



INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE ACADEMIC RESEARCH

Available online, ISSN: 2757-959X | <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijerdersisi> | Economic and Administrative Academic Research

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED RELATIONSHIP INVESTMENT AND RETENTION FROM A TALENT MANAGEMENT PERSPECTIVE: THE CASE OF PUBLIC BANK EMPLOYEES

Gözde Nur TÜRİDİ ^{*a}, Muharrem AKSU ^b

**Corresponding Author*

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Research Article Received : 12/04/2025 Accepted : 18/10/2025 Keywords: Talent Management, Perceived Relational Investment, Employee Retention	The research was conducted with the aim of examining the relationship between employees' perceived relational investment and retention, which is one of the dimensions of talent management, from a talent management perspective. The research was conducted using the relational screening technique, which is one of the quantitative research methods. The study used the Talent Retention Scale, consisting of 5 items in a single dimension, and the Perceived Relationship Investment Scale, consisting of 3 items in a single dimension. The data for the research was obtained through face-to-face and online surveys conducted with 375 bank employees working at public banks operating in the province of Isparta. To test the research hypotheses, correlation and regression analyses were conducted. The results revealed a statistically significant relationship between retention and perceived relational investment, indicating that perceived relational investment significantly and positively predicts employees' intention to stay within the organization. The findings suggest that when employees feel that the organization invests in them, their tendency to remain in the organization increases. Considering the critical role of perceived relational investment in employee retention, it can be concluded that meaningful and positive investments made by managers in their employees positively influence retention. Conducted within the context of the public banking sector, this study is expected to contribute to a better understanding of sector-specific aspects of retention strategies through similar studies carried out in different sectors.

Uluslararası İktisadi Ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi, 5(5), 2025, 216-236

YETENEK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE ALGILANAN İLİŞKİ YATIRIMININ ELDE TUTMAYLA İLİŞKİSİ: KAMU BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<i>Araştırma Makalesi</i> Geliş :12/04/2025 Kabul : 18/10/2025 Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Algılanan İlişki Yatırımı, Elde Tutma ** Bu çalışma, yüksek lisans tezinden türetilmiştir.	Araştırma, yetenek yönetimi perspektifinde çalışanların algıladığı ilişki yatırımının yetenek yönetimi boyutlarından biri olan elde tutmayla ilişkisini ve üzerindeki etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama tekniğine uygun yapılmıştır. Araştırmada tek boyut 5 maddeden oluşan Yeteneği Elde Tutma Ölçeği ile tek boyut 3 maddeden oluşan Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Isparta ilinde faaliyet gösteren kamu bankalarında görev yapan 375 banka personeline uygulanan yüz yüze ve çevirim içi anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etme amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, elde tutma ile algılanan ilişki yatırımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve algılanan ilişki yatırımının çalışanların örgütte kalma niyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ortaya konulmuştur. Çalışanlar, örgüt içinde kendilerine yönelik yapılan yatırımları hissettiklerinde, örgütte kalma eğilimlerinin arttığı araştırma bulguları doğrultusunda ortaya konulmaktadır. Algılanan ilişki yatırımının çalışanların elde tutulması üzerindeki kritik rolü göz önüne alındığında özellikle yöneticilerin çalışanlarla geliştirdiği anlamlı ve olumlu yatırımların çalışanları elde tutma üzerindeki etkisini pozitif yönde geliştirmektedir. Kamu bankacılığı sektörü özelinde gerçekleştirilen bu çalışma, farklı sektörlerde yapılacak benzer araştırmalarla elde tutma stratejilerinin sektörlere özgü yönlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

^a yl2230247202@ogr.sdu.edu.tr

^{ib} 0000-0003-1765-5997

^b muharremaksu@sdu.edu.tr

^{ib} 0000-0001-5164-2458

1. GİRİŞ

Çalışma hayatında, bilgi teknolojilerine geçiş sürecinde en yoğun rekabet yetenekli çalışanlar arasında yaşanmaktadır (Altınöz vd., 2014). Örgütlerin endüstriyel üretim odaklı toplumdaki, bilginin ve tüketimin ön planda olduğu topluma geçiş süreci, yetenekli iş gücüne duyulan ihtiyacı artırmıştır. Ayrıca, küreselleşmenin etkisiyle iş gücü piyasasında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, yetenekli çalışanların bulunmasını ve elde tutulmasını giderek zorlaştırmakta aynı zamanda çalışanların ve örgütlerin beklenti ve anlayışlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır (Altınöz ve Çakıroğlu, 2022). Bu bağlamda, iş gücü piyasasında başarılı bir konum elde etmek ve bu konumu sürdürmek isteyen örgütlerin, yetenek yönetimi stratejilerine ve çalışanlarının bu stratejilere yönelik algı düzeylerine önem vermeleri kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Günümüz çalışma yaşamında örgütler, rekabet piyasasında varlıklarını sürdürebilmek ve gelecekte başarılı olabilmek için yetenek yönetimine önem vermektedir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında sadece yetenekli çalışanları istihdam etmek yeterli olmamakta aynı zamanda bu çalışanları elde tutmak ve onlara değer verildiğini hissettirmek de önemli hâle gelmektedir. Özellikle örgüt içinde yüksek performans sergileyen başarılı çalışanların elde tutulması ve bu kişilerin kritik pozisyonlara yerleştirilmesi, örgütün gelişimi açısından büyük katkı sağlamaktadır. Bu elde tutma uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ise hem süreci hem de süreçten elde edilen çıktıların niteliğini etkileyebilmektedir. Örgütlerin rekabet piyasasında farklılaşmaları ve başarılarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde yetenekli çalışanların sahip olduğu becerilerle ve örgüte yönelik olumlu algılarıyla ilişkilidir.

Örgütlerin, yetenekli çalışanlarına değer vermesi ve bu çalışanların sahip oldukları yetenekleri örgüt bünyesinde tutabilmesi, rekabet bileşenlerinin taklit edilemez hâle getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri, çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını sağlamaktır. Bu doğrultuda kurulan uzun vadeli ilişkiler, örgütün rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarı sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Ancak, uzun vadeli ilişkinin sağlanması sadece örgütsel politikalarla değil aynı zamanda çalışanların algıladıkları ilişki yatırımlarıyla da doğrudan bağlantılı olabilmektedir. Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini ve kendilerine yatırım yapıldığını hissettiklerinde, örgütte kalma isteklerinin artabileceği öngörülmektedir. Örgütlerin çalışanlarıyla kurduğu ilişkiler ve bu ilişkilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, onların iş yerinde kalma eğilimlerini doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Bu bağlamda, algılanan ilişki yatırımı, örgütlerin çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi desteklerin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini ifade eden önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Thelen ve Yue, 2021). Dolayısıyla işverenlerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği ilişki yatırımlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların onların elde tutulmasını nasıl şekillendirdiği, bu çalışmanın temel odak noktalarından birini oluşturmaktadır.

