

ÖRGÜTLERDE YETENEK YÖNETİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI VE İŞSİZLİK KAYGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT WORKERS ON WORK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF THE MODERATOR OF UNEMPLOYMENT ANXIETY AND MEDIATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Vural AKAR⁽¹⁾

Öz: Bu çalışmada iş dünyasında yetenek yönetiminin çalışanların iş performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisi ve çalışanların işsizlik kaygılarının da düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın verileri, anket uygulamasından yararlanılarak, Kütahya ilinde çalışan 108 katılımcıdan elde edilmiştir. Ulaşılan verilerin analizi için SPSS 21 ve AMOS 20 paket programlarına başvurulmuştur. Çalışmadaki ölçeklerin güvenilirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonrası korelasyon analizi ile hipotezlerin testinde regresyon analizi ile SPSS PROCESS analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, lider – üye etkileşim teorisi doğrultusunda, yetenek yönetiminin çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının, yetenek yönetimi ve iş performansı ilişkisinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki olumlu ilişkide işsizlik kaygısının da düzenleyici rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Performansı, İşsizlik Kaygısı.

Abstract: In this study, the effects of talent management on the work performance of employees in the business world were investigated. In this relationship, the mediating effect of organizational citizenship behavior and the moderating role of unemployment concerns of employees were examined. The data of the research were obtained from 108 participants working in the province of Kütahya by using the survey application. SPSS 21 and AMOS 20 packet programs were used for the analysis of the data. After the reliability, explanatory and confirmatory factor analyzes of the scales in the study, correlation analysis and regression analysis and SPSS PROCESS analysis were performed in the testing of hypotheses. The results show that talent management does not have a direct influence on the work performance of employees in the direction of leader-member interaction theory. In the study, organizational citizenship behavior was found to be the mediator effect in relation to talent management and job performance, and it was determined that there is a positive relation between organizational citizenship behavior and job performance and moderators role of unemployment anxiety.

Keywords: Talent Management, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance, Unemployment Anxiety.

JEL: D23, M10

⁽¹⁾ Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Domaniç Hayme Ana Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü; vural.akar@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0804-3550

1. Giriş

İşletmelerin birbirleri ile olan rekabetinin artık uluslararası alanlara taşması, teknolojideki hızlı gelişmeler ve iş hayatındaki ani değişimler günümüz iş dünyasının karakteristik özellikleri olarak göze çarpmaktadır. Bu durumlar dikkate alındığında ise örgütler için nitelikli iş gücüne olan ihtiyacın, bu kişilerin sahip oldukları yeteneklerin ve sahip olunan bu yeteneklerden de en doğru şekilde yararlanılıp, yönlendirilmelerinin önemi belirlenen hedeflere ulaşılmasında yetenek yönetiminin ne derece önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise işletmeler için her bir çalışanı, potansiyeli değerlendirilmesi gereken unsurlar olarak öne çıkarmıştır. Dolayısıyla, bu durumun farkına varan ve bilincinde olan örgütler, yetenekli kişileri keşfetmek, onları cezbetmek, işletme içerisinde tutabilmek ve sahip oldukları potansiyellerden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için özgün ve oldukça farklı uygulamalar hayata geçirmeye başlamışlardır (Alayoğlu, 2010).

Lider – üye etkileşim teorisi liderlik olgusunu yöneticilerin astlarıyla etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Etkileşimin niteliğine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performanslarının da etkilendiği ileri sürülmektedir.

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için yeteneklerin doğru şekilde yönetilmesinin yanı sıra çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı anlayışının da kuvvetli ve iş performanslarının da yüksek olması son derece önemlidir. Daha önce yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir (Akçin, 2021). Performans bir birim daha artırılsın istenildiğinde, kişisel yeteneklerde o birime özdeş düzeyde bir artışın olması ve zaman içerisinde bireysel eğitim ile deneyimlerin geliştirilmesi gerekir (Özer, 2009: 7). Mumcu ve Salepçioğlu (2019: 53), tarafından yapılan çalışmada yetenek yönetiminin, performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Sosyal hayattaki ihtiyaçları karşılayabilmek için bir gelir düzeyine sahip olmak elbette her birey için son derece önemli bir gerekliliktir. Çalışma hayatına girişebilmek için belirli şartları yerine getirmesi beklenen bireylerin, iş hayatına atıldıktan sonra yaşayabilecekleri sıkıntılar ya da sahip olabilecekleri olumsuz düşünceler her ne kadar iş performanslarının üzerinde olumsuz etkiler bırakabileceği düşünülse de, işsiz kalma kaygısına kapılmaları halinde bu durumun devamlılık arz etmeyeceği ön görülmektedir. Nitekim literatürde işsizlik kaygısının iş performansını arttırdığına dair bulgulara rastlamak mümkündür (Goldsmith vd., 2000).

Bu çalışmada lider – üye etkileşim teorisi doğrultusunda yeteneğinden doğru şekilde yararlanan iş görenlerin, örgütleriyle daha fazla özdeşleşerek, iş performanslarının da olumlu etkilenebileceği düşüncesinden hareketle, yetenek yönetimi ile iş performansını ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı, işsizlik kaygısının düzenleyici rolünün gözler önüne serilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca literatürde, iş performansını üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen bu üç değişkenin bir arada analiz edildiği çalışmalara rastlanılmamış olması çalışmanın yapılmasına temel teşkil eden unsurlardandır.

Bu çerçevede, çalışmada ilk olarak ilgili literatürün incelenmesi ile başlamakta ve daha sonra araştırma modeli ve kurulan hipotezlerle devam etmektedir. Araştırmadaki hipotezler test edilmekte ve çalışmanın son aşamasında ise ulaşılan verilerden varılan sonuçların önemi ve ilgili literatüre katkısı tartışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yetenek Yönetimi

Bir örgütün en önemli parçalarından biri de hiç şüphe yok ki insandır. Her örgüt, kendilerine uyum sağlayacak, işini benimseyip en iyi şekilde yapacak personellere sahip olmak ve onlarla çalışmak ister. Özellikle rekabet halinde olan günümüz işletmelerinin birbirlerine karşı sağladıkları avantaj, sahip oldukları insan gücü ve bu gücün de doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde kullanılmasını sağlamaktan geçmektedir. Yetenek yönetimi, günümüz örgütlerinin yenilikçiliğe ve fark oluşturmaya olan ihtiyaçlarını gidermelerinde oldukça önemli yollardan biri olarak düşünülmektedir.

