



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Pınar IŞIK

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE
CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Pınar IŞIK

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE
CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Hüseyin BOZ

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Pınar IŞIK'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ayşe ÇELİK YETİM (İmza)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Hüseyin BOZ (İmza)

Üye : Doç. Dr. Ebru GÖZEN (İmza)

Tez Başlığı: Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisinde Cinsiyetin
Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/07/2025

Mezuniyet Tarihi : 24/07/2024

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi/Dönem Projesi olarak sunduğum “Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Pınar IŞIK





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



17/ 07/ 2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Pınar IŞIK
Öğrenci Numarası	202252078009
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Hüseyin BOZ
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2716336898
Rapor Tarihi	17/ 07/ 2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %15 Alıntılar dahil: %17
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 63 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Hüseyin BOZ İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

1.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İtibar Yönetimi	4
1.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi ve Amacı	6
1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yararları	7
1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Ölçüm Yöntemleri	7
1.4.1. İtibar Katsayısı Ölçeği	7
1.4.2. Fortune Dergisi Ölçeği	8
1.4.3. Global Reprtrak Pulse Ölçeği	8
1.4.4. Capital Dergisi Ölçeği	9
1.5. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri	9
1.5.1. Mal ve Hizmetler	10
1.5.2. Duygusal Cazibe	10
1.5.3. Çalışma Ortamı	10
1.5.4. Sosyal Sorumluluk	11
1.5.5. Vizyon ve Liderlik	11
1.5.6. Finansal Performans	12
1.6. Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi	12

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi	14
2.2. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler	15
2.2.1. Rekabet ve Küreselleşme	15
2.2.2. Bilginin Artan Önemi ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	16
2.2.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili	16
2.3. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	17
2.3.1. Üst Yönetiminin Sorumluluğu	17
2.3.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu	17
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	18

2.4. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	18
2.4.1. Beşerî Sermaye Yaklaşımı.....	18
2.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	19
2.4.3. İnsan Kaynakları Mimarisi Yaklaşımı.....	19
2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	20
2.5.1. Cezbetme	20
2.5.2. Seçme ve Yerleştirme	21
2.5.3. Bağlılık	21
2.5.4. Elde Tutma	21
2.5.5. Eğitim	22
2.5.6. Ödüllendirme	23
2.5.7. Yetenek Havuzu	23
2.6. Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi	24
2.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisi	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN

YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	27
3.2. Araştırmanın Alanyazına Katkısı	27
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	30
3.4. Araştırmanın Etik Kurul İzni.....	30
3.5. Araştırmanın Yöntemi	30
3.5.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	31
3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri	31
3.5.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Örneklemi	32
3.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	33
3.5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları.....	33
3.6. Araştırmanın Bulguları	34
3.6.1. Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri	34
3.6.2. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	35
3.6.2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'ne İlişkin Analizler.....	36
3.6.2.1.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Doğrulamalı Faktör Analizi	36
3.6.2.1.2. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Ortalama Varyansı	38
3.6.2.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne İlişkin Analizler.....	39
3.6.2.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Doğrulamalı Faktör Analizi	39
3.6.2.2.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenirliliği ve Açıklanan Ortalama Varyansı.....	42
3.6.3. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri.....	42
3.6.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler	43

3.6.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları.....	43
3.6.4.2. Düzenleyici Etkiye Yönelik Analiz Bulguları.....	47
SONUÇ	58
KAYNAKÇA.....	62
EK 1- ARAŞTIRMA ANKET FORMU	76
EK 2- ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Araştırma Modeli	31
Şekil 3.2 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model	36
Şekil 3.3 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model	38
Şekil 3.4 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model	39
Şekil 3.5 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model	41
Şekil 3.6 Hayes'in Düzenleyici Değişken Modeli (Model 1)	48
Şekil 3.7 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü	49
Şekil 3.8 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü.....	52
Şekil 3.9 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü.....	54
Şekil 3.10 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü	56

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Türkiye’de Turizm Alanında Kurumsal İtibar Yönetimini Konu Alan Tezler	28
Tablo 3.2 Türkiye’de Turizm Alanında Yetenek Yönetimini Konu Alan Tezler	29
Tablo 3.3 Türkiye’de Cinsiyetin Düzenleyici Etkisini Konu Alan Tezler	30
Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri	35
Tablo 3.5 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği’nin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	37
Tablo 3.6 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği’nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı.....	39
Tablo 3.7 Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	40
Tablo 3.8 Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı	42
Tablo 3.9 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri	43
Tablo 3.10 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	44
Tablo 3.11 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Cezbetmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	44
Tablo 3.12 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	45
Tablo 3.13 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılığa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	45
Tablo 3.14 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Elde Tutmaya Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	46
Tablo 3.15 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitime Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	46
Tablo 3.16 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Ödüllendirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	47
Tablo 3.17 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Yetenek Havuzuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	47
Tablo 3.18 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları	48
Tablo 3.19 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Cezbetme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları.....	50
Tablo 3.20 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Seçme ve Yerleştirme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları	50
Tablo 3.21 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Bağlılık Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 3.22 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları	52
Tablo 3.23 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları.....	53

Tablo 3.24 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Ödüllendirme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları	55
Tablo 3.25 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları	55
Tablo 3.26 Hipotez Testi Sonuçlarının Özet Dökümü	57



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
CI	Güven Aralığı (Confidence Interval)
CR	Yapı Güvenilirliği (Construct/Composite Reliability)
GFI	Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)
LLCI	Alt Düzey Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
TDK	Türk Dil Kurumu
ULCI	Üst Düzey Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval)
vd.	ve diğerleri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

ÖZET

Bu tez çalışmasının ana amacı, işletmelerin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ile ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden farklı departmanlarda çalışan işgörenlere yönelik nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizleri 386 işgörenden toplanan anket verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizlerinden ve Hayes (2022) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olarak kullanılabilen Process Makro'dan yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucu, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan elde tutma, eğitim ve yetenek havuzuna etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık ve ödüllendirmeye etkisinde ise cinsiyetin düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ile ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü ele alması yönü ile bu araştırmanın özgün bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet, Düzenleyici Rol, Kurumsal İtibar Yönetimi, Yetenek Yönetimi

SUMMARY

**THE MODERATING ROLE OF GENDER IN THE RELATIONSHIP BETWEEN
CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT: A
RESEARCH ON HOSPITALITY BUSINESSES**

The main purpose of this study is to examine the moderating role of gender in the relationship between Corporate Reputation Management and Talent Management in Businesses. For this purpose, a quantitative research was conducted on employees working in different departments of 5-star hotels operating in Antalya/Manavgat. The analysis of the study was completed using survey data collected from 386 employees. In testing the research hypotheses, regression analyses and Process Macro, developed by Hayes (2022) and available as an SPSS add-on, were used. As a result of the analyses performed, corporate reputation management has a direct and significant effect on talent management and its sub-dimensions. On the other hand, it has been determined that gender has a moderating effect on talent management and the sub-dimensions of talent management, such as retention, training and talent pool. It has been determined that gender does not have a moderating effect on the sub-dimensions of talent management such as attraction, selection and placement, commitment and reward. It can be said that this research is original in that it addresses the moderating role of gender in the relationship between corporate reputation management and talent management in hotel businesses.

