

# OTEL İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT  
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
IN HOTEL ESTABLISHMENTS*

Dr. Öğr. Üyesi Onur KÖPRÜLÜ  
onurkoprulu@mersin.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-1220-4468

Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ  
cetinsoz@mersin.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-1703-8067



## MAKALE BİLGİSİ

Araştırma Makalesi  
Makale Geliş  
22. 01. 2019  
Düzeltilme  
26. 02. 2019  
Kabul Tarihi  
04. 03. 2019

## ABSTRACT

In this research it is aimed to investigate the Organizational Commitment and Talent Management which have the potential to be one of Turkey's most important tourism centers for Silifke district staff employed on hotels establishments. The sample group of the study consists of personnel who are employed in 3 and 4 star hotels operating in the Silifke district of Mersin. A questionnaire including Talent Management and Organizational Commitment scales were used as data collection tool and statistical techniques such as factor analysis, reliability analysis, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of obtained data. A positive and strong relationship was observed between Talent Management and Organizational Commitment which was generally positive way by participants at the end of the research.

Key words: Talent Management, Organizational Commitment, Hotel Establishments, Silifke.

## Öz

Bu araştırmada, Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden biri olma potansiyeline sahip olan Mersin'in Silifke İlçesine yönelik otel işletmelerinde istihdam edilen personel üzerinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubu, Mersin'in Silifke ilçesinde faaliyette bulunan 3 ve 4 yıldızlı otellerde istihdam edilen personelden oluşmaktadır. Uygulama için veri toplama aracı olarak Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerini içeren anket kullanılmış olup, elde edilen verilerin analizinde faktör analizi, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcılar tarafından genel olarak olumlu görüş bildirilen Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Yetenek yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Otel işletmeleri, Silifke.

## GİRİŞ

Bilgi teknolojilerinde 1990'lı yıllardan itibaren yaşanan hızlı dönüşüm, işletmelerin stratejik yönetim alanında köklü değişikliklere yönelmesine yol açmıştır. Gerek küresel piyasalarda ve gerekse ulusal pazar çevresini oluşturan etkenlerde meydana gelen her türlü olumsuzluğa karşı en hızlı ve etkili çözüm üreten işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlama konusunda bir adım ileride olduğu görülmektedir. Yetenek Yönetimi kavramı tam da bu noktada hayati bir önem kazanmakta ve her geçen gün de önemini artırmaktadır. İşletmelerde çalışan personelin kendi yetenekleri ve uzmanlıkları göz önünde bulundurularak tasarlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" politikası doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişinin bulunmasından yola çıkarak personelin yetenek yönetiminin rasyonel kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların sahip olduğu işlevsel, yönetsel, psikolojik, kültürel, sosyal ve diğer önemli etkenler göz önünde bulundurulmak suretiyle yetenek yönetiminin akılcı kullanımı işletmeler açısından meydana gelebilecek her türlü olumsuzluğun en kısa sürede ve en az maliyetle atlatılabilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanların kendi işyerlerine karşı olan örgütsel bağlılık düzeyleri de gerek motivasyon ve gerekse verimlilik artışı açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Erdoğan (1999) yeteneği, "çalışanların belirlenen ilişkileri anlayabilme, analiz ederek yorumlayabilmesi, sonuca ulaşabilme gibi zihinsel özelliklerin yanı sıra fiziksel olarak da bazı eylemleri yerine getirebilme" olarak tanımlarken aynı zamanda bireylerin davranışlarını düzenlemede faydalandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebileceğini belirtmiştir. Yetenekli çalışanlar, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve kendilerinde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Geleceğin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde bulunduğunu çok rahat bir biçimde söylemek olanaklıdır (Altınöz, 2018).

Turizm işletmelerinin ürün ve hizmet üretmesinde en önemli unsur çalışanlardır. Bu unsur işletmelerin rekabet gücünü, pazardaki payını, bilgi teknolojilerinden yararlanmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü turizm sektöründe çalışan işletmeler emek yoğun çalışmaktadırlar (Akgöz, 2016). Hizmetin önemli kısmının çalışanlar tarafından sağlandığı otel endüstrisinde, çalışanların sahip olması gereken yeteneklerin de bilinmesi bu noktada önem kazanmaktadır (Kozak ve Özdemir, 2013). Günümüzde, turizm işletmelerinde yetenekli insan kaynağı yönetim uygulamalarına bağlı olarak, çalışanların örgüte uyum sağlaması, işten ayrılma niyetinde

Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

• 27

olmamaları örgüte aktif bir şekilde katkıda bulunmaları, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve uzun vadede sürdürülebilirliğinin sağlanması adına önem arz etmektedir (Türk ve Akbaba, 2017).

Bu çalışmada Silifke çevresinde bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının ve otel yönetiminin çalışanlara karşı uyguladıkları yetenek yönetimi politikaları ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Örgütsel Bağlılık

İşletmeler arasındaki “rekabetçi üstünlük” sağlama yarışı, işletmelerin geliştirmiş oldukları farklı yöntemler, inovasyonlar, AR-GE çalışmaları ve uygulamalar ile her geçen gün önemini artırmaktadır. İşletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına karşı kendilerini adapte edebilme ve bu değişimi ve gelişimi kendi yararına kullanabilme yeteneği kuşkusuz kendi örgüt yapısının rasyonel işleyişi ve çalışanları arasındaki uyum olmadan başarmaları mümkün değildir. Örgütsel bağlılık ile ilgili en eski tanımlamalardan bir tanesini Grusky (1966) ortaya koymuştur. Yazar, örgütsel bağlılığı “bir örgüt üyesinin bir bütün olarak sistemle olan ilişkisi” olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı etkileyen iki temel faktör olarak da örgütten alınan ödüller ve bu ödüllerin alınmasında edinilen tecrübeler olarak vurgulamıştır.

Doğan ve Demiral (2009) çalışanların örgütsel bağlılığını “çalışanların örgütsel bağlılığını “çalışanın o örgütün üyesi olmaktan gurur duyması ve örgütün lehine yüksek performans göstermesi, örgütün hedef ve ilkelerini kabullenerek örgüte entegrasyonunun sağlanması” olarak tanımlamaktadır.