Günümüz işletmeleri için önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan yetenek yönetimi, Türk şirketleri içinde önemli bir kavramdır. Bu nedenle, yetenek yönetimi kavramı Türkiye'deki araştırmalara da konu olmaktadır (Çayan, 2011; Tabancalı ve Korumaz, 2014; Sart, 2013; Akar, 2015). Literatürde yetenek yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

- Yetenek yönetimi, doğru zamanda, doğru personelden, doğru yerde yararlanmaktır (Jackson ve Schuler, 1990: 223)
- Örgütlerin uzun vadeli stratejileri olarak yüksek performansa sahip çalışanları işe alma, gelişimlerini sağlama ve işte tutma fonksiyonlarını sistem ve uygulamada bir araya getirme etkinliğidir (Williams, 2000).
- Örgütler için özel değere sahip yüksek potansiyeli bulunan çalışanların, örgüte çekilmesi, yerleştirilmesi ve gelişimlerini sağlayarak bağlılıklarının artırılması faaliyetidir (CIPD, 2006)
- Örgütün en yüksek kapasiteye ulaşabilmesinde, çalışanların en yüksek performanslarının yönetilmesinin yattığına dayanan bir düşünce akımıdır (McCaughey ve Wakafeld, 2006: 4)
- Yüksek performansı sürekli ve tutarlı olarak sergileyen çalışanların, işe alınması, geliştirilmesi ve örgüte bağlanmasıdır (Davis, 2007: 1).
- Çalışanın neyi bilip yapması gerektiğini, yeteneğinin ve kapasitesinin sonucunu almak için örgüt içerisinde hangi bölüm ve pozisyona yerleştirileceğini ve örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkıyı ölçmektir (Galagan, 2008: 42).

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan tanımlardan yola çıkıldığında, bu kavramın insan kaynakları yönetimi içerisinde değerlendirilebileceğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla, yetenek yönetimi işletmeler için uygun personelin seçimi, işe alımı, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, personelin geliştirilmesini ve devamlılığının sağlanmasını kapsayan oldukça kapsamlı bir süreçtir.

Örgütü bir bütün olarak görmeyi ve özenli şekilde çalışmayı gerektiren yetenek yönetiminde, bu amaca ulaşmak için takip edilmesi gerekli olan adımları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Çırpan ve Şen, 2009: 113);

1. Hedefler ile Stratejilerin Ortaya Koyulması
2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

3. Yetenek Profilinin Çıkarılması
4. Potansiyellerin Saptanması
5. Yetenekli Çalışan Açığının Analizi
6. Gelişime Yönelik Planların Hazırlanması ve Uygulanması
7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi
8. Durum Değerlendirme ve Terfi

Temel amaç olarak kendine örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneklerin belirlenmesini ve yönlendirilmesini alan yetenek yönetimi, yöneticilerden çalışanlara kadar örgütün tüm personelini kapsamaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüz iş dünyasında örgütlerin birbirleriyle rekabet ederken üstünlük sağlamaları, gün geçtikçe değişen iş hayatına ne kadar çabuk uyum sağlayabildikleriyle ölçülmektedir. Bu süreç içerisinde işletmelerin insan kaynakları oldukça önemli bir yere sahiptir ancak, sahip olunan insan kaynağı işletmeler için tek başına yeterli değildir. Günümüz işletmeleri iş görenlerinden örgütlerine değer katmalarının yanında, bağlılık duymaları ve görev ve sorumluluklarının ötesinde işletmelerinin verimliliğini arttırmalarını beklemektedirler (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 281-298).

İlgili literatürler incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, çok farklı isimlerle anıldığı ve bu davranış üzerine birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bunlar arasında; prososyal örgüt davranışları (George, 1991: 299-307), sivil örgütsel davranışlar (Graham, 1991: 249-270) ve rol fazlası davranışlar (Vandyne, Cummings ve Parks, 1995: 215-285) gibi çeşitli terimler yer almaktadır. Podsakoff, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş görenlerin yürütmekte oldukları işlerinde sahip oldukları rollerdeki beklentileri aşarak, rekabet kabiliyetlerine ve örgütün performansına olumlu şekilde etki eden gönüllü davranışları olarak tanımlamıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513-558). Yperen ve Berg tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sistemine dayalı çalışmanın önemsenmediği, ancak bir bütün olarak örgütün işlevlerini gerçekleştirmesinde yardımcı olan, gönüllülük esaslı bireysel davranışlar olarak ifade edilmiştir (Yperen ve Berg, 1999: 378). Yapılan bu tanımlamalar arasında Organ'ın yapmış olduğu tanımlama üzerine diğerlerine göre daha fazla atıfta bulunulmuştur. Organ (1988: 8) örgütsel vatandaşlık davranışını, gönüllü şekilde doğrudan ya da dolaylı yollarla örgütün mevcut ödüllendirme yöntemlerinde yer almayan ve toplamda örgütün işlevselliğini etkin biçimde yukarılara taşıyan bireysel davranışlar olarak belirtmiştir.

Tanımlarda da görüleceği üzere örgütsel vatandaşlığın en önemli özelliği örgütün bireyden beklentisinin ötesinde, bireyin kendi görev ve sorumlulukları dışında bulunmasına rağmen gönüllü olarak bu davranışı gerçekleştirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde, fedakârlıkta bulunmak, sahiplenmek ve karşılıksız olarak harekete geçme özellikleri yer almaktadır (Çelik, 2007: 86). Literatür yer alan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerine çok sayıda yaklaşıma rastlanmaktadır. Podsakoff ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında daha önce yapılmış olan bütün

çalışmalar incelenerek, bu davranışın boyutlarını 7 başlıkta topladıkları görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516-526):

- 1) Yardım Etme Davranışı (Helping Behavior)
- 2) Centilmenlik (Sportsmanship)
- 3) Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)
- 4) Örgütsel Uyum (Organizational Compliance)
- 5) Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)
- 6) Sivil Erdem (Civic Virtue)
- 7) Kendini Geliştirme (Self Development)

-*Yardım etme davranışı*, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çalışan çoğu araştırmacının üzerinde hem fikir olduğu bir davranış biçimidir. Bu davranış türü, gönüllü bir şekilde çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgüt içerisinde meydana gelebilecek sorunlar henüz ortaya çıkmadan önce engel olmak ve çalışma arkadaşlarına uyarıda bulunmak şeklinde ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). İş yoğunluğu fazla olan arkadaşına yardımcı olmak ya da hastalanan iş arkadaşının yerine işini yapmak bu davranış türüne örnek olarak gösterilebilir.

-*Centilmenlik*, literatürde diğer boyutlara göre daha az ilgi gören bir örgütsel vatandaşlık davranışı çeşididir. Örgütte meydana gelen problemlerden şikâyetçi olmadan, olumlu yaklaşarak istekli şekilde çalışmayı sürdürmek olarak ifade edilen centilmenlik davranışı, Organ tarafından işle alakalı ortaya çıkması kaçınılmaz olan haksızlıklar ve rahatsızlıklara hoşgörülü yaklaşarak, yakınmadan mazur görmek olarak tanımlanmıştır (Organ, 1990: 43-72). Centilmen birey, başkaları tarafından huzursuz edildiğinde şikâyetçi olmamasının yanında, iş yerinde yaşanan olumsuz durumlar karşısında sorunları büyütmeyip olumlu tutumunu sürdürerek yapıcı davranışlar sergileyen, farklı düşünce ve fikirlere açık olup saygı duyan ve işbirliği için fedakarlıktan kaçınmayarak çözüme katkıda bulunan bireydir.

