



Örgütsel İletişimin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması

The Effect of Organizational Communication on Talent Management: A Field Study

Mustafa TAŞLIYAN^a, Şevval Nur MERİÇ^b, İrem Dilara YAKAR^c, Neslihan GİRAY^d

^a Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. İİBF, mustafatasliyan@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1141-9846>

^b Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, sevalnurmeric@ksu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-0591>

^c Dr. Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, dilaraairem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2210-4295>

^d Dr. Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, giray.neslihan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2618-3105>

Anahtar Kelimeler:

Öğretmen, örgütsel iletişim, yetenek yönetimi

Keywords: Teacher, organizational communication, talent management

JEL Kodları: M10; M19

JEL Codes: M10; M19

Geliş Tarihi: 17/01/2025

Kabul Tarihi:

05/11/2025

DOI:

10.33399/biibfad.1622154

Araştırma Makalesi
Research Article

Öz

Bu çalışma, örgütsel iletişimin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Ankara ilindeki özel okullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Evreninin tümüne belirli kısıtlar sebebiyle ulaşmak zor olduğu için Google Forms aracılığı ile ulaşılan 400 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda normallik, geçerlik-güvenirlik, tanımlayıcı, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda verilerin normal dağılım aralığında olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönde güçlü düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel iletişim değişkeninin alt boyutları ile yetenek yönetimi değişkeninin alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda ise elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel iletişim, yetenek yönetimindeki toplam varyansın %55'ini açıklamaktadır ve yetenek yönetiminin %55'inin örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Abstract

This study was carried out to determine the effect of organizational communication on talent management. The population of the study consists of teachers working in private schools in Ankara. Since it is difficult to reach the entire universe due to certain constraints, 400 teachers reached via Google Forms constitute the sample of the study. In line with the data obtained, normality, validity-reliability, descriptive, correlation and regression analyzes were performed. As a result of the analysis, it was seen that the data were within the normal distribution range. As a result of the correlation analysis, it was determined that there was a strong positive relationship between organizational communication and talent management. Additionally it was determined that there were significant relationships between the sub-dimensions of the organizational communication variable and the sub-dimensions of the talent management variable. As a result of regression analysis, the findings obtained are statistically significant. Organizational communication explains 55% of the total variance in talent management and it has been determined that 55% of talent management is related to organizational communication.

1. GİRİŞ

Sürekli sirkülasyonların yaşanması ve her geçen gün artan rekabetin şiddeti, işletmelerin ölçeklerini gözetmeksizin öngörülemez bir fırsat yelpazesi sunarken diğer taraftan da birçok tehdidi beraberinde getirebilmektedir. Fırsatları değerlendirmek ve karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelebilmek için işletmelerin güçlü örgütsel yeteneklere sahip olması ve bu yeteneklerini her gün geliştirmesi gerekmektedir ki iş dünyasında tutunabilsin ve rekabet edebilme gücünü arttırabilsin (Kayabaşı ve Kanberoğlu, 2008). İletişim de gündelik hayatın vazgeçilmez unsurlarının başında yer almaktadır. İletişime dair ana varsayım, iletişim kuramamanın güçlüğüdür. İnsanlar hayatlarının her noktasında iletişim kurarak yaşamlarını devam ettirmektedirler. Kişiler amaç ve isteklerini iletişimde bulunacakları muhataplarına bir kanal aracılığıyla iletir, alıcı mesajı alır ve anlamlandırır, buna ise iletişim süreci adı verilir. Bir amacı veya yapılmak isteneni gerçekleştirmek için mutlaka iletişime başvurmak gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin iletişim becerilerinin yanı sıra çalışanları da büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler ancak çalışanlarının etkinlik ve verimliliği ile tutunabilirler. Yoğun rekabet ortamı, kalifiye çalışanları işletme bünyesine çekmeyi ve tutmayı sağlamayı ve en aktif haliyle faydalanmayı gerektirmektedir. "Latince "communicare" fiilinden türetilen iletişimin dilimizdeki karşılığı "ortak kılma" olarak bilinmektedir. İletişim iki ya da ikiden fazla bireyin duygu, düşünce, bilgi ve davranışlarının bir neticeye ulaşması ya da bir hareketi şekillendirmesi amacıyla, sembollere aktarılarak bazı araç veya araçlar aracılığıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılır olması ve davranış biçimine evrimleştirilmesidir" (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir unsur olan örgütsel yetenek, çalışanların ve kurumun sahip olduğu beceri ve kapasitelerinin toplamıdır. Özel veya devlet kurumları farketmeksizin eğitim kurumlarında hedeflere ulaşmada önemli bir unsur olan örgütsel yetenek, öğretmenlerin ve okulun sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri kapsamaktadır. Bu yeteneklerin etkili biçimde kullanılması ise iyi yapılandırılmış bir örgütsel iletişim sisteminin çalışanların potansiyelini açığa çıkararak kurum içindeki uyumu ve koordinasyonu arttıracığı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmadaki örneklem de özel kurumlarda çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Örgütsel yetenek ve örgütsel iletişimin temellerinin ve gerekliliklerinin yerine getirilmesi halinde eğitim kurumlarında sağlam bir örgütsel yapı oluşacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Ankara ilinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi uygulamalarından etkilenme düzeylerini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda, özel okullarda çalışan öğretmenler üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve öğretmenlerin perspektifinden okullarda iletişim becerilerinin örgütsel yeteneklerine nasıl ve ne düzeyde etki ettiği irdelenmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Örgütsel Yetenek

2.1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavram olarak çeşitli dallarda değişik perspektiflerle anlamlandırılmaktadır. Türk Dil Kurumunun ifade ettiği şekliyle yetenek, kişinin kendine kazandırdığı yetkinlikler bakımından bir bakış açısına göre "doğuştan gelen, bireyin genetiğine dayalı bir özellik" olup, bireyin "öğrenmesini sınırlayan noktayı" yaratır. Yetenek "bireyin bir şeyi idrak etme ya da yapma kabiliyeti ve gücü" dür. Etrafındaki insanlarla ve nesnelere bütünleşme konusunda ise "bir duruma uyum sağlama hususundaki örgütlerde bulunan kudret" ve beraberinde "dış etkenlerden yansıyan etkileri kavrayıp alma kudreti" dir (TDK, 2024). Başka bir tanıma göre; yetenek, kişinin verimli halde tekrarlayan düşünme, hissetme ve davranış gösterme duygularını aktif biçimde uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21).