Altındağ ve Turnalı (2015) örgütsel bağlılıkta temel amacını “kişinin hedefleri ile işletmenin hedefleri arasında bir uyum sağlayarak kişisel performansı maksimize etmek ve örgütteki sorunları en aza indirmek” olarak belirtmişlerdir. Araştırmacılar şirketlerde performans değerlendirme sürecinde etkili faktörlerin (insan kaynakları enstrümanları, eğitim faaliyetleri, ücret, kariyer, iş dizaynı, geri bildirim, adil performans değerlendirme sistemleri) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve eğitim, kariyer, geri bildirim sistemi ve adil değerlendirme değişkenlerinin örgütsel bağlılığın artmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok tanım yapılmakla birlikte Meyer ve Allen (1991) daha önceki araştırmalarda vurgulanmayan kısmını ön plan çıkarmış ve örgütsel bağlılığın aynı zamanda psikolojik bir durum olduğunu ve arzu, ihtiyaç ve zorunluluğu içeren bir örgüt içi istihdam süreci olduğunu vurgulamıştır. Karavardar (2014), örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminin

duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlerken; örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi ile normatif bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Çelebi (2009), örgütsel bağlılık kavramını sadakat kavramı ile ilişkilendirmiş ve araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu, güçlendirme çabalarının, örgütsel bağlılığı artırma çabalarına katkısının yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Kitapçı ve Kaygısız (2014), kişisel özellikler, yaş, eğitim, deneyim, değerler gibi unsurların bireyler arasında farklılık göstermekle birlikte, örgütsel bağlılığı etkileyen bazı faktörler olarak belirtmektedir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgulara göre iş analizi ve iş tasarımına, İKY bilgi sistemine, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algıların çalışanların iş tatminini etkilediğini belirlemiştir. Ayrıca iş tatmininin de bu İKY uygulamalarından iş analizi ve iş tasarımına, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algılar ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerde tam veya kısmi ara değişken etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Doğan ve Demiral (2009), personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık (devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık) ile olan ilişkisini araştırmış ve bu değişkenler arasında pozitif bir ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir.

Diğer yandan Yağcı (2007) zorunlu bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının otel çalışanlarının iş memnuniyetlerini yapılan regresyon analizine göre %38 oranında etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca duygusal ve devam bağlılıklarının, regresyon analizine göre, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı görmeleriyle doğrudan ilgisi bulunmadığı vurgulanmıştır. Turhan, Köprülü ve Helvacı (2016), yaş, eğitim, medeni durum ve unvan gibi demografik unsurların örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı vurgulanmıştır. Taner, Turhan, Helvacı ve Köprülü (2015) bir devlet üniversitesinde yaptıkları araştırmada liderlik algısı ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir.

### **Yetenek Yönetimi**

1990'lı yıllar internet kullanımının her alanda yaygınlaşması ve beraberinde gelen bilgi teknolojilerindeki hızlı dönüşüm işletmelerin yönetim ve organizasyon, pazarlama, AR-GE, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve diğer fonksiyonları açısından da köklü değişimlere gitmesini zorunlu kılmıştır. Bir başka ifade ile belirtmek gerekirse bilgi akışının çok hızlı olması ve aynı anda çok sayıda insana ulaşması işletmelerin de kendi iş çevrelerinde

Onur Köprülü  
ve Burçin Cevdet  
Çetinsöz,  
3 (1) 2019

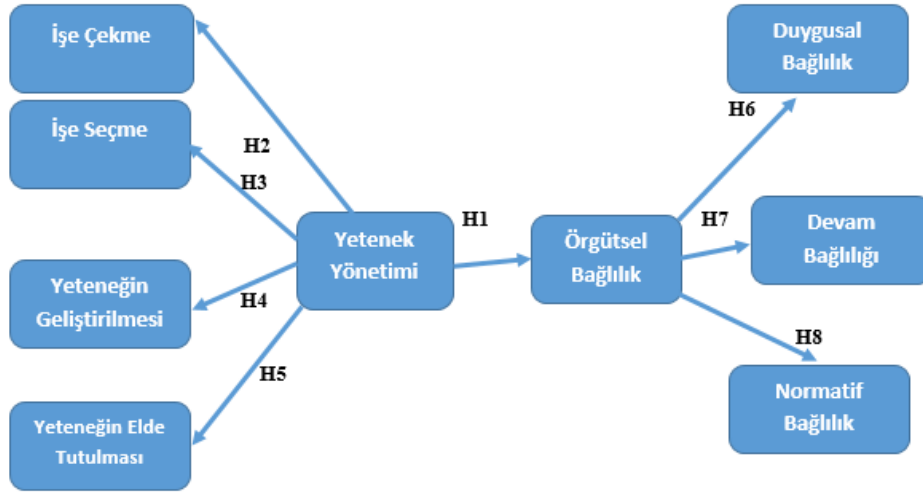
- 30

meydana gelen değişimlere ve beklentilere çabuk bir şekilde adapta olabilmeleri, rekabetçi üstünlüğü sağlamaları yönünden de önem seviyesi yükselmektedir. Küresel piyasalardaki dalgalanmalar ve belirsizlikler, ekonomide meydana gelen krizler sonucunda ortaya çıkan daralma veya küçülmeler, işletmelerin bu olumsuz dönemleri önceden görebilme ve tedbir alabilme kabiliyetlerini geliştirmesi açısından her geçen gün önemini artırmaktadır. Mckinsey ve Company 1997 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada ilk defa “yetenek savaşları” kavramının önemini vurgulamış olsa da “yetenek yönetimi”nin önemini 1980’li yıllara dayandığı görülmektedir. 2000’li yıllarla birlikte geleneksel işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi köklü bir değişikliğe uğramış ve “yetenek yönetimi” bilimsel olarak uygulanmaya başlanmıştır. Çetinsöz (2017) de yetenek yönetimini, *“işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlere uygun, yüksek potansiyelli yetenekleri belirlemesi/işe alması, geliştirilmesi, cazip tekliflerle işte tutması, prim ve ödüllendirme ile teşvik etmesi gibi süreçleri kapsayan, İKY’nin görev ve sorumlulukları dahilinde olan, işletmenin küresel pazarda rekabetçi bir avantaj sağlayabileceği stratejik bir yönetim yaklaşımı”* olarak tanımlamaktadır.