-*Örgütsel sadakat*, bireyin çalıştığı örgütü dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı koruması, örgütüne sahip çıkarak başkalarına övgü dolu sözlerle bahsetmesi ve olumlu olmayan şartlarda bile örgütüne sadık kalma davranışı sergilemesi olarak ifade edilmektedir (Graham, 1991: 249-270).

-*Örgütsel uyum*, iş görenin yaptığı işi kimse kontrol etmese bile örgütün sahip olduğu kurallara, düzenlemelere ve prosedürlere özen göstererek uyması durumudur (Podsakoff vd., 2000: 517). Kusursuz bir şekilde tüm iş görenlerin bu davranışı sergilediğini söylemek mümkün olmadığından, bu davranış her çalışandan beklenen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir. İşe vaktinde gelme, örgütün kaynaklarını israf etmeme ve verilen görevi eksiksiz bir şekilde yerine getirme gibi davranışlar bu boyut altında değerlendirilebilir.

-*Bireysel inisiyatif*, işin yapılması için ihtiyaç duyulan gerekliliklerin üzerinde bir gayret gösterilmesi, örgütün yararına olan girişimlerde bulunulması ve gönüllü olarak bireyin kendi yükümlülüklerinin dışında ekstradan yeni görev ve sorumluluklar edinmesi gibi davranışlar bu boyuta

örnek teşkil eden davranışlardır. Bu davranışların tümü iş görenin, işteki rolünün ötesine geçmesi ortak fikriyle örtüşmektedir.

-*Sivil erdem*, Graham (1991: 249-270)'ın erdem sahibi olan iş görenlerin örgütün bir vatandaşı olmaları sebebiyle, örgüt içerisinde meydana gelen olaylara ilgi göstermeleri, olan bitenlerden haberlerinin olması ve yönetim içinde etkili şekilde sorumluluk üstlenmesi olarak tarif ettiği örgütsel katılım hakkında ifade ettiklerinden türetilmiştir. Sivil erdem, örgüte olan bağlılığı belirtmektedir. İş görenin, örgütteki yönetim kademesine etkin şekilde katılmak isteği, örgüt menfaatini her zaman en üstte tutmaya önem vermesi ve sektörde meydana gelen değişimleri gözleyerek örgüt için avantajlı ya da tehdit edici durumları takip etme gibi çalışmalarını bu boyutun sınırları içerisinde (Podsakoff vd., 2000: 525).

-*Kendini geliştirme*, iş görenlerin bilgi, beceri ve yetenek olarak gelişim gösterebilmek için giriştikleri gönüllü davranışları içermektedir. Bireyin işiyle alakalı son gelişmeleri takip etmesi, eğitici kurslara katılması, örgütüne faydalı olmak için sahip olduğu yeteneklerini geliştirmesi ve yeni beceriler edinmesi bu boyutun kapsamındadır. Bu davranış türü, literatürde ampirik olarak tasdik edilmemesine rağmen, diğer davranış çeşitlerinden farklı olarak bireyin kendi kendini geliştirerek örgütüne faydalı olması şeklinde dikkate alınmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerindeki en önemli faktörlerden biri işlerine karşı olan tutumlarıdır. Organ ve Ryan tarafından yapılan çalışmada da, iş görenlerin sahip oldukları iş tutumlarının gösterdikleri vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkiye sahip unsurlardan biri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Organ ve Ryan, 1995: 778). Bu tutumlarının oluşmasında ailenin birey üzerinde iş değiştirmesi yönünde kurduğu baskı oldukça önemli bir etkidir. Çünkü ailenin müdahaleci yaklaşımı sonucu çalışanın bireyci veya kolektivist değerlere sahip olması doğrultusunda işe yönelik aldığı tutumlar şekillenecek ve bu durum kişinin iş tatmini etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan yansıtacaktır. Yapılan çalışmalarda, iş tatmini yüksek olan ve örgüt içerisinde kendisine karşı adil şekilde davranıldığını düşünen iş görenlerin, iş tatmini düşük olan ve kendisine adil şekilde davranılmadığını düşünenlere oranla çok daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulgusuna erişilmiştir (Organ ve Ryan, 1995: 780-786).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye, iş görenlerin işe yönelik tutumlarının dışında en çok etkisi olan bir diğer faktör ise bireyin sahip olduğu kişilik özellikleridir. Yapılan çalışmalarda işbirliğine yatkın olan, yardımlaşmayı seven, içine dönük olmayan kolektivist kültürün özelliklerine sahip iş görenlerin diğerlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye meyilli oldukları bulgusuna ulaşılmıştır (Organ ve Ryan, 1995: 780-786). Ancak bireyin kolektivist olması aynı zamanda bireyi ailesinin müdahalesine açık hale getirecek ve bu müdahaleden çabuk etkilenmesine sebep olarak işi konusunda stres yaşamasına tatminini düşmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

2.3. İş Performansı

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rakipleri ile rekabet edebilmek ve bu rekabet halini de sürdürebilmek için gerekli olan performansı göstermeleri gerekmektedir. Varlıklarını devam ettirebilmeleri ve karlarını arttırabilmeleri, rakiplerine göre daha yüksek bir performans sergilemelerine bağlı olan işletmeler, bu durumun bilincinde

olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Örgüt çalışanlarının sergileyeceği performans, hem işletmeye hem de doğrudan çalışanın kendisine etki eder. Dolayısıyla, işletmeler çalışanlarının performanslarını artırıcı politikalara başvururlar. Örgüt içerisinde ve işleyişinde yer bulan çalışanların performanslarının artırılması, örgütsel başarıya ulaşılması açısından zorunluluk arz eder (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106).

Literatürde iş performansı üzerine yapılan çalışma incelendiğinde genel olarak aşağıdaki tanımlara ulaşılmaktadır;

- İş performansı, bir kişinin yeteneklerinin, bir organizasyondaki iş ortamında uygulanmasının bir işlevidir (Hackman ve Oldham 1976; Steers ve Rhodes 1978).
- İş performansı, bir işi daha önce belirlenen bir zaman diliminde yerine getirebilme potansiyelidir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).
- İş performansı, kişi, grup veya örgütün amaçları doğrultusunda, işletmenin hedeflerine hangi düzeyde ulaşabildiğinin nicel veya nitel olarak ifadesidir (Baş ve Artar, 1990: 13).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkıldığında iş performansının, örgüt içerisinde istenilen amaca ulaşmak için yapılan faaliyetlerin verimliliğini içerdiğinden bahsedebiliriz. Yüksek iş performansı, hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Çalışanların yüksek iş performansı göstermeleri, kendileri açısından tatmin ve gurur kaynağı olarak görülebilir. Bu sayede çalışanlar hem maddi açıdan daha iyi bir gelir elde edebilirler, hem de görevde yükselme ve saygınlık kazanma gibi imkânlarla da kavuşabilirler.

Yüksek performans sergileyen çalışanlar, örgütsel performansın yukarılara taşınmasına katkıda bulunurken aynı zamanda örgütler için oldukça büyük öneme sahip olan rekabet edebilme kapasitesini de arttırmaktadır (Krishnan, 2002). Dolayısıyla iş performansını örgütlerin rekabet güçleri hakkında fikir veren bir değişkendir (Wang ve Netemeyer, 2002). Bu kapsamda çalışanların iş performanslarının artmasında; örgütlerdeki yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının ve sahip olunan işsizlik kaygısının etkileri olabileceği değerlendirilmektedir.