Literatür incelendiğinde, yetenek yönetimi üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar genellikle yetenek yönetiminin örgütsel başarıya katkıları, çalışanların kariyer gelişimleri, bağlılık düzeyleri ve motivasyon üzerindeki etkileri gibi konularda yoğunlaşmaktadır (Akyüz ve Örücü, 2018; Akgemci vd., 2020; Dinçer ve Kart, 2021; Müceldili vd., 2021; Aslantaş, 2024). Buna karşın algılanan ilişki yatırımı ile elde tutmanın birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışma yetenek yönetimi bağlamında çalışanların algılanan ilişki yatırımının yetenek yönetimi boyutlarından biri olan elde tutmayla ilişkisini incelemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, farklı kamu

banka çalışanlarına odaklanarak yetenek yönetimi perspektifinde çalışanların algıladığı ilişki yatırımının, onların örgütte kalmaları – diğer bir deyişle elde tutulmaları –üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Çalışmayla algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasındaki ilişki derinlemesine incelenirken, örgütlerin yalnızca mevcut yeteneklerini elde tutmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlanması da öngörülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, yetenek yönetimi, çalışanların elde tutulması ve algılanan ilişki yatırımı kavramlarının kuramsal temelleri incelenmiştir.

2.1. Yetenek Yönetimi ve Elde Tutma

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının gündeme gelmesini sağlayan araştırmalar arasında en çok dikkat çekenlerden biri, Amerikan yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Yetenek yönetimi, 1997 yılında McKinsey'in araştırmalarıyla gündeme gelen “yetenek kıtlığı” ve “yetenek savaşları” terimleri aracılığıyla yönetim ve insan kaynakları literatürüne girmiştir (Chambers vd., 1998). Özellikle son yirmi yılda, başarılı iş stratejilerinin bir parçası olarak görülen yetenek, örgütsel performansın artırılması, sürdürülmesi ve stratejik başarının sağlanması açısından kritik bir faktör hâline gelmiştir (Farndale vd., 2014). Bu düzeyde önemli olan yetenek eksikliği ise, örgütün sürdürülebilir başarısını riske atabilmektedir. Yetenek kavramının örgütler üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, iş dünyasında merkezi bir konum edinmesinin kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır.

Yetenek yönetimi, doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişiyi istihdam ederek insan kaynağını odağa alan bir yönetim sürecidir (Altınöz ve Çakıroğlu, 2022). Collings ve Mellahi'ye (2009) göre ise yetenek yönetimi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına çeşitli şekillerde katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik biçimde belirlenmesini, bu rolleri üstlenecek yüksek potansiyele ve performansa sahip bireylerden oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi aracılığıyla bu pozisyonlara yetkin çalışanların yerleştirilmesini içeren faaliyet ve süreçler bütünüdür. Ayrıca bu süreç, yetkin çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sürdürülmesini de amaçlamaktadır.

Yetenek yönetimi kavramı literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Phillips ve Roper (2009), yetenek yönetimini beş ana boyutta ele almıştır. Bunlar; çalışanları etkileme, seçme, işe alma, geliştirme ve elde tutma olarak sayılmaktadır. Mensah (2015), yetenek yönetimini, önemli pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, işe alım, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi ve yetenekli çalışanların elde tutulması olmak üzere beş boyutta değerlendirmektedir. Akar (2015) ise yetenek yönetimi boyutlarını, yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme olarak sınıflandırmaktadır. Ali ve Ullah (2023) ise yetenek yönetimini yeteneği çekme, yetenek katılımı, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma olarak dört boyutta sınıflandırmaktadır. İlk boyut olan yeteneği çekme ve yerleştirme, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli adaylara örgüt içinden veya dışından ulaşmayı, başvurularını teşvik etmeyi ve seçme süreçlerini içeren bir insan kaynakları uygulamasıdır

(Akar ve Balcı, 2016). İkinci boyut olan yetenek geliştirme, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesini ve yeni beceriler edinmelerinin desteklenmesini kapsamaktadır (Cheese vd., 2008). Yetenek katılımı ise çalışanların mesleki rolleriyle ve örgütleriyle kurdukları ilişkileri ifade eder. İşine bağlı çalışanlar, bağımsız kararlar alabilmekte, yaratıcı bir şekilde sorun çözebilmekte, stratejiler geliştirebilmekte ve işlerine yönelik adanmışlıklarını artırabilmektedir. Bu tür bir bağlılık sergileyen çalışanların daha enerjik oldukları ve yüksek performans kültürüne katkı sağladıkları vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışan bağlılığı, örgütün verimliliğini ve çalışan motivasyonunu artırmak açısından kritik bir unsurdur (Dawwas, 2023). Son boyut olan yeteneği elde tutma, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için istedikleri çalışanları bünyelerinde tutma çabalarını ifade etmektedir. Bir çalışan örgütten ayrıldığında, ona yapılan tüm yatırımlar da birlikte kaybedilmektedir. Bu nedenle, yetenekli çalışanları elde tutmak bir yatırım olarak değerlendirilmekte ve bu yatırımın korunması büyük önem taşımaktadır (Frank vd., 2004).

Yetenekli çalışanları istihdam etmek, geliştirmek ve özellikle elde tutmak, son yirmi yıldır insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli hedeflerinden biri hâline gelmiştir (Hiltrop, 1999; Govaerts vd., 2011). Çalışanların elde tutulması, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla değerli çalışanların kurumda kalmasını önceleyen bir yaklaşım ve stratejiyi ifade etmektedir (Kyndt vd., 2009; Book vd., 2019; Krishnamoorthy ve Aisha, 2022). Bu strateji, nitelikli çalışanların mümkün olduğunca uzun süre örgütte kalmalarını sağlamaya yönelik politikaları kapsamaktadır (Yamamoto, 2011; Pham vd., 2023). Çalışanların elde tutulması, rekabet avantajını sürdürme amacıyla yüksek becerilere sahip ve örgütte uzun süre başarılı performans sergileyen çalışanların kurumda kalmasını içermektedir (Book vd., 2019). Elde tutma, örgütsel bilgi ve uzmanlığın korunması ve artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Naalu, 2021). Ayrıca, olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamakta, çalışan katılımını desteklemekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Özellikle elde tutmanın örgütsel ve personel maliyetleri açısından etkili bir araç olduğu da vurgulanmaktadır (Ndiango vd., 2024). İş gücünü elde tutmayı başaramayan örgütlerin, üretkenlik ve mali performans açısından olumsuz etkilendiği ve rekabetçiliklerini kaybettikleri belirtilmektedir (Pittino vd., 2016). Bu bağlamda, çalışanların elde tutulması, insan sermayesinin kaybı, yüksek devir hızı, maliyet artışı ve performans düşüklüğü gibi nedenlerden dolayı birçok örgütte baskın bir insan kaynakları yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Degbey vd., 2021; Parmenter ve Barnes, 2021).