2.1.2 İş Hayatında Yetenek Kavramı ve Örgütsel Yetenek

İş hayatında yetenek; maksimum seviyede potansiyelini göstererek bunun neticelerini zamanında veya uzun vadede kurumsal performansta farkını ortaya koyabilecek kişileri temsil eder (Tansley vd., 2006: 2). Genel olarak yetenek, bir bireyin sahip olduğu ve işyerinde kullandığı bütün bilgi, tecrübe, gayret ve davranışlar bütünü demektir (Cheese vd., 2008: 46). Yetenekli çalışanlar gayretsiz çalışanlara kıyasla daha çok başarı sağlayabilen, işlerini en iyi düzeyde yapmaya çalışan, çevresindeki insanlara örnek olan ve işletmenin ana yetkinliklerine maksimum seviyede sahip olan nadir bireylerdir (Berger ve Berger, 2003: 4).

Örgütsel yetenek kavramı olarak, finansal, teknolojik ve stratejik evrimi gerçekleştirebilmek ve yapıya uyumlaştırmak, bu yetenekleri bütünleştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir rekabet üstünlüğü elde etmenin varsayımı olarak ifade edilmektedir. İşletmenin fiziki aktiviteleri, orta ve üst kademedeki yer alan bireylerin becerilerinin hepsini tanımlamaktadır. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve faaliyette bulunmalarına yönelik içsel çevreye dönerek dışsal baskılara karşı rekabet üstünlüğünü gösterebilmeyi sağlamaktadır. Akabinde yeni üretim fonksiyonları yaratmak gibi örgütlerin yetkinliğini devamlı ilerletmek adına yönetsel kapasite ile alakalı edinilmiş işletmenin canlı ve kolektif rutinleridir (Zehir ve Acar, 2008: 17-18). Başka bir ifade ile kurumsal beceriler, bir kurumun belirlediği başlıca aktiviteleri, rakip işletmelerinden daha üstün düzeyde gerçekleştirme ya da kaynaklarını daha verimli kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Sevicin, 2006: 111).

2.1.3. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi, McKinsey ve Company'nin "Yetenek Savaşı" adlı araştırmalarının literatüre girmesinden hemen sonra 1990'ların bitimine doğru popülerlik kazanmıştır. Bu araştırma, çoğu endüstri ve pazarda yeteneklerin üst safhada olduğu ve taleplerin yükselmesi ile arzı da geri bırakmanın sonucudur. Bu açıdan yetenek yönetimi kavramı, insan sermayesi yönetimi ile aynı anlamı taşır hale gelmiştir. Bu eşanlı olma durumu işletmelerin işgörenlerini kendilerine doğru çekme, işe alım yapma ve terfi almalarını sağlama noktasında stratejik becerileri geliştirme ve bütünlük bilincini benimsemelerini kapsamaktadır (Stahl vd., 2012). McKinsey'e göre yetenek "...bir bireyin yetenekleri onun içsel yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekâsı, yargısı, tutumu, karakteri ve dürtüsünün toplamıdır. Beraberinde öğrenim ve gelişim becerilerini de kapsar" (Beechler ve Woodward, 2009: 274).

Hızlı ve kâr odaklı rekabet etme durumu, devamlılığı sağlamak ve işletmelerin birbirine kıyasla fark atmak için beyin gücü ve inovatif davranmanın ana unsuru olan insan kaynağı ile mümkün olmaktadır (Atlı, 2013: 40). Kalifiye insan kaynağını bünyesinde tutan işletmeler rekabette öne geçerek teknolojinin yarattığı değişikliklere direnç göstermeyip uyum sağlama yoluna giderler. Bu ise insan kaynakları yönetimi sürecinde yetenek yönetimine dikkat çekmektedir (Dede, 2007: 34).

Dijital çağın içinde bulunulması sebebi ile bilgiye erişimin basitleşmesi, kişinin okur yazarlık durumunu ilerletmesi böylelikle nitelik bakımından gelişim kaydetmeleri kariyerlerine yönelik algılarında değişime sebebiyet vermektedir. Becerikli işgörenler kariyerlerini ilerletmek için gündelik yaşantılarını sektöre uğratmak istememektedirler. Bu nedenle becerikli işgörenlerini elinde tutmak isteyen işletmelerin nitelikli elemanlarının beklentilerini karşılamaları oldukça önem arz etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 163). Bilişim teknolojilerinin sık kullanımı ile birlikte işgörenlerin tutum ve tavırlarının göz ardı edilmeden yaptıkları işlerdeki değişikliklere gitmesi ve yönetimin de bu değişiklikleri benimseyerek uygulaması yadsınamaz bir gerçek olmuştur. Bu aşamada bazı işlerin durdurulması veya şartlarının güncellenmesi ile yeniden yapılanma yoluna gidilerek işlerde revizeler yapılabilir ve uyum sağlama noktasında hassasiyetler gösterilebilir (Yalçın, 2020: 27).

Yetenek yönetimine duyulan gereksinimlerden bir diğeri ise demografilerde görülen değişimlerdir. Gelişmiş ülkelerde genç oranının düşüşte olması 18-65 yaş arasında çalışma hayatı devam eden nüfus kendi içerisinde kültür, eğitim vb. konuların etkisiyle nitelik bakımından farklılaşmaktadır. Rekabet eden işletmelerin arayışa girdiği işgücü, iş görebilecek nüfus içerisinde

gelişime direnç göstermeyecek ya da katma değer sağlayabilecek potansiyeli olan işgörenlerdir (Yalçın, 2020: 29).