İş performansı kavramı, araştırmacıların yanı sıra örgütler, yöneticiler ve iş görenler açısından da temel bir konudur. Örgütlerin sektördeki hedeflerine ulaşabilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet gücü elde edebilmeleri, işlerinde yüksek performansa ulaşan çalışanlara bağlıdır. Görevlerini layıkıyla yerine getirmek ve işinde yüksek başarı elde etmek, kişiler açısından gurur ve tatmin olma sağladığı gibi; daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve saygınlık gibi çalışanlar için mühim olan birçok konunun da en önemli koşuludur (Sonntag ve Freese, 2002).

2.4. İşsizlik Kaygısı

Kaygı kavramı, genel anlamıyla tehlike halinin ortaya çıkabileceği korkusu ya da beklentisinin oluşturduğu bunalma veya tedirginlik hali; akıldışı korkudur (Budak, 2005). Hayatın her döneminde bireyler çeşitli kaygılar yaşamaktadırlar. Ancak günümüzün en önemli sorunlarından biri olarak görülen işsizlik, iş hayatına yeni atılacak ya da iş hayatında yer alan iş gücünün iş bulamama kaygısı yaşamalarına yol açabilmektedir. Nasıl ki genç kesim iş hayatına yeni atanırken iş bulamama kaygısı yaşıyorsa, çalışan kesimin de buldukları işi kaybetmeleri durumunda bir işsizlik kaygısı yaşayabilmeleri muhtemeldir. Dolayısıyla, "işimden ayrılırsam yeni bir iş

bulmam zor” ya da “yeni bir iş bulamam” gibi olumsuz düşünceler bireylerin işsizlik kaygısı yaşamalarına sebep olabilir.

Bireyin iş bulması, işe girmesi, çalışması ve bu çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği gelir ile hayatına devam etmesi gerekmektedir. Bu durum ise her bireyi çalışma hayatına iten oldukça önemli bir etkidir. Ancak, çalışma yaşına gelen bir bireyin çalışabilecek durumda olmasına ve çalışmak istemesine rağmen herhangi bir iş bulamaması da işsizlik olarak tanımlanmaktadır (Long, 1942: 4).

İşsizlik bireyler üzerinde yıkıcı sonuçlara yol açabilir. Bu sonuçlar arasında depresyona girme, stres, kaygı, özgüven eksikliği yaşama ve başkalarıyla kurulan ilişkilerde zorlanma durumları gösterilebilir (Darity ve Goldsmith 1996: 122). Hali hazırda iş bulan bir çalışanın da bu faktörleri düşünerek hareket etmesi, işiyle ilgili yaşayacağı herhangi bir olumsuz durum karşısında işsizlik kaygısı faktörünü göz önüne alarak işine bağlanmasıyla sonuçlanabilir. Bu durumda işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda yaşayanların işsizlik oranının düşük olduğu toplumlarda yaşayanlara göre de karamsarlığa düşmelerinin ve gelecekle ilgili kaygılar taşımalarının daha muhtemel olduğu düşünülmektedir.

İşsiz kalma, sosyal hayatta dışlanmayı yani toplumdan ve daha önceki yaşam tarzından uzaklaşmayı da beraberinde getirebilmektedir. Çünkü çalışma hayatından kopan birey, özgüvenini yitirebileceği için bunun sonucunda kendisini dış dünyadan soyutlama yolunu seçebilmektedir.

Mevcut işinden ayrılması durumunda iş bulamama beklentisine düşen çalışan, umutsuzluğa düşeceği ve çaresiz kalacağı için; işine bağlanma eğilimine girerek performans artışı sergileyebilecektir. Çünkü bir işte çalışmak, insanın sosyalleşmesine ve maddi anlamda da yaşamını sürdürmesine imkân tanımaktadır.

3. Teori ve Hipotezler

3.1. Lider – Üye Etkileşim Teorisi

Lider – üye etkileşim teorisi, örgütsel alanda liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilerden biri olarak görülmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Dansereau ve arkadaşların tarafından 1975 yılında ortaya konulan ve ilk olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak ifade edilen liderlik teorisi daha sonraları geliştirilerek Lider – Üye Etkileşim Teorisi olarak isimlendirilmiştir (Dansereau, Graen ve Haga 1975).

Lider – üye etkileşim teorisine göre, çalışanların sahip oldukları roller onların üstleriyle ilişkilerine bağlı olarak gelişim gösterir ancak bu sürecin sonucunda üstler ve astları arasındaki kurulan etkileşim birbirlerinden farklı niteliklere sahip olabilir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde bir lidere bağlı olarak çalışanlarda, liderleriyle düşük veya yüksek nitelikte ilişkiler görülebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Amirleriyle düşük nitelikte ilişkilere sahip olan çalışanlar, kaynaklara kısıtlı bir şekilde erişebildikleri için iş tatminsizliğine girerler, örgüte bağlılıkları azalır ve işten ayrılma niyetleri artar (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). Buna karşılık üstleriyle yüksek nitelikte bir etkileşim içerisinde olan çalışanlar ise, bu durumun devamı için yoğun şekilde çaba harcarlar ve üstlerine kendilerini oldukça yakın görürler. Bu sayede örgütlerinin verimliliğini artırma gayretine girişirler. Üstler ise, böyle bir çaba içerisinde olan çalışanlarını ödüllendirerek karşılık verirler (Schriesheim ve Neider, 2001: 526). Çalışanların bu tür bir gayret göstermesi örgütler için oldukça önemlidir ve bunun yanı sıra yöneticilerin de yüklerinin hafiflemesini sağlar.

Üstler ve asları arasındaki etkileşimin niteliği, çalışanlarda performansa dayalı işlerin sonuçlarına etki edecektir (Janssen ve Yperen, 2004: 371). Yöneticileriyle yüksek nitelikte bir ilişkide bulunan çalışanlara zor ve önemli görevler verilerek, oldukça yüksek bir performans gösterecekleri beklenir. Literatür taraması yapıldığında, lider – üye etkileşim teorisi ile iş performansları arasında ilişkinin pozitif olduğu da görülmektedir (Vecchio ve Gobdel, 1984; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Bauer ve Green, 2006).

3.2. Yetenek Yönetimi ve İş Performansı İlişkisi

Örgütlerdeki yetenek yönetimi anlayışı, çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etki edebilmektedir (Mumcu ve Salepçioğlu, 2019: 53). Çünkü işletmenin insan kaynaklarını doğru şekilde yönetebilmesi çalışanların kendilerine en uygun işleri yerine getirmelerine imkân tanır. Lider – üye etkileşim teorisinden hareketle yönetici kesim ile iş görenlerin etkileşimin niteliği, çalışanların performanslarına etki edecektir (Janssen ve Yperen, 2004: 371). Bu durum örgütlerdeki yetenek yönetimi anlayışına bağlı olarak çalışanların iş performansında azalış veya artış yaşanmasına yol açabilir. Çalışmada bu duruma yönelik geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir:

H1: Yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir.