2.2. Algılanan İlişki Yatırımı

Algılanan ilişki yatırımı kavramı, De Wulf ve diğerleri (2001) tarafından pazarlama literatürüne kazandırılmıştır. Dış müşterilere yönelik olarak geliştirilen kavram, “bir müşterinin, bir perakendecinin düzenli müşterileriyle olan ve dış değeri olmayan ve bu ilişkiler sonlandırıldığında geri kazanılamayan ilişkileri sürdürmeye veya geliştirmeye yönelik kaynak, çaba ve dikkat ayırma derecesine ilişkin algısı” olarak tanımlanmaktadır (De Wulf vd., 2001: 35). Kısaca, algılanan ilişki yatırımı, müşterilerin, örgütlerin kendileriyle uzun vadeli ilişkiler sürdürme çabalarına yönelik algılarını ifade etmektedir (Cho ve Auger, 2017). Karşılıklı

bağımlılık teorisine dayanan bu kavram, bir ilişkiyi sürdürme ve psikolojik olarak ilişkiye bağlı hissetme eğiliminin, ilişki yatırımı da dâhil olmak üzere çeşitli faktörlerin sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Menidjel vd., 2020). Karşılıklılık ilkesine göre, bir örgüt ya da markanın paydaşlarla ilişki kurmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği yüksek düzeydeki algılanan yatırım, paydaşlarda psikolojik bağları ve karşılıklılık yükümlülükleri oluşturabilmekte, bu da olumlu ilişki sonuçlarını ve örgüte/markaya yönelik davranışsal sadakati desteklemektedir (De Wulf vd., 2001; Cho ve Auger, 2013; Sung ve Kim, 2018). Dolayısıyla bir ilişkiye zaman, çaba ve diğer geri alınamaz kaynakların yatırılması, müşterilerde ilişkide kalma yönünde psikolojik bir bağ ve karşılıklılık beklentisi yaratmaktadır (Brock ve Barclay, 1997).

İlk olarak pazarlama literatüründe yer alan bu kavram, son yıllarda stratejik iletişim, halkla ilişkiler (Cho ve Auger, 2013; Sung ve Kim, 2014; Sung ve Kim, 2018) ve insan kaynakları (Thelen ve Yue, 2021) gibi çeşitli alanlarda da ilgi odağı hâline gelmiş ve iç müşterilere yönelik olarak da ele alınmaya başlanmıştır. Çalışanlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmek, örgütlerin temel hedeflerinden biridir. Bir örgüt, çalışanlarıyla kurduğu ilişkilere zaman, çaba, emek ve diğer kaynakları yatırdığında, bu durum çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların bu ilişkiyi sürdürme isteğini artırmakta ve psikolojik bağların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları bağlamında iç müşterilere (çalışanlara) yönelik algılanan ilişki yatırımı, bir çalışanın, örgütün çalışanlarla ilişki kurmak, bu ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek amacıyla harcadığı kaynak, çaba ve dikkate ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (Thelen ve Yue, 2021). Kısaca algılanan ilişki yatırımı, çalışanların, örgütün kendileriyle kurduğu ilişkiye yaptığı yatırıma dair geliştirdikleri algılar bütünüdür. Bu çalışmada algılanan ilişki yatırımı, örgütün çalışanlara yönelik bağlılık, sadakat ve elde tutma çabalarının, çalışanların zihninde oluşan değerlendirmeleri ve algıları nasıl şekillendirdiğini ifade etmektedir.

Algılanan ilişki yatırımı hem iç müşteriler hem de dış müşteriler üzerinde güçlü etkiler yaratan önemli bir kavramdır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda, algılanan ilişki yatırımının dış müşterilerle güçlü ilişkiler kurulmasına ve bu ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağladığı belirlenmiştir (De Wulf vd., 2001; Cho ve Auger, 2013; Sung ve Kim, 2018). Bu yatırım, güven, memnuniyet ve bağlılığı beraberinde getirebilmektedir. Zamanla, iç müşteri kavramı da önem kazanmaya başlamış ve örgüt başarısında kritik bir rol oynamaya başladığı görülmüştür. Örgütte iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılması, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekte ve örgütün rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, dış müşteri memnuniyeti, iç müşteriler olan çalışanların memnuniyet düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması; performansı ve verimliliği artırmakta, dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesini, örgüte duyulan güveni ve bağlılığı güçlendirmekte, dolayısıyla örgütün başarısını artırmakta ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasını desteklemektedir (Pekmezci vd., 2008; Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 546; Üner ve Korkmaz, 2023: 34).

3. MATERYAL VE METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemine, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizine, kapsam ve sınırlılıklarına ve bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama, “iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2012: 81). Bu modelde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkisinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu modele göre, çalışmada kamu bankalarında çalışan işgörenlerin yetenek yönetimi bağlamında ilişki yatırımı algıları (bağımsız değişken) ile yeteneği elde tutma (bağımlı değişken) algıları arasındaki ilişki ve etkiye yönelik analizler yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Türkiye genelindeki kamu bankalarında çalışan tüm işgörenler oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşmanın zorlukları nedeniyle örneklem olarak Isparta merkez ilçesinde kamu bankalarında çalışanlar seçilmiştir. Bu örneklem içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 375 kişiden veri toplanmıştır. En yaygın kullanılan örneklem yöntemlerinden biri olan kolayda örneklem, ana kütle içerisinde seçilecek örneklemin, araştırmacının kararlarına dayanarak belirlenen ve tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir (Haşiloğlu vd., 2015: 20).

