele alınarak dikey ve yatay benlik yönelimleri tanımlanmıştır. Bu yönelimler, bireylerin düşünce, his ve davranışlarını etkiler. Dikey benlik yönelimi olan kültürlerde bireyler sosyal statü ve farklılıklara duyarlıdır, bu da iş ve sosyal ilişkilerde farklı davranış beklentilerine yol açabilir.

Triandis vd. (1995), kültürler arası farklılıkların benliğin özel, kamusal ve kolektif yönlerinde karmaşıklığa neden olabileceğini belirtmiştir. Bazı kültürlerde bireysel özellikler ön plandayken, diğerlerinde topluluk içindeki rol ve ilişkiler daha belirleyicidir. Önceki bölümlerde, normların baskın olduğu kültürlerde sosyal ilişkilerin daha belirgin kurallarla şekillendiği görülmüştür. Yüksek norm sıklığına sahip kültürlerde çalışanlar genellikle daha yüksek iş tatmini yaşar (Diener vd., 1999; Zhang & Li, 2001). Esnek örgütlerde ise davranış çeşitliliği ve aykırı davranışlara tolerans artar (Gelfand, 2019). Bu bağlamda, kültürel normların iş tatmini üzerindeki etkileri, yöneticilerin çalışanlarının kültürel arka planlarını ve normatif beklentilerini anlamaları gerektiğini vurgular.

Kültürel değerlerin davranışsal tepkiler üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların iş tatmini tutumlarında kültürel sıklığın etkisinin olduğu yönündeki varsayımı güçlendirmektedir (Dorfman & Howell, 1988; Rusbult vd., 1988; Palich vd., 1995; Kirkman & Shaphiro, 2001; Peltokorpi & Froese, 2014; Aktaş vd., 2016; Huang & Ren, 2017; Di Santo vd., 2021).

Kültürel sıklık, belirli normların, kuralların ve davranış beklentilerinin yoğun olduğu kültürel bir özelliktir. Birim düzeyinde bu sıklığın algılanması, çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda net bir anlayışa sahip olmalarını sağlayabilir. Bu da çalışanların işlerini daha güvenli ve etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanıyabilir. Dolayısıyla, bu durum iş tatmini ile pozitif ilişkili olabilir çünkü çalışanlar, işlerini doğru şekilde yapmak için gereken beklentileri anladıklarında daha tatmin olabilirler. Diğer yandan, kültürel esneklik daha fazla olan organizasyonlarda ise çalışanların davranışlarının daha geniş bir çeşitlilik gösterebileceği ve farklı perspektiflerin daha fazla hoşgörülle karşılandığı gözlemlenebilir. Bu da çalışanların kendilerini daha özgür hissetmelerine ve dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına

katkıda bulunabilir. Bu nedenle, kültürel değerlerin işletmelerdeki iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığı ve bu etkinin çalışanların tutumları ve davranışları üzerinden hissedildiği sonucuna varılabilir. Bu bağlamda, kültürel faktörlerin yönetimi, işletmelerin performansını artırmak ve çalışanların iş tatminini sağlamak için dikkate alınması gereken önemli bir unsur olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla;

Hipotez 2: Örgütlerde kültürel sıklığın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır

H2a: Örgütlerde kültürel sıklığın iş tatmininin içsel tatmin boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır

H2b: Örgütlerde kültürel sıklığın iş tatmininin dışsal tatmin boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Belirli bir kolektif varlığın kültürünün, üyeleri tarafından paylaşılan kolektif algıları ve tanımlayıcı normları yansıttığı kabul edilmiştir (Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede vd., 1990). Bu normlar, bireylerin bir sosyal bağlam içinde ortak beklentilerini nasıl yerine getireceklerini belirler ve böylece kültürel bir kimlik oluşturur (Stamkou vd., 2019).

Bu çalışmada, normların daha temel ve istikrarlı yapısına odaklanarak, baskın değerler yaklaşımından sıyrılarak normların ve kuralların davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ulusal kültürle ilgili olan kültürel sıklık kavramı, örgütlerde bireysel tutumlara nasıl etki ettiği sistemli bir bakış açısıyla ele alınmıştır (James vd., 1990; Glisson & James, 2002; Wasti & Fiş, 2010). Bu tür çalışmalar, işletmelerin kültürel çeşitliliği yönetmelerine, çalışanların davranışlarını anlamalarına ve iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Dolayısıyla işletmelerin kolektif özellikleri nedeniyle örgütsel aktörlerin beklenen sosyal davranışlar hakkındaki normları paylaştığı ve kültürel sıklık gibi ulusal ve toplumsal özelliklerin örgütsel bağlamda ele alınması, işletmelerin iş dinamiklerini ve etkileşimlerini derinlemesine anlamamıza yardımcı olabilir.

Çalışmalar, kültürel sıklık gibi faktörlerin örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu etkilerin nasıl yönetilebileceğini ve işletmelerin stratejik kararlarında nasıl dikkate alınabileceğini ortaya koymuştur (James vd., 1990; Glisson & James, 2002; Wasti & Fiş, 2010; Gelfand, 2019; Bozağaç, 2021). Örneğin, her ulusun ve toplumun kendine özgü kültürel farklılıkları olduğu gibi, her örgütün de kendi kültürel özellikleri vardır. Bu özellikler, örgüt içindeki normların, değerlerin ve işbirliği biçimlerinin nasıl şekillendiğini ve çalışanların nasıl davrandığını etkiler.

Örgütsel aktörlerin normları paylaşması, örgüt içinde işbirliğini artırabilir ve birlikte çalışma kültürünü güçlendirebilir. Bu çalışmada, yetenek yönetimi gibi stratejilerin, kültürel özelliklerin ve normların mediatör olarak işlev görebileceği ileri sürülmüştür. Yani, işletmelerin kültürel çeşitliliği yönetirken, bu kültürel özelliklerin işleme stratejilerinde nasıl bir araç olarak kullanılabilmesi ve iş sonuçları üzerindeki etkileri üzerine yapılan bu çalışma önemli bir perspektif sunmaktadır.

Hipotez 3: Örgütlerde kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin anlamlı aracılık etkisi vardır.

A. METODOLOJİ

Nicel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada veri toplama süreci, literatüre dayalı olarak seçilen ölçeklerin kullanılması ve seçilen örneklem grubuna yüz yüze anket uygulanması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu süreç, belirli bir araştırma sorusunu veya hipotezi test etmek için yapılandırılmış bir yaklaşımı içerir. Veri toplama sürecinde kullanılan ölçekler literatüre dayalı olarak seçilmiştir.

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren endüstriyel işletmeler oluşturmakta ve örneklemi Mersin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ambalaj üretimi yapan iki imalat şirketinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu seçimin nedenleri arasında olasılıklı olmayan kolayda örneklem yönteminin uygulanabilir olması bulunmaktadır.