Altınöz, Çakıroğlu ve Çöp (2013) yaptıkları araştırmada yetenek yönetimi ve örgütsel güven ilişkisini ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırma bulgularına göre 5 yıldızlı otel çalışanları, 4 yıldızlı otel çalışanlarına göre daha düşük seviyede yetenek yönetimi algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca erkek çalışanların kadınlara oranla daha yüksek seviyede örgütsel güven ve yetenek yönetimi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk ve Akbaba (2017) turizm işletmelerinde yetenek yönetimi algılamalarının örgüte uyum sağlama ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi algılamaları ile örgüte uyum sağlama arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde çok zayıf anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kozak ve Özdemir (2013) çalışmaların turizm sektöründe çalışanların sosyal ve bireylerarası yeteneklerde takım çalışması ve iletişimin önemli olduğunu belirtirken, estetik yetenekler arasında ise gösterişli olma ve düzgün konuşma (diksiyon) becerilerinin ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Aytaç (2015) öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetenek yönetimi algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönlü bir pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Akar ve Balcı (2015) yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşlerini araştırmışlardır. Araştırmalarında, Türk üniversitelerinde yetenek yönetimi uygulamalarında, yeteneği çekme boyutunun düşük seviyede olduğunu,

yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması ve örgütsel yedekleme boyutlarının ise çok düşük düzeyde uygulandığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, unvan değişkenine göre yeteneği yerleştirme; fakülte değişkenine göre yeteneği çekme, yerleştirme ve tutma; üniversite türü değişkenine göre ise yetenek yönetiminin tüm boyutlarında görüşler arasında anlamlı farklar olduğunu vurgulamaktadır. Şahin (2015) araştırmasında konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisini değerlendirmiştir. Buna göre yaş ve yetenek yönetimi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

### Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1: Araştırma Modeli

**H1:** İşletmelerde yetenek yönetimi politikalarının iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine pozitif bir etkiye sahiptir.

**H2:** Yetenek yönetimi ile işe çekme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Yetenek yönetimi ile işe seçme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Yetenek yönetimi ile yeteneğin geliştirilmesi boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Yetenek yönetimi ile yeteneğin elde tutulması boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

**H7:** Örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada Silifke çevresinde bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının ve otel yönetiminin çalışanlara karşı uyguladıkları yetenek yönetimi politikaları ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Özellikle otellerde personel devir hızının yüksek olması (Menekşe, 2005) nedeniyle mevcut araştırma sonuçları bölgedeki otel yöneticilerine işgücü yönetimi politikaları konusunda yol gösterici olması beklenmektedir.

Silifke ilçesi zengin doğal (Göksu Deltası ve Akdeniz sahil şeridi) ve kültürel (Azize Thekla Kutsal Alanı, Uzuncaburç, Cennet Cehennem Örenyeri vs.) bir turizm arzı potansiyeline sahip olmasının yanı sıra 4 ayrı potansiyel turizm merkezine sahip olması (Taşucu–Boğsak Turizm Merkezi, Narlıkuyu–Akyar Turizm Merkezi, Silifke–Ovacık Turizm Merkezi ve Silifke-Kargıcık Turizm Merkezi) bölgenin gelecekte nitelikli istihdamın önemini artırmaktadır (Silifke Kaymakamlığı, 2019).

Silifke'nin yerli ve yabancılara Akdeniz turizmine yönelik (deniz-kum-güneş) hizmet vermesinden dolayı bölgedeki otel çalışanlarına yapılan araştırma sonuçlarının Akdeniz sahil şeridinde birçok turizm işletmesine genellenebileceği ve işgücü yönetimleri konusunda yol gösterici olacağı planlanmaktadır.

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Silifke ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren 3-4 yıldızlı turizm işletme belgeli otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan oteller Silifke ilçesinde yer alan otellerin çalışanlarına kolayda örneklem yöntemiyle uygulanmıştır. Silifke'de 2 adet 4 yıldızlı, 4 adet ise 3 yıldızlı tatil köyü ve otel bulunmaktadır. Toplamda ise 398 oda kapasitesine sahiptir (Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2017). Erdem (2004) çalışmasında Türkiye'de oda başına düşen ortalama işgörenin 1.18 olduğunu ifade etmiştir. Buna göre 398 turizm işletme belgeli oda kapasitesine sahip Silifke ilçesinde ortalama personel sayısı 470 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Krejcie ve Morgan (1970), değerlendirmelerin

oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo belirtmişlerdir. Söz konusu tabloda, 0,05 anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,05$  hata oranında, evren hacminin 480 altında olması halinde örneklem büyüklüğü 214 kişi olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede veri toplama tekniği olarak kullanılan anket için eksik, hatalı ve geri dönmeyen anketler dikkate alınarak 250 kişi üzerinde uygulama gerçekleştirilmiş ve toplam 234 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 24 madde ve dört temel boyuttan (işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması) oluşan yetenek yönetimi ölçeğine yer verilirken, ikinci bölümde 17 madde ve üç boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşan örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde ise katılımcıların bireysel özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, iş tecrübe süresi, gelir ve departman) yönelik ifadeler yer almaktadır. Yetenek yönetimine Demirkasimoğlu ve Taşkın'ın (2015) Huselid, Beatty ve Berker'den (2005) uyarladıkları ve çevirdikleri 24 maddelik dört boyutlu (işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması) "yetenek yönetimi" ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) "örgütsel bağlılık modeli ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların anket formundaki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li likert tipi (1961, 1967) ölçek kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

### **Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmada ilk olarak katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin olarak yüzdesel frekans değerleri verilmiştir. Araştırmada, katılımcıların yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık görüşlerini betimlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmanın hipotez testlerinde, değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek için çoklu korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır.

Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık boyutlarını temsil eden ifadelerin yapısal geçerliliğini test etmek, maddelerin temsil gücü ve boyutların birbiriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulamalarında; gizil değişkenlerin başka bir gizil



değişkenin alt boyutu olarak kurgulandığı ölçüm modellerinde birinci düzey DFA kullanılır. Gizil değişkenler arasında ortaya çıkan yüksek düzeyde ilişkinin temel nedenlerinden biri, modelde yer alan gizil yapıların, başka bir yapının alt boyutu olmasından kaynaklanıyor olabilmesidir. Bu durumda birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ek olarak, gizil yapıların bir üst boyut için modellenmesi ve ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin incelenmesi gerekir (Timm, 2002; Tomer, 2003; Raykov ve Marcoulides, 2006, Çelik ve Yılmaz, 2013).

## BULGULAR

Araştırmada veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ve LISREL 8.72 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan bireylerin bireysel özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı**

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	80	34,2
	Erkek	154	65,8
<b>Medeni durum</b>	Evli	118	50,4
	Bekar	116	49,6
<b>Yaş</b>	20 ve altı	34	14,5
	21-27	58	24,8
	28-35	54	23,1
	36-42	57	24,4
	42 ve üstü	31	13,2
<b>Öğrenim düzeyi</b>	İlköğretim	29	12,4
	Lise	104	44,4
	Önlisans	62	26,5
	Lisans	38	16,2
	Lisansüstü	1	,4
<b>Departman</b>	Önbüro	60	25,6
	Yiyecek ve İçecek	58	24,8
	Kat Hizmetleri	46	19,7

	Teknik Servis	17	7,3
	Mutfak	24	10,3
	Yönetim	14	6,0
	Muhasebe	10	4,3
	Güvenlik	5	2,1
<b>Gelir düzeyi</b>	1000'den TL'den az	16	6,9
	1001-1500 TL	59	25,2
	1501-2000 TL	89	38,0
	2001-3000 TL	26	11,1
	3001-5000 TL	40	17,1
	5001 TL ve üstü	4	1,7
<b>İş Tecrübeniz</b>	1 Yıl ve altı	18	7,7
	2-5 yıl	86	36,8
	6-9 yıl	72	30,8
	10 yıl ve üstü	58	24,8
<b>Toplam</b>		<b>234</b>	<b>100,0</b>

Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

• 35

Tablo 1'deki bulgulara göre, katılımcıların %65,8'i erkek, %50,4'ü evli, %72,3'ü 21-42 yaş aralığında, %56,8'i lise ve altında eğitime sahip ve %70,1'in ise aylık geliri 2001 TL altındadır. Ankete katılan iş görenlerin %23,6'sı ön büro departmanı çalışanları tarafından oluşurken, %44,5'i ise 5 yıl ve daha az bir süre ile iş deneyimine sahip olduklarını ifade etmiştir.

Araştırmada ölçeklere yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinde "yetenek yönetimi" ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0.94, "örgütsel bağlılık" ölçeği Cronbach's Alpha değeri ise 0.89 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri düzeyinin üzerinde gerçekleştiğinden, araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally 1967).

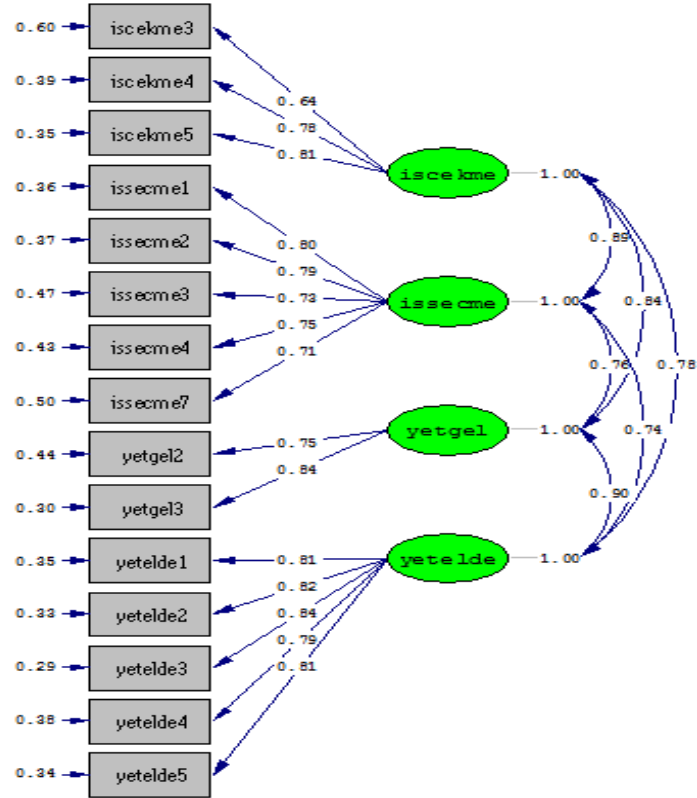
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) alt boyutların nedensel ilişkilerinin anlamlı olup olmadığı LISREL 8.72 paket programı ile araştırılmıştır. Daha anlamlı ve yorumlanabilir bir çözüm elde etmek için, düşük yüklü ya da aynı anda birden fazla faktöre yük veren ifadelerin silinmesi gerekmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2006), yetenek yönetimi ölçeğine yönelik ölçüm sonucunda gerek düşük yüklü veya birden fazla faktöre yük vermesinden dolayı gerekse katılımcıların bazı soruları anlamsız ve gereksiz bulmasından ve  $\chi^2$  değerini yükseltmesinden dolayı "**işe çekme**"

Onur Köprülü  
ve Burçin Cevdet  
Çetinsöz,  
3 (1) 2019

- 36

boyutundan 2 madde (*yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların otel işletmesine çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir; yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların otel işletmesine çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular*), “*işe seçme*” boyutundan 2 madde (*otelimizde açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar; otelde tüm personele, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir*), “*yeteneğin geliştirilmesi*” boyutundan 3 madde (*otel işletmemizde personelin gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur; otel işletmesinde gelecekte turizm mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir; her bir personelin özel gelişim planı vardır*) ve “*yeteneğin elde tutulması*” boyutundan 2 madde (*çalışanların işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır; performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur*) olmak üzere toplamda 9 gözlenen değişken ölçmeden çıkartıldığında bulunan ikinci ölçüm kabul edilebilir uyum ölçüleri sınırları içerisinde gelmektedir. Böylece otel işletmelerinde yetenek yönetimi üzerine politikalar ölçeği 15 maddeye indirilmiştir.