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.2.1. Örgütsel İletişimin Anlamı ve Önemi

İletişim kavramının ne olduğu ve sosyal hayat bakımından önem derecesini ifade ettikten sonra işletmeler açısından da ne kadar önem taşıdığına değinmek gereklidir. Çünkü örgütleri yaratan kişiler yaptıkları aktivitelerle işlerini ifa ederler, bu aktiviteleri sistemli olarak ilerletebilmeleri için iletişime aktif olarak katılmaları gerekmektedir. Temel olarak iletişim, işletme içerisinde yer alan bireylerin ortak paydada iletişim kurabilmesi ve işlerini birlikte yapmalarını mümkün kılmaktadır. Kısaca yönetim işletmedeki bireylerin gayretleriyle güçlenmektedir ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede iletişimin yadsınamaz bir yere sahiptir (Can, 1999: 254). Bununla birlikte, iletişim yönetici ve üst düzey çalışanların örgüt ortamında sıklıkla başvurduğu en temel araçtır (Koçel, 2001: 417). İletişim kuran örgüt üyeleri bilgi paylaşımı yaptıkça ve etkileşimde buldukları kendilerini kurumlarına daha ait hissetmektedirler (Lawler, 2004: 28).

2.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı

Topluma yönelik bütün etkileşimler iletişim olmadan gerçekleşmemektedir. İletişimin eksik olduğu noktalarda işletmeler kısır bir döngüye girer işler yanlış ilerlemeye başlar. İletişim örgütlerin can damarı olarak tanımlanabilir. İletişim, işletmelerin performansını doğrudan ve dolaylı yollardan etkilemektedir (Garnett vd., 2008: 266). Yöneticiler, alt düzey çalışanlarla neyi, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini iletişim kurarak iletirler. İletişim işletmeler için, bir kaynaktan alıcıya bilgi, istek veya bir mesajın iletilmesini ifade etmekten çok fazlasıdır (Taylor ve Cooren, 1997: 420; Koçel, 2005: 530). Çalışanlar iletişim sayesinde hem birbirleriyle hem de üstleri konumundaki kişilerle iletişim kurarak kendilerini ifade etme imkânı bulmaktadır. İletişim, örgüt içinde yer alan kişileri bir arada tutan ve faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlayan bir araçtır. İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurları olup tüm hepsinin kendine özgü amaçları vardır. Örgütler de hem bu amaçların sonucu hem de bu amaçlara ulaşma yolundaki önemli araçlardır. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Etkin iletişimden faydalanmak gerek örgütsel etkililiği yükseltecek gerekse de üretim ya da hizmeti sunma aşamasını yaratan çalışanlar bağlamında sarsılması zor bir bağ oluşturacaktır (Atak, 2005: 59).

Örgütsel iletişim süreci çift taraflı bir durum olmasına rağmen, bu sürecin net ve verimli ilerlemesi üst yönetime dayalıdır. Başka bir ifade ile üstlerin iletişim kurma evrelerindeki aktifliği, üstlerin iletişim kurma kanallarını temiz tutması ve iletişimin ilerletilmesine imkân sunmaktadır. Bu bağlamda, işgörelere net bilginin aktarılması konusunda işverenlerin çok büyük bir görevi bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 293). Örgütsel iletişimin önem ve faydaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Tutar, 2009: 160):

- Yönetimin isteklerini gerekli departman ve çalışanlara aktarır.
- Yönetim kademesine, karar vermeleri için gerek duyulan bilgileri iletir.
- Yöneticilerin alacakları kararları yürürlüğe girdirmek için çalışanların bu kararları iyi anlamasını sağlar.
- İşgörelere karşı işletmeye bağlı olma seviyelerini ve verimliliklerini üst kademeye çıkarır.
- İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi işgörelere tutumlarında pozitif bir etki oluşturarak performans artışı sağlar.
- İş yerinde zıtlaşmaları azaltır.
- Stratejik planların yürütülmesini sağlayarak kar oranını yükseltir.
- İşgörelere aralarındaki paylaşımcılık hissini yükseltir.

Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Örgütsel iletişimin amaç ve işlevleri aşağıda sıralanmıştır (Güllüoğlu, 2011: 24-25; Tutar, 2009: 162):

- Uygulanan örgütsel politikaların ve alınan kararların işgörenlere aktarılması yoluyla örgütsel dedikodunun önüne geçilmesi,
- Örgütün çalışma prensipleri, hedefleri, zam ve ek ödenek sistemi, ödül ve ceza sistemi, kariyerlerine yönelik gelişimler, sosyal yaşantılarına dair katkılar, örgütün bütçe durumu, projeleri ve aktivitelerine ilişkin işgörenleri haberdar ederek bağlılığı ve güven ortamını oluşturmak,
- Örgütte daimî bilgi sirkülasyonu sağlayarak, örgüt içinde bir aile ortamının, örgütün birlik olma gücünü yaratabilmesi maksadıyla sevgi ve saygı ilişkilerinin ilerletilip işletme çalışanlarının motivasyonunun artırılması.
- Örgütte yapılacak tüm inovatif hareketler hakkında çalışanlara bilgi aktarılması ve kâr zarar durumunun kontrolünün sağlanması,
- İşgörenlerin işletmenin amaçlarını, hedeflerini, örgüt kültürünü idrak etmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması.
- Örgütte çalışan bireylerin görev tanımlarını iyi bilmeleri, yetki ve sorumluluklarına dair kontrollerin yapılması ve problemlere tam zamanlı müdahalelerde bulunulması,
- Etkin kararlar verilmesi için alternatif yollar ve çeşitli bilgilerin toplanmasını sağlamak,
- Kişiler, gruplar ve bölümler arasında sorun çıkması önlemek ve birlikte çalışabilme güdüsünü kazandırabilmek,
- Örgütsel bilgisi iyi olan işgörenlerin aracılığıyla örgütün dışsal çevrede bilinirliğinin artırılması.