Key Words: Gender, Moderating Role, Corporate Reputation Management, Talent Management

TEŞEKKÜR

“Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın ortaya çıkmasında bana yardımcı olup yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Hüseyin Boz’a verdiği emeklerden dolayı çok teşekkür ederim. Tez jürimde yer alma nezaketi gösteren Prof. Dr. Ayşe Çelik Yetim ve Doç. Dr. Ebru Gözen’e de ayrıca teşekkürlerimi belirtmek isterim. Eğitim hayatım boyunca bana hem maddi hem de manevi destek olan aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



GİRİŞ

Günümüzde hem dünyada hem de ülkemizde ekonomik açıdan turizm önemli bir yere sahiptir. Gelişen teknoloji, rekabet ortamı, insanların farklı beklentileri işletmelerin hem maddi hem de maddi olmayan yatırımlar yapmasını gerekli kılmaktadır. Ekonomik olarak güçlenmek isteyen işletmelerin maddi değerleri kadar, maddi olmayan değerlerine de önem vermesi gerekmektedir. Bu durumda, işletmeler açısından kurumsal itibar kavramı önem kazanmaktadır. Soyut bir kavram olan kurumsal itibar; elle tutulamayan, gözle görülemeyen ve paha biçilemeyen bir değerdir. Sözü edilen kavramı iyi analiz etmek ve sistematüğını bilmek itibarı yükseltip değerini artırabilmektedir (Kadıbeşegil, 2006). Kurumsal itibara değer veren ve bu itibarını uzun vadeli korumak isteyen işletmelerin doğru işğörenleri işletmeye çekmesi ve bu işğörenleri doğru bir şekilde değerlendirmesi kurumsal itibarın geliştirilmesinde önemli olmakla birlikte; kurumsal itibarı yüksek işletmelerin yetenekli işğörenleri cezbetmesi ve işletmeye kazandırması da daha olası görünmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Başka bir anlatımla işletmeler açısından; yetenek yönetiminin kurumsal itibar yönetimini etkilemesi söz konusu olabileceğı gibi, kurumsal itibar yönetiminin de yetenek yönetimini etkileyebileceğı söylenebilmektedir. Üçok'a (2008) göre, yapılan birtakım araştırmalar işletmenin iyi bir itibara sahip olmasının yetenekli işğörenleri cezbettiğini göstermektedir. Kurumsal itibar yönetimi, yetenekli işğörenlerin amaç ve hedeflerini itibarı yüksek olan işletmede çalışarak gerçekleştirebileceklerini algılamalarını sağlayarak onları etkiler ve kurumda çalışmaya teşvik eder (Üçok, 2008).

Farklı şekillerde tanımlanabilmekle birlikte yetenek yönetimini, "mevcut ya da gelecekte ortaya çıkacak olan, işletmelerin gereksinimlerini karşılamak için belli beceri ve potansiyeli olan bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için dizayn edilmiş entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması" olarak ele almak mümkündür (Abraham, 2011: 608). Uzun vadeli gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamaları, işletmenin gelecekte oluşabilecek yetenekli işğören ihtiyacını karşılama amacına katkı sağlar (Gülfıdan, 2008). Kurumsal itibarını üst düzeye taşımak isteyen işletmeler için yetenek yönetimi uygulamaları önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü yetenek yönetimi uygulamaları ile tam performans gösterebilecek işğören, kurumsal itibar yönetimini de üst düzeye taşır (Das vd., 2022).

Olumlu kurumsal itibara sahip işletmeler işğörenlerine değer katmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek olan otel işletmesi, yetenekli işğörenleri cezbetmekte ve onları kendi işletmelerinde çalışmaya motive etmektedir. Bu sayede yetenekli işğörenler, işletmenin

başarısına katkı sağlamayı gönülden istemekte ve böylece işletme ile daha kuvvetli ilişkiler de kurmuş olmaktadır. Kurumun itibarı yetenekli işgörenleri bünyesine çekmekte, böylece işletmelerdeki yetenekli işgörenlerin sayısı artmakta buna paralel olarak niteliksiz eleman sayısı azalması ile eğitim masraflarının azalmasını sağlamaktadır. Bu tarz işletmeler itibarlarının etkisi ile reklam ihtiyacının giderilmesinde fazla zaman ve enerji harcamazlar (Ural, 2002: 89). Yapılan araştırmalar kurumsal itibar yönetiminden dolayı işletmeyi tercih eden yetenekli işgörenlerin yararlarına, bireysel arzularına ve ihtiyaçlarını destekleyebilecek şekilde onları geliştirmek, çekmek ve tutmak adına yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleşirse bunun sonucunda yüksek bir kurumsal itibara sahip olma olanağı ortaya çıkmaktadır (Gadewood vd., 1993).

Akademik çalışmalar incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinde düzenleyici rol üstlenebilen birçok kavram görülmektedir. Bunlar arasında adalet, ahlak iklimi, sanal kaytarma, yenilikçi davranış, kariyer memnuniyeti, örgütsel sinizm davranışları, esneklik, marka değeri, ahlaki kimlik, astların kişilik özellikleri, finansal okuryazarlık, maneviyat, narsist kişilik, öz-yeterlilik, örgütsel destek, hizmetkar liderlik, örgütsel politikalar, kuşak farklılığı, farklı demografik özellikler vb. sayılabilmektedir. Bu çalışmada yer verilen demografik bir değişken olan cinsiyet de düzenleyici rol üstlenebilen bir değişkendir. TDK (t.y.a) cinsiyeti, “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiği ayırt ettiren yaratılış özelliği” olarak tanımlar. Kadın ve erkeğin bu yaratılışlarındaki farklılıklar onların benlik yapılarında da farklılıklara neden olur. Bu benlik yapılarındaki farklılıklar çalışma hayatında da birtakım farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu durum, kadın ve erkeğin duyarlı olduğu konularda da kendini göstermektedir. Bu konular iş hayatında gözle görülür bir şekilde gözlenmektedir. Örneğin; kadınlar için çalışma süresi, çalışma ortamı ve maaş önemli iken erkekler için işin yapısı, iş güvencesi ve hiyerarşik sistem gibi faktörler daha önemli olabilmektedir (Miller, 1980). Cinsiyet faktörü ile ilgili oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Daha önceleri yapılan bu çalışmalarda erkek işgörelere daha fazla yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısında yıllar içindeki yükseliş ile kadınlar ile ilgili araştırmaların da sayısı artmıştır (Aven vd., 1993). Cinsiyetin düzenleyici etkilerinin araştırılması ise, 1987’ye dayanmaktadır (Eagly, 1987). Cinsiyetin Rol Model Teorisi’ne göre; kadın ve erkeğin çeşitli davranışlar bakımından farklı olduğu varsayılmaktadır (Eagly, 1987). Cinsiyetin düzenleyici rolünün akademik çalışmalar için önemi ise, bu rolün bağımlı değişken ile bağımsız değişken ilişkilerini anlamak için önemli bir araç olmasından ileri gelmektedir. Alanyazında cinsiyetin düzenleyici rolünün ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Örneğin; Akkök (2022) çalışmasında sosyal medya bağımlılığı ile sosyal medya haberlerine güven arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolünü

ele alırken, Albaş (2024) akademisyenlerin iş-özel yaşam dengesi durumlarının işe angaje olmaları üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü incelemiştir.

Bu tez çalışmasının amacı, kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimin ilişkisini ele almak, bunun yanında sözü edilen ilişkide cinsiyetin düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, Antalya'nın Manavgat İlçesi'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin işgörenlerinden toplanan verilere dayalı olarak nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede oluşturulan anket formu, işgörenlerin algılarına dayalı olarak, çalıştıkları otel işletmelerinin kurumsal itibar yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları seviyelerini ortaya koymaya yönelik tasarlanmıştır. Bu çalışma kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ile ilişkisini ve bu ilişkide cinsiyetin düzenleyici etkisini turizm işgörenleri özelinde ele alması yönüyle özgün bir değer taşımaktadır. Öyle ki gerek ulusal gerekse uluslararası alanyazın incelendiğinde, sözü edilen amaçlara dönük başka çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi, kurumsal itibar yönetiminin önemi ve amacı, kurumsal itibar yönetiminin sağladığı yararlar, kurumsal itibar yönetiminin ölçüm yöntemleri, kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri ve turizm işletmelerinde kurumsal itibar yönetimi sırasıyla ele alınmıştır. Yetenek yönetimine odaklanan çalışmanın ikinci bölümünde ise sırasıyla; yetenek ve yetenek yönetimi, yetenek savaşlarına zemin hazırlayan faktörler, yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı, yetenek yönetiminin kuramsal temelleri, yetenek yönetiminin bileşenleri, turizm işletmelerinde yetenek yönetimi ve kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetiminin ilişkisi irdelenmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümde ise, gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın amacı ve önemi, alan yazına katkısı, kapsamı ve sınırlılıkları, etik onayı, yöntemi ve bulguları ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi, kurumsal itibar yönetiminin önemi ve amacı, kurumsal itibar yönetiminin sağladığı yararlar, kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri, kurumsal itibar yönetimde ölçüm yöntemleri ve turizmde kurumsal itibar yönetimi konularına yer verilmiştir.