Sıklık-Esneklik Ölçeği, Gelfand vd. (2011) tarafından geliştirilmiştir. Sosyal normların gücü ile davranışların yaptırım derecesini değerlendirmek için kullanılan altı maddelik bir ölçektir. Ölçek, toplumsal norm ihlallerine tolerans derecesi ve sosyal normlara genel uyumu değerlendiren iki boyutlu açıklanmıştır (Gelfand vd., 2011). Bu ölçek, yazılı olmayan davranış standartları olan “sosyal normlara” (S) uyumun ölçümünde kullanılmaktadır ve Bozağaç (2021) tarafından

Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, 6'lı Likert tipinde derecelendirilmiştir (1: Kesinlikle katılmıyorum; 2: Katılmıyorum.....;6: Kesinlikle katılıyorum). Daha yüksek puanlar, daha fazla sıklığı veya normatif davranışları göstermektedir. Bu ölçek, çalışmadaki örgütsel sıklık kavramını değerlendirmek için kullanılmıştır. Gelfand vd. (2011) tarafından ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri .850 olarak; Bozagaç (2021) tarafından Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri .770 olarak hesaplanmıştır

Yetenek Yönetimi Ölçeği, Jayaraman vd. (2018) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Aksoy (2019) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek, yetenek yönetimi süreçlerini değerlendirmek için kullanılmaktadır ve 6'lı Likert tipinde derecelendirilmiştir (1: Hiç katılmıyorum; 2: Pek katılmıyorum.....;6: Tamamen katılıyorum). Ölçeğin boyutları 1.Yetkinlik Eğitimi (YE): 6 madde; 2. Geliştirme (G): 5 madde; 3. Kritik Pozisyonları Belirleme (KP): 4 madde; 4. Ödül Yönetimi (OY): 11 madde' den oluşmaktadır. Bu ölçek, bu makaledeki yetenek yönetimi stratejilerinin dört farklı boyutunu ölçmek ve analiz etmek amacıyla kullanılmıştır. Jayaraman vd. (2018) tarafından ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri Yetkinlik Eğitimi .809, Geliştirme .862, Kritik pozisyonları belirleme .875, Ödül Yönetimi .885 olarak hesaplanmıştır.

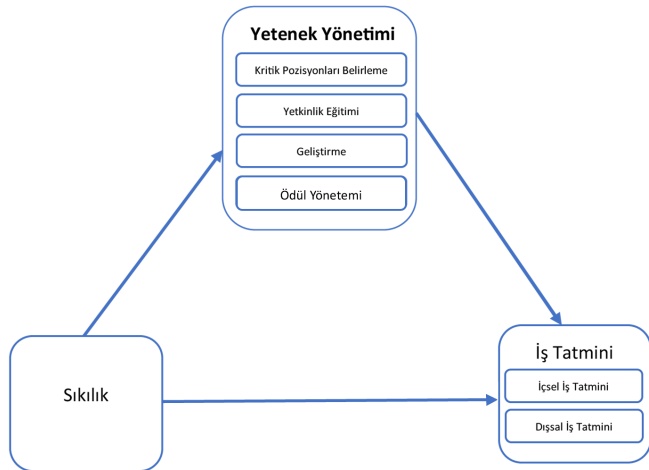
Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ - Kısa Formu), iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarını ölçmek için kullanılan bir araçtır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş ve Özdayı (1990) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, 5' li Likert tipinde derecelendirilmiştir (1.Hiç memnun değilim..... 5.Çok memnunum) MSQ - Kısa Formu, iki ana boyuttan oluşmaktadır. İçsel iş tatmini boyutu (İÇT), çalışanların yerine getirdikleri görevlerle ilgili ne hissettiklerini ölçer. Ölçeğin ilk 12 maddesini temsil eder. Dışsal iş tatmini boyutu (DT) ise işe ilişkin özellikler dışında kalan faktörlerle ilgili ne hissettiklerini ölçer. Ölçeğin son 8 maddesi ile temsil edilir. Her iki boyut da iş tatminini ölçmek için farklı açılardan yaklaşmaktadır ve genellikle iş tatmini araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Özdayı (1990) tarafından ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri 0.77 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan bu üç ölçeğe; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumda çalışılan süre, departman, unvan ve gelir durumu olmak üzere yedi demografik soru eklenmiştir.

B. ARAŞTIRMA MODELİ

Literatür kısımlarında anlatılan görüşler ve önermeler doğrultusunda oluşturulan temel araştırma modeli Şekil 1' de görülmektedir.

ŞEKİL 1 | Temel Araştırma Modeli



C. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısı, doğrulayıcı faktör analizleri ve modelleri AMOS 24 programında Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak sınanmıştır (Arbuckle, 1994; Şimşek, 2007; Büyüköztürk, 2010; Uzun vd., 2010).

TABLO 1 | Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	RFI	NFI	GFI	AGFI
Sıklık Ölçeği	Tek faktörlü	3,827	5	19,133	,098	,952	,856	,814	,938	,979	,910
İş Tatmini Ölçeği	Birinci düzey çift faktörlü	407,325	136	2,995	,082	,950	,931	,900	,928	,876	,808
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Birinci düzey çok faktörlü	1012,883	272	3,724	,096	,909	,891	,857	,88	,792	,732

* $0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$; $0.90 \leq CFI \leq 0.95$; $0.95 \leq NFI < 1$; $|FI-1|$; $TLI \sim 1$; $RFI \sim 1$; $GFI \leq 1$; $0 \leq AGFI \leq 1$ (Browne & Gudeck, 1993; Bentler & Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999; Bollen, 1989b; Arbuckle, 1994; Büyüköztürk, 2010; Uzun vd., 2010)

Ölçeklerin yapısı ve maddelerle olan ilişkisinin belirlenmesi için YEM kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (DFA); Gelfand vd.' nin (2011) orijinalde iki boyutlu olan sıklık ölçeği, Türk toplumundaki örneklem kitlesinden toplanan verilerle yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında tek faktörlü model uyum iyiliği değerleri (Tablo 1) kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Arbuckle, 1994). Weis vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin DFA sonuçlarında çift faktörlü model uyum iyiliği değerleri (Tablo 1) kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Arbuckle, 1994). Jayaraman vd. (2018) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeğinin yapılan DFA sonuçlarında çok faktörlü model uyum iyiliği değerleri (Tablo 1) kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Arbuckle, 1994). Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri SPSS 23 programı kullanılarak sınanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarında, Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Lorcu, 2015). Yetenek yönetimi ölçeği Cronbach's Alpha değeri ,972, iş tatmini ölçeği Cronbach's Alpha değeri ,963, sıklık ölçeği Cronbach's Alpha değeri ,688 olarak bulunmuştur. Sıklık değişkeni için elde edilen güvenilirlik düzeyi örgüt kültürü gibi geniş bir yelpazede ele alınan kavramlar için kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Singelis vd., 1995). Değişkenlere yönelik uygulanan normallik testi sonucunda ölçeklerden elde edilen Kolmogorov-Smirnov değerlerinin $p < 0,05$ olması nedeniyle normal dağılım göstermediği görülmüştür. Ölçeklerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelendiğinde ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür (Tablo 2). Bu da ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

TABLO 2 | Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	
	İstatistik	df	Anlamlılık ($p < 0,05$)	İstatistik	Standart Hata
KP	,096	296	,000	Çarpıklık Basıklık	-,431 ,142 -,741 ,282
YE	,085	296	,000	Çarpıklık Basıklık	-,189 ,142 -,703 ,282
G	,075	296	,000	Çarpıklık Basıklık	-,130 ,142 -,917 ,282
OY	,057	296	,023	Çarpıklık Basıklık	-,236 ,142 -,694 ,282
İÇT	,082	296	,000	Çarpıklık Basıklık	,200 ,142 -,758 ,282
DT	,159	296	,000	Çarpıklık Basıklık	,848 ,142 -,354 ,282
S	,100	296	,000	Çarpıklık Basıklık	-,911 ,142 1,144 ,282

D. DEĞİŞKENLER ARASI KORELASYON ANALİZİ

Yapılan korelasyon analizindeki korelasyon ilişkisi tablosundan (Tablo 3) anlaşıldığı üzere; özellikle İÇT ve DT, S değişkeni arasındaki güçlü ilişkiler, bu çalışmadaki yetenek yönetimi boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki sıklık değişkeninin yordayıcı etkisinin olabileceği önermesini güçlendirmektedir.