Araştırmada yetenek yönetimi ölçeğinin uygunluğuna ilişkin ki kare değeri 190,24 (sd:84;  $p < 0,000$ ) ve  $\chi^2 / sd$  ise 2,26 olarak hesaplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde model uyumu için hesaplanan ki kare değeri, örneklem hacminin büyüklüğünden ve değişken sayısından etkilenerek yanlış kararlar vermeye sebep olabileceğinden, bu değer yerine,  $\chi^2 / sd$  ölçütüne bakılarak karar verilir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, 2003; Raykov ve Marcoulides, 2006). Araştırmada  $\chi^2 / sd$  2,26 değeri “kabul edilebilir uyum” sınırları içerisindedir. Ayrıca diğer uyum değerleri de “iyi uyum” veya “kabul edilebilir uyum” değerleri arasında bulunmaktadır.



Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

• 37

Chi-Square=190.24, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

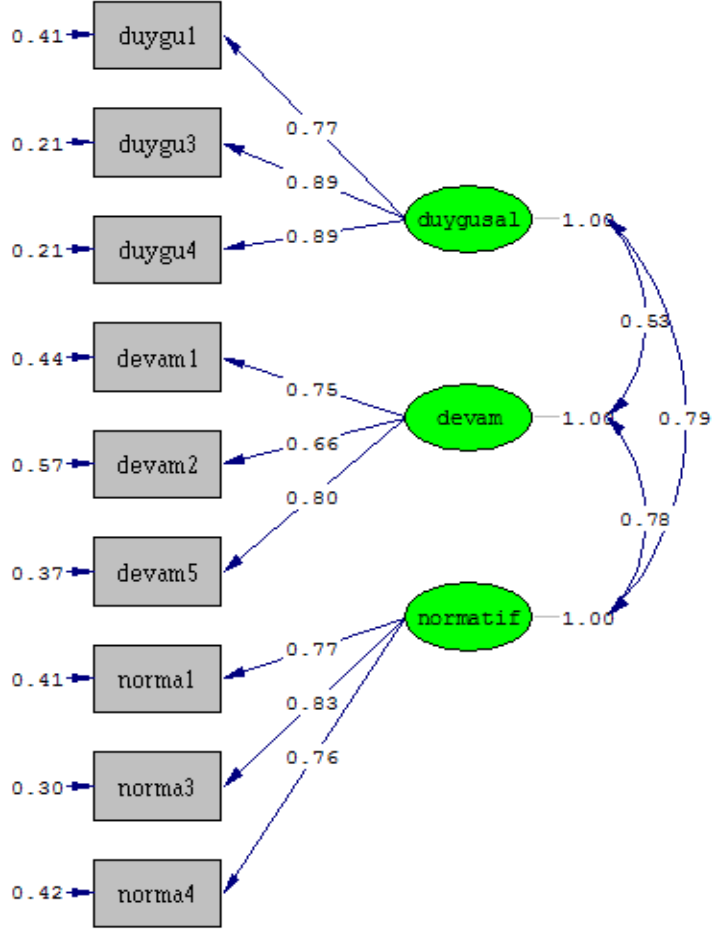
Uyum Değerleri:  $\chi^2/sd=190.24$  (sd=84; p<0,00000): 2.26; RMSEA: 0.074;  
NFI: 0.97; NNFI: 0.98; CFI:0.98; GFI:0.90; AGFI:0.86

**Şekil 2:** Yetenek Yönetimi Üzerine Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Ölçüm Modeli Path Diyagramı (LISREL V 8.72 Çıktısı)

Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik ölçüm sonucunda anlamlı olmayan ilişkiler ve  $\chi^2$  değerini yükseltmesinden dolayı "**duygusal bağlılık**" boyutundan 3 madde (*çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum; çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum; çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum*), "**devam bağlılığı**" boyutundan 3 madde (*bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum; benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir; bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir*) ve "**normatif bağlılık**" boyutundan 2 madde (*bu kurum benim sadakatimi hak ediyor; bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim*) olmak üzere toplamda 8 gözlenen değişken ölçekten çıkartıldığında bulunan ikinci ölçüm kabul edilebilir uyum ölçüleri sınırları içerisine gelmektedir. Böylece otel

işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen ölçek 9 maddeye indirilmiştir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin uygunluğuna ilişkin ki kare değeri 48,63(sd:24; p<0,000) ve  $\chi^2 / sd$  ise 2,02 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada  $\chi^2 / sd$  2,02 değeri “iyi uyum” sınırları içerisinde. Ayrıca diğer uyum değerleri de “iyi uyum” değerleri arasında bulunmaktadır.



Onur Köprülü  
ve Burçin Cevdet  
Çetinsöz,  
3 (1) 2019

• 38

Chi-Square=48.63, df=24, P-value=0.00211, RMSEA=0.066

Uyum Değerleri:  $\chi^2/sd=48.63$  (sd=24; <0,00000): 2.02; RMSEA: 0.066; NFI: 0.98; NNFI: 0.98; CFI:0.99; GFI:0.96; AGFI:0.92

**Şekil 3:** Örgütsel Bağlılık Üzerine Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Ölçüm Modeli Path Diyagramı (LISREL V 8.72 Çıktısı)