1.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İtibar Yönetimi

Gelişen dünyada işletmelerin varlıklarının sadece somut değerlerden oluşmadığının kanıtlandığı, elle tutulup gözle görülemeyen soyut değerlerin de giderek önem kazandığı görülmektedir. Bu soyut değerlerin öne çıkanları arasında itibar dikkat çekmektedir. TDK (t.y.b) itibarı, “saygınlık” ve “borç ödemede güvenilir olma durumu” olarak açıklamıştır. Kişiler veya kurumlar hakkındaki genel algıya itibar denmektedir. Bu algılar, kişiler ve kurumların geçmiş davranışları ve faaliyetlerine göre şekillenmektedir. Bununla birlikte, kurumun sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirmesi itibar olarak ele alınmaktadır (Fombrun, 1999’den akt. Sakman, 2003). İtibar somut getirileri olan soyut bir kavramdır. İtibarı oluşturan üç ana unsur sayılabilmektedir. Bunlar kişilik (şahsiyet), kimlik ve imajdır. Kişilik, kurumun ruhu olup örgütün değerler sistemini ve karakterini ifade eder. Kimlik, kurumun kendisini nasıl algıladığını ifade eder ve itibarı daha güçlü hale getirmek için kurumsal iletişim faaliyetlerini içerir. İmaj ise, örgütün dış paydaşlar tarafından nasıl görüldüğüdür (Brotzen 1999’dan akt. Karaköse, 2006). İtibar iç ve dış paydaşların işletmenin ürünleri ve işgörenleri hakkındaki algısı ve görüşüdür (Zraková, 2017). İtibar kurumların halkla ilişkiler faaliyetleriyle hedefledikleri amaçtır ve önemli bir değer olarak kabul edilir (Boztepe, 2013).

İtibar zamanla birçok kurum için çok büyük önem kazanmıştır. Bu kurumlar arasında turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri de sayılabilmektedir. Gerek pazardan pay alma konusunda gerekse yetenekli işgörenleri bünyesine katma ve onları elde tutma konusunda rekabetin yoğun biçimde yaşandığı turizm sektöründe, misafirler birçok otel işletmesinde tatilini geçirme olanağına sahip olabilmekte ya da benzer şekilde işgörenler de farklı otel işletmelerinde çalışma fırsatlarına sahip olabilmektedir. Söz edilen durumda, otel işletmelerinin misafirleri genellikle seçenekler arasından itibarı yüksek olan işletmelere yönelebilmekte, benzer biçimde yüksek nitelikli işgörenler de sözü edilen işletmelerde çalışma arzusu taşımaktadır. Öyle ki, itibar kavramı insanlarda bir saygınlık ve güvenilirlik algısı

oluşturmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, genel anlamda işletmelerde, özelde ise otel işletmeleri için önemli olan bir kavramla karşılaşılmaktadır. Bu kavram “itibar yönetimi”dir. Sözü edilen kavramın 1950’den sonra ortaya çıktığı tespit edilmiştir. İtibar yönetimi, “işletmenin hedef kitlesinde bulunan kişilerin ve kurumların işletme hakkındaki toplam düşüncelerini, olumlu veya olumsuz, zayıf veya güçlü duygusal ve etkileyici tepkilerini yönlendirmesi ve olumlu bir seviyeye getirilmesi için yapılan faaliyetlerin bütünü” olarak ele alınabilmektedir (Ural, 2002: 85). İtibar yönetimi zor bir yönetim biçimidir. İşletmelerin yeni yeni öğrenmeye başladığı ve birçok boyutu olan ve bu boyutların tek tek kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim tarzıdır. İtibar yönetimi reklam çalışması değildir. İtibar yönetimi işletmenin değerlerini inanarak uygulamak ve sahip olduğu bu değerleri de iç ve dış paydaşlara aktarabilmekle ilgilidir (Çağdaş, 2001). İtibar yönetimi artık işletmeler için gittikçe daha büyük bir önem kazanmış durumdadır. Çünkü itibar kaybedilmesi kolay bir değerdir. Bu değer kaybedildiğinde, işletme açısından hem maddi hem de manevi anlamda geniş çaplı olumsuz etkiler oluşturabilecektir. Kurumsal itibarın yönetilmesinde itibarın inşası, korunması ve önemsenmesi dikkate değer görülmektedir. Bu üç hususa bakıldığında, itibarın canlı bir varlık olduğu düşünülmektedir (Brown, 2010: 56-64).

Kurumsal itibar yönetimi, “müşterilerin, yatırımcıların, işgörenlerin ve kamuoyunun işletme hakkındaki, iyi ve kötü, zayıf ve güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini” ifade eder (Fombrun, 1996). Kurumsal itibar yönetimine bütüncül olarak bakıldığında, örgütlerin geçmişteki faaliyetleri ile sağladığı edinimlerin kişisel ve kollektif yargıdan oluşmuş bir sunumu olmakla elde edilen değer üretme yeteneğinin farklı paydaşlar tarafından tanımlanmasını içermekte olduğu söylenebilmektedir (Castro vd., 2006’dan akt. Öncel, 2010).

Kurumsal itibar yönetimi, “işletmeye biçilen imajların finans, insan kaynakları, sosyal sorumluluk veya ürün kalitesi gibi alanlarda becerilerin dışardan değerlendirilmesidir” (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 46-53). Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili tanımlara bakıldığında müşterilerin, işgörenlerin ve toplumun bakış açısı olduğu görülmektedir (Helm, 2007: 23). Kurumsal itibar yönetimi, menfaat sahiplerinin işletme hakkındaki olumlu ve olumsuz değerlendirmelerini ve kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerin iç ve dış yapısını ifade etmektedir (İcil, 2008: 86).

1.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi ve Amacı

İyi bir itibar işletmeye daha fazla müşteri çeker, farklı avantajlar sağlar, işletmelerin yüksek gelir elde etmesini sağlar ve yetenekli işgörenlerin işletmeye kazandırılmasına katkı sağlar (Yatkın, 2023). İtibarın etkisiyle işletmede oluşabilecek krizleri daha çabuk atlatılabilir ve gereken krediler daha çabuk bulunabilir. Pazarda iyi bir itibara sahip işletme marka olarak kabul görür ve daha nitelikli işgörelere bünyelerinde yer verme fırsatı bulabilirler. İtibarlı işletmelerin rekabet ortamında konumları daha güçlü olup bu işletmelerin yeni iş alanlarına girişı artmakta ve kolaylaşmaktadır. Haliyle söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip olması da söz konusudur (Fombrun ve Shanley, 1990'dan akt. Okur, 2023).

İtibar yönetimi, markanın değer sunumuna katkıda bulunmaktadır. İtibar yönetimi tüketici yönlü olma, çevreye saygı, teknolojik üstünlük veya bölgesel olma gibi çağrışımlar, beğeni, saygı ve sempatiye dayanan duygusal ve sembolik yararları da içerebilmektedir. Ayrıca itibar yönetimi, tek bir markaya değil, işletmenin sunduğu tüm markalara saygınlık sağlayan bir unsurdur (Tek ve Özkul, 2005: 350).