TABLO 3 | Korelasyon Analizi

	KP	YE	G	OY	İÇT	DT	S	
KP	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
YE	Pearson Correlation	,755**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000						
G	Pearson Correlation	,803**	,826**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
OY	Pearson Correlation	,761**	,744**	,801**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000				
İÇT	Pearson Correlation	,003	,125*	,078	-,013	1		
	Sig. (2-tailed)	,958	,032	,178	,823			
DT	Pearson Correlation	,021	,124*	,089	-,036	,851**	1	
	Sig. (2-tailed)	,718	,033	,128	,542	,000		
S	Pearson Correlation	,005	,040	,005	-,050	,155**	,132*	1
	Sig. (2-tailed)	,934	,490	,926	,395	,008	,023	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3'te gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarında Yetenek Yönetiminin KP (Kritik Pozisyonları Belirleme) boyutunda; KP ile YE (Yetkinlik Eğitimi) arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0.755$, $p < 0.01$). Buna göre, KP'deki artış YE'de de artış ifade etmektedir. KP ile G (Geliştirme) arasında çok güçlü bir pozitif ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.803$, $p < 0.01$) KP'deki artış G'deki artış göstermektedir. KP ile OY (Ödül Yönetimi) arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0.761$, $p < 0.01$). Bu sonuç, KP'nin arttıkça OY da arttığını ifade etmektedir. KP ile İÇT arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = 0.003$, $p = 0.958$). KP ile DT arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = 0.021$, $p = 0.718$). KP ile S (Sıklık) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($r = 0.005$, $p = 0.934$).

Yetenek Yönetiminin YE (Yetkinlik Eğitimi) boyutunda; YE ile G (Geliştirme) arasında güçlü bir pozitif ilişki görülmüştür ($r = 0.826$, $p < 0.01$). Buna göre, YE'deki artış G'de de artış ifade etmektedir. YE ile OY arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = 0.744$, $p < 0.01$). Bu sonuçla YE'deki artışın OY'de de artış gösterdiği anlaşılmaktadır. YE ile İÇT arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = 0.125$, $p = 0.032$). YE'deki artış İÇT'de biraz artışa işaret etmektedir. YE ile DT arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0.124$, $p = 0.033$). YE ile S arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r = 0.040$, $p = 0.490$).

Yetenek Yönetiminin G (Geliştirme) boyutunda; G ile OY arasında güçlü bir pozitif ilişki görülmüştür ($r = 0.801$, $p < 0.01$). Bu sonuç, G'deki artışın OY'de de artış gösterdiğini ifade etmektedir. G ile İÇT

arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = 0.078$, $p = 0.178$). G ile DT arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = 0.089$, $p = 0.128$). G ile S arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($r = 0.005$, $p = 0.926$).

Yetenek Yönetiminin OY (Ödül Yönetimi) boyutunda; OY ile İÇT arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = -0.013$, $p = 0.823$). OY ile DT arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -0.036$, $p = 0.542$). OY ile S arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -0.050$, $p = 0.395$).

İş Tatmininin İÇT (İçsel Tatmin) boyutunda; İÇT ile DT arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur ($r = 0.851$, $p < 0.01$). Bu, İÇT'deki artış DT'de de artış işaret etmektedir. İÇT ile S arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0.155$, $p = 0.008$). Bu sonuçla İÇT'deki artışın S'deki artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

İş Tatmininin DT (Dışsal Tatmin) boyutunda; DT ile S arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur ($r = 0.132$, $p = 0.023$). Bu sonuç, DT'deki artışın S'deki artış işaret ettiğini göstermektedir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan şirketlerinin sıklık eğilimlerinin Tablo 4'te her bir soruya verilen cevaplar yönünde incelenmesi sonucunda çok fazla sosyal kurallara uyumun öncelikli, üst yönetim beklentilerinin açık ve yüksek düzeyde, sıklık eğiliminde olduğu, sosyal normların baskınlığının yüksek olduğu görülmüştür.

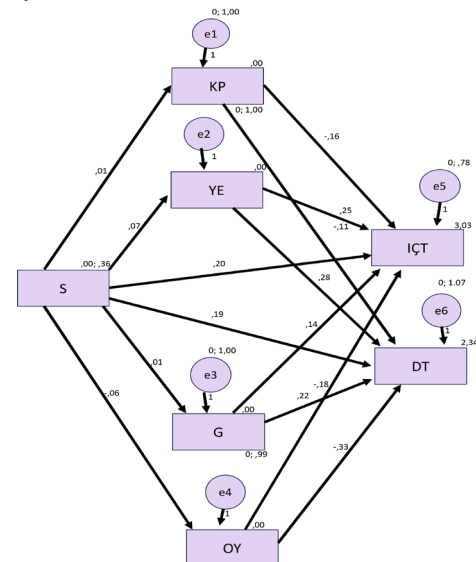
TABLO 4 | Şirketlerin Sıklık/Esneklik Eğilimleri

Soru	Cronbach's Standard Öge			
	Alfa	N	Ort	Std Sapma
Sıklık 1	,652	296	3,8176	1,42156
Sıklık 2	,608	296	4,3750	1,16935
Sıklık 3	,607	296	4,5203	1,15256
Sıklık 4	,727	296	3,3851	1,33289
Sıklık 5	,607	296	4,3514	1,20375
Sıklık 6	,569	296	4,8142	1,11504

E. KURAMSAL MODEL TESTİ VE REGRESYON

Kuramsal model testine geçmeden önce, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmaması, kültürel sıklık ile algısal ve tutumsal değişkenler içeren araştırma modelinin pratikte uyarlanabilir hale getirilebilmesi için SPSS programında verilerin standartlaştırılması (z score) işlemi gerçekleştirilmiştir (Chan, 2009). Bu aşamadan sonra gözlenen değişkenler YEM'de yol analizine dönüştürülerek, değişkenler arası aracılık etkisi modeli oluşturulmuştur. Kurulan model doğrultusunda örgütün sıklık özelliği ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş, ayrıca bu ilişkideki yetenek yönetimi boyutlarının aracılık etkisine bakılarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri anlamlı yordayıp yordamadığı test edilmiştir. YEM modellemesi kapsamında AMOS 24 programı kullanılarak oluşturulan değişkenler arası yol analizi modeli Şekil 2'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

ŞEKİL 2 | Değişkenler Arası Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 5’ te hesaplanan Model Regresyon Katsayıları incelenmiştir. Tablo 5’ te p sütununda yer alan değerler incelendiğinde sıklık (S) gözlenen değişkeninin içsel tatmin (İÇT) boyutuna $p < 0.05$ anlamlılık değerinde, yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme ve yetkinlik eğitimi boyutunun içsel tatmin boyutuna $p < 0.01$ anlamlılık değerinde, geliştirme, ve ödül yönetimi gözlenen değişkenleri boyutunun içsel tatmin boyutunu açıklaması ile ilgili tahmin değerlerinin $p < 0,01$ ’ den küçük anlamlılık değerinde olduğu görülmüştür. Yetkinlik eğitimi, geliştirme, ve ödül yönetimi gözlenen değişkenleri boyutunun dışsal tatmin boyutunu açıklaması ile ilgili tahmin değerlerinin $p < 0,01$ ’ den küçük anlamlılık değerinde olduğu görülmüştür.