Yapı geçerliliğini sağlamak için üç kriter göz önüne alınmıştır. İlk olarak gizil değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükü 0,5'den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. İkinci olarak her bir yapı için yapı güvenilirliğinin (CR) ve Cronbach Alpha değerinin (CA)

değerinin 0,7'den büyük olması gerekir. Üçüncü olarak ise her yapı için Açıklanan Varyans'ın (AVE) 0,5'den yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009). Boyutların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde yetenek yönetimi ölçeğinde otel işletmelerinde "işe seçme"  $\bar{X}=3,93$  en yüksek değere sahip iken "yeteneğin geliştirilmesi"  $\bar{X}=3,55$  en düşük ortalama değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum otel işletmelerin personelin işe alımında uzmanlık alanlarına göre gerekli kriterlerin göz önünde bulundurularak alındığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise "normatif bağlılık" boyutu  $\bar{X}=3,68$  en yüksek değere sahip iken "devam bağlılığı" boyutu  $\bar{X}=3,37$  en düşük ortalama değere sahip olduğu belirlenmiştir. Mevcut ortalama değerler otel işletmelerin çalışanların bundan sonraki dönemler için ayrılmayı düşünmedikleri ve işyerine devamlılığı konusunda yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

• 39

**Tablo 2: Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık faktör boyutları**

Faktörler/Maddeler	t- Değeri	Std. Yük.	R <sup>2</sup>	CR	AVE
<i>İşe Çekme</i> $\bar{X}=3,68$	<b>0.79</b>			<b>0.79</b>	<b>0.56</b>
iscekme3 Diğer otellerde çalışan nitelikli personelleri otel işletmemize çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	10.29**	0.64	0.40		
iscekme4 Mezun olmak üzere olan yüksek potansiyelli turizmci adaylarını otel işletmemize çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	13.60**	0.78	0.61		
iscekme5 Otelimiz, zirvedeki yetenekli personelleri çekme yeterliğine sahiptir.	14.20*	0.81	0.65		
<i>İşe Seçme</i> $\bar{X}=3,93$	<b>0.87</b>			<b>0,87</b>	<b>0,63</b>
issecme1 Personelin işe alınması sürecinde otelimize sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.	14.22**	0.80	0.64		
issecme2 Otelimize yeni katılacak personelin davranış ve değerlerinin kurum kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.	14.07**	0.79	0.63		
issecme3 Otelimizde işe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.	12.40**	0.73	0.53		
issecme4 Otelimizde işe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.	13.04**	0.75	0.57		
issecme7 Tüm personel otel içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.	12.03**	0.71	0.50		
<i>Yeteneğin Geliştirilmesi</i> $\bar{X}=3,55$	<b>0.77</b>			<b>0,77</b>	<b>0,63</b>

## Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Onur Köprülü  
ve Burçin Cevdet  
Çetinsöz,  
3 (1) 2019  
• 40

yetgel2	Otel işletmemizde personelin gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.	12.72**	0.75	0.56
yetgel3	Tüm personele kurumdaki kariyer olanaklarını tanıtan toplantılar düzenlenir.	14.71**	0.84	0.70
<i>Yeteneğin Elde Tutulması</i>	$\bar{X}=3,62$	<b>0.90</b>		<b>0,91 0,66</b>
yetelde1	Personele ödenen ücretler piyasadaki ücretlerle rekabet edebilir düzeydedir.	14.64**	0.81	0.65
yetelde2	Üstün performans gösteren personelin otele bağlılığını sağlamak için maaşlarında artış ve ek ödeme ve gibi teşvikler yapılır.	15.00**	0.82	0.67
yetelde3	Otel personeli çeşitli kurumsal ödüllere aday gösterilir.	15.59**	0.84	0.71
yetelde4	Otel işletmesinde, personelin üstün performans ve gelişme potansiyeli herkese açık bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilir.	14.06**	0.79	0.62
yetelde5	Çalışanların işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir.	14.75**	0.81	0.66
<i>Duygusal Bağlılık</i>	$\bar{X}=3,62$	<b>0.88</b>		<b>0,89 0,72</b>
duygu1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	13.45**	0.77	0.59
duygu3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	16.74**	0.89	0.79
duygu4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	16.74**	0.89	0.79
<i>Devam Bağlılığı</i>	$\bar{X}=3,37$	<b>0.77</b>		<b>0,78 0,54</b>
devam1	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	12.12**	0.75	0.56
devam2	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	10.32**	0.66	0.43
devam5	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	13.14**	0.80	0.63
<i>Normatif Bağlılık</i>	$\bar{X}=3,68$	<b>0.82</b>		<b>0,83 0,62</b>
norma1	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	13.23**	0.77	0.59
norma3	Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	14.93**	0.83	0.70
norma4	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	13.04**	0.76	0.58

\*\*p<.01(t >2,58), \* p<.05(t >1,96) ; AD: Anlamlı Değil

CA: Cronbach Alpha Değeri; CR: Yapı Güvenilirliği; AVE: Açıklanan Varyans

Otel işletmelerinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan DFA sonuçlarında Tablo 3’de gözlenen değişkenler ile ilgili olduğu gizil değişkenler arasındaki korelasyonlar sınanmıştır. Yetenek yönetiminde “işe çekme” gizil değişkenini en çok **iscekme5** gözlenen değişkeni tarafından ( $0.81^2$ )  $R^2=0.65$  ile açıklandığı görülmektedir. “işe seçme” gizil değişkenini en çok **issecme1** gözlenen değişkeni tarafından ( $0.80^2$ )  $R^2=0.64$ , “yeteneğin geliştirilmesi” gizil değişkenini en çok **yetgel3** ( $0.84^2$ )  $R^2=0.70$  ve “yeteneğin elde tutulması” gizil değişkenini ise en fazla **yetelde3** ( $0.84^2$ )  $R^2=0.71$  gözlenen değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılıkta ise “duygusal bağlılık” gizli değişkenini en çok **duygu3** ve **duygu4** gözlenen değişkenleri tarafından ( $0.89^2$ )  $R^2=0.79$ , “devam bağlılığı” gizil değişkenini en çok **devam5** gözlenen değişkeni tarafından ( $0.80^2$ )  $R^2=0.63$  ve “normatif bağlılık” gizil değişkenini en çok **norma3** gözlenen değişkeni tarafından ( $0.83^2$ )  $R^2=0.70$  açıklandığı görülmektedir.