3.3. Yetenek Yönetimi ve İş Performansı İlişkisinde Aracı Değişken Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yetenek yönetimi anlayışına sahip işletmelerde, çalışanların hâkim oldukları alanlarda çalışmalarına fırsat sağlanacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise çalışanların örgüt ile daha iyi ilişkiler kurmasına yardım edecektir. Lider – üye etkileşim teorisine göre, üstleriyle ilişkileri düşük nitelikte olan çalışanların, kaynaklara erişimleri kısıtlı olacağından örgüte bağlılıkları azalır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). Yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarıyla çalışanlarıyla olan ilişkileri kuvvetlenebilir. Dolayısıyla işletme içerisindeki yetenek yönetimi anlayışının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu şekilde etkileyeceği, bu durumda iş performansını arttıracığı düşünülmektedir. Çünkü çalışma ortamında kendilerini örgütünün bir parçası olarak gören çalışanlar çalışmaktan zevk duyarlar; ancak çalışma ortamında kendilerini örgütünün bir parçası olarak görmeyen, örgütüne karşı olumsuz düşüncelere sahip ve bulunduğu ortama adapte olamayan çalışanlarda ise bu durum tam ters şekildedir. Çalışmada bu durum için geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı, yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki olumlu ilişkide mediatör(aracı) bir etkiye sahiptir.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı İlişkisinde İşsizlik Kaygısının Rolü

Lider – üye etkileşim teorisinden hareketle lideriyle ilişkileri iyi düzeyde olan çalışanların performanslarının olumlu şekilde etkileneceği ve üstlerin ise, bu şekilde davranan çalışanlarını ödüllendireceği ifade edilir (Schriesheim vd., 2001: 526). Buna rağmen çalışanların taşıdıkları kaygı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş performansları arasındaki olumlu ilişkiyi azaltıcı ya da artırıcı bir şekilde etkilendiği düşünülmektedir. Çünkü çalışanların işten ayrılmaları durumunda taşıdıkları işsizlik kaygısı, onların mevcut işlerini ellerinde tutmak için çaba göstermelerine yol açacaktır. Bu durum çalışanların kaygı düzeylerine bağlı olarak örgütsel vatandaşlık

davranışları ile iş performansları arasındaki ilişki üzerinde etkili olabilir. Çalışmada bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

H3: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki ilişki düşük işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlarda, yüksek işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlara göre daha kuvvetlidir.

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılığında Yetenek Yönetimi ve İş Performansı İlişkisinde İşsizlik Kaygısının Rolü

Lider – üye etkileşim teorisine göre, örgütlerinde bir lidere bağlı çalışan personeller, yöneticileriyle düşük veya yüksek nitelikte ilişkilere sahip olabilirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İşletmelerdeki çalışanların taşıdıkları yeteneklerinin yöneticileriyle olan ilişkilerine bağlı olarak doğru şekilde yönlendirilmesi, onların iş performansını etkilerken aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını da güçlendirecektir. Dolayısıyla yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık edeceği düşünülmektedir ve bu ilişkiyi çalışanların sahip oldukları işsizlik kaygıları da daha da kuvvetlendirebilir. Çünkü işini seven ve çalıştığı işletmeden memnun olan çalışanların, işsizlik kaygısı düşüncesinden ne kadar arınırlarsa bir o kadar kendilerini işlerine verecekleri ve performanslarının da o derece yükseleceği tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir:

H4: Örgütsel vatandaşlık davranışının aracılığıyla yetenek yönetiminin iş performansı üzerine dolaylı etkisinde çalışanların işsizlik kaygılarının düzenleyici rolü, düşük işsizlik kaygısı yaşayanlarda yüksek işsizlik kaygısı yaşayanlara göre daha kuvvetlidir.

4. Araştırmanın Metodolojisi

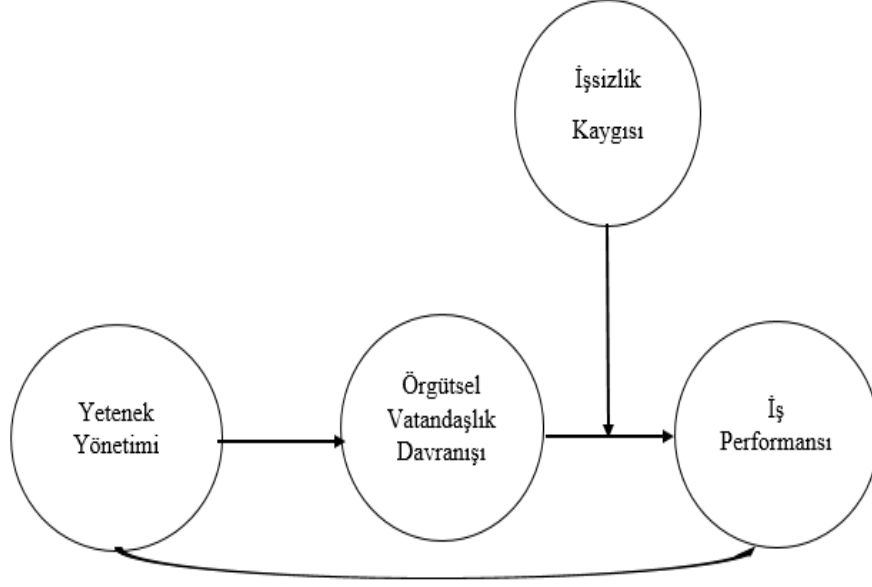
Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağını doğru şekilde yönetebilmesi çalışanların iş performanslarının artmasına zemin hazırlayacaktır. Ancak bu doğrudan etkide çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları aracı ve taşıdıkları işsizlik kaygıları ise düzenleyici etkiye sahip değişkenler olarak değerlendirilecektir.

Araştırmada, katılımcılardan toplanan veriler SPSS 21 ve AMOS 20 paket programları ile test edilmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak demografik soruların frekans dağılımlarının incelenmesi yapılmıştır. Sonrasında ise çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek, geçerliliklerini ölçmek üzere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenlerin arasında bulunan ilişkileri görebilmek amacıyla korelasyon analizi ve hipotezlerin testi için ise regresyon analizi ve SPSS PROCESS analizi uygulanmıştır.

Çalışmadaki aracı modelin testi için Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde göre aracılık etkisini tespit edebilmek için ilk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir ve mevcut modele yeni bir değişkenin eklenmesi durumunda bağımsız değişkenin anlamlı olan daha önceki etkisi ortadan kalkmaktadır. Ayrıca çalışmada bağımlı bir değişken ya da kriter ve bağımsız bir değişken ya da tahminci arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya kuvvetini etkileyen niceliksel ya da niteliksel değişken olarak ifade edilen düzenleyici(moderatör) değişkene (Baron ve Kenny, 1986: 1185) de yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın araştırma modeline aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1'deki modele göre, bu çalışmada örgüt içerisindeki yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanlarının iş performanslarını arttıracığından hareket edilmiştir. Aracı değişken olarak incelenen iş görenlerin sahip oldukları örgütsel vatandaşlık davranışının ise bu etkiyi kendi üzerinden sağlayacağı varsayılmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi, çalışmada düzenleyici değişken olarak yer alan çalışanların taşıdıkları işsizlik kaygılarının da daha yukarılara taşıyacağı düşünülmektedir.