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmanın değişkenleri olan örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi kavramları arasındaki ilişkinin temeli literatürde yer alan Sosyal Değişim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorilerine dayandırılmaktadır. Çünkü bu iki teori de temelde iş ortamındaki kişiler arası ilişkileri esas almakta ve bu ilişkileri -karşılıklılık- temelinde değerlendirmektedir (Cropanzano ve Mitchell: 2005: 874; Seeck ve Parzefall, 2008: 473). Sosyal değişim teorisi multi disiplinler görüşleri barındıran bir teori olup bu görüşler arasındaki farklılıklar veya etkileşimler sebebiyle kişilerin birtakım davranışlara yöneldiğini ifade etmektedir. Sosyal değişim süreci, örgüt içerisinde herhangi bir kişinin (amir veya çalışma arkadaşı) başka bir kişiyi hedef alması ve ona karşı olumlu veya olumsuz bir davranış sergilemesi ile başlamakta ve süreç hedef kişinin gördüğü davranış bağlamında -karşılık- vermesi ile devam etmektedir (Cropanzano vd., 2017: 480). Çalışma değişkenleri bağlamında değerlendirildiğinde ise; örgütsel iletişimin etkin olarak yürütüldüğü iş ortamında çalışanlar arasındaki güven ve bağlılık gibi duygusal bağlar kuvvetlenmekte, bu durum da çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve böylece örgütün çıkarına olacak şekilde davranma eğiliminde olabilmektedirler. Bu bağlamda örgüt yararına olacak en önemli etmenlerden biri ise yetenekli kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri alanların fark edilebilmesi ve yönetilebilmesidir. Güçlü kişiler arası iletişim ve güçlü iletişim ağı yetenek yönetiminin de gerçekleşmesini kolaylaştırmakta ve bu yönetim sürecinin etkin olarak işlenmesi de genel olarak her anlamda kalitenin artmasını sağlamaktadır.

Diğer yandan psikolojik sözleşme teorisi temelinde ele alındığında ise psikolojik sözleşme örgüt içerisinde çalışan ve yönetici konumunda yer alan kişiler arasındaki ilişkilerin/beklentilerin toplamını ifade etmektedir. Yazılı olmayan şekilde belirlenen bu beklentiler karşılıklı yükümlülükleri ve kişiler arasındaki güven ve bağlılığın bu şekilde sağlanmasını ifade etmektedir (Zacher ve Rudolph, 2021: 8-85). Bu teori bağlamında değerlendirildiğinde yine sosyal değişim teorisinde olduğu gibi kişiler arasındaki ilişkilerde bir -karşılıklılık- yer almakta ve gerçekleşen etkin

iletişim ile kişilerin daha iyi tanınması ve yeteneklerinin bu yolla keşfedilerek yönetilmesi yer almaktadır. Tam tersi durumdan bakıldığında ise kişiler arasındaki ilişkilerin -iletişimsizlik-sebebiyle olumsuz bir şekilde ilerlemesi, olumsuz atılan adımlara olumsuz dönütler verilerek sosyal değişim sürecinin istenmeyen şekilde devamı ve taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali beraberinde ilişkilerin daha da kötüye gitmesine veya zayıflamasına sebep olabilmekte ve bu da örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının da istenilen doğrultuda gerçekleşmemesine sebebiyet verebilmektedir.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı

Örgütsel iletişimin yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için bu çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın yürütülmesi için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Etik Kurulundan 12.07.2024 tarihli E-326311 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

3.2.Araştırmanın Evren ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki, faaliyette olan özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Ankara'daki özel okullarda aktif olarak çalışan öğretmenlerin sayısına MEB'in sitesinden ulaşılmış olup sayı 21.549 şeklindedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2024). Katılımcılara Google Forms aracılığıyla anketler gönderilmiş olup anketlere dönüş yapan 400 öğretmen çalışmamızın örneklemini oluşturmaktadır. Evren sayısının fazla veya belirsiz olması durumlarında asgari örneklem sayısı 384 olacak şekilde baz alınarak çalışmalar yürütülmelidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu bağlamda çalışmanın örneklem büyüklüğü için asgari şartı taşımaktadır ifadesi kullanılabilir. Son olarak bu çalışmanın örneklemini katılım formuna yanıt veren 400 kişi oluşturmaktadır.

3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Katılımcılara, üç bölümden oluşan form Google forms aracılığıyla gönderilmiştir. İlk bölümde 6 soru yer almakta ve demografik durumların (yaş, cinsiyet vs.) tespit edilebilmesi amacıyla taşımaktadır. Daha sonra katılımcıların iş ile ilgili görüşlerini ölçebilmek amacıyla "Aldığım eğitim yaptığım iş ile alakalıdır, Yaptığım işin yeteneklerimle ilişkili olduğunu düşünüyorum, Yaptığım işten mutluyum, Yaptığım işte sahip olduğum yeteneklerin tamamını kullanabiliyorum" şeklinde 5'li Likert formatında sorular yönetilmiştir.

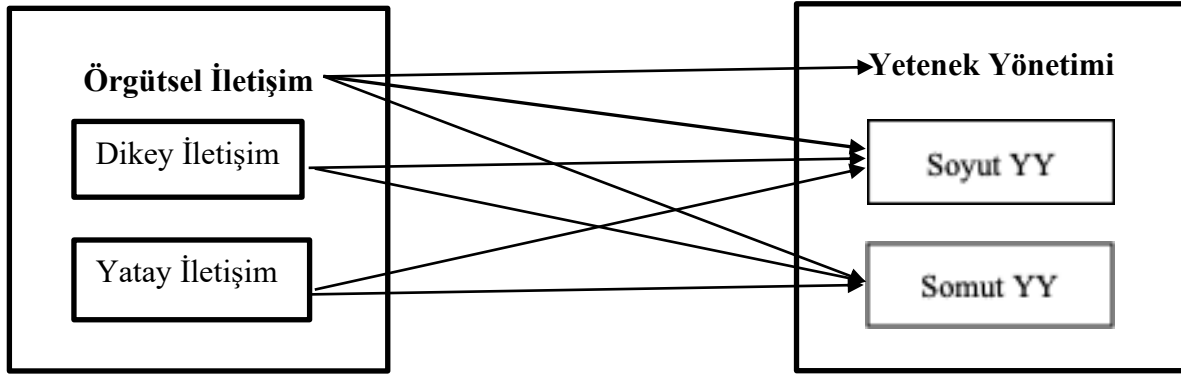
İkinci bölümde yer alan Örgütsel İletişim ölçeği Postmes, Tanis ve Wit (2001)'in tarafından geliştirilmiştir. Melikoğlu (2009) tarafından yüksek lisans çalışmasında Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış, dikey ve yatay iletişim şeklinde olmak üzere iki alt boyut ve toplam 15 maddeden meydana gelmektedir. Postmes, Tanis ve Wit (2001)'in araştırmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde yer alan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeği, 2006 yılında Shawn Fegley tarafından geliştirilmiş olup 16 ifadeden oluşmaktadır. Bahadınlı (2013) tarafından "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği", doktora tezinde Türkçeleştirilmiştir. Beşli likert tipinde olan ölçek iki alt boyutlu olup soyut ve somut faktörler olarak (1-8 soyut; 9-16 somut) ayrılmıştır.