İşletmelerin itibar yönetimini uygulamada belli başlı amaçları vardır. Bu amaçlardan birisi satış geliştirmedir. Satış yapmak bir ilimdir. Satışın da usulleri, esasları, şekilleri ve özellikleri vardır. İşletmeler istedikleri verimi almak istiyorlarsa satış geliştirme sanatını öğrenmeleri öğretmeleri gerekmektedir (Casson, 2006'dan akt. Akgöz, 2009). Amaçlardan bir diğeri nitelikli işgöreni işletmeye çekmektir. Aynı kalitede ürüne daha yüksek fiyat biçebilme, yatırımcıları ikna edebilme, rahat bir şekilde piyasalara girebilme ve nitelikli işgörenleri kendisine çekebilme yüksek bir itibarın işletmeye getirilerindendir (Eryılmaz, 2008: 16). Sözü edilen amaçlardan birisi de yatırımcıların güvenini kazanmaktır. İşletmeye fon sağlayacak iyi yatırımcıları çekmek, kaliteli tedarikçilerin işletmeyi tercih etmesi, müşterilerin kuruma sadık olması, kamu kurum ve kuruluşları iyi ilişkilerini olması iyi bir itibarın sağladığı güvenle mümkün olabilmektedir (Karatepe, 2008: 86). Başka bir amaç ise, işletmenin büyümesini sağlamaktır. Pazar paylarını genişletme fırsatı bulmak, pazarda hızla kabul görmek, pazarda yer bulmak güçlü bir itibarın getirileri arasındadır (Güzelcik, 1999: 237). Bu bağlamda ele alınabilecek amaçlardan sonuncusu paydaşların sadakatini artırmaktır. İşletmelerin müşteriler, işgörenler, tedarikçiler ve dağıtım ortaklarıyla arasındaki güven çok önemlidir. Bu ilişkilerin iyi olması ilgili kesimlerin işletmeye sadakatini artırmaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı olması fiziki varlıklardan daha değerli görülebilmektedir (Güleş, 2004: 233).

1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yararları

Olumlu bir kurumsal itibar yönetiminin nitelikli işgören istihdamını beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Başarılı işgören işletmeyi tercih ettiği için başarının önü açılmaktadır. Bunun yanında olumlu itibar yönetimi işgörenlerin performansını da artırmaktadır (Çiftçioğlu vd.,2019: 31-53). İyi bir itibar sayesinde işletmelerin benzer mal ve hizmetlerde farklılaşma sağlayabildiği, diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde edebildiği ve teknolojinin getirdiği bilgidan yararlanma becerisine sahip olabildiği dikkat çekmektedir (Aydemir, 2008: 35).

İyi bir itibar sayesinde müşteri sadakati artar, yeni alıcıların artması sağlanabilir ve mevcut yatırımcılar işletmeye yatırım yapmaya devam edebilir. Bunun yanında iyi bir itibar işletmenin pazara yeni mallarla girmesini kolaylaştırabilmektedir. Pazara yeni malların girmesi ise fırsatı, malların kalitesi ve özelliğinin de artmasını sağlamaktadır (Koçyiğit, 2017). İyi bir itibar sayesinde işletme kendine taraftar oluşturur. Bu taraftarlar başka kişileri etkilemek için çaba sergileyebilir, olası bir krizde işletmenin yanında olup işletmeyi destekleyebilir ve bunun yanında bu taraftarların işletmeye maddi ve manevi destekleri söz konusudur. Sözü edilen kitle üçüncü kişilere olumlu mesaj verirler (Türker, 2005).

1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Ölçüm Yöntemleri

Kurumsal itibarın işletmeler için olumlu ve olumsuz yönlerini bilmeden ilerlemek çok mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, itibarını yönetmek isteyen işletmelerin bunu ölçmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin ölçemediği bir şeyi yönetmeleri beklenememektedir. İşletmelerin nasıl algılandıklarını, itibarlarının hangi faktörden oluştuğunu, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu öğrenmeleri için birtakım ölçüm yöntemlerini kullanmaları gerekmektedir (Alsop, 2004). İtibar insanların bakış açılarıyla alakalı olduğu için ölçülmesi güç bir kavramdır. İtibar için sağlam temelleri olan bir ölçüm yöntemi henüz yoktur. Birçok itibar ölçüm yöntemi vardır. Bu durum itibarın farklı algılanmasından ileri gelmektedir (Smith vd., 2010: 73-96). İtibarın kişiden kişiye farklı algılanmasının da etkisiyle, dünyada kullanılan farklı itibar ölçüm yöntemleri dikkat çekmektedir. Ölçüm yöntemleri arasında Fortune Dergisi Ölçeği, İtibar Katsayısı Ölçeği, Global Reprtrak Pulse Ölçeği ve Capital Dergisi Ölçeği öne çıkmaktadır.

1.4.1. İtibar Katsayısı Ölçeği

Bu tez çalışması kapsamında da yararlanılmış olan İtibar Katsayısı Ölçeği, kurumsal itibar ölçümünde sıklıkla kullanılan bir ölçüm modelidir. Model kurumsal itibarın nasıl algılandığını iç ve dış paydaşları 6 farklı boyutta ve 20 ifade ile ölçümleyerek ele almaktadır.

Söz konusu bileşenler “duygusal cazibe, mal ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk” olarak ele alınmıştır (Fombrun, 1996). Fombrun (1996), çevrenin algılarını ölçmek için detaylı bir ölçme modeli geliştirmiştir. Modelde bazı referanslar ele alınarak soyut olan itibar yönetimi somut hale getirilmiştir. Bu referanslar sayesinde standart bir ölçme aracı elde edilmiştir. Amerika’da bulunan İtibar Enstitüsü’nün geliştirdiği standartlar sonucunda kurumsal itibar katsayısını elde edilmiştir (Akmehmet, 2006). İtibar katsayısı kültürlerden bağımsız olup, her ülkede ve kültürde aynı unsurları ifade etmektedir. Bu ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için 11 ülkede tesadüfi yöntemle seçilen örneklemelere uygulanmıştır (Gardberg vd., 2002).

1.4.2. Fortune Dergisi Ölçeği

İtibar ölçümünde yararlanılan başka bir model olan Fortune Dergisi Ölçeği 8 boyuttan oluşmakta olup 0-10 (zayıftan mükemmele) aralığındaki ölçek ile puanlama yapılması istenilmektedir. Bu ölçeğin boyutları yaratıcılık ve yenilikçiliğe açık olma, yönetim kalitesi, kurumsal sosyal sorumluluk, mal ve hizmet kalitesi, işletme varlıklarının akılcı kullanımı, finansal güç ve sağlamlık, uzun dönemli yatırım değeri ve nitelikli işgücünün cezbedilmesi ve sağlanmasından oluşmaktadır (Özbay ve Selvi, 2014: 12). İşletmenin itibarını belirlemek için sadece üst düzey yöneticilere ve analistlere anket gönderen Fortune Dergisi eleştirilerin hedefi haline gelmiştir. Çünkü bu şekilde ölçüm sonuçlarının sağlıklı olmayacağı düşünülmektedir. Daha sağlıklı sonuçlar için bu ölçümlere işletmenin işgörenlerini ve müşterilerini de dahil etmek gerekli görülmektedir. Sadece belli bir grup üstünde ölçüm yapılmasının işletmenin itibarını belirlemede ve değerlendirmede eksikler olduğunu düşündürmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990; Chun, 2005).

1.4.3. Global Reprtrak Pulse Ölçeği

“İtibarım nedir?”, “İtibarımı nasıl ölçebilirim?” ve “İtibarımı nasıl geliştirebilirim?” sorularına cevap bulabilmek amacıyla 1997 yılında Fombrun ve Cees van Riel geliştirmiştir. 15 ülkedeki en az 100 işletmenin tespiti için yıllık düzenli olarak gerçekleştirilen ölçümdür. Global Reprtrak her bir kişinin farklı bilgilerle ölçülmesi üzerine kurulmuş bir sistemdir (Spence, 1973; Prabhu ve Stewart, 2001; Basdeo vd., 2006; Newburry, 2010). Reprtrak paydaşlar, ülkeler ve sektörle ötesi bir bakış açısıyla ortaya konulmuş 7 faktör ve 23 anahtar performans göstergesinden oluşmaktadır. Bahsi geçen 7 faktör “mal ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, yönetim, sosyal sorumluluk, liderlik, finansal performans”tan oluşmaktadır (Fombrun, 2007). Global Reprtrak 2006’da günümüz koşullarına uyum sağlamak üzere güncellenmiş ve ölçek haline getirilmiş itibar katsayısı modelidir. Ölçeğin eski modelinde 6

boyut mevcuttur, daha sonra inovasyon boyutu da eklenmiştir. Bu güncelleme sayesinde ölçek uluslararası bir ölçek olma özelliği kazanmıştır (Canitez, 2019: 79-80).