4.2. Örneklem

Bu çalışmanın örneklemini Kütahya'da kamu üniversitesinde çalışma hayatını sürdüren iş görenler oluşturmaktadır. Anket yapılan çalışanların seçiminde tesadüfi örnekleme (Walliman, 2006) yöntemi kullanılmıştır. 2019 yılı içerisinde toplamda 150 adet anket formu dağıtılmış ancak 130 kişiden geri dönüş sağlanabilmiştir. Toplanan anket formları incelenmiş ancak 22 adet anket formunda oldukça fazla eksikliklere rastlandığı için bu anketler elenmiş, 108 adet örneklem üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadaki katılımcıların yaş ortalaması 28'dir. En düşük yaş 18, en yüksek yaş ise 50'dir. Katılımcıların %60,2'si erkek, %39,8'i kadındır. Ortalama gelir düzeyleri 2646 TL olup, mevcut işlerinde ortalama 4 yıldır çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %27,8 ile çoğunluğunun fakülte mezunu, diğerlerinin ise sırasıyla %25'inin lise veya yüksekokul, %24,1'inin meslek yüksekokulu, %21,3'ünün yüksek lisans ve %1,9'unun ise doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Ölçekler

Araştırmada yer alan ölçekler daha önce yapılan araştırmalarda Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlik ve güvenilirliklerinin testi gerçekleştirilmiş ölçeklerdir.

Yetenek yönetimi ölçeği, toplamda on sekiz maddeden oluşan ve Tutar, Altınöz ve Çöp (2011)'ün geliştirdiği tek faktörlü bir ölçektir. Ölçekte “Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum” şeklinde maddeler yer almaktadır. Yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1- Kesinlikle Katılmıyorum - 5- Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada yer alan bu ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı incelenmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği için $\alpha=0,984$ olarak belirlenmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha değeri sosyal bilimlerde güvenilir ve kabul edilir düzeydedir. Ölçek tek faktörlü bir yapıya sahip olup, çalışmadaki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin yetenek yönetimini ölçmedeki uyumunun iyi olduğunu göstermektedir ($\chi^2 / df =3.160$, RMR=.05, GFI=.71, AGFI=.61, NFI=.88, IFI=.91, CFI=.91, RMSEA=.14).

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde, Türker (2006: 72) tarafından derlenen Morrison (1994) ve Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) çalışmalarından alınan ve 33 ifadeli “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte, “Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçek, “1- Hiçbir Zaman” dan “6-Her Zaman” a kadar uzanan 6'lı Likert sistemine göre oluşturulmuştur. Araştırmadaki bu ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha = 0,977 olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizinin sonucuna göre madde yükleri %50 değerinin altında olan 22, 23 ve 24. sorular analizi dışı bırakılarak güvenilirlik ile faktör analizleri tekrar yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha = 0,992'ye yükselmiş ve tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir bir seviyede olduğu belirlenmiştir ($\chi^2 / df =3.395$, RMR=.03, GFI=.53, AGFI=.46, NFI=.79, IFI=.84, CFI=.84, RMSEA=.15).

İş performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve toplamda dört ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” şeklinde örnek maddeler yer almaktadır. İş performansı değişkeninin ölçeğindeki ifadeler 5'li derecelendirme sistemine göre değerlendirilmiştir (1- Kesinlikle Katılmıyorum - 5- Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada bulunan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha = 0,952 olarak gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizine göre ölçek tek faktörlüdür. Mevcut çalışmada gerçekleştirilip ortaya konulan doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlar şöyledir; $\chi^2/df=0,804$, RMR=.004, GFI=.99, AGFI=.96, NFI=.99, IFI=1, CFI=1, RMSEA=.00.

İşsizlik kaygısı değişkeninin ölçümünde, Ersoy-Kart ve Erdost (2008) tarafından işsizlik kaygısını belirlemek için var olan alan yazın ışığında hazırlanan 12 psikometrik soru kullanılmıştır. Ölçekte, “Yaşamımı sürdürmek için yeterli bir gelirim olmayacağından endişe ederim.” şeklinde maddeler bulunmaktadır. İşsizlik kaygısı değişkeninin ifadeleri 5'li Likert sistemine göre değerlendirmeye alınmıştır (1- Kesinlikle Katılmıyorum - 5- Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada yer alan bu ölçeğin güvenilirliğini düşüren maddeler (4, 6, 7, 9, 10, 11. maddeler) ölçekten çıkarıldıktan sonra Cronbach Alpha = 0,927 olarak tespit edilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, ölçeğin birinci düzey tek faktörlü bir yapıya

sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlar, ölçeğin işsizlik kaygısını ölçmede iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ($\chi^2 / df = 1.524$, RMR=.02, GFI=.96, AGFI=.91, NFI=.98, IFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.04).

5. Bulgular

Verilerin testi SPSS 21 ve AMOS 20 paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda korelasyon analizi ile regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

	Ortalama	SS	1.	2.	3.	4.
1. Yetenek yönetimi	2,99	1,15	1			
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı	3,50	1,39	,905**	1		
3. İş performans	3,72	0,97	,560**	,605**	1	
4. İşsizlik kaygısı	3,87	0,98	,002	,072	,362**	1

*. $p < 0.05$ level; **. $p < 0.01$ level

Araştırmadaki bağımsız değişken yetenek yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r = 0,905$, $p = 0,01$) ve iş performansı ($r = 0,56$, $p = 0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Araştırmada aracı değişken olarak yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,605$, $p = 0,01$). Bunların yanı sıra Tablo 1'den araştırma yer alan bağımlı değişken iş performansı ile düzenleyici değişken işsizlik kaygısı arasındaki ilişkinin de anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r = 0,362$, $p = 0,01$).

5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki modelde çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansına etkisi incelenmiştir. Modeldeki bağımsız değişken örgütsel vatandaşlık davranışdır. Bağımlı değişken ise iş performansıdır. Kontrol değişkenler cinsiyet, yaş, gelir, eğitim düzeyi, çalışma süresi; düzenleyici değişken olarak işsizlik kaygısı ve iki etkileşim (örgütsel vatandaşlık davranışı x işsizlik kaygısı) eklenerek, regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca düzenleyici değişkenin basit eğim (simple slope) değerlerinin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir.