Araştırmanın örneklem büyüklüğü, %95 güven düzeyi ve %0,5 hata payı ile gerçekleştirilen GPower analizi ile belirlenmiştir. Bu analiz sonucunda, 300 kişilik bir örneklemin evrenin tamamını temsil edebileceği sonucuna varılmıştır (Keskin, 2020). Bu nedenle araştırma 375 banka çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme ait demografik özelliklere ilişkin istatistiksel analizler, araştırma sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme ait demografik özelliklere ilişkin istatistiksel analiz aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans Tablo Dağılımı Analizi

Değişken	Değişken Grupları	n	%
Yaş	20-29 yaş arası	72	19,2
	30-39 yaş arası	170	45,3
	40-49 yaş arası	97	25,9
	50-59 yaş arası	9	2,4
	60 ve üzeri	3	0,8
Kayıp Veri		24	6,4
Cinsiyet	Kadın	171	45,6
	Erkek	199	53,1
Kayıp Veri		5	1,3
Medeni Durum	Evli	266	70,9
	Bekâr	85	22,7
Kayıp Veri		24	6,4

	Lise	-	-
Mezuniyet	Ön Lisans	51	13,6
	Lisans	252	67,2
	Lisansüstü	66	17,6
Kayıp Veri		6	1,6
	1-5 yıl arası	102	27,2
	6-10 yıl arası	89	23,7
Çalışma Süresi	11-15 yıl arası	95	25,3
	16-20 yıl arası	62	16,5
	21 yıl ve üzeri	27	7,2

Tablo 1’de yer alan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet dağılımının dengeli olmasının yanı sıra katılımcıların çoğunluğunu (%53,1) erkekler oluşturmaktadır. Yine katılımcıların büyük bir kısmının evli (%70,9) olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük bir kısmının (%71,2) 20-39 yaş aralığında olması genç bir nüfusu temsil ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın araştırma gurubunun çoğunluğunu genç katılımcılardan oluştuğu söylenebilir. Eğitim seviyesi bakımından katılımcıların oldukça büyük bir bölümü (%84,8) lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırma ilgili örgütlerdeki çalışma pozisyonları bağlamında katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olması beklenen bir ölçüttür. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde ise 10 yıla kadar çalışan oranının yaklaşık %42 olduğu, geri kalanının ise 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma örneklemini, farklı deneyim düzeylerini kapsamaktadır. Bu çeşitlilik, elde edilen verilerin çalışmanın amacına ulaşmasına önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Sonuç olarak, bu katılımcı grubunun algılanan ilişki yatırımı ve elde tutma arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygun bir örneklem olduğu söylenebilir.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın verileri Isparta ilinde faaliyet gösteren farklı kamu bankalarında görev yapan çalışanlardan elde edilmiştir. Çalışmanın amacı ve önemi hakkında gerekli bilgiler katılımcılara iletilip, ankete katılmayı kabul eden katılımcılardan veriler toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması, çevirim içi yöntemlerle (Google Forms, e-posta ve WhatsApp) ve yüz yüze anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formunun cevaplanması süresi yaklaşık 3 dakika civarındadır. Bazı katılımcılara oluşturulan anket formu, bir link olarak iletilmiş ve anketi doldurmaları talep edilmiştir. Anket katılımcılarına e-posta aracılığıyla ve WhatsApp kanalı üzerinden mesaj olarak link iletilmesiyle ulaşılmıştır. Toplam 380 yanıtın 375 adet geçerli veri elde edilmiştir. Veriler, 2024 yılı Nisan – Haziran ayları arasında toplanmıştır. Katılımcılara anket öncesi araştırmanın amacı ve verilerin kullanılacağı çalışma hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın verileri bilimsel araştırma etik kuralları çerçevesinde toplanmıştır. Bu araştırma verilerinin etik kurallara uygun bir şekilde toplanması amacıyla Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu’ndan 25.03.2024 tarihi ve 147/40 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 27.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz süreci, verilerin güvenilirliğini sağlamak ve anlamlı sonuçlara ulaşmak için çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk olarak, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için normallik analizi yapılmış ve ölçek ortalamaları incelenmiştir. Sonrasında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, algılanan ilişki yatırımının elde tutma üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Yetenek yönetimi, insan kaynaklarının neredeyse tüm fonksiyonlarını kapsamaktadır. Çalışanların motive edilmesi, elde tutulması ve potansiyellerinden tam olarak yararlanılabilmesi için etkili bir yetenek yönetimi stratejisinin bulunması gereklidir. Altunoğlu ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada, bir bankanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütü olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bir örgütün, çalışanlarında hangi yetkinlikleri aradığını bilmesi ve bu çalışanları, yeteneklerinin körelmeyeceği uygun pozisyonlara yerleştirmesi hem örgütü bir adım ileriye taşımakta hem de çalışanların iş yerleriyle bütünleşmelerini sağlamaktadır. Çalışanına değer veren ve onu gözetten bir örgütte, yetenekli çalışanların gelişmesi ve yeni yeteneklerin ortaya çıkması olasıdır. Dolayısıyla bu özelliklere sahip bir örgütün rekabet piyasasında varlığını sürdürmesi zor olmayacaktır.

İnsan kaynakları bağlamında algılanan ilişki yatırımı, bir çalışanın, örgütün çalışanlarla ilişki kurmak, bu ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek amacıyla gösterdiği kaynak, çaba ve ilgi düzeyine ilişkin algısıdır (Thelen ve Yue, 2021). İlişki yatırımı yaklaşımı, bir örgütün paydaşlarıyla ilişkilerini güçlendirmek veya geliştirmek amacıyla gerçekleştirdiği eylemlerin, karşılıklı ilişki çerçevesinde değerli olduğunu ve paydaşların örgüte olan bağlılıklarıyla belirlendiğini ileri sürmektedir (Cho ve Auger, 2013). Bu tür bir yatırım, her iki tarafı da ilişkiyi sürdürmeye ve karşılıklılık göstermeye motive eden psikolojik bir bağ oluşturmaktadır (Thelen ve Formanchuk, 2022). Çalışanların algıladığı ilişki yatırımı, çalışan sadakatini ve bağlılığını geliştirebilmektedir. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi'ne göre, örgütler çalışanlarına yatırım yaptığında, çalışanlar bu duruma olumlu şekillerde karşılık verme eğilimindedir (Settoon vd., 1996; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Kuvaas ve Dysvik, 2010). Bu doğrultuda, bu çalışmada çalışanlara yönelik bağlılık, sadakat ve elde tutmaya yönelik çabaların, çalışanların örgütte kalma isteklerini artıracığı öngörülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, Öztürk'ün (2022) araştırmasında, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını algılayış biçimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde %44 oranında olumlu bir etki yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılardaki değişimlerin %61'inin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutmak için ekstra bir çaba gösterilmediği durumlarda, çalışanlar arasında aidiyet ve bağlılık duygularının belirgin biçimde