1.4.4. Capital Dergisi Ölçeği

Capital Dergisi Ölçeği, İtibar Katsayısı Ölçeği ve Fortune Dergisi'nden elde edilen verilerden yararlanarak geliştirilmiş bir ölçektir. Ülkemizde “en beğenilen şirketler” adı altında Capital Dergisi tarafında yönetilmektedir (Eroğlu, 2020: 60). Capital Dergisi Ölçeği araştırma ölçütleri, “yönetim kalitesi, işgörenlerin nitelikleri, mal-hizmet kalitesi, işletmenin ve yönetimin dürüstlüğü, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve yatırım yapılması, işgörenlerin gelişimini destekleme, çalışma ortamı memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, finansal dayanıklılık, mal ya da hizmette yenilik oluşturma, satış pazarlama faaliyetleri geliştirme, küresel alanda aktif olma ve pazara hakimiyet sağlama, iletişim faaliyetlerini stratejik olarak yürütme ve halkla ilişkilere, etik rekabet anlayışına sahip olma, toplumsal sorunlara duyarlılık, yer aldığını bölgeye göre istihdam ve yatırım sağlama, işgörelere sosyal haklar sunma, ücret politikası belirleme ve yatırımcılarına değer katma” olarak ele alınmaktadır (Kadıbeşegil, 2018: 108-109).

Bu dört ölçüm yöntemine ek olarak farklı ölçüm yöntemleri de mevcuttur. Ancak söz konusu yöntemler çok fazla ön plana çıkmamaktadır. Bu ölçüm yöntemlerinden Kurumsal Kişilik Skalası, Jennifer Aaken'in marka özellikleri çalışmasını ele alınıp 7 boyut 48 özellik ile itibarı ölçmektedir. Bu yöntem iç ve dış paydaşların işletmenin faaliyetlerine ilişkin düşüncelerini ölçmek için geliştirilmiştir (Davies vd., 2001). Başka bir ölçüm yöntemi olan Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Skalası'nın temel aldığı nokta ise, çalışan kişilerin kendini işletme ile bütünleştirmesidir (Van Riel ve Balmer, 1997). Bunun yanında başka bir yöntem olan Mc Million Spirit Ölçüm Modeli, farklı sektördeki işletmeleri gözlemleyip ölçmek için geliştirilmiş bir ölçüm yöntemidir (Money ve Hillenbrand, 2006: 9).

1.5. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri

Rekabetin arttığı günümüzde toplum artık daha bilinçli hale gelmiştir. Toplum bir işletmeyi tercih ederken onu bir bütün olarak değerlendirmektedir. Satın alma eylemini gerçekleştirecek kişiler işletmenin sosyal sorumluluk, sosyal cazibe, kurumsal çevre, vizyon ve liderlik, finansal performans gibi işlemeyi etkileyen bileşenlerine bakmaktadır. Rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve uzun ömürlü bir işletme olmak için işletmelerin bu bileşenlere önem vermeleri gerekmektedir (Tucker ve Melewar, 2005: 377). Bu çalışmada esas alınan İtibar Katsayısı Modeli'ne göre kurumsal itibar “mal ve hizmetler, duygusal cazibe, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik, finansal performans” bileşenlerinin bir araya gelmesiyle

elde edilebilmektedir (Fombrun, 1996: 37; Corporate Communication Centre, 2003: 71). Çalışmanın bu kısmında söz konusu bileşenler sırasıyla ele alınmaktadır.

1.5.1. Mal ve Hizmetler

İşletmenin kurumsal itibar yönetiminin olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biri işletmeyi ait mal ve hizmetlerdir. Mal ve hizmet kaliteli ise kurumsal itibar yönetimi olumlu yansır. Mal ve hizmet kalitesiz ise, bu da kurumsal itibar yönetimi olumsuz etkiler (Altıntaş, 2005: 25). Olumlu bir etkileşim işletmenin kurumsal itibar yönetimine güç katmaktadır. Olumsuz bir etkileşim ise, işletmenin kurumsal itibar yönetiminde güçsüzlüğe neden olabilmektedir. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler ne kadar dayanıklı, aktif ve devam edilebilir olursa, bundan kurumsal itibar yönetimi de o kadar olumlu etkilenmektedir (Keskin, 2020). Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetler, satış sonrası hizmet kalitesi, ürünlerinin kalitesi, ürünlerin güvenilirliği itibarın bileşenlerini oluşturmaktadır. Kurumsal itibar da algılanan kalitenin en önemli bileşenlerinden biridir. İyi bir kurumsal itibar ise, iyi bir kurumsal itibar yönetimini temellerini oluşturmaktadır (Karabulut, 2019).

1.5.2. Duygusal Cazibe

Duygusal cazibe takdir etme, saygınlığı ve güven duymayı temsil eden bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır. İşletmeye duyulan duygusal cazibenin yüksek olması ise işletmenin daha çok tercih edilmesine etki eder (Dörtok, 2004'ten akt. Ortakarpuz, 2022). Duygusal cazibe, “işletme hakkında olumlu duygulara sahip olma, büyük oranda güven duyulan, beğenilen ve saygı duyma” anlamına gelen itibar katsayısının temel bileşenlerindendir. Bir diğer tanıma göre ise duygusal cazibe, işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarını ilgilendiren itibarın önemli bileşenlerindendir. İç paydaşların işletmeye karşı duygusal cazibesi ne kadar yüksekse işletmeye duydukları güven artacaktır. Bu da iç paydaşın çalışma performansını olumlu etkileyecektir. Dış paydaşların işletmeye karşı duygusal cazibesi yükseldikçe işletmeye yatırım yapma isteği o kadar artacaktır (Karaköse, 2006: 12).

1.5.3. Çalışma Ortamı

İşgörenler nezdinde kurumsal itibar çok önemlidir. Çünkü işgörenler kurum için önemli bir kaynaktır. İşletmenin mal ve hizmetlerine duyulan güven işgörenlerin katkısı olmadan gerçekleşmez (Şatır ve Sümer, 2008). İşgörenler için motivasyonu artırıcı faktörler önemsendiği takdirde daha verimli bir çalışma ortamı sağlanabilecektir. Bu ortam işgörelere daha çok güven duyulmasını sağlayacaktır. Bu durum ise, işletmenin amaçlarına daha kolay ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Karatepe, 2008: 90). İşgörenler güvenli ve temiz bir ortamda

çalışmayı tercih ederler. Bu durum onların kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Bununla birlikte, işgörenleri öz sermaye ortağı gibi görmek ve bu çalışma ortamını sağlamak işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Bu durum, olumlu kurumsal itibar sağlamaya ve bunu sürdürmeye destek olmaktadır (Yirmibeş, 2010: 31).

1.5.4. Sosyal Sorumluluk

İşletmeler için önemli bir değer olan kurumsal itibar için sosyal sorumluluk uzun vadeli ve maddi olmayan bir yatırım olarak görülmektedir. Sosyal sorumluluk işletmenin çevreyle pozitif bağlar kurması ve çevresel koşullara duyarlı olup olmamasıyla alakalıdır (Demir, 2020: 24). Sosyal sorumluluk hayırseverlik kavramından daha büyük anlam içermektedir (Özpınar, 2008: 42). Tarihten günümüze, ticaretin başladığı günden beri sorumlu işletmeler olmuştur. Birçok işletme “doğru olanı yapmanın gerekliliğini” yani hizmet sunma, işgörenleri motive etme, üreticilere yardım etme ve çevrenin güvenliğini sağlamanın ticari bakımdan mantıklı olduğunu zaten sezmektedir (Emhan, 2007: 47). Günümüzde sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmek işletmelerin protesto edilmesine neden olabilmektedir. Çünkü toplum işletmelerin ticari çıkarlarına uygun hareket etmesinin yanında sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalarını da beklemektedir. Bu faaliyetlerde bulunan işletmeler hem toplumu hem de paydaşlarını daha kolay etkileyebilmektedir. Sosyal sorumluluk işletmeye değer katan bir kavramdır (Bayram vd., 2016: 258; Selvi ve Solmaz, 2018: 80).