TABLO 5 | Model Regresyon Katsayıları

		Tahmin	Standart Hata.	Kritik Oran	P	Etiket	
KP	<---	S	,008	,097	,082	,934	par_1
YE	<---	S	,067	,097	,693	,489	par_2
G	<---	S	,009	,097	,093	,926	par_3
OY	<---	S	-,083	,097	-,853	,394	par_4
İÇT	<---	S	,205	,086	2,379	,017*	par_5
DT	<---	S	,190	,101	1,891	,059	par_6
İÇT	<---	KP	-,160	,052	-3,108	,002**	par_7
İÇT	<---	YE	,252	,052	4,894	***	par_8
İÇT	<---	G	,136	,052	2,642	,008**	par_9
İÇT	<---	OY	-,181	,052	-3,503	***	par_10
DT	<---	KP	-,115	,060	-1,902	,057	par_11
DT	<---	YE	,276	,060	4,584	***	par_12
DT	<---	G	,221	,060	3,666	***	par_13
DT	<---	OY	-,328	,060	-5,434	***	par_14

** $p < 0.01$ anlamlılık değerinde yorumlanmıştır.

* $p < 0.05$ anlamlılık değerinde yorumlanmıştır.

Bu sonuçlar, örgütteki kültürel sıklık ile yetenek yönetiminin tüm boyutları arasında $p < 0,05$ olmadığı için ilişki olmadığını göstermiştir. Dolayısı ile H1 hipotezi ve H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri desteklenmemiştir.

Örgütteki kültürel sıklık (S) boyutunun iş tatmininin içsel tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında sıklık gözlenen değişkeninin tahmin değerinin ,205 ve kritik oranının 2,379 olması p değerinin ,017 $p < 0,05$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu da “H2a: Kültürel sıklığın iş tatmininin içsel tatmin boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

“H2b: Kültürel sıklığın iş tatmininin dışsal tatmin boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi p değerinin ,059 olması $p < 0,05$ olmaması nedeniyle reddedilmiştir.

Yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme (KP) boyutunun iş tatmininin içsel tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında kritik pozisyonları belirleme gözlenen değişkeninin tahmin değerinin -,160 ve kritik oranının -3,108 olması p değerinin ,002 $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin yetkinlik eğitimi (YE) boyutunun iş tatmininin içsel tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında p değerinin *** $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin geliştirme (G) boyutunun iş tatmininin içsel tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında geliştirme gözlenen değişkeninin tahmin değerinin ,136 ve kritik oranının 2,642 olması p değerinin ,008 $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin ödül yönetimi (OY) boyutunun iş tatmininin içsel tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında p değerinin *** $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme (KP) boyutunun iş tatmininin dışsal tatmin (DT) boyutunu açıklamasında kritik pozisyonları belirleme gözlenen değişkeninin tahmin değerinin -,115 ve kritik oranının -1,902 olması p değerinin ,057 olması anlamsız olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$).

Yetenek yönetiminin yetkinlik eğitimi (YE) boyutunun iş tatmininin dışsal tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında p değerinin *** $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin geliştirme (G) boyutunun iş tatmininin dışsal tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında p değerinin *** $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetiminin ödül yönetimi (OY) boyutunun iş tatmininin dışsal tatmin (İÇT) boyutunu açıklamasında p değerinin *** $p < 0,01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda; örgütteki kültürel sıklığın örgüt üyelerinin iş tatmini tutumunda yetenek yönetimi uygulamalarının aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla “H3: Kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin anlamlı aracılık etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’deki örgütlerde kültürel sıklık yapısının örgütsel aktörlerdeki tutumu etkilediği görülmüştür. Bu, birçok açıdan örgütsel yazında kültürel sıklığa ilişkin önceki kavramsallaştırmalarla tutarlılık olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, Türkiye’deki örgütlerde sıklığın neyin yönlendirdiğini ve etkisi açısından farklılıklar olduğunu göstermiştir. İleri sürülen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği, çalışma kapsamında yapılan istatistikî analizler sonucunda belirlenmiştir.

Örgütün kültürel sıklığı ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme, ödül yönetimi boyutlarının negatif anlamlı aracılık etkisinin olduğu, yetkinlik eğitimi, geliştirme boyutlarının pozitif anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Örgütün kültürel sıklığı ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme boyutunun aracılık etkisinin olmadığı, yetkinlik eğitimi, geliştirme boyutlarının pozitif anlamlı aracılık etkisinin olduğu, ödül yönetimi boyutunun negatif anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Teknolojinin hızının artması ve ülkeler arası göç hareketliliği gibi faktörler iş gücü demografisinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimler, yöneticiler için farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanları yönetme sürecinde bazı karmaşıklıkları doğurabilir. Bunlarla baş edilebilmesi için, işverenler açısından kültürel farklılıkların ve demografik değişikliklerin etkilerinin değerlendirilmesi, çalışanların iş tatmini tutumları üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve yönetilmesi, beşeri yeteneklerin etkin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da başarılı bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin başarısı, büyük ölçüde çalışanların duygusal, fiziksel, psikolojik ve davranışsal gereksinimlerinin ne kadar iyi karşılandığına bağlıdır. Bu çalışmada, yönetim kademelerinin bu gereksinimlere göre kültürel normlar bağlamında organizasyon yapısını nasıl şekillendirebileceği ve uygulamaları nasıl buna uygun hale getirebileceği tartışılmaktadır. Öncelikle işletmelerde yönetim kademelerine, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bir anlayış kazandırmak ve bu anlayış doğrultusunda iş sonuçlarını iyileştirebilecek kapsamlı bir yol haritası sunmak amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması ve ampirik verilere dayalı analizler kullanılarak değişkenler arası etkileşimler incelenmiştir. Literatürde yer alan başarılı uygulamalar ve stratejiler incelenmiş, bu stratejilerin işletmelere nasıl adapte edilebileceği üzerine öneriler sunulmuştur. İşletmelerde sıklık kültür boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi, genellikle çalışanların iş yerindeki kurallara, prosedürlere ve normlara ne derece uyduklarıyla ilişkilidir. Sıklık kültürü, yüksek düzeyde düzenlilik ve disiplin gerektiren bir ortam yaratır. Bu durum, bazı çalışanlar için iş tatminini artırabilirken, diğerleri için azaltıcı bir etki yaratabilir. Yetenek yönetimi uygulamaları, bu bağlamda önemli bir aracılık rolü oynayabilir.