Yapılan regresyon analizinin sonuçları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştırmakta olan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 0,723$, $p < 0,001$). Sonuçlar incelendiğinde kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş değişkeninin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($Beta = -0,435$, $p = 0,000$). Sonuçlarda ayrıca düzenleyici değişken olan işsizlik kaygısının da iş performansına etki ettiği görülmektedir ($Beta = 0,337$, $p = 0,000$). Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı da iş performansı üzerine etki etmektedir ($Beta = 0,389$, $p = 0,006$). Çalışmada yetenek yönetiminin çalışanların iş performansı üzerine

doğrudan bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($Beta = 0,178, p = 0,186$). Buna göre araştırmanın yetenek yönetimi ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır biçimindeki varsayımı doğrulanmamıştır ve Hipotez 1 reddedilmiştir. Sonuçlara göre etkileşim değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı x işsizlik kaygısının da iş performansı üzerine etki ettiği belirlenmiştir ($Beta = -0,354, p = 0,000$).

Tablo 2: Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları

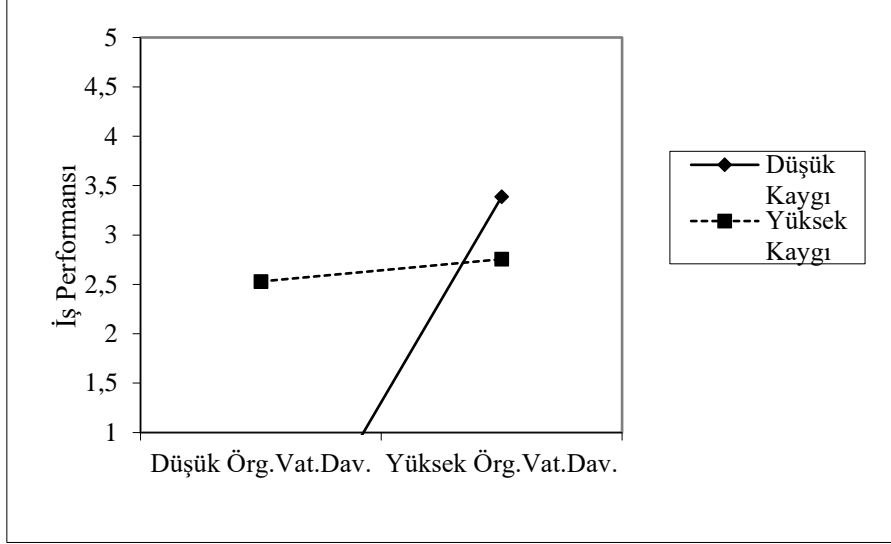
Bağımsız Değişkenler	İş Performansı (Bağımlı Değişken)		
	Beta	t değeri	Anlamlılık
Cinsiyet	-,029	-,507	,613
Yaş	-,435	-3,352	,001
Gelir	,179	1,732	,086
Eğitim	,126	1,366	,175
Süre	,078	,634	,528
Yetenek yönetimi	,178	1,332	,186
Örgütsel vatandaşlık davranışı	,389	2,826	,006
İşsizlik kaygısı	,337	5,958	,000
ÖVDXİşsizlik kaygısı	-,354	-6,025	,000
	R ²	,723	
	R	,850	
	F	28,367	

N = 108. Standardized regression coefficients

Hipotez 2'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışı, yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki olumlu ilişkide mediatör(aracı) bir etkiye sahiptir. Bu hipotez SPSS'de PROCESS (Hayes, 2013) uygulamasında Model 4'ü belirten yöntem ile test edilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi, yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi anlamlıdır ($B = ,47, SE = ,17, Z = 2,69, p = ,00$). Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının yetenek yönetimi ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi doğrulanarak, Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Etkisinin Aracılık Etkisi Sonuçları

	İş Performansı (Bağımlı Değişken)			
	Effect	(SE)	Z	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,47	0,17	2,69	0,00



Şekil 2: İş Performansı Üzerine Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşsizlik Kaygısının Etkileşiminin Etkisi

Çalışmada, iş performansı üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile işsizlik kaygısı değişkenlerinin etkileşimlerinin anlamlılığı tespit edilmiştir ($Beta = -0,354, p = 0,000$) (Tablo 2, Şekil 2). Yapılan basit eğim analizi sonuçlarında düşük örgütsel vatandaşlık davranışı özelliğine sahip çalışanların düşük işsizlik kaygısı yaşamaları durumunda, iş performanslarının anlamlı ve pozitif şekilde etkilendiği belirlenmiştir ($Beta = 1,280, t = 5,968, p = 0,000$). Ayrıca yüksek işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlarda da yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansları üzerinde anlamlı olmamakla birlikte ve az da olsa pozitif bir etkiye sahiptir ($Beta = 0,069, t = 0,434, p = 0,665$). Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki ilişki düşük işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlarda, yüksek işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlara göre daha kuvvetlidir biçimindeki Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Öne sürülen Hipotez 4'e göre örgütsel vatandaşlık davranışının aracılığıyla yetenek yönetiminin iş performansı üzerine dolaylı etkisinde çalışanların işsizlik kaygılarının düzenleyici rolü, düşük işsizlik kaygısı yaşayanlarda yüksek işsizlik kaygısı yaşayanlara göre daha kuvvetlidir. Bu hipotez Model 14'ü belirten SPSS'de PROCESS (Hayes, 2013) ile test edilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü gibi, düşük işsizlik kaygısının iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi, anlamlıdır ($E = ,64, SE = ,16, LLCI = ,36, ULCI = ,96$), ancak yüksek işsizlik kaygısının iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı değildir ($E = ,04, SE = ,17, LLCI = -,27, ULCI = ,39$). Ayrıca moderated mediation endeksi de anlamlıdır ($E = -,35, SE = ,06, LLCI = ,48, ULCI = ,24$). İş performansı üzerinde moderated mediation etkisinin olduğu doğrulanarak, Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Tablo 4: Moderated Mediation Sonuçları

İşsizlik kaygısı	İş performansı (Bağımlı değişken)			
	Effect	(SE)	LLCI	ULCI
Düşük	0,64	(0,16)	0,35	0,96
Yüksek	0,04	(0,17)	-0,27	0,39
Index of moderated mediation	-0,35	(0,06)	0,48	0,24

6. Sonuç

Çalışmada varılan sonuçlara göre, işletmelerdeki yetenek yönetimi anlayışının çalışanların iş performanslarına doğrudan bir etkisi bulunmadığı ortaya konulmuştur. Bu durum daha önceki yapılan çalışmalarla da uyumludur (Aslantaş, 2016: 166). Bu durumun sebebi olarak uygulanan anket sorularının ankete katılan kişiler tarafından tam olarak anlaşılması gösterilebilir. Bir diğer sebep olarak da günümüz iş hayatında iş performansına etki eden faktörlerin çalışanlar üzerindeki öncelik sırasının farklılıklar göstermesi söylenebilir. Çünkü iş hayatında ücret gibi bazı imkânlarla sahip olmayı öncelik haline getiren çalışanlar, bu imkânı elde ettiklerinde mevcut durumu korumak isterler.

İşletmedeki yetenek yönetimi anlayışı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmakta bu durum da çalışanların işteki göstermiş oldukları performanslarına olumlu şekilde yansımaktadır. Dolayısıyla çalışmadaki sonuçlarda da görüldüğü üzere, işletme içerisindeki yetenek yönetimi anlayışının iş performansı üzerindeki etkisi doğrudan değil dolaylı bir etkidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri iş yerindeki yetenek yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı bir değişkendir. Bu çalışmada işletmelerdeki yetenek yönetimi anlayışının dolaylı şekilde çalışanların iş performanslarını arttıracığı için son derece önemlidir.