gelişmediği gözlemlenmektedir (Alayoğlu, 2010: 77; Dilber, 2022). Çakar ve Ceylan'ın (2005) araştırmasında ise çalışanların örgütün değerlerine ve hedeflerine olan güveni ile bağlılıkları arttıkça, örgütten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir biçimde azaldığı ortaya konmuştur. Ndiango ve diğerlerinin (2024) çalışmasında ise, çalışan takdirini önemseyen ve bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştiren örgütlerde, takdirin çalışanları elde tutma üzerinde etkili bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Salleh ve diğerlerinin (2024) araştırmasında ise yeteneklerin elde tutulmasının, iş tatmininin en güçlü öngörücüsü olduğu ifade edilmiştir. Aynı çalışmada, petrol ve gaz sektöründe çalışan memnuniyeti ve çalışan sadakatini artırmak için yetenek yönetimi uygulamalarına öncelik verilmesi gerektiği de belirtilmiştir.

Literatürde yer alan kanıtlardan yola çıkarak, örgütlerin çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler kurmaya yönelik yatırım yaptığına dair algının artırıldığı bir ortamın geliştirilmesinin, çalışanların örgütte kalma eğilimlerini teşvik edeceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma, algılanan ilişki yatırımı ile yeteneği elde tutma arasındaki bağlantıyı inceleyen bir model önermiş ve bu modeli test etmeyi amaçlamıştır. Kısacası, çalışanların örgüt tarafından kendilerine yönelik ilişkisel bir yatırım yapıldığını (karşılıklı ilişkiyi sürdürmeye yönelik ilgi ve çaba) algıladıklarında, yeteneği elde tutma algılarının da artabileceği varsayılmaktadır. Bu çıkarımlardan hareketle algılanan ilişki yatırımı ile çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan ilişki yatırımı, çalışanların elde tutulmasını anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma kapsamında örneklem büyüklüğü 375 katılımcı ile sınırlı olup, bu durum araştırmanın bazı sınırlılıklarını beraberinde getirmektedir. Araştırma verileri yalnızca bir kamu bankasında çalışan personelden elde edildiğinden, bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Farklı sektörlerde, kurumlarda, kültürel bağlamlarda ya da farklı zaman dilimlerinde gerçekleştirilecek çalışmalar, farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Zira bu çalışma, belirli bir zaman diliminde toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Zaman içinde değişebilecek faktörler göz önünde bulundurulduğunda, gelecekte yapılacak boylamsal çalışmalar konuyla ilgili bilgi birikimini daha da derinleştirebilir. Ayrıca, çalışmada kullanılan veriler katılımcıların öznel algı ve değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu durum, bireylerin duygu ve düşüncelerinden etkilenebileceği için elde edilen sonuçların nesnelliğini sınırlandırabilmektedir.

3.8. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

İlgili araştırmaya ilişkin verilerin toplanması amacıyla ölçekleri içeren anket, 13 maddeden oluşmuş ve üç bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölüm, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi ve çalışma süresine ilişkin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 5 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise, Ali ve Ullah (2023) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin beş maddelik “elde tutma” boyutuna yer verilmiştir. Ölçeğin orijinal çalışmasında, elde tutma boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,887 olarak rapor edilmiştir. İlgili ölçeğin Aksu ve Türdi (2025) tarafından yapılan Türkçeye uyarlama çalışmasında ise bu boyutun güvenilirlik katsayısı 0,872 olarak tespit edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde De Wulf ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen ve üç maddeden oluşan, tek boyutlu Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada, söz konusu ölçeğin Thelen ve Yue (2021) tarafından çalışanlara (iç müşterilere) uyarlanmış versiyonu tercih edilmiştir. Thelen ve Yue (2021), bu uyarlamada ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,93 olarak rapor etmiştir. Çalışmada kullanılan tüm ölçek maddeleri, 5'li Likert tipi derecelendirme (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) ile hazırlanmıştır.

3.9. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin hipotez testleri öncesinde geçerlik ve güvenilirlikleri kontrol edilmiştir. Çalışma grubundan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO değerinin yüksek olması, her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından yüksek düzeyde tahmin edilebildiğini ve dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2016). Ölçeklere yönelik yapılan analizde, araştırma verilerinin açıklayıcı faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Bartlett testi aracılığıyla değerlendirilmiştir. KMO değerinin 0,90 -1,00 aralığında olması, örneklem yeterliliğinin mükemmel düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Bartlett testinin anlamlı çıkması, ölçekte yer alan maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2014).

Yeteneği Elde Tutma Ölçeği: Hipotezler doğrultusunda yapılan analizlerin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için Yeteneği Elde Tutma Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan test sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yeteneği Elde Tutma Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliği Ölçümü		0,896
Bartlett's Küresellik Testi değerleri	Yaklaşık ki-kare	1287,507
	Serbestlik derecesi	10
	Anlamlılık düzeyi	0,000*

*p<0.001

Tablo 2'de yer alan KMO ve Bartlett testi sonuçları, yeteneği elde tutma ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,896 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem faktör analizi için “mükemmel” düzeyde uygunluğa sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Çokluk vd., 2016). Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre yaklaşık Ki-kare değeri 1287,507 olarak hesaplanmış ve sonuç istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur ($p<0,001$). Bu bulgular, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu ve faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir (Kaya ve Kaya, 2013).

Ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek için, ölçekte bulunan 5 maddeye önce temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Daha sonra, faktör sayısına herhangi bir sınırlama getirilmeden, Varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen faktör yapısına ilişkin bulgular, Tablo 3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 3. Yeteneği Elde Tutma Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

Md.	İfadeler	Madde yük değeri
1	Bu kurumda en az beş yıl daha ya da çalışabildiğim kadar çalışmayı planlıyorum.	0,836
2	Kurumdaki işimden dolayı kendimi rahat hissediyorum.	0,876
3	Kariyerimin gelecekteki gelişimini bu kurumda buluyorum.	0,886
4	Bu kurumda çalışmayı seviyorum.	0,903
5	Eğer işe sıfırdan başlayabilseydim yine bu şirketi seçerdim.	0,831
Açıklanan Varyans Oranı 75,19		

Yetenek Elde Tutma Ölçeği kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, ölçeğin 5 maddeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0,831 ile 0,903 arasında değiştiği görülmektedir. Tek faktörlü yapı, toplam varyansın %75,19'unu açıklamaktadır. Açıklanan varyans oranının bu denli yüksek olması, bu tek faktörün ölçeğin büyük bir kısmını temsil ettiğini ve güçlü bir yapısal geçerlilik sunduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005).

Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği: Çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği için de faktör analizi yapılmış ve değişkenlerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan test sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği KMO Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliği Ölçümü		0,770
Bartlett's Küresellik Testi değerleri	Yaklaşık ki-kare	1183,454
	Serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık düzeyi	0,000*

* $p<0.001$

Tablo 4'te yer alan KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, KMO değeri 0,770 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde yaklaşık Ki-kare değeri 1183,454 olarak bulunmuş ve anlamlılık düzeyi $p<0,001$ olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, değişkenler arasında faktör analizi için yeterli düzeyde ilişki bulunduğunu ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır. Bu doğrultuda, faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Kaya ve Kaya, 2013).

Ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek için, ölçekte bulunan 3 maddeye önce temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Daha sonra, faktör sayısına herhangi bir sınırlama

getirilmeden, Varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo 5’te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5. Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

Maddeler	İfadeler	Madde yük değeri
1	Kurumum, çalışanların sadakatini artırmak için çaba harcar.	0,963
2	Kurumum, çalışanlarıyla bağıni geliştirmek için çaba harcar.	0,962
3	Kurumum çalışanlarını elde tutmaya gerçekten önem verir.	0,946
Açıklanan Varyans Oranı		91,562

Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeğinin faktör analizi sonuçları, çalışanların algılanan ilişki yatırımlarını değerlendirmede oldukça geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçek, çalışanların sadakatini artırma (madde yük değeri = 0,963), bağ geliştirme (madde yük değeri = 0,962) ve çalışanları elde tutma (madde yük değeri = 0,946) gibi kurumun ilişki yatırımını değerlendiren ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,946 ile 0,963 arasında değişen değerler taşıdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, ölçek toplam varyansın %91,56’sını açıklayarak, güçlü bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etme amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçek	Md. Sayısı	n	Cronbach Alfa
Yeteneği Elde Tutma	5	375	0,911
Algılanan İlişki Yatırımı	3	375	0,953

Yapılan güvenilirlik analizlerine göre, Yeteneği Elde Tutma Ölçeği’nin Cronbach Alfa katsayısı (α) 0,911 olarak bulunmuştur. Bu ölçekte toplam 5 madde yer almaktadır. Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği’nin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,953 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değeri, bir ölçeğin iç tutarlılığını ve dolayısıyla güvenilirliğini belirlemek için kullanılan yaygın bir istatistiksel ölçüttür. Bu değer 0 ile 1 arasında değişmekte olup, genellikle 0,70’in üzerindeki değerler ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa katsayısı 1’e ne kadar yakınsa, ölçeğin iç tutarlılığı da o denli yüksek kabul edilmektedir. Bu durum, araştırma bulgularının güvenilirliğini sağlamak açısından önemli bir kriterdir. Eğer Cronbach Alfa değeri 0,70’in altında ise, ölçeğin güvenilirliği düşük olarak değerlendirilmektedir (Cronbach, 1990). Özdamar’a (1997) göre, Cronbach Alfa değerinin 0,80 ile 1,00 arasında olması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği toplam 3 maddeden oluşmakta olup her iki ölçek için elde edilen Cronbach Alfa katsayılarının 0,80 ile 1,00 aralığında yer alması, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olduğunu ve araştırmanın amacına uygun şekilde veri toplamakta etkili biçimde kullanılabileceğini göstermektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında, tanımlayıcı istatistikler, normallik dağılımı, katılımcıların algılanan ilişki yatırımı ve elde tutma ortalamaları, algılanan ilişki yatırımı (bağımsız değişken) ile elde tutma (bağımlı değişken) arasındaki ilişki ve algılanan ilişki yatırımının elde tutma üzerinde etkisinin olup olmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Hipotez testlerinin incelenmesinden önce ölçeklere ait ortalama değerler ile çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde parametrik ya da parametrik olmayan yöntemlerden hangisinin tercih edileceğine karar vermek için normallik testi uygulanmıştır. Verilerin sağlıklı biçimde analiz edilebilmesi için, dağılımın normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının sıfıra yakın olması, ideal bir normal dağılıma işaret ederken bu katsayıların artması, verilerin normal dağılımdan sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar literatürde bu değerler için kesin bir referans aralığı bulunmasa da çoğu araştırmada çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olması, normal dağılım varsayımının kabul edilebilir düzeyde sağlandığını göstermektedir (Field, 2009; Pallant, 2017). Yetenek Elde Tutma ve Algılanan İlişki Yatırımı ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, her iki ölçek de daha sıkı bir normallik kriteri olan -1 ile +1 aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda normal bir dağılımdan söz edilebilmektedir. Bu doğrultuda parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Ölçeklerin normallik bulguları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Ölçeklere İlişkin Normallik Dağılımı Sonuçları

Değişkenler	n	$\bar{x}$	Çarpıklık	S.Hata	Basıklık	S.Hata
Yeteneği Elde Tutma Ölçeği	375	3,75	-0,069	0,126	-0,685	0,251
Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği	375	3,50	-0,570	0,126	-0,618	0,251

Tablo 7’de yer alan ölçeklere ilişkin ilk olarak yanıtların ortalamalarına bakıldığında Yeteneği Elde Tutma Ölçeğine verilen yanıtların ortalaması 3,75, Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeğine verilen yanıtların ortalaması ise 3,50 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamalara göre, yeteneği elde tutma ölçeğinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülse de iki ölçeğin değerlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ölçek verilerinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla yapılan normallik testi sonuçları Yeteneği Elde Tutma ve Algılanan İlişki Yatırımı ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sınırları içinde olduğu görülmektedir. Yetenek Elde Tutma Ölçeği için çarpıklık değeri-0,069, basıklık değeri ise -0,685 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, Algılanan İlişki Yatırımı Ölçeği için çarpıklık değeri -0,570 ve basıklık değeri -0,618 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçek için de çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir (Field, 2009; Pallant, 2017). Bu sonuçlar, analizlerde parametrik testlerin kullanılabileceğini desteklemektedir.

4.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında algılanan ilişki yatırımı ile yeteneği elde tutma arasında bir ilişki olup olmadığı ve algılanan ilişki yatırımının yeteneği elde tutmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir.