Bu çalışma, yetenek yönetiminin tüm boyutlarıyla kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkilerine ampirik destek sunarak, Türkiye’deki imalat sektöründe bu yönetim biçiminin nasıl uygulanması gerektiğine dair önemli ipuçları sağlamaktadır. Türkiye’ nin içinde bulunduğu ekonomik kriz döneminde, hammadde sorunları ve rekabet pazar şiddetinin artması gibi faktörler imalat sektörünü ciddi şekilde etkilemiştir. Dolayısıyla bu çalışma, işletmelerin yetenekli çalışanlarını elde tutma çabalarını arttırabileceğini ve kültürel özelliklerin iş tatmini

üzerindeki etkilerini vurgular. Kültürel özellikler, örgütün çalışanlarıyla olan ilişkilerini ve çalışma ortamını önemli ölçüde etkileyebilir. Yetenek yönetimi stratejileri ise işe alma, eğitim ve gelişim fırsatları, performans yönetimi gibi uygulamalar aracılığıyla çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir. Bu bağlamda bu çalışma, işletmelerin sürdürülebilirliklerini artırmak için stratejiler geliştirmelerine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

Bulgular, kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki içsel tatmin boyutunda yetenek yönetiminin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Dünyanın sıkı kültürlerinden biri olarak kabul edilen Türkiye gibi ülkelerde yetenek yönetiminin iş tatminini nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bulgular literatürdeki kültürel boyutların iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Hulin, 1991; Parnell & Hatem, 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001; Huang ve Van de Vliert, 2004; Rawashdeh vd., 2015; Spector, 2022). Buna ilaveten, yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucu da Hafez vd., (2017) ve Alparslan & Saner (2020) çalışmalarını desteklemektedir. Örgüt kültürünün yetenek yönetimi aracılığıyla iş tatmini üzerinde etkili olması bulgusu ise Eversole vd., (2012) ile Kim & Park (2018) çalışmalarını desteklemektedir. Bu çalışmanın yapılan diğer çalışmalardan farkı ise, literatürde görüldüğü üzere, kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolüne ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın olmasıdır.

Araştırma bulgularında;

H2a: "Kültürel sıklığın iş tatmininin içsel tatmin boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezi sonucunda pozitif anlamlı etki görülmüştür. Sıkı kültürlerde, daha fazla netlik ve biçimlendirilmiş kuralların olması çalışanların ortamdaki doğru veya yanlışın ne olduğu ve nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilmelerine sebep olur. Bu durum, çalışanların kendini güvende hissetmelerine yardımcı olabilir. Kültürel sıklık, çalışanların işletmedeki faaliyetlerinin sosyal normlarla uyumlu olması beklentisini ortaya çıkarır. Bu uyum sonucunda çalışanların işbirliği içinde çalışmaları, yardım almaları ve toplumda kabul görmeleri mümkün olabilecektir. Böylelikle, toplum tarafından değerli ve gerekli olduklarını hissedebilirler. Toplumsal normlarla uyumlu çalışma, toplumsal güvence ve kabul duygusunu geliştirerek içsel tatmini sağlar. Dolayısıyla, sıkı kültürlerin sosyal refahı teşvik etmesi sayesinde, çalışanların içsel tatmininin artırılması mümkün olabilir. Sıkı kültürlerde, bireylere genellikle yüksek performans beklentileri ve sorumluluklar yüklenir. Bu tür kültürlerde, çalışanlardan maksimum verimlilik beklenir ve genellikle performans dayalı ödüller sağlanır. Bu da, çalışanların daha fazla sorumluluk alması ve işlerinde daha fazla özen göstermesi sonucunu ortaya çıkarır. Yüksek performans gösteren çalışanların, üstlendikleri işin anlamı ve başarı elde etme motivasyonu ile içsel tatminleri şekillenir. Bu da kendilerini değerli hissetmeleri ve daha yüksek performans gösterme eğiliminde olmalarını sağlar. Bu sonuç, Gelfand vd. (2011) çalışmasındaki, kültürel sıklığın örgüt performansını artırdığı sonucunu desteklemektedir. Dolayısıyla yüksek düzeyde disiplin ve sosyal normlara uyum sağlayan kültürel uygulamalar çalışanların içsel motivasyonlarını artırabilir.

H3: "Kültürel sıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin anlamlı aracılık etkisi vardır." hipotezi sonuçlarında; örgütün kültürel sıklığı ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişki, yetenek yönetiminin kritik pozisyonları belirleme, ödül yönetimi boyutlarının negatif anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Yetenek yönetiminde, ödül yönetimi sadece dışsal ve performans dayalı ödüllerle sınırlandırıldığında, kültürel sıklıkla birleşerek içsel tatmini olumsuz yönde etkileyebilir. Dışsal ödüller, çalışanların sadece ödül kazanmak için çaba harcamaya yönlendirilmesine, işlerin detaylarını göz ardı etmelerine ve içsel motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir. Buna ilaveten, bu hipoteze bağlı olarak, yetenek yönetiminin kritik pozisyonların belirlenmesi boyutunda, kültürel sıklık uygulamalarının negatif bir etkisinin olmasının birkaç sonucu olabilir. Birincisi; kültürel sıklığın olduğu bir organizasyonda, örgütler genellikle bireysel gelişim yerine toplumsal uyum ve performans sıklığına odaklanabilir. Bunun sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının yalnızca performansın amacına ve normlara odaklanmasına neden olabilir. Bu da çalışanların özelleşmiş ve bireysel gelişim ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine sebep olabilir. İkincisi, yetenek yönetiminin kritik stratejileri belirlenirken, sadece dışsal başarıya dayalı bir yaklaşım benimsenmesi, içsel

motivasyonun düşmesine sebep olabilir. Bu durum, çalışanlarda işlerinin yalnızca kurallara uyum sağlanması ve dışsal motivasyon faktörlerinin elde edilmesi için bir araç haline geldiği algısını oluşturabilir. Dolayısıyla içsel tatmin düzeyleri düşebilir. Üçüncüsü, kültürel sıklık yoluyla uyum sağlama baskısı, çalışanların kişisel değerlerinin göz ardı edilmesine neden olabilir. Dolayısıyla içsel tatmin daha da düşebilir. H3 hipotezinin diğer sonuçlarında, örgütün kültürel sıklığı ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişki yetenek yönetiminin, yetkinlik eğitimi ve geliştirme boyutlarının pozitif anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Kültürel sıklık, çalışanların üzerinde baskı ve denetim düzenini zorunlu kılar. Ancak eğitim olanakları ve yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların bu baskılarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Yetkinlik eğitimi ve geliştirme, çalışanların daha iyi performans sergilemelerine ve kendi yeteneklerini daha iyi kullanmalarına imkân tanır. Dolayısıyla çalışanlarda öz-yeterlilik ve özerklik hissi sağlanarak, öz güvenleri artırılır. Onlara daha fazla kontrol duygusu kazandırılır. Bu da içsel tatminlerinin artmasına neden olabilir.

H3 hipotezinin sonuçlarında, örgütün kültürel sıklığı ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişki yetenek yönetiminin, yetkinlik eğitimi ve geliştirme boyutlarının pozitif anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Kültürel sıklık uygulamalarındaki organizasyonel kurulların baskınlığı ödüllere ayrılan imkânların daha katı kurullarla sınırlı olmasını sağlayabilir. Bu da dışsal tatminin sürekli ve sağlıklı bir şekilde artmasını engelleyebilir. Bu bağlamda, kültürel sıklık ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu ilişkisinde ödül yönetiminin olumsuz bir aracılık etkisi yaratmasına neden olabilir.

Çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri, iş tatminini artırır ve verimliliği yükseltir. Yönetim kademelerinin bu gereksinimleri karşılamak için düzenli geri bildirim ve takdir programları oluşturması, yetenekleri keşfetmesi ve keşfedilenleri desteklemesi gerekmektedir. Bunun yanında, çalışma ortamının güvenli ve sağlıklı özelliklerde olması fiziksel gereksinimler açısından önceliklidir. Stres yönetimi ve psikolojik destek programlarının düzenlenmesi ile çalışanların mental sağlığının korunması çalışma ortamının olumlu yönde etkilenmesine katkıda bulunur. Pozitif davranışların teşvik edilmesi ve negatif davranışların minimize edilmesi, iş ortamını daha uyumlu hale getirir. Yönetim, bu gereksinimleri karşılamak için net kurallar ve etik standartlar belirlemelidir.

Teorik açıdan, sıklık kültür boyutu, işletmenin kurallara, prosedürlere ve normlara yüksek derecede bağlılık gösterdiği bir kültürü ifade eder. Bu tür kültürlerde, çalışanların belirli standartlara ve beklentilere uymaları gerekmektedir. Bu durum, bazı çalışanlar için güvenlik ve netlik sağlarken, diğerleri için sınırlayıcı ve stresli olabilir. Yetenek yönetimi, bu bağlamda aracılık etkisi yaparak çalışanların iş tatminini artırabilir. Yetenek yönetimi, çalışanların bireysel yeteneklerini ve becerilerini tanımlayarak, geliştirmelerine olanak tanır ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Teorik olarak bu süreç, çalışanların kendilerini değerli ve motive hissetmelerine yol açar ve iş tatminini artırır.

Yönetimsel olarak öncelikle kültürel farklılıkların yönetimi, farklı kültürlerden gelen çalışanlar arasında iletişim, işbirliği ve takım çalışması gibi konularda kültürel anlayış ve uyum sağlanması gerekmektedir. Bu gereklilik, yöneticilerin kültürel duyarlılık ve empati becerilerini geliştirmelerini sağlar. İşverenler, çeşitli kültürel perspektifleri bir araya getirerek yaratıcılığı ve yenilikçilik anlayışını artırabilirler. Bunun yanında kültürel çatışmaları da yönetmek zorunda kalabilirler. Süreçlerdeki olası çatışmalar, düşük iş tatminine karşı verilen tepkiler nedeniyle ortaya çıkabilir. Kültürel farklılıklar ve demografik değişiklikler, düşük iş tatminine sahip çalışanların tepkilerini de farklılaştırabilir. Bazı kültürel gruplar, işyerindeki memnuniyetsizliklerini farklı şekillerde ifade edebilir veya işe olan

bağlılıklarını farklı ölçütlerle değerlendirebilirler. Yöneticiler, bu tür tepkileri anlamak ve gerektiğinde uygun müdahalelerde bulunmak için duyarlı olmalıdırlar ve buna uygun çatışma yönetimi stratejileri geliştirmelidir.

Çalışanlar açısından değerler bağlamında iş tatmininin sağlanabilmesi için; çalışanların demografik özelliklerinin, iş tatmini düzeylerini ve işe bağlılık seviyelerini etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü farklı kültürel değerler iş tatmini ve memnuniyet üzerinde belirleyici olabilir. İşverenler, çalışanların kültürel değerlerine saygı göstermek ve işyerinde hoşgörü ortamını teşvik etmek suretiyle iş tatmini ve iş etkinliğini artırabilirler. Kültürel çeşitliliğe yönelik farklı kültürel özellikteki çalışanların desteklenmesi ve işbirliğinin teşvik edilmesi için oluşturulabilecek kapsayıcılık politikaları işe alım süreçlerinden başlayarak işyeri kültürünün oluşturulmasına kadar geniş bir yelpazede uygulanmalıdır. Bu, hem yeteneklerin desteklenip güçlendirilmesinde hem de verimlilikte etkinliğin artırılmasında önemli bir unsur olacaktır. Yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, işletmelerin rekabet avantajını artıran, sürdürülebilirliklerini sağlayan ve performanslarını artıran kritik öneme sahiptir.

Uygulama açısından, yetenek yönetimi programlarının tasarımı ve uygulanması, sıkı kültürlerde çalışanların iş tatminini artırmak için kritik öneme sahiptir. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlenmesi çalışanların becerilerini artırmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur. Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirim süreçlerinin planlanması, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olur. Bu süreç, sıkı kültürlerde bile çalışanların gelişimlerini izlemelerine ve iyileştirmelerine olanak tanır. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için net ve ulaşılabilir kariyer gelişim yolları sunulur. Bu yollar, çalışanların motivasyonlarını artırır ve sıkı kültürlerin potansiyel olumsuz etkilerini azaltır. Çalışanların kendilerini değerli ve motive hissetmelerini sağlayarak iş tatminini artırır.

Operasyonel açıdan, sıkı kültürlerde yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde yönetilmesi için belirli süreçler ve sistemler uygulanabilir. Bunlar; yeteneklerin tespiti ve seçimi, yetenek geliştirme programları, motivasyon ve ödüllendirme sistemleri ile iletişim ve katılım süreçleri olarak sınıflandırılabilir. İşe alım süreçlerinde yeteneklerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve seçilmesi önemlidir. Bu, işe alınan kişilerin işletme kültürüne uyum sağlamalarını ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlar. İşletme içindeki yeteneklerin sürekli gelişimini desteklemek için yapılandırılmış programların uygulanması, çalışanların becerilerini artırmalarına ve işlerinde daha başarılı olmalarına yardımcı olur. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak için etkin ödüllendirme ve takdir sistemlerinin uygulanması, sıkı kültürlerde bile çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve iş tatminlerini artırmalarını sağlar. Çalışanların işletme süreçlerine aktif katılımını teşvik eden iletişim kanalları ve mekanizmalarının oluşturulması, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlar ve iş tatminlerini artırır.

İş gücü demografisindeki değişimler, işverenlerin kültürel çeşitliliği yönetme becerilerini ve çeşitlilik odaklı stratejilerini güçlendirmelerini gerektirir. Bu, iş tatmini ve performansı artırmak için kritik bir adım olmasının yanında; küresel iş ortamında başarılı olmanın önemli bir unsuru olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmamızın gelecekteki araştırmacılar tarafından gözden geçirilmesi ve ele alınması gereken bazı sınırlamaları vardır. Bu çalışmada ilk olarak kültürel değerler bağlamında yönetsel dinamiklerin açıklanabilmesi için işletme çalışanlarının kültürel sıkılık özelliği ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci olarak, kültürel sıkılık ile iş tatmini tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak da kültürel sıkılık ile iş tatmini tutumları arasındaki ilişkide yetenek yönetimi alt boyutlarının aracılık etkisi keşfedilerek literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak örneklem kitlesinin sadece Mersin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ambalaj üretimi yapan iki imalat şirketinin çalışanlarından oluşturulması bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Diğer sektörlerin de dahil edildiği, daha geniş örneklem kitlesi ile çok kültürlü global şirketlerde ve uluslararası düzeyde farklı çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Diğer yandan sıkılık-esneklik statik bir olgu gibi tartışılrsa da, kültürün diğer bileşenlerinde olduğu gibi, zaman

inde ya aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya değişimlerle ya da büyük bir etki yaratan yıkıcı değişimlerle farklılıklar gösterebilir. Bu bağlamda kültürün tüm boyutları da dahil edilerek, farklı değişkenlerle boyutsal çalışmaların yapılmasının değişimin yönünü açıklaması hususunda fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, teorik, yönetsel, uygulama ve operasyonel açıdan sıkılık kültür boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü, çalışanların yeteneklerini tanımlamaları, geliştirmeleri ve etkin bir şekilde kullanmaları ile iş tatminlerini artırmalarına katkıda bulunur. Sıkı kültür boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi, yetenek yönetimi uygulamaları aracılığıyla yumuşatılabilir ve optimize edilebilir. Bu süreçler, işletmelerin hem verimlilik hem de çalışanların iş tatminleri açısından daha başarılı olmalarına katkıda bulunur.