3.4.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel iletişim değişkeni çalışmanın bağımsız değişkeni; yetenek yönetimi değişkeni ise bağımlı değişkeni olup bu değişkenler arasında anlamlı bir etkinin var olup olmadığı incelenmiş ve bu değişkenler arasında oluşabilecek ilişkiler bağlamında aşağıdaki yer alan model geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



H1: Örgütsel iletişimin yetenek yönetimi üzerine etkisi vardır.

H1a: Örgütsel iletişimin soyut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

H1b: Örgütsel iletişimin somut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

H1c: Dikey iletişimin soyut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

H1d: Dikey iletişimin somut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

H1e: Yatay iletişimin soyut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

H1f: Yatay iletişimin somut yetenek yönetimi alt boyutu üzerine etkisi vardır.

4. ANALİZ SONUÇLARI

4.1. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Literatürde yer alan çalışmalarda toplanan verilerin analizlerine başlanmadan önce parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin yapılacağını belirleyebilmek amacıyla normallik testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2014: 85). Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını açıklayan çarpıklık basıklık değerlerine ilişkin sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Normallik Testi

Ölçek	Skewness	Kurtosis
Örgütsel İletişim	-0.884	1.145
Yetenek Yönetimi	-0.562	0.820

Yapılan analiz neticesinde örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi ile ilgili verilerin dağılımının normal olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha
Örgütsel İletişim	0.960
Yetenek Yönetimi	0.973

Ölçeklerde yer alan ifadeler arasındaki tutarlılıklarının ölçülmesinde tercih edilen yöntemlerin başında Cronbach Alpha gelmektedir ve elde edilen değer de en az 0.70 ve üstünde olması beklenmektedir (Seçer, 2015: 217). Tablo 2’de gösterildiği şekilde ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri 0.70 değerinin üzerinde olup ölçekler için güvenilirdir denilebilir.

Tablo 3: Demografik Değişkenlere İlişkim Bulgular

Değişken	Özellik	N	%
Yaş	25 ve altı	34	8.5
	26- 31	121	30.3
	32-36	121	30.3
	37-41	81	20.3
	42 ve üzeri	43	10.8
Cinsiyet	Kadın	214	53.5
	Erkek	186	46.5
Medeni Durum	Evli	268	67.0
	Bekar	132	33.0
Eğitim Düzeyi	Lise ve dengi	55	13.8
	Lisans	202	50.5
	Yüksek Lisans	119	29.8
	Doktora	24	6.0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	68	17.0
	1-5 yıl	163	40.8
	6-10 yıl	96	24.0
	11 yıl ve üzeri	73	18.3
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	41	10.3
	1-5 yıl	93	23.3
	6-10 yıl	147	36.8
	11 yıl ve üzeri	119	29.8

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların %30.3'ünün 26-31 ve 32-36 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların %53.5 ile erkek çalışanlardan fazla olduğu ve evlilerin oranının ise %67 olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ise toplam yüzdenin yarısı olan lisans düzeyi ile en fazla orana sahiptir. Kurumda çalışma süresi %40 ile 1-5 yıl, toplam çalışma süresi ise %36 ile 6-10 yıl arasındadır.

Tablo 4: Katılımcıların Aldığı Eğitimin Yaptıkları İş ile İlişkisi Olup Olmadığına Dair Dağılımı

Aldığım eğitim yaptığım iş ile alakalıdır	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	27	6.8
Katılmıyorum	20	5.0
Kararsızım	41	10.3
Katılıyorum	128	32.0
Kesinlikle katılıyorum	184	46.0

Tablo 5: Katılımcıların Yaptıkları İşin Yetenekleriyle İlişkisi Olup Olmamasına Dair Dağılımı

Yaptığım işin yeteneklerimle ilişkili olduğunu düşünüyorum	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	5.5
Katılmıyorum	24	6.0
Kararsızım	31	7.8
Katılıyorum	129	32.3
Kesinlikle katılıyorum	194	48.5

Tablo 6: Katılımcıların Yaptıkları İşten Memnuniyet Duyma Derecesine Dair Dağılımı

Yaptığım işten mutluyum	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	5.0
Katılmıyorum	12	3.0
Kararsızım	54	13.5
Katılıyorum	124	31.0
Kesinlikle katılıyorum	190	47.5

Tablo 7: Katılımcıların Yaptıkları İşte Yeteneklerini Kullanabilmesine Dair Dağılımı

Yaptığım işte sahip olduğum yeteneklerin tamamını kullanabiliyorum	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	5.5
Katılmıyorum	24	6.0
Kararsızım	46	11.5
Katılıyorum	123	30.8
Kesinlikle katılıyorum	185	46.3

Katılımcıların işe ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yöneltilen aldığım eğitim yaptığım iş ile alakalıdır, yaptığım işin yeteneklerimle ilişkili olduğunu düşünüyorum, yaptığım işten mutluyum, yaptığım işte sahip olduğum yeteneklerin tamamını kullanabiliyorum şeklindeki sorularda neredeyse yarısı sorulara kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 8: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1.Örgütsel İletişim	1					
2. Yetenek Yönetimi	0.743**	1				
3. Soyut YY	0.783**	0.960**	1			
4. Somut YY	0.643**	0.960**	0.843**	1		
5. Dikey Öl	0.990**	0.719**	0.757**	0.622**	1	
6. Yatay Öl	0.809**	0.671**	0.707**	0.580**	0.718**	1

Değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analiz sonucunda örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü (0.743**) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan soyut yetenek yönetimi ile arasında pozitif yönlü (0.783**) ve somut yetenek yönetimi ile pozitif yönlü (0.643**) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek yönetiminin alt boyutu olan soyut yetenek yönetimi ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey örgütsel iletişim ile arasında pozitif yönlü (0.757**) ve yatay örgütsel iletişim ile pozitif yönlü (0.707**) bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

Yetenek yönetiminin alt boyutu olan somut yetenek yönetimi ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey örgütsel iletişim ile arasında pozitif yönlü (0.622**) ve yatay örgütsel iletişim ile pozitif yönlü (0.580**) güçlü düzey bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9: Örgütsel İletişimin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Örgütsel İletişim	0.743 ^a	0.552	0.551	489.662	0.767	0.035	0.743	22.128	0.000

Basit doğrusal regresyon analiz yöntemi ile değişkenler arasındaki etki dereceleri belirlenebilmekte olup gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel iletişim değişkeninin yetenek yönetimi değişkeni üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Örgütsel iletişim, yetenek yönetimindeki toplam varyansın %55'ini açıklamaktadır ve yetenek yönetiminin %55'inin örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 10: Örgütsel İletişimin Soyut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Soyut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Örgütsel İletişim	0.783 ^a	0.613	0.612	629.420	0.843	0.034	0.783	25.088	0.000

Örgütsel iletişimin soyut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 10'da gösterildiği gibi örgütsel iletişim, soyut yetenek yönetimindeki toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır ve soyut yetenek yönetiminin %61'inin örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 11: Örgütsel İletişimin Somut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Somut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Örgütsel İletişim	0.643 ^a	0.413	0.412	280.451	0.690	0.041	0.643	16.747	0.000

Örgütsel iletişimin somut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 11'de gösterildiği gibi örgütsel iletişim, somut yetenek yönetimindeki

toplam varyansın %41'ini açıklamaktadır ve somut yetenek yönetiminin %41'inin örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Dikey Örgütsel İletişimin Somut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Somut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Dikey Örgütsel İletişim	0.622 ^a	0.387	0.386	251.367	0.633	0.040	0.622	15.855	0.000

Dikey örgütsel iletişimin somut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 12'de gösterildiği gibi dikey örgütsel iletişim, somut yetenek yönetimindeki toplam varyansın %38'ini açıklamaktadır ve somut yetenek yönetiminin %38'inin dikey örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Dikey Örgütsel İletişimin Soyut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Soyut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Dikey Örgütsel İletişim	0.757 ^a	0.573	0.572	534.165	0.773	0.033	0.757	23.112	0.000

Dikey örgütsel iletişimin soyut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 13'de gösterildiği gibi dikey örgütsel iletişim, soyut yetenek yönetimindeki toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır ve soyut yetenek yönetiminin %57'sinin dikey örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 14: Yatay Örgütsel İletişimin Soyut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Soyut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Yatay Örgütsel İletişim	0.707 ^a	0.500	0.499	398.680	0.750	0.038	0.707	19.967	0.000

Yatay örgütsel iletişimin soyut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 14'de gösterildiği gibi yatay örgütsel iletişim, soyut yetenek yönetimindeki toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır ve soyut yetenek yönetiminin %50'sinin yatay örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 15: Yatay Örgütsel İletişimin Somut Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Somut Yetenek Yönetimi									
Bağımsız D.	R	R ²	ΔR ²	F	B	S.H.	β	t	P
Yatay Örgütsel İletişim	0.580 ^a	0.336	0.334	201.375	0.612	0.043	0.580	14.191	.000

Yatay örgütsel iletişimin somut yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için regresyon analizi sonucunda bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Sig.000). Tablo 15'de gösterildiği gibi yatay örgütsel iletişim, somut yetenek yönetimindeki toplam varyansın %33'ünü açıklamaktadır ve somut yetenek yönetiminin %33'ünün yatay örgütsel iletişime bağlı olduğu saptanmıştır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İletişim, kişiler arasındaki bağın oluşmasında temel etkindir ve iletişim doğru ve tam gerçekleşmediği zaman bir dizi aksaklık ve yanlış anlaşılmaları beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel iletişim ise en basit tanımıyla iletişimin, kurum içerisindeki çalışanlar arasında gerçekleşmesidir. Yetenek yönetimi ise, örgüt içerisinde görevli kişilerin becerileri doğrultusunda görevlendirilmeleri ve yönlendirilmelerinin hedef tema olarak belirlenmesidir. Bu bağlamda üst

düzyer yöneticilere önemli roller düşmektedir. En önemlisi ise iletişim ağıının sorunsuz ilerlemesini gerçekleştirirlerdir. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda üst yönetim tarafından organize edilmesi ve görevlendirilmesi güçlü bir iletişim ağıının varlığı ile gerçekleşmektedir. Özellikle özel okullarda görevli öğretmenlerin örneklem olarak seçilmesinin sebebi ise buradan gelmektedir. Özel okullarda işleyen iletişim ağı ve görevli öğretmenlerin yeteneklerinin, alanlarına göre keşfedilip ilerlemelerini sağlayacak nitelikte bir alt yapının var olup olmadığı incelenmek istenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma nicel bir çalışma olup saha araştırması Ankara ilinde özel okullarda görevli öğretmenler ile yürütülmüştür. Katılımcılara Google Forms aracılığı ile ulaşılmış ve geri dönüş yapan 400 öğretmen çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

Elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen analizler sonucunda veri setlerinin normal bir dağılım gösterdiği saptanmıştır. Geçerlik-güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin istenilen güvenilirlik aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların 2/3'ünün 26-31 ve 32-36 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların sayısının erkek çalışanlardan fazla olduğu ve evlilerin yaklaşık 2/3'lük oranda olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ise toplam yüzdenin yarısı olan lisans düzeyi ile en fazla orana sahiptir. Kurumda çalışma süresi toplam oranı içinde yaklaşık 1/2 ile 1-5 yıl toplam çalışma süresine sahip kişiler yer almaktadır. Bu sonuç Korkmaz ve Göktaş (2023) yılında yaptığı çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Buna göre bireyler yaşları ile alakalı yeteneklerinin de doğru oranda arttığı görülmektedir. Yeni başlayan bireylerin yetenek ve iletişim noktasında eksik noktalarını giderebilmeleri için farklı uygulamalar hayata geçirilmelidir.