1.5.5. Vizyon ve Liderlik

Değişim her zaman hareket halindeki bir kavramdır. İşletmeler de bu harekete uymak zorundadır. İşletme eğer vizyon sahibi ise, yenilik ve değişim kavramları olağandır. Bu iki kavram konusunda kapalı davranan işletmeler ise, yok olmaya mahkumdur (Alkoç, 2010: 29). Lider, işletmede hem işletme içi hem de işletme dışı bağlılığı sağlayan, amaçlar doğrultusunda işletmenin işgörenlerine örnek olan ve motivasyon kaynağı olan kimsedir. Güçlü bir liderin eksikliği işgörenleri işletmenin vizyonundan gittikçe uzaklaştırmaktadır (Gökdağlı, 2010: 39). İşletmelerin net bir vizyona sahip olmaları gerekmekte ve belirtilen vizyon ilkelerinin işletmeye uygun olması gerekmektedir. Sözü edilen işletme vizyonunun ilkelerini gerçekleştirmek için lider gereklidir. Liderin işletmenin vizyon ilkelerine uygun hareket etmesi ölçüsünde, işletmenin hem itibarı hem de yönetim kalitesi artacaktır (Aksoy, 2018: 71).

1.5.6. Finansal Performans

İşletmelerin itibarını belirleyen önemli faktörlerden biri de finansal tablolarındaki değerlerdir. Mal ve hizmetlerin kalitesinin yüksek olması bunun önüne bazen geçememektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi, finansal performansın durumu da itibar yönetimini etkilemektedir (Örs, 2013: 21). Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında, finansal performans ile kurumsal itibar yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Rose ve Thomsen, 2004). Finansal performans işletmenin üstlendiği ekonomik sorumluluklarla doğru orantılıdır (Kuyucu, 2003) İyi bir itibara sahip işletme sermayeyi, kaliteli işgörenleri müşterileri, tüm iş ortaklarının desteğini mıknaş gibi çeker (Yazar, 2007). Bir işletmenin karlılığını, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme gücünü göstermesi itibarın finansal performans boyutunu ifade eder (Karatepe, 2008: 87). İşletmelerin beklenenden daha fazla karlılık elde etmesi itibarı olumlu etkiler. Olumlu itibara sahip işletmeler hem finansal girdiler açısından hem de operasyonel maliyetlerin azalması açısından finansal performansı artırmaktadır (Aydemir, 2008: 42).

1.6. Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibara yönetmeye dönük çalışmalar diğer sektörlerde olduğu gibi özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından da büyük öneme sahiptir. Kurumsal itibar yönetimi otel işletmelerine rakiplerine nazaran bir adım önde olsa şansı sağlar (Usta, 2006). Kurumsal itibar yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, itibari geliştirmeye yönelik çabaların turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerini hem maddi açıdan hem de hizmet açısından daha iyi bir noktaya getireceği bir gerçektir (Akgöz ve Solmaz, 2010: 19). İyi bir kurumsal itibar oluşturmak gelişen turizm endüstrisinde talebin elastik ve rekabetin yoğun olmasından dolayı otel işletmelerinin pazardaki rakipleriyle yarışabilmesi için mal ve hizmetlerini geliştirmesinin yeterli olmadığını, daha iyi bir imaj için ve daha iyi bir kitleye hitap etmek için bunun gerekli olduğunu kabul etmiştir (Deephhouse, 2000). İmaj ve itibarı zedelenmiş bir ülkede faaliyet gösteren bir otel zincirinin yüksek kaliteli olması ve iyi bir kurumsal itibara sahip olması otel zinciri için oldukça zor görünmektedir. Kısaca ifade edilecek olursa, iyi bir kurumsal itibar için faaliyet gösterilen ülkenin de itibarı önemlidir (Uğurlu, 2024).

Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe kurumsal itibarına yatırım yapan otel işletmeleri iyi gelir elde eder, yetenekli işgörenleri kendilerine çeker, sermaye ve müşteri arayışında olmaz. Otel işletmesi kurumsal itibarına yatırım yaptığı için cazip bir işletme olmuştur. Bu da otel işletmesine rekabet ortamında avantaj sağlar (Carruthers, 2003: 18). İyi bir kurumsal itibar yönetimine sahip otel işletmesi bunu finansal avantaja çevirebilir. Bu da

itibar yönetiminin pozitif bir katma değer olduğu anlamına gelmektedir (Bowd ve Bowd, 2001). Eski zamanlarda işletmeler için büyük olmak önemliyken, günümüzde bunun yerini beğenilen olmak almıştır. Kurumlar beğenilir oldukları zaman gelecek için de bir güvence sağlamaktadır. Kurumsal itibar yönetiminin otel işletmelerine finansal, insan kaynakları ve pazar açısından çok önemli yararları bulunmaktadır. Kurumsal itibarı yönetmeye dair çalışmalar sayesinde herhangi bir kriz döneminde otel işletmelerinin bu krizi çabuk atlatabilmeleri daha kolay olabilmektedir (Erdoğan, 2010). Başarılı bir kurumsal itibar yönetimine sahip otel işletmesinde, pazarlama maliyetlerinin azalma sağlanabilmektedir (Argüden, 2003). Güçlü bir itibar otel işletmesinin sahip olduğu varlıklar içerisinde güçlü soyut bir değerdir. Kurumsal itibar soyut bir kavram olmasına rağmen etkileri somut değere sahiptir. Müşterinin tercih ettiği otel işletmelerinin mal ve hizmetlerini başkasına önermesi güçlü bir kurumsal itibardan kaynaklanır. Bu durum otel işletmelerine karşı bir güven oluşturur (Okay ve Okay, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde yetenek, yetenek yönetimi, yetenek savaşlarına zemin oluşturan faktörler, yetenek yönetiminde sorumluluk dağılımı, yetenek yönetiminin kuramsal temelleri, yetenek yönetiminin bileşenleri, turizm işletmelerinde yetenek yönetimi ve kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetiminin ilişkisi sırasıyla ele alınmaktadır.

2.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yetenek, “sürekli aynı şekilde tekrar eden ve üretkenliğe geçebilecek olumlu duygu ve düşünce kalıpları” olarak tanımlanmaktadır (Buckingham ve Vosburg, 2011: 17). Bu bakış açısına göre yetenek doğuştan gelir ve insanın içindedir. Bu yönüyle yetenek “bir kişinin belirli şeyleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin bütünü”ne verilen kavramın adıdır. Yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli kişileri harekete geçiren, işleri belirli bir zaman diliminde kolaylaştıran, üretken hale getiren ve başarıya ulaştırmayı amaçlayan bir kavramdır (Doğan ve Demiral, 2008). Başka bir çalışmada yetenek “kişinin yapabildikleri ile yapabilecekleri arasındaki yeti” olarak da tanımlanmıştır (Altınöz, 2018: 83). Gagne’nin Üstün Yeteneklilik Modeli’ne göre, “kişisel etkiler, üstün zekâ, öğrenme ve uygulama, mekansal tesirler ve talih”in de içinde bulunduğu 5 faktörün etkisiyle yetenek meydana gelmektedir (Gagne, 2013). Bireyin, belirli bir alanda sahip olduğu yüksek bir potansiyelin iyi bir beceriye dönüştüğü kavrama yetenek denmektedir. Bu gelişimi etkileyen bireysel, çevresel ve şans yeteneği geliştirir ya da yeteneğin gelişmesine engel olabilir (Baltacı, 2013: 15). Stenberg’in Üstün Yeteneklilik Modeli ise yetenekleri analitik yetenek, yaratıcı yetenek ve uygulamalı yetenek olarak üçe ayırarak ele almıştır (Tarique, 2022: 56).