Araştırmada yer alan bir diğer sonuca göre ise, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmaları, onların iş performanslarını arttırmaktadır ve bu artış düşük işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlarda daha fazladır. Dolayısıyla, işsizlik kaygısı bulunmayan çalışanlar mevcut işlerine daha fazla tutunmakta ve örgütünü sahiplenici bir tutuma girmektedirler. Böylelikle, işlerinde göstermiş oldukları performanslarını da arttırmaktadırlar. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, iş görenlerin taşıdıkları işsizlik kaygıları örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahiptir. Bu durum çalışanların işsizlik kaygılarının da işletmeler için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada son olarak çalışanların sahip oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılığıyla yetenek yönetiminin iş performansı üzerine dolaylı etkisinde, çalışanların işsizlik kaygılarının düzenleyici rolü incelendiğinde, düşük işsizlik kaygısı yaşayanlarda yüksek işsizlik kaygısı yaşayanlara göre bu ilişkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yetenek yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışanların yeteneklerinin doğru şekilde yönlendirilmesi onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve dolaylı olarak da işteki göstermiş oldukları performansları

yükseltecektir ve düşük işsizlik kaygısı yaşayan çalışanlarda bu ilişki daha da kuvvetli hale gelecektir.

Lider-üye etkileşim teorisi kapsamında ele alınan bu çalışma, ilgili teorinin çerçevesinin belirlenmesine katkıda bulunmakla beraber, çalışanlardaki işsizlik kaygısı düzeyine bağlı olarak iş performanslarının ne şekilde etkilenebileceği konusunda da yol göstermektedir.

Bu araştırmada anket uygulanan çalışanların yalnızca Kütahya ili ile kısıtlı olması çalışmayı sınırlandırmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda daha geniş bir evren üzerinde çalışılabilir. Ayrıca sektörel farklılıklar dikkate alınarak da çalışma geliştirilebilir, özellikle işsizlik kaygısının daha yoğun yaşanabildiği özel sektör çalışanları ile kamu çalışanlarının kıyaslanması yararlı olacaktır. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise işletmeleri içerisindeki yetenek yönetimi uygulamaları hakkında çalışanların pek fazla bilgi sahibi olmamalarıdır. Çalışma kapsamında ulaşılan bulgulardan hareketle, işletmeler için yol gösterici olacağı düşünülen öneriler şöyle sıralanabilir;

- İşletmeler, insan kaynakları ihtiyacının temini sırasında ihtiyaç duyulan pozisyona o pozisyonun ihtiyaçları doğrultusundaki yetenekli çalışanları belirleyip almayı öncelikli hale getirmelidir.
- Çalışanların yetenekleri ile verilen görev arasında tutarlılık sağlanmalıdır.
- İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırıcı nitelikte sosyal imkânlar sunulmalıdır.
- Örgütte alınan kararlara yetenekli personelin katılımın sağlanması için ortam hazırlanmalıdır.
- Sözleşmeli çalışan yetenekli personellerin performanslarına bağlı olarak daha uzun vadeli sözleşmeler yapılacağı ifade edilerek, işsizlik kaygıları düşürülmeli rekabet ortamı sağlanmalıdır.
- Performans değerlemesi yapılarak çalışanların başarı düzeyleri ölçülmeli, güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmalıdır. Böylelikle iş görenlerin başarısız yönlerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilmelidir.
- Performans değerlemesi sonucu çalışanlar arasında gerekirse iş rotasyonlarına başvurulmalıdır.
- İş görenlere uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetimi, oldukça disiplinli bir uygulamaya gerek duymaktadır. Günümüz iş dünyasında her işletmenin kendine özgü örgüt yapısı, yönetim şekli, çalışan profili, sektörel farklılığı bulunmaktadır. Dolayısıyla, her işletmede bu yetenek yönetimi uygulamaları farklılıklar gösterebilir ancak bu uygulama ile ulaşılmak istenen amaç sahip olunan personelden optimum düzeyde verim almak ve onları işletme içerisinde tutabilmektir.

Son olarak, araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarda yetenek yönetiminin performansa yönelik etkisi ele alınırken, bu etki üzerinde demografik faktörlerin de ortaya konularak kapsamının genişletilmesi iş hayatında ortaya çıkaracağı farkındalık açısından son derece önemlidir.

Referanslar

- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge kitabevi.
- Akçin, K. (2021). İş Performansı Belirleyicilerinden Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sapma Davranışı ve Görev Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 317-329.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık sektörü örneği*. (Yayınlanmış doktora tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde verimlilik denetimi:-ölçme ve değerlendirme modelleri*. MPM.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji sözlüğü*, 3. Baskı. Ankara: Remzi Kitabevi.
- CIPD. (2006). Reflections on talent management: Change agenda. London.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama* (Master's thesis). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Darity, W. ve Goldsmith, A. H. (1996). Social psychology, unemployment and macroeconomics. *The Journal Of Economic Perspectives*, 10(1), 121-140.
- Davis, T. (2007). *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Gower publishing, Ltd.
- Ersoy-Kart, M. ve Erdost, H. E. (2008). Unemployment worries among Turkish university students. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 36(2), 275-288.
- Galagan, P. (2008). Talent management: what is it, who owns it, and why should you care?. *T and D*, 62(5), 40.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.

- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., ve Darity Jr, W. (2000). Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort. *Journal of Economic Psychology*, 21(4), 351-385.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS. Retrieved December, 12, 2013.
- Hopko, D. R. (2003). Confirmatory factor analysis of the math anxiety rating scale–revised. *Educational and Psychological Measurement*, 63(2), 336-351.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Long, C. D. (1942). The concept of unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 57(1), 1-30.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal For Quality and Participation*, 29(4), 4.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mumcu, Ö., ve Salepçioğlu, M. A. (2019). E-ticaret sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(57), 35-56.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC Heath and Com.

- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Reisinger, Y. ve Mavondo, F. (2007). Structural equation modeling: Critical issues and new developments. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(4), 41-71.
- Sart, G. (2013). Üniversitelerde yetenek yönetimi ve liderlik için kariyer ofislerinin önemi. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* (s. 484-485). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Schriesheim, C. A. ve Neider, L. L. (Eds.). (2001). *Equivalence in measurement: Equivalence-in-measurement*. IAP.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N. ve Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection and development review*, 22(5), 19.
- Steers, R. M., ve Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of applied Psychology*, 63(4), 391.
- Tabanlı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çöp, S. (2011). İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik bir araştırma. 19. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 306-312.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Doctoral dissertation). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Walliman, N. (2006). Theoretical background. *social research methods*. London: Sage.
- Wang, G., ve Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Williams, A. M. (2000). Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 737-750.

- Vandyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research In Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215-285.
- VanYperen, N. W., Berg, A. E. ve Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.
- Vecchio, R. P., ve Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5-20.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T.(2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.