Katılımcıların işe ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yöneltilen, aldığım eğitim yaptığım iş ile alakalıdır, yaptığım işin yeteneklerimle ilişkili olduğunu düşünüyorum, yaptığım işten mutluyum, yaptığım işte sahip olduğum yeteneklerin tamamını kullanabiliyorum şeklindeki sorularda neredeyse yarısı sorulara kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bahuguna vd. (2022) ise Kuzey Hindistan'da ikamet eden beş yıldızlı otelin tamamında çalışan 300 kişi üzerinde rastgele örnekleme yöntemiyle gerçekleştirdikleri anket sonucunda, yetenek yönetiminin, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini büyük oranda etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu yönüyle araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi ile örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi değişkenleri ve alt boyutları arasında anlamlı olarak nitelendirilebilecek ilişkilerin var olup olmadığı incelenmiştir. Örgütsel iletişim ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin alt boyutu olan soyut yetenek yönetimi ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey örgütsel iletişim ve yatay örgütsel iletişim ile pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin alt boyutu olan somut yetenek yönetimi ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey örgütsel iletişim ve yatay örgütsel iletişim ile pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Luna-Arocas vd. (2020) ise Valensiya'da (İspanya'da) çalışan ve ortalama iş deneyimi 12 yılı bulan toplam 198 kişilik örnekleme gerçekleştirildikleri çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve iletişim üzerindeki etkisinde rol oynadığını tespit etmişlerdir. Bu yönüyle araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Değişkenler arasındaki etki düzeylerinin belirlenebilmesi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar arasında gerçekleştirilen analizler sonucunda da yine elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel yetenek ve örgütsel iletişimin bulunduğu çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan Wyant ve Cionea (2024) Amerikalı ve Japon çok uluslu üretim şirketi personelleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş ortamında iletişimin tanımlayıcı özelliklerini yetenek ve beceriler, ekip bütünlüğü, ortaklık ve açık iletişim şeklinde ifade etmişlerdir. Torre-Ruiz

ve Ferr'on-Vilchez (2024) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel iletişim ile yeteneklerin algılanan etkililiğe aracılık etkisi bulunmaktadır (De la Torre-Ruiz ve Ferr'on-Vilchez, 2024: 1). Başka bir çalışma olan ve Sağbaş (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise ilköğretim okullarındaki yöneticilerin iletişim kabiliyetlerinin öğretmenler nezdinde algılanma biçimlerini ortaya koymak adına İstanbul şehrinin Güngören ilçesinde 10 okul ve 200 öğretmenin katılımıyla yaratılan örneklem grubu ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun yönetici pozisyonunda görev alan bireyler ile iletişim becerilerine ve yeneklerine yönelik algılarını irdelenmiştir.

Çalışmada örgütsel iletişim düzeyi arttıkça yetenek yönetimi uygulamaları algısının da arttığını analiz sonuçları göstermektedir. Şimşek (2021), yaptığı çalışmada örgütsel iletişim sağlanırken bireylerarası iletişim pratiklerinin kalitesine ve işgörenlerin iletişim becerilerini iyileştirilmesine odaklanılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. İletişim hem sosyal hayattaki bağları hem de çalışma hayatındaki bağları kurabilmek ve güçlendirebilmek için hayati bir öneme sahiptir. Örgütler başarılı olabilmek ve bu başarısını devam ettirebilmek için başarılı ve yetenekli kişiler ile yola çıkmalı ve bu yolu birlikte yürümelidir. Bu noktada yetenek yönetimi ise örgüt içerisinde görevli çalışanların becerilerini ve performanslarını göstermelerine imkân tanıyan ve çalışanların hedef ve amaçları ile örgütün hedef ve amaçlarının bütünleştirilmesi için stratejik bir önem taşımaktadır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular örgütsel iletişim ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu sonuç bağlamında yöneticilere, karar verici konumunda olan kişilere ve eğitimcilere verilebilecek öneriler ise şu şekildedir:

Öncelikle kurumlar içerisinde açık iletişimi destekleyici bir örgüt kültürü inşa etmek oldukça önemlidir. Duygu ve düşüncelerin karşı taraf ile açık ve net bir şekilde paylaşılması olası yanlış anlaşılma ve istenmeyen durumların önüne geçilebilir.

Karar verici konumunda olan kişilerin, çalışanları yetenekleri doğrultusunda görevlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde kişiler, yetkin olduğu işlerde kendilerini keşfedebilir ve başarılı olabilir.

Yetenekli kişilere bu becerilerini geliştirme ve çeşitlendirmeleri için periyodik eğitimler verilebilir.

Belirli periyotlarda toplantılar yapılarak performans durumları izlenebilir. Çalışanların görüşleri de alınarak gerekli görülen noktalarda iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak güçlü bir iletişim ağının varlığı ve yetenek yönetimi uygulamalarının doğru bir işleyişte gerçekleşmesi, çalışanların kendilerini buldukları örgüte ait hissetmelerini sağlayacak temel etken olduğu için yöneticilerin astları ile iletişimlerini kesintisiz olarak devam ettirmesi ve çalışanların doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi oldukça önemlidir. Örneğin Türkiye'de Microsoft, Türk Telekom, Türkiye Ekonomi Bankası, Turkcell vs. bu işleyişi gerçekleştiren kurumlardan bazılarıdır. Microsoft "Kariyer Haftası, Liderlik Programı, Play to Win, Talent School, Career Broadcast," gibi uygulamalarla bu süreci ilerletmektedir. Aynı şekilde Türk Telekom "WanTTed Kariyer Programı" uygulaması ile, TEB "GRID form" uygulamasıyla performans ve potansiyel analizleri ölçerek bu süreci ilerletmektedir (Gündoğmuş vd., 2021: 163-164).