Yetenek kavramı gelişen dünyada büyük önem kazanmıştır. Bu da yetenek yönetimi kavramını öne çıkarmıştır. Yetenek yönetiminin uzlaşıya varılmış net bir tanımından söz edilememektedir. Alanyazın incelendiğinde çok farklı yetenek yönetimi tanımları olduğu dikkat çekmektedir. Bu tanımların birine göre yetenek yönetimi kısaca, “yetenekli bir kişiyi doğru zamanda bulup bu kişiyi doğru bir yerde değerlendirmek” olarak ele alınmaktadır (Jackson ve Schuler, 1990). Yetenek yönetimi işe alınmış kişilerin işletmeye uyum sağlaması, işletme tarafından geliştirilmesi, işletmenin elinde bulunan kişilerin bağlılıklarının sürdürülmesi, daha yetenekli olan işgörenlerin elde tutulması ve işletmeye kazandırılması çalışmalarıdır (Berglas, 2008: 98-99). Yetenek yönetimi bir yönetim süreci olup işletmede çıkabilecek herhangi bir sorunda, bu sorunlarla mücadele edebilmesi ve hedeflerine

ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekli işgörenleri ve elinde bulundurduğu yetenekli işgörenler arasındaki boşluğu kapatmaya çalışan merkezinde “insan kaynağının” yer aldığı bir süreçtir (Çırpan ve Şen, 2009). Başka bir anlatımla yetenek yönetimi, “işletmelerdeki önemli konumlarda liderliğin devamlılığının sağlanabilmesi amacıyla işgörenin kişisel gelişiminin önünü açmak için ortaya çıkmış sistematik bir süreçtir” (Rothwell, 1994: 78). Yetenek yönetimi “yetenekli kişilerin işe alınması, onlara uygun bir görev verilmesi, onların geliştirilmesini kapsayan planlanmış ve yapılandırılmış bir yaklaşım; devamlı iyi performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi çabalarıdır” (Davis, 2007).

2.2. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler

Bilginin artan önemi, yetenekli işgörene duyulan artan ihtiyaç, pazarlarda oluşan büyük rekabetle birlikte yetenekli işgörenleri elde etmek ve elde tutmak yetenek savaşlarının temelini oluşturur (Ceylan, 2007: 19). Yetenek savaşlarının ortaya çıkmasına neden olan birçok faktör vardır. Toplum ilerledikçe makineler daha çok önem kazanmıştır. Fakat 1980’li yıllar bilgi çağı olarak adlandırılmıştır. İşletmeler kendi değerini artırmak için maddi kaynaklardan çok yetenekli insan kaynağına önem vermiştir (Aktan, 2007). Çalışmanın bu bölümünde işletmeleri yetenekli işgörenleri kazanabilmek adına yetenek savaşlarına sürükleyen birtakım faktörlere yer verilmiştir.

2.2.1. Rekabet ve Küreselleşme

Son dönemde verimlilik ve rekabet gücünün önemi oldukça artmış durumdadır. Bunun nedeni küreselleşmeden dolayı ülkelerin ayakta kalabilmesi ve ülkedeki insanların yaşam koşullarını daha iyi bir hale getirme arzusudur. Artık ülkeler arasında ekonomik sınırların kalktığı yeni düzende dünya pazarlarında başarının tek şartı olarak görülen rekabetin en önemli belirleyici ise verimliliktir (Sulak ve Sarı, 2007: 300). Küreselleşmenin sonucunda çoğu işletme yeni pazarlara yayılmaktadır. Sözü edilen pazarlarda iş yapabilmek için de yerel yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Polat, 2011). İçinde bulunulan dönemde rekabetçi, hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı, uluslararası ve yüksek oranda karmaşık bir toplum ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu toplumda ihtiyaç duyulan yetenek ve eylemler olarak; örgütsel ve stratejik esneklik, çevik yöneticiler, elde bulunan kaynakların yapılandırılması, teknoloji ve yapay zekâ, çoklu kariyer planları ve kariyer potansiyelinin geliştirilmesi, bilginin yaratılması, yayılması ve uygulaması öne çıkmaktadır (Keçecioğlu, 2006).

Rekabet kavramının neden olduğu değişim, işletme süreçleri, insan kaynakları ile teknoloji ve iş tarzları üzerinde dönüşüm yapacak etkiye sahiptir. Rekabet kavramı bazı iş alanlarında köklü değişikliğe neden olurken, bazılarında ise önemli farklılıklar oluşturmaktadır.

Bu çerçevede rekabet bazı sektörlerde önemsiz, bazılarında daha önemli, bazı sektörleri ortadan kaldırıp yerine yeni sektörlerin oluşmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere bakıldığında, rekabet unsuru önemli stratejik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Atlı, 2013: 40-41). Dünyada yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. İşletmelerin bu rekabet ortamında daha kalıcı hale gelmesi ve başarı edebilmesi için daha yetenekli işgörenleri kendine çekmesi ve onları elde tutması gerekmektedir. Çünkü rekabet avantajı sağlamak için yetenekli işgörelere büyük ihtiyaç vardır.

2.2.2. Bilginin Artan Önemi ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Gelişen dünyada bilim ve teknoloji iç içe geçmiştir. Bilimsel çalışmalardan elde edilen sonuçlar artık daha büyük bir kitleye ulaşmaktadır ve kısa zamanda teknolojiye etkisini hissettirmektedir. Bu durum bilimsel çalışmaların zamanını kısaltmıştır (Özden, 2003: 29). Bilginin artan önemi ve bilişim teknolojilerindeki söz konusu gelişmeler de yeni yeteneklere ve becerilere olan ihtiyacı artırmaktadır (Demircioğlu, 2010: 21). Bilgili bir toplumun oluşması ülkede yönetim şekillerinin gelişmesini sağlamakta, yeni bilgilerin üretilmesiyle ve bunların hayata geçirilmesiyle rekabet ortamı meydana gelmektedir. Bunun sonucunda, araştırma-geliştirme, karar alma-verme, planlama üretim ve dağıtım gibi süreçler ilerlemiştir. Bilginin hızlı artışı kişisel, kurumsal ve toplumsal anlamda insanı önemli faktör haline getirmiştir. Bu da bilgiyi değerlendirme yeteneğini ve yaratıcılığı önemli bir faktör haline getirmiştir (Selvi, 2012).

2.2.3. Demografik Değişimler ve İşgücünün Değişen Profili

Dünya değiştikçe demografik yapılar da değişim göstermektedir. Bu da yaş grupları arasındaki dengeyi bozmaktadır. Çalışan nüfus oranı değişmiştir. Gerilemekte olan çalışan nüfus oranından dolayı, iş dünyasında istihdam kaybı yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde çalışan nüfus hızla artmaktadır. Çalışmakta olan nüfus sayısı yüksektir. Günümüzde gelişmemiş ülkelere gelişmiş ülkelere doğru işgücü göçleri artmaktadır (Argüden, 2003). Bu bağlamda değerlendirildiğinde yaş faktörü, değişen iş profili, dünyada kariyer anlayışının değişmesi de yetenek savaşının nedenleri arasında ele alınabilmektedir. İşletmelerin bu süreçlerden başarılı bir şekilde çıkması için gelişime açık olması ve yetenek yönetimi uygulamalarını en doğru şekilde uygulaması ve benimsemesi önem taşımaktadır.

2.3. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Yetenek yönetimi süreçlerini benimsemek ve uygulamak tüm işgörenleri ilgilendirmektedir (Cheese vd., 2008). İşletmelerin yetenek yönetimi çalışmalarında işletmenin üst yönetimine, orta kademe yöneticilerine ve özellikle insan kaynakları departmanlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışmanın bu kısmında söz konusu sorumluluklara yer verilmiştir.

2.3.1. Üst Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin işletmede önemli hale gelmesi ve işgörenlerin yetenek yönetimine inanması için üst yönetiminin yetenek yönetimi süreçlerine sahip çıkması ve bu konuda atılan adımları desteklemesi bu sürecin belki de en önemli çıkış noktasıdır (Ceylan, 2007: 55). İşletmede yeteneği yönetmek çok önemlidir. Yetenek yönetimi konusu sadece insan kaynaklarını ilgilendiren bir konu değildir. Yetenek yönetimi konusu işletmenin en üst yetkilisinin sorumluluğu kapsamındadır (Yeşildere, 2006: 47).