KAYNAKÇA

- [1] Ağırbaş, İ.S. (2023). *Kamu spor örgütlerinde örgütsel sıkılık-esneklik ve algılanan liyakatin örgütsel çeviklik üzerine etkileri* (Yayımlanmış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum).
- [2] Aksoy, Z. (2019). *Employee reactions to talent management: The role of organization-based self-esteem* (Master's thesis). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [3] Aktas, M., Gelfand, M. J., & Hanges, P. J. (2016). *Cultural tightness looseness and perceptions of effective leadership*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294–309. <https://doi.org/10.1177/0022022115606802>.
- [4] Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-service Training. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 69.
- [5] Arbuckle, J. L. (1994). Computer announcement amos: Analysis of moment structures.
- [6] Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmalara klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. İstanbul: Alfa Kitap.
- [7] .Bahadınlı, H. S. (2012). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi* (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma) (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- [8] .Bhuiyan, S. N., & Menguc, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- [9] .Bozagaç, F. (2021). *Örgüt kültürünün sıkılık/esneklik boyutu, finansal performans ve girişimcilik yönelimi ilişkisi: Borsa İstanbul şirketlerinde bir uygulama* (Doktora tezi). Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- [10] .Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- [11] .Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- [12] .Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- [13] .Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- [14] .Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19, 277-294.
- [15] .Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological methods & research*, 17(3), 303-316.
- [16] .Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate behavioral research*, 24(4), 445-455.
- [17] .Büyükoztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Atf İndeksi*, 001-214.
- [18] .Chua, R. Y., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227.
- [19] .Chua, R., Zhao, N., & Han, M. (2024). Cultural tightness in organizations: Investigating the impact of formal and informal cultural tightness on employee creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 184, 104338.
- [20] .Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B. (2003). VOLUME 12 INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY.
- [21] .Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- [22] .Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- [23] .Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- [24] .Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.
- [25] .Chen, S. Y. (2012). *A study of Strategic Talent Management-Workforce differentiation perspective* (Doctoral dissertation, Doctoral Dissertation, Institute of Human Resource Management, Kaohsiung, Taiwan, National Sun Yat-sen University).