Araştırma örnekleminin yeterliliği değerlendirildiğinde YEM’de “kritik N” (Critical N-CN) değeri model uygunluğunun ötesinde örneklem sayısının yeterliliğini değerlendirmekte kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Ölçüm modeli için kritik N değeri 131.23 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 234 kişilik örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir (Ural ve Kılıç, 2006).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin değerlendirilmesinde, korelasyon katsayısı ile elde edilen sayının pozitif veya negatif olması önemli değildir, yani bu sayının mutlak değeri göz önünde bulundurulur. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,00-0,25 arasında olması durumunda çok zayıf, 0,26-0,49 olması durumunda zayıf, 0,50-0,69 arasında olması durumunda orta, 0,70-0,89 arasında olması durumunda yüksek ve 0,90-1,00 arasında olması durumunda ise kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanabilir (Kalaycı, 2008).



**Tablo 3: Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasında çoklu korelasyon analizi**

	Yet. Yönt	Örgüt. Bağl.	İşe Çekme	İşe Seçme	Yet. Gelişt.	Yet. Elde Tutma	Duy. Bağ.	Devam Bağ.	Norm. Bağ.
Yetenek Yönetimi	1	,640**	,867**	,853**	,876**	,888**	,604**	,433**	,592**
Örgütsel Bağlılık		1	,527**	,626**	,523**	,565**	,831**	,810**	,907**
İşe Çekme			1	,724**	,645**	,655**	,439**	,396**	,509**
İşe Seçme				1	,629**	,665**	,646**	,363**	,585**
Yeteneği Geliştirme					1	,755**	,500**	,373**	,459**
Yeteneği Elde Tutma						1	,539**	,375**	,524**
Duygusal Bağlılık							1	,432**	,679**
Devam Bağlılığı								1	,634**
Normatif Bağlılık									1

\*\*  $p < 0.01$  Korelasyon 0,01 önem seviyesinde.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre her iki ölçek arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 4'teki bulgulara göre, "yetenek yönetimi" ve "örgütsel bağlılık" ölçeklerinin kendi alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı pozitif ve anlamlı (önemli) bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenlerin dağılımının normal ya da normale yakın olmasından dolayı (Kalaycı, 2008) değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı sonuçlarına göre otel işletmelerinde "yetenek yönetimi" ile "örgütsel bağlılık" arasında ( $r=0,640$ ;  $p < 0,01$ ) korelasyon katsayısı ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına göre "yetenek yönetimi" bağımlı değişkeni ile "işe çekme" boyutu arasında ( $r=0,867$ ;  $p < 0,01$ ) korelasyon katsayısı ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. "yetenek yönetimi" bağımlı değişkeni ile "işe seçme" boyutu arasında ( $r=0,853$ ;  $p < 0,01$ ) korelasyon katsayısı ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. "yetenek yönetimi" bağımlı değişkeni ile "yeteneği geliştirme" boyutu arasında ( $r=0,876$ ;  $p < 0,01$ )

korelasyon katsayısı ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. “yetenek yönetimi” bağımlı değişkeni ile “yeteneği elde tutma” boyutu arasında ( $r=0,888$ ;  $p<0,01$ ) korelasyon katsayısı ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel bağlılık” bağımlı değişkeni ile “duygusal bağlılık” ( $r=0,831$ ;  $p<0,01$ ) ve “devam bağlılığı” ( $r=0,810$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında korelasyon katsayıları yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki var iken, “normatif bağlılık” arasında ise ( $r=0,907$ ;  $p<0,01$ ) çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4: Otel işletmelerinde yetenek yönetimi politikalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisine yönelik regresyon analizi**

	Standart. Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> değişim	F-test	p-Değeri	t-testi	P
Örgütsel Bağlılık		0,409	0,407	160,701	<b>0,000</b>		
Yetenek Yönetimi	0,709					12,677	<b>0,000</b>

Otel işletmelerinde işgörenlerin “örgütsel bağlılıkları”nı açıklayan bağımlı değişkenin %41’lik kısmını otel işletmelerinin uyguladıkları “yetenek yönetimi” politikalarının belirlediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı yetenek yönetimi ile açıkladığımız bu model tümüyle istatistiksel olarak anlamlı ( $F=160,701$ ;  $Sig=0,000$ ) olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca modeldeki katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmektedir. Tablo 4’e göre “yetenek yönetim”in deki 1 birimlik artış çalışanların işletmeye olan “örgütsel bağlılık” tutumlarını 0.709 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı olduğundan ( $Sig.=0.000$ ) “yetenek yönetimi” bağımsız değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Araştırma modelinin tahmini sonucu özetle;

$$\hat{y}=0,936+0,709x$$

Burada y yetenek yönetimi’ni x ise örgütsel bağlılığı göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre araştırma modelinde belirlediğimiz *H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8* hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Silifke çevresinde bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının ve otel yönetiminin çalışanlara karşı uyguladıkları yetenek yönetimi politikaları ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkilerin

incelendiği bu çalışmanın sonuçlarında “yetenek yönetimi” ve “örgütsel bağlılık” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Yağcı (2007) çalışmasında duygusal ve devam bağlılıklarının, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı görmeleriyle doğrudan ilgisi bulunmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada ise farklı olarak “örgütsel bağlılık” bağımlı değişkeni ile “duygusal bağlılık” ( $r=0,831$ ;  $p<0,01$ ) ve “devam bağlılığı” ( $r=0,810$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında korelasyon katsayıları yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki var iken, “normatif bağlılık” arasında ise ( $r=0,907$ ;  $p<0,01$ ) çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, Çelebi (2009) araştırmasında çalışanların yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin bulunmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada ise aksine “yetenek yönetimi” ve “örgütsel bağlılık” ölçeklerinin kendi alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı pozitif ve anlamlı (önemli) bulunmuştur. Benzer biçimde Türk ve Akbaba (2017) turizm işletmelerinde çalışanların yetenek yönetimi algılamaları ile örgüte uyum sağlama arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde çok zayıf anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Aytaç (2015) çalışmasında, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi becerileri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır.