İşletmelerin başarısı çalıştıkları işgörenlerle doğru orantılıdır. İşgören başarılıysa işletme de başarılı, işgören başarısız ise işletme de başarısızdır. İşgören ne ölçüde kendini geliştirip donanımlı hale gelirse işletme de bununla beraber rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Çalışanın kendini geliştirip donanımlı hale gelmesinde sorumluluk bir noktada tepe yöneticisine düşmektedir. Çünkü tepe yönetiminin temel hedefi ellerindeki işgörenlerinin bilgilerinden, tecrübelerinden ve yeteneklerinden yararlanmak olmalıdır. Söz konusu yöneticiler buna göre planlar yapmalı ve bunu etkin bir hale getirmelidir. Özellikle yetenekli işgörenler kendilerini kanıtlayacakları, yeteneklerini sergileyebilecekleri işletmelerde çalışmayı arzu ederler. Böyle bir çalışma ortamı sağlamak da tepe yönetiminin görevidir (Şerbetçi, 2003).

2.3.2. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

İşletmelerdeki yönetsel süreçlerde başarı elde etmek için orta kademedeki yöneticiler köprü görevi üstlenmektedir. Başka yönetsel süreçlerde olduğu gibi yetenek yönetimi sürecinde de başarı elde etmek için orta kademe yöneticiler köprü görevi görmektedirler (Atlı, 2013). Orta kademe yöneticilerin yetenek yönetiminin sürdürebilirliğinde en büyük görevi, yetenek yönetimi sisteminin pürüzsüz, planlandığı şekilde ilerlemesini sağlamak ve adayların eğitimleriyle ilgilenmek olarak görülmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Orta düzey yöneticileri stratejik planların işleyişinde doğrudan sahada görev ve sorumluluk alan kişiler

olarak değerlendirmek mümkündür. Johnson & General Electric gibi önemli yetenek yönetimi programını başarıyla uygulayan işletmelerde, bölüm yöneticileri dahil olmak üzere işletmelerdeki tüm orta düzey yöneticiler, yetenek yönetiminin başarısından sorumlu tutulmaktadır ve bu alanda tüm yöneticilerin hesap verebildiği bir çalışma kültürü oluşturulmaktadır (Silzer ve Dowell, 2010).

2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

İşletmelerin yetenek yönetiminin süreçlerinin işleyişi insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır (Akar, 2012: 54). İşletmelerde insan kaynakları departmanı yetenek yönetimi konusunda işletmelerin bel kemiğidir. Çünkü yetenek yönetimi kapsamında yetenekli işgörenlerin kazanılmasında, geliştirilmesinde, desteklenmesinde tüm bölümler arasındaki koordinasyonu sağlamak, disiplini sağlamak, denetlemek, uygulamak ve sistemi ileri bir seviyeye getirmek insan kaynaklarının görevlerindendir (Alayoğlu, 2010: 90). İşletmeler de yetenek yönetimi süreci oluşturulurken insan kaynakları yöneticileri ile güçlü ilişkiler kurulmalıdır. Yetenekli çalışanların seçilmesi, kazanılması ve geliştirilmesinde insan kaynaklarına büyük rol düşmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). İnsan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili birçok sorumluluğu vardır. İnsan kaynaklarının fonksiyonları olan işe alım, değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme, ödüllendirme ve eğitimi, yetenek yönetimi ile bütünleşik bir şekilde devamlı yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009).

2.4. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Yetenek yönetiminin kuramsal temelleri yetenek yönetiminin işletmelerdeki uygulamalarına yönelik araştırmalara dayanmaktadır. Bu bağlamda Beşerî Sermaye Yaklaşımı (Becker, 1964), Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) ve İnsan Kaynakları Mimarisi Yaklaşımı (Lepak ve Snell, 1999) sayılabilmektedir. Rekabet üstünlüğü için bu yaklaşımlar önemlidir. Çalışmanın bu kısmında sözü edilen yaklaşımlar sırasıyla açıklanmaktadır.

2.4.1. Beşerî Sermaye Yaklaşımı

Eski yaklaşımlardan biri olan Beşerî Sermaye Yaklaşımı, eğitimin ekonomideki rolünü ön plana çıkarmaktadır (Öztürk, 2005). Eğitim, kişilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmaktadır. Bu bilgi ve beceriler kişilerin verimliliklerini artırmaktadır. Eğitimli işgörenlerin değeri daha yüksektir. Bu kişilerden daha çok verim alınmaktadır (Mincer, 1993). İşletmelerde işgörelere yönelik yapılan eğitim ve geliştirme programları işletmeye daha iyi getiri sağlamasının yanında yetenekli işgöreleri cezbetmek ve elde tutmak için önemli bir araç işlevi görmektedir (Armstrong, 2006: 35).

Beşerî Sermaye Yaklaşımı yeteneği az olan işgörene eğitim ve öğretim yatırımı yapılarak ilgili işgöreenden daha fazla verim alınabileceğini savunur. Söz konusu bu yaklaşımda, işgörene yapılacak eğitim ve öğretim yatırımı ile işgörenin gelişebileceği savunulur (CIPD, 2017). Beşerî Sermaye Yaklaşımı'nın kurucularından Becker'e (1993) göre, iyi planlanmış beşerî sermaye sadece bugüne bir yatırım değildir. Bu yatırım sadece bugünün nesillerinin eğitilmiş ve donanımlı yetiştirilmesi katkı sağlamaz. Bunun yanında gelecek nesillerin de eğitilmiş ve donanımlı olmasına büyük katkıda bulunur (Becker, 1993).

2.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşım'a göre, bir işletmenin yatırım yaptığı işgören ya da elinde bulundurduğu sermayesi rekabet ortamında üstün performans elde etmesinde büyük bir avantaj sağlar (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002). İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar işletmelere sürdürülebilir rekabet ortamında üstünlük sağlar. Bu kaynaklar yetenekli işgörenler ve işletmenin elinde bulundurduğu sermayesidir (Wright vd., 2001).

Gizli değerler olarak değerlendirilebilen yetenekli işgörenler, işletmelerin sahip olduğu yönetsel beceriler olarak işletme içerisinde bunu kullanarak işletmeyi rakiplerinden üstün bir duruma getirebilmektedir (Moingeon vd., 1998; Hadjimanolis, 2000). Bu yaklaşım işletmelerin sahip olduğu sermaye ve yetenekli işgörenlerin işletmenin başarılarında ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürmede etkili rol oynadığını savunur. Aynı zamanda bu yaklaşım işletmelerin kendine özgü kaynak ve deneyimlerinin birbirinden farklı olduğunu da savunmaktadır (Treviño ve Grosse, 2002: 431-452).

2.4.3. İnsan Kaynakları Mimarisi Yaklaşımı

İnsan kaynakları mimarisi; istihdamdaki farklılıkların, insan kaynağı sistemlerinin ve rekabet avantajı kriterlerinin uyumudur (Lepak ve Snell, 1999: 31-48). İnsan kaynağının stratejik önemi; kurumun etkinlik ve verimliliğini yükseltme, piyasadaki imkanlardan daha çok yararlanma ve rekabet ortamın da oluşabilecek tehditlerin önüne geçebilmek konusunda sağladığı katkıdan ileri gelmektedir (Barney, 1991; Ulrich ve Laken, 1991). İnsan kaynakları uygulamalarının bazıları tüm işgörenler için standart bir şekilde uygulanabilmektedir (Miles ve Snow, 1984), fakat bazı uygulamalar ise sadece kişiye özel uygulanabilmektedir. Bu durum insan kaynaklarının duruma göre farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır (Lepak ve Snell, 2002; Beardwell ve Thompson, 2017). İnsan Kaynakları Mimarisi Yaklaşımı'nda her işletmenin kendine özgü strateji ve kararları olmalıdır, yani kararların ve stratejilerin işletmeye özgü oluşturulması