- [26] .Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- [27] .Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- [28] .Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Routledge, New York.
- [29] .Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- [30] .Dalby, A. (2009). Nurturing new talent: running a corporate internship program. *Library Management*, 30(8/9), 583-592.
- [31] .Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- [32] .Davies, M. A., Laschinger, H. K. S., & Andrusyszyn, M. A. (2006). Clinical educators' empowerment, job tension, and job satisfaction: A test of Kanter's theory. *Journal for Nurses in Professional Development*, 22(2), 78-86.
- [33] .Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- [34] .Di Santo, D., Talamo, A., Bonaiuto, F., Cabras, C., & Pierro, A. (2021). A multilevel analysis of the impact of unit tightness vs. looseness culture on attitudes and behaviors in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 12, 652068.
- [35] .Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- [36] .Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The impact of talent management on job satisfaction and employee performance in public sector banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- [37] .Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). *Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited* (Vol. 3). Greenwich, CT: JAI press.
- [38] .Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- [39] .Eğinli, A. T., & Yalçın, M. (2016). Kültürlerarası yeterliliğin gelişmesi ve kültürlerarası uyum. *Global Media Journal TR Edition*, 7(13), 6-27
- [40] .Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- [41] .Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625
- [42] .Fayol, H. (Ed.). (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat.
- [43] .Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (pp. 1-51). Greenwich, CT: JAI Press.
- [44] .Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High ability studies*, 15(2), 119-147.
- [45] .Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- [46] .Gedik, Y., & Ozbek, M. F. (2020). How cultural tightness relates to creativity in work teams: Exploring the moderating and mediating mechanisms. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 634-647.
- [47] .Gelfand, M. (2019). *Rule makers, rule breakers: Tight and loose cultures and the secret signals that direct our lives*. Scribner.
- [48] .Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., ... & Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332(6033), 1100-1104.
- [49] .Gelfand, M. J., Nishii, L., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225-1244.
- [50] .Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- [51] .Goss, K. D. (2008). *Collaborating for student success*. Rowan University.
- [52] .Goss, W. (1989). *Making government work: Public sector reform under a goss government*. Policy Paper prepared by the Transition to Government Committee of the State Parliamentary Labor Party, August.
- [53] .Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- [54] .Guthrie, J., Petty, R., & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254-271.
- [55] .Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1.
- [56] .Harrington, J. R., & Gelfand, M. J. (2014). Tightness-looseness across the 50 united states. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(22), 7990-7995.
- [57] .Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- [58] .Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley & Sons, Inc, 136-142.
- [59] .Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- [60] .Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- [61] .Huang, X., & Vliert, E. V. D. (2004). Job level and national culture as joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology*, 53(3), 329-348.
- [62] .Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- [63] .Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- [64] .Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4-20). Swets & Zeitlinger Publishers.
- [65] .Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.
- [66] .Huang, B., & Ren, X. (2017). The effect of tightness-looseness on well-being: Residential mobility as a moderator. In *2017 December IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 2189-2193). IEEE.
- [67] .Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Yukl, G., Van Fleet, D. D., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. Eds. *Handbook of industrial and organizational psychology. Handbook of Industrial and Organizational Psychology; Consulting Psychologists Press; Palo Alto: Santa Clara, CA, USA, 571-650*
- [68] .Hung, A. (2014). *Understanding talent attraction: perceived attractiveness of financial reward elements*. (Thesis). University of Cape Town ,Faculty of Commerce ,Organisational Psychology. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11427/8536>.
- [69] .Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of marketing*, 49(1), 112-126.
- [70] .Iqbal, M. T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). The impact of person-job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees' performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2), 523-530.
- [71] .Ikizer, E. G., Fischer, R., Kunst, J. R., & Dovidio, J. F. (2024). Cultural tightness-looseness and individual differences in non-normativeness predict stigmatization of out-groups: a multilevel cross-cultural study. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- [72] .James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 66-89). Jossey-Bass
- [73] .Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *SAGE Open*, 8(3), 1-12.
- [74] .Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- [75] .Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddetle iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- [76] .Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organisation als System. *Handlungssysteme*, 217-231.
- [77] .Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- [78] .Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- [79] .Kıbaroğlu, G. G. (2022). *Sıkılık ve esneklik bağlamında örgüt kültürünün iş biçimlendirme üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygı ve proaktif kişiliğin rolü* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- [80] .Kim, E. J., & Park, S. (2020). Top management support for talent and culture on career changers' organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Career Development*, 47(6), 686-700.
- [81] .King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- [82] .Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- [83] .Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- [84] .Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- [85] .Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. E., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- [86] .Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- [87] .Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- [88] .Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- [89] .Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- [90] .Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1, 18.
- [91] .Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- [92] .Malamut, A. B. (2002). Socialization and perceptual agreement: Testing a bottom-up emergence model of organizational climate formation. The George Washington University.
- [93] .Markus, H. R., & Kitayama, S. (2014). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. In *College student development and academic life* (pp. 264-293). Routledge.
- [94] .McKinsey, K. (2001). Tug of war for IT talent. *Far Eastern Economic Review*, 164(15), 66-66.
- [95] .Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- [96] .Morishima, M. (1995). Union loyalty among white-collar workers in Japan. *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), 609-625.
- [97] .Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The sociological quarterly*, 26(3), 365-385.
- [98] .Mowday, R. T. (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. *New Directions for Teaching and Learning*, 1982(10), 59-70.
- [99] .Mubark, M. (2023). *Emotional, cognitive and behavioural reactions to various norm violations across culture: Examining the moderating roles of cultural tightness and strength of group identity* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- [100] .Münsterberg, H. (1913). *Experiments in the interest of electric railway service*. In H. Münsterberg, *Psychology and industrial efficiency* (pp. 63-82). Houghton, Mifflin and Company. <https://doi.org/10.1037/10855-008Neal>.
- [101] .Neal, A., & Sonsino, D. (2012). Seven Career-Limiting Myths for Talent Management Pros. *Training and development*, 66(8), 70-72.
- [102] .Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- [103] .Nurimansjah, R. A., Ramly, M., Mallongi, S., & Alam, R. (2022). The intervention of job satisfaction in influence the empowering leadership and talent management toward staff performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 67-76.
- [104] .O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). Stamford, CT: JAI Press.
- [105] .Örtücü, E., Saç, Ö., & Hasırcı, I. (2023). Kültürel sıkılık ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 79-98.
- [106] .Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [107] .Özeren, E., Özmen, O. N. T., & Appolloni, A. (2013). The relationship between cultural tightness-looseness and organizational innovativeness: a comparative research into the Turkish and Italian marble industries. *Transition Studies Review*, 19, 475-492.
- [108] .Palich, L. E., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Managing in the international context: Testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. *Journal of Management*, 21(4), 671-690.
- [109] .Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – A meta-analysis of their impact on talent retention. *European Journal of Business and Management*, 10(13), 151-160.
- [110] .Peltokorpi, V., & Froese, F. (2014). Expatriate personality and cultural fit: The moderating role of host country context on job satisfaction. *International Business Review*, 23(1), 293-302.
- [111] .Penrose, E. T. (1959). (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- [112] .Peterson, K. D. (1988). Mechanisms of culture building and principals' work. *Education and Urban Society*, 20(3), 250-261.
- [113] .Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., Van Knippenberg, D., & Kruglanski, A. W. (2005). Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 503-516.
- [114] .Rawashdeh, A., Al-Saraireh, A., & Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies?. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), 107.
- [115] .Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.
- [116] .Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324-347.
- [117] .Rosse, J. G., & Miller, H. (1984). An adaptation cycle interpretation of absence and withdrawal. *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring and managing employee absence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [118] .Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- [119] .Saygın, S., & Hasta, D. (2018). Göç, kültürleşme ve uyum. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 10(3), 302-323.
- [120] .Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1986). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Macmillan Publishing Co, Inc.
- [121] .Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. AMACOM/ American Management Association.
- [122] .Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- [123] .Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- [124] .Smith, A. (1776 [1981]). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Volumes I and II. R. H. Campbell and A. S. Skinner, eds. Liberty Fund: Indianapolis.
- [125] .Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally and Company. ED051271.
- [126] .Sommer, R. D. (2000). *Retaining intellectual capital in the 21st century*. Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- [127] .Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What happens when talent management goes global? *Journal of World Business*, 50(1), 176-185.
- [128] .Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- [129] .Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- [130] .Stamkou, E., van Kleef, G. A., Homan, A. C., Gelfand, M. J., van de Vijver, F. J., van Egmond, M. C., ... & Lee, I. C. (2019). Cultural collectivism and tightness moderate responses to norm violators: Effects on power perception, moral emotions, and leader support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(6), 947-964.
- [131] .Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- [132] .Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1987). Characteristics of work stations as potential occupational stressors. *Academy of Management Journal*, 30(2), 260-276.
- [133] .Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ömer Faruk Şimşek, 2020.
- [134] .Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- [135] .Taylor, F. W. (1917). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.
- [136] .Thomas, D. C., & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of international business studies*, 33, 309-326.
- [137] .Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
- [138] .Triandis, H. C., Chan, D. K. S., Bhawuk, D. P., Iwao, S., & Sinha, J. B. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International journal of psychology*, 30(4), 461-480.
- [139] .Uhrbrock, R. S. (1934). Attitudes of 4430 Employees. *Journal of Social Psychology*, 5(3), 365-37.
- [140] .Uz, I. (2015). The index of cultural tightness and looseness among 68 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(3), 319-335.
- [141] .Uzun, N. B., Gelbal, S. ve Öğretmen, T. (2010). TIMMS-R fen başarısı ve duyuşsal özellikler arasındaki ilişkinin modellenmesi ve modelin cinsiyetler bakımından karşılaştırılması, *Kastamonu Education Journal*, 18(2), 531-544.
- [142] .Üstün, F., & Kılıç, K. C. (2017). Examination of Tightness-Looseness Culture Dimension in Terms of Various Managerial and Structural Variables: a Research on Turkey's Leading Industry Enterprises. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(4), 963-979.
- [143] .Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management decision*, 50(5), 925-941.
- [144] .Van Der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- [145] .Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- [146] .Wasti, A., & Fiş, A. M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimcilğe Etkisi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 10.

- [147] .Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). *Terjemahan Eko Hartanto, Minneapolis: University of Minnesota.*
- [148] .Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.
- [149] .Yıldırım, İ., & Eraslan, H. (2020). İşletmelerde iş tatmini: Seramik sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 531-548.
- [150] .Zhang, M., & Li, S. Z. (2001). Empirical Study on Employee's Job Satisfaction Determinants. *Statistical Research*, 8, 33-37.

EXTENDED ABSTRACT

This study focuses on how businesses can enhance their capabilities to cope with challenges by employing talent management strategies. Analyzing how companies can implement these strategies and thereby increase their competitive advantages can provide significant contributions. Additionally, the study aims to examine the impact of perceived tightness-flexibility culture in organizations on employees' attitudes and behaviors, particularly the mediating effect of talent management practices. This paper explores how perceived social norms within business units influence organizational members' attitudes and behaviors, and how these effects are mediated by talent management practices. It aims to understand the creation of a cultural environment in businesses and its impact on job satisfaction. By examining the role of talent management strategies, the study seeks to enhance both academic knowledge and business practices regarding cultural dynamics and job satisfaction. Data was collected through literature-based scales and face-to-face surveys, focusing on testing specific research questions or hypotheses.

The study focuses on industrial enterprises in Turkey, specifically employees from two packaging companies in the Mersin Organized Industrial Zone, chosen using a non-probability convenience sampling method. The findings indicate that cultural tightness in Turkish organizations influences employees' attitudes, aligning with existing literature on the topic. Variations in the drivers and effects of organizational tightness in Turkey were also noted. SPSS 23 and AMOS 24 (CFA-SEM), where the recommended hypotheses are supported or not supported, were determined by statistical analyzes. Results show that talent management practices negatively mediate critical position identification and reward management dimensions, but positively mediate competency training and development dimensions in relation to the intrinsic dimension of job satisfaction.

In the relationship between organizational cultural tightness and the extrinsic dimension of job satisfaction, it was found that the critical position identification dimension of talent management does not have a mediating effect, whereas competency training and development dimensions have a positive significant mediating effect, and reward management has a negative significant mediating effect. In conclusion, talent management mediates the impact of cultural tightness on job satisfaction by facilitating skill development and utilization, thereby optimizing job satisfaction and boosting productivity.