Kaynakça

- Acar, A.Z., & Zehir, C. (2008). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği, geliştirilmesi ve doğrulanması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.

- Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7),1-30.
- Beechler, S., & Woodward, C.I. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, (15), 273-285.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw -Hill, USA.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalization. Talent Management and High Performance*, London: Kogan Page.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- De la Torre-Ruiz, J.M., & Ferr´on-Vilchez, V.F. (2024). Determinants of managerial perceptions of the impact of telework: The effect of information communication technology support, trust and frequency of communication. *Technological Forecasting & Social Change*, (203), 1-11.
- Dede, N. P. (2007). İlaç sektöründeki firmaların stratejik insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (8), 33- 46.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Fegley, S. (2006). Talent management survey report. *Society for Human Resource Management Research*, (1), 1-30.
- Garnett, J.L., Marlowe, J., & Pandey, S.K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266-281.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim-iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., & Varlıdarlıer, P. (2021). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 161-166.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2024). Milli Eğitim İstatistikleri, Türkiye Geneli 2024-2025 Yılı (Resmi + Özel) Verileri <https://istatistik.meb.gov.tr> (07.2024)
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kayabaşı, A., & Kanberoğlu, Z. (2008). KOBİ'lerde rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesinde rol oynayan örgütsel performans göstergelerine ilişkin değerlendirme. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 45(520), 49-65.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

- Korkmaz, O., & Göktaş, T. (2023). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: Örgüt temelli öz saygının aracılık rolü. *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 112-140. <https://doi.org/10.29064/ijma.1297010>.
- Lawler, S. (2004). Rules of engagement: Habitus, power and resistance, *Sociological Review*, 52 (2), 110-128.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, J. F. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Melikoğlu, M. (2009). *The distinctive role of prestige, communication and trust: Organizational identification versus affective commitment*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Sağbaş, Ö. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi analiz raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seeck, H., & Parzefall, M. R. (2008). Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473-489.
- Sevicin, A. (2006). Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 109-124.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Şimşek, E. (2021). Örgütsel iletişime birey cephesinden bakış: Çalışanların bireylerarası iletişim becerilerinin performans algılarındaki rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(2), 139-152.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions change agenda*. London, CIPD.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication organizational? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, (27), 409-438.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel iletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 1 Haziran 2024)
- Wyant, M.H., & Cionea, I.A. (2024). Without trust, we can't really do any work: workplace trust and communication among expatriates and host nationals. *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(4), 1-25.
- Yalçın, M. (2020). Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini. Ankara: İksad Publishing House.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *J Organ Behav.* (42), 84-99.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde BİİBFAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir. Çalışmanın yürütülmesi için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Etik Kurulundan 12.07.2024 tarihli E-326311 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Yazar Katkıları: Mustafa TAŞLIYAN, Şevval Nur MERİÇ ve İrem Dilara YAKAR çalışmada konunun belirlenmesi, literatür, veri analizi ve raporlama bölümlerinde katkı sağlamıştır. Neslihan GİRAY verilerin toplanması aşamalarında katkı sağlamıştır. 1.2. ve 3. yazarların katkı oranı yaklaşık olarak %75, 4. yazarın katkı oranı ise %25'tir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür: Gösterdikleri yoğun ilgi ve emeklerinde dolayı BİİBFAD Dergisi Editör Kurulu'na ve sağladıkları katkılarında dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

The Effect of Organizational Communication on Talent Management: A Field Study

Extended Abstract

Aim: The aim of this study is to examine the relationship between the organizational communication variable and the talent management variable, and to assess the effects of this relationship from the perspective of teachers in private schools.

Method(s): In the study, the survey method was used as a data collection tool, and the questionnaire was sent to the participants, who form the sample, via Google Forms. The scale used for the organizational communication variable was developed by Tanis and Wit (2001). A reliability and validity study of the scale in Turkish was conducted by Melikoğlu (2009) in his master's thesis. The scale consists of a total of 15 items and two sub-dimensions, with 12 items for vertical communication and 3 items for horizontal communication. The Talent Management Practices scale was developed by Shawn Fegley in 2006 through the Society for Human Resource Management and consists of 16 items. The "Perception of Talent Management Practices Scale" was translated into Turkish by Bahadınlı (2013) in his doctoral dissertation. The population of the study consists of teachers working in private schools in Ankara. The sample of the study consists of 400 teachers working in these schools.

Findings: The obtained data were subjected to normality, reliability, descriptive, correlation, and regression analyses. As a result of the analyses, it was determined that the data set related to organizational communication and talent management showed a normal distribution, and the Cronbach Alpha values were found to be above 0.70. The correlation analysis, conducted to determine the direction and strength of the relationships between the variables, revealed strong positive relationships between organizational communication and talent management, as well as between their sub-dimensions. Finally, the results of the regression analyses, performed to determine the effect level between the independent and dependent variables, showed statistically significant findings.

Conclusion and Discussion: Humans are social beings, and communication is an indispensable element of social life. Communication, at its core, is mutual interaction. Whether in personal or professional life, establishing interactions and sharing are crucial for maintaining healthy relationships and processes. The presence of effective and open communication strengthens relationships and ensures a smooth flow of information. Another concept closely related to communication is talent. These two concepts play a complementary role in the foundation of organizational effectiveness and efficiency. Directing and assigning individuals based on their talents, and ensuring the continuity of this process, occurs through effective communication. In this study, conducted with teachers working in the private sector, the relationship between these two concepts was examined, and a significant positive relationship was found. From this result, it can be inferred that the presence of effective organizational communication can ensure the efficient

management of talents. Further diversity could be created by studying the same variables with different sample groups or incorporating additional related variables, and different results could be added to the literature.