Bu araştırmada, algılanan ilişki yatırımı ile yetenekli çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Söz konusu analiz, iki sayısal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddetine dair nicel bir değerlendirme sunar. Elde edilen korelasyon katsayısının 0'a yakın olması, değişkenler arasında anlamlı bir doğrusal ilişki bulunmadığını, katsayının -1 veya +1 olması ise aralarında güçlü ve doğrusal bir ilişki olduğunu ifade eder (Field, 2009; Pallant, 2017). Algılanan ilişki yatırımı ile yeteneği elde tutma değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 8. İlişki Yatırımı Algısı ile Yeteneği Elde Tutma Algısı Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Değişkenler	Algılanan İlişki Yatırımı	Yeteneği Elde Tutma
Algılanan İlişki Yatırımı	1	
Yeteneği Elde Tutma Algısı	0,815**	1

Pearson korelasyon analizi sonuçları bağlamında çalışanların ilişki yatırımı algısı ile yeteneği elde tutma puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki (korelasyon) bulunmaktadır ($r=0,815$; $p<0,01$). Bu doğrultuda korelasyon analiz bulgularına göre *H1 hipotezi kabul edilmiştir*. Bu sonuç, algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda ilişki yatırımı algısı arttıkça elde tutma algısının artacağı söylenebilmektedir. Elde edilen bu bulgular, örgütlerin çalışanlarına yönelik algılanan ilişki yatırımlarını artırarak, yetenekli çalışanlarını elde tutma stratejilerini güçlendirebileceğini göstermektedir.

Çalışmada algılanan ilişki yatırımının çalışanların algıladıkları elde tutma ile arasındaki ilişkileri analiz etme amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 9. Algılanan İlişki Yatırımının Elde Tutma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Std. Hata	β	t	Düz. R2	F	p
AIY	YET	0,666	0,024	0,815	27,19	0,664	739,373	0,000*

* 0,01 düzeyinde anlamlı

Algılanan ilişki yatırımının elde tutma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, oluşturulan modelin F istatistiği 739,373 olup istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,001$). Bu durumda, Algılanan İlişki Yatırımı değişkeni, çalışanların örgütte kalma eğilimleri üzerinde etkili ve anlamlı bir yordayıcı olarak görülmektedir. Bu, bağımlı değişken olan “Yeteneği Elde Tutma”nın varyansının %66,4’ünün bağımsız değişken olan “Algılanan İlişki Yatırımı” tarafından açıklandığı anlamına gelir ($R^2=0,664$). Bu bağlamda elde tutmada meydana gelen değişimin %66’sı algılanan ilişki yatırımı ile açıklanabilmektedir. Analiz sonuçlarına göre algılanan ilişki yatırımının çalışanların elde tutulması üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olduğunu desteklemektedir. Dolayısıyla *H2 hipotezi kabul edilmiştir*.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, kamu bankalarında yetenek yönetimi bağlamında algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasındaki ilişkisini test eden analizler, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan ilişki yatırımının elde tutma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın temel bulguları, algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların örgüt içerisinde kendilerine yönelik yapılan yatırımları hissettiklerinde, örgütte kalma eğilimleri pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Algılanan ilişki yatırımı ile elde tutma arasındaki olumlu ilişki göz önüne alındığında bu yatırımların yapılması çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak örgütün elde tutma uygulamalarını olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülebilir.

Araştırmanın regresyon analizi bulguları incelendiğinde, algılanan ilişki yatırımının çalışanların örgütte kalma niyetlerini %66 oranında açıkladığını göstermiştir. Bu oran, özellikle yöneticilerin çalışanlarla geliştirdiği anlamlı ve olumlu yatırımların çalışanların elde tutma üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Çalışanların algıladığı desteğin ve değerin artması, örgütte iş gören devrini azaltma ve uzun vadeli başarı sağlama konusunda avantajlar sunmaktadır.

Araştırmanın bulguları, algılanan ilişki yatırımının çalışanların elde tutulma düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışanlar, kendilerine yönelik yapılan yatırımları hissettiklerinde örgütte daha fazla bağlanmakta ve işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Bu durum, örgütlerin çalışanları elde tutma stratejilerinde ilişki yatırımını önceliklendirmesi bağlamında önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, insan kaynakları yöneticileri ve örgütler için çeşitli uygulama önerileri sunulabilir: Bu önerilere aşağıda değinilmiştir.

Örgütlerde yetenek yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesi: Örgütlerin insan kaynakları bağlamında yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemeleri başarının sağlanması ve devamı için önemli bir husus olarak görülmektedir. Araştırma bulguları bağlamında yetenek yönetimi bağlamında algılanan ilişki yatırımının elde tutma üzerinde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Özellikle nitelikli iş gücünü elde tutmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının kariyer beklentilerine uygun fırsatlar sunması ve onların gelişimlerini destekleyici politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, uzun vadede örgütte kalma eğilimlerini güçlendirebilmekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerini daha sistematik hale getirmeleri, ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin güçlendirilmesi, çalışanların yetenek ve potansiyellerini geliştirebilecekleri ortamlar sunmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin yetenek yönetimi yaklaşımlarını benimsemeleri hem rekabet avantajı elde

etmelerine hem de çalışan elde tutma stratejilerini güçlendirerek sürdürülebilir bir iş gücü yapısı oluşturmalarına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi: Araştırma bulguları bağlamında çalışanların örgütlerine duyduğu aidiyet duygusunun, algılanan ilişki yatırımı ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, iş tatmini ve bağlılıklarını artırırken, işten ayrılma eğilimlerini de azaltabilmektedir. Özellikle yöneticilerin destekleyici tutumu, açık iletişim ortamının sağlanması, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, iş-yaşam dengesini ve kariyer gelişimini destekleyen uygulamalar, çalışanların bireysel beklentilerine duyarlılık gösterilmesi aidiyet duygusunu güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayacak stratejiler geliştirmesi önemlidir.