İşletmelerin uyguladıkları “yetenek yönetimi” politikalarının işgörenler açısından gerek iş seçme, gerek işe çekme ve gerekse yeteneğin geliştirilmesi olanakları açısından çok önemli olduğu tespit edilmiştir. “yetenek yönetimi” bağımlı değişkeni ile “işe çekme” boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. “yetenek yönetimi” bağımlı değişkeni ile “işe seçme” boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin kendi yetenekleri doğrultusunda istihdam edildiği işlere yönelme eğiliminde oldukları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamasında işgörenlerin yeteneklerini elde tutma ve yeteneklerini geliştirmelerinin de büyük önem taşıdığı araştırma sonuçlarında vurgulanmıştır. “yetenek yönetim”in deki 1 birimlik artış çalışanların işletmeye olan “örgütsel bağlılık” tutumlarını 0.709 birim arttıracaktır. Dolayısıyla çalışan personelin yetenekleri doğrultusunda istihdam edilmesi ile örgüte bağlılığında artış ve dolayısıyla motivasyon ve performans artışı olması beklenmektedir. Diğer taraftan otel işletmelerindeki işgörenlerin “Örgütsel Bağlılıkları”nı açıklayan bağımlı değişkenin %40’lık kısmını otel işletmelerinin uyguladıkları “yetenek yönetimi” politikalarının belirlediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı tesis etme ve sürdürme açısından işgörenlerin kendi yeteneklerine

uygun pozisyonlarda istihdam edilmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin kendi yeteneklerine uygun olmayan pozisyonlarda istihdam edilmesinin verimlilik ve motivasyonda düşüş yaratabileceği gibi örgütsel bağlılıklarının zayıf olmasından dolayı bu yeteneklerinin daha iyi değerlendirilebileceği farklı işletmelere geçme eğiliminde oldukları da görülmektedir.

Özellikle sahil şeridinde bulunan turizm işletmeleri sezon talep dalgalanmaları yaşanmaktadır. Bu durum sektörde çalışanlar için mesleki kariyerleri açısından motivasyon bozukluğuna ve işgören devir hızının yüksek olmasına neden olabilmektedir. İşletmeler sektörün yapısına uygun yetenek yönetimi politikaları uygulayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını saylayıp işgücü devir oranını düşürebileceklerdir.

Mevcut araştırma sonuçları Mersin'in Silifke ilçesinde bulunan 3-4 yıldızlı otellerin çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda İstanbul, Ankara ve İzmir gibi önemli büyükşehirlerde ve Antalya, Muğla gibi önemli turizm merkezlerinde bulunan konaklama işletmeleri, seyahat acentaları vd. turizm işletmelerinde uygulanan yetenek yönetimi politikalarının, sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Otel İşletmelerinde  
Yetenek Yönetimi  
ve Örgütsel Bağlılık  
İlişkisi Üzerine Bir  
Araştırma

• 45

#### KAYNAKÇA

- Akar, F. ve Balcı, A. (2015). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (2), 955-974.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Altındağ, E. ve Turnalı, D. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 1-20.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. ve Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843 – 851.
- Akgöz, E. (2016). *Turizm Paradigmaları*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165-180.

- Çelebi, M. A. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2013). Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel Kavramlar- Uygulamalar-Programlama. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinsöz, B.Ç. (2017). Yetenek Yönetimi, O.E. Çolakoğlu, A. Gürdoğan (Ed.), içinde Çağdaş Yönetim Teknikleri (s.155-187). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirkasimoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: Özel öğretim kurumları örneği. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4 (4), 268-285.
- Doğan S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32 (1), 47-80.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (1), [https://www.isguc.org/?p=article&id=196&cilt=6&sayi=1&yil=2004 ], (01.06.2017).
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.
- Grusky, O. (1966). Carrier mobility and organizaitonal commitment. Administrative Science Quarterly, 10 (4), 488-503.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2009). Multivariate data analysis a global perspective. (7th edt.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2005). A players or A positions? Harvard Business Review, 83 (12), 110-117.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1996). LISREL 8: User's Reference Guide. Scientific Software International, Chicago.
- Kalaycı, S. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karavardar, G. (2014). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (2), 87-101.

- Kitapçı, H. ve Kaygısız Ö. C. (2014). İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (31), 157-192.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Kozak, M.A. ve Özdemir, C. (2013). Yetenek kavramının otel işletmelerinde operasyonel personel bağlamında değerlendirilmesi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10 (1), 6-19.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. McGraw-Hill: New York, USA.
- Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill: New York, USA.
- Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2017). Turizm İşletme Belgeli Oteller ve Tesisler, [URL:<http://www.mersinkulturturizm.gov.tr/TR,73389/turizm-isletme-belgeli-oteller-ve-tesisler.html>] (Erişim Tarihi:01.03.2017).
- Menekşe, R. (2005). Her şey dahil sisteminin ve sistemden faydalananlar açısından etkilerinin otel yöneticilerinin gözünden değerlendirilmesi (Marmaris Örneği). Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 97-124.
- Meyer, J.P. ve Allen N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89.
- Nunnally J. C. (1967). Psychometric Theory. New York, McGraw Hill.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2006). A first course in structural equation modeling. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8 (2), 23-74.
- Silifke Kaymakamlığı (2019). Kültür ve Turizm, [URL:<http://www.silifke.gov.tr/turizm-tanitim>] (Erişim Tarihi:28.02.2019).
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ. ve Köprülü, O. (2015) The effect of the leadership perception and organizational justice on organizational commitment: A research in a State University. *International Review of Management and Marketing*, 5 (3), 180-194.
- Timm, H. N. (2002). *Applied Multivariate Analysis*. Springer – Verlag, New York.
- Tomer, A. (2003). A Short History Of Structural Equation Models, B. Pugsek (Ed.), içinde *Structural Equation Modeling: Applications In Ecological And Evolutionary Biology* (s. 85-12). Cambridge University Press .
- Turhan. M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2016). The relationship between academic staff's perception of organizational justice and demographic factors: A case study in foundation universities in Turkey. *International Review of Management and Business Research*, 5 (4), 1406-1412.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi algılamalarının örgütsel uyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 62, 465-479.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.