Çalışanlara yönelik ilişki yatırımlarının artırılması: Araştırmanın bulguları bağlamında çalışanların algıladıkları ilişki yatırımının örgütte kalma eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların aidiyet duygularını artırmak ve yetenekli işgücünü uzun vadede elde tutabilmek için, işverenlerin sundukları maddi ve manevi yatırımları daha görünür ve etkili hale getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların istek ve beklentilerine yönelik gereken desteğin ve çabanın uzun vadeli bir şekilde sağlanması, çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılığı pekiştiren faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimleri, onların örgüte olan aidiyet duygularını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların yalnızca performanslarıyla değil, aynı zamanda bireysel beklenti ve gelişimleriyle de ilgilenen yönetim anlayışlarının benimsenmesi, algılanan ilişki yatırımının güçlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışan motivasyonunun sağlanması: Çalışanların motive edilmesi, örgütlerin verimliliğini ve başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Etkili motivasyon stratejilerinin varlığı, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi daha sonra bu istek ve ihtiyaçların karşılanması çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmesine dolayısıyla motivasyonlarının ve bağlılıklarının da olumlu yönde etkilenebilmesini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların motive edilmesi elde tutma üzerinde olumlu bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma yetenek yönetimi bağlamında algılanan ilişki yatırımı ve elde tutma bağlamında gelecekte yapılacak çalışmalara da yol göstermektedir. Araştırma, kamu bankacılığı sektörü özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, farklı sektörlerde yapılacak benzer çalışmalar, elde tutma stratejilerinin sektörlere özgü yönlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda farklı sektörlerde benzer çalışmalar gerçekleştirerek, çalışma süresi ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerin daha detaylı bir şekilde ele alındığı araştırmalarla elde edilen bulguların hem genellenebilirliği hem de bu değişkenlerin etkileri daha net bir biçimde test edilebilir. Nitel araştırma yöntemleriyle çalışanların ilişki yatırımı ve elde tutma algıları üzerine bireysel deneyimleri daha derinlemesine incelenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmayla örgütlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkilerde yatırımların stratejik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Algılanan ilişki yatırımı, çalışan bağlılığı ve elde tutma oranlarını artırmak için kritik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu sonuçlar bağlamında örgütlerin ve yöneticilerin çalışanların algılarını ve beklentilerini dikkate alan bir yaklaşım benimsemeleri uzun vadeli sürdürülebilir başarı için kritik bir adım olacaktır.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

Çalışma herhangi bir destek alınmamıştır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Akar, F., & Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Akgemci, T., Canbolat, M. A., & Kalfaoğlu, S. (2020). Yalın yönetim anlayışıyla yönetilen mavi yakalıların motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesine yönelik imalat sektöründe bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 169-187. <https://doi.org/10.11616/basbed.v20i53206.619218>
- Aksu, M., & Türidi, G. N. (2025). Yetenek yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 33-61. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1451084>
- Akyüz, A. N., & Örüçü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 20-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/38899/290609>
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49888/639462>
- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2022). Yetenek yönetiminin işgören güçlendirmeye etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 106-120. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.943>
- Altınöz, M., Çöp, S., & Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Ejovoc*, 4(3), 101-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5386/73035>
- Altunoğlu, A., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70. <https://doi.org/10.14780/iibd.43915>

- Aslantaş, M. (2024). Yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 466-499. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/83045/1422078>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18, 368-393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Brock, S. J., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing* 61(1), 3-21. doi:10.1177/002224299706100102.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme süreci. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-19. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26124/275190>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization*. London: Kogan Page.
- Cho, M., & Auger, G.A. (2017). Extrovert and engaged? Exploring the connection between personality and involvement of stakeholders and the perceived relationship investment of non-profit organizations. *Public Relations Review*, 43(4), 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.008>
- Cho, M., & Auger, G. A. (2013). Exploring determinants of relationship quality between students and their academic department: Perceived relationship investment, student empowerment, and student-faculty interaction. *Journalism & Mass Communication Educator*, 68(3), 255-268. <https://doi.org/10.1177/1077695813495048>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th Ed.). New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/01492063052796>
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66652/1042867>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dawwas, M. I. (2023). The relationship between talent management practices, organizational justice, and employee engagement. *Special Education*, 1(43), 2084-2104.

- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- Dilber, Y. (2022). Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği. *Alanyazın*, 3(1), 67-83. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/alanyazin/issue/62233/1064574>
- Dinçer, E., & Kart, M. E. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 21-42. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.983591>
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, (Third Edition). London: Sage Publications.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pibyd/issue/35465/394010>
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4) (1999), 422-430. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)
- Kaya, M., & Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175-193. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/marucog/issue/475/3929>
- Keskin, B. (2020). İstatistiksel güç bir araştırmanın sonuçlarına etki eder mi? Örneklem büyüklüğüne nasıl karar verilmeli? *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 157-174. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.644692>
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557.
- Krishnamoorthy, N., & Aisha, A. (2022). An empirical study of employee retention in the information technology sector in Bangalore city. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1333-1342. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.902>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee

- outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. <http://dx.doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Menidjel, C., Bilgihan, A., & Benhabib, A. (2020). Exploring the impact of personality traits on perceived relationship investment, relationship quality, and loyalty in the retail industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1), 106-129. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1781228>
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 544-566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Müceldili, B., Tatar, B., & Erdir, O. (2021). Retaining the best talents: The impact of employer branding and psychological capital. *Journal of Yasar University*, 16(63), 1414-1429. <https://doi.org/10.19168/jyasar.831993>
- Naalu, E. (2021). A review of employee retention strategies: Implication for future research. *European Journal of Business and Management*, 1(1), 20-29. <https://doi.org/10.7176/ejbm/13-1-03>
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changelima, İ. A. (2024). Give me my flowers before I die! linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>
- Özdamar, K. (1997). *Paket programları ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, F. (2022). *Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Pallant, J. (2017). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education.
- Parmenter, J., & Barnes, R. (2021). Factors supporting indigenous employee retention in the Australian mining industry: A case study of the Pilbara region. *The Extractive Industries and Society*, 8(1), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.11.009>
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 143-156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4764/65463>
- Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414(5), 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal Of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>

- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>
- Salleh, R., Lohana, S., Kumar, V., & Nooriza, S. (2024). Evaluation of job satisfaction as a mediator: exploring the relationship between workload, career growth, social support, supervisory, and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia. *The Extractive Industries and Society*, 17(14), 101426. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101426>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sung, K. H., & Kim, S. (2014). I want to be your friend: The effects of organizations' interpersonal approaches on social networking sites. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 235-255. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2014.908718>
- Sung, K. H., & Kim, S. (2018). Do organizational personification and personality matter? The effect of interaction and conversational tone on relationship quality in social media. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 582-606. <https://doi.org/10.1177/2329488418796631>
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Thelen, P. D., & Yue, C. A. (2021). Servant leadership and employee advocacy: the mediating role of psychological empowerment and perceived relationship investment. *International Journal of Communication*, 15, 3802-3826. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/17076>
- Thelen, P., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Üner, T., & Korkmaz, S. (2023). Türkiye'de COVID-19 pandemisi döneminde sağlık işletmelerindeki iç müşterilerin çalışma koşullarının ve memnuniyetlerinin değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 7(1), 27-47. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/somi/issue/79999/1299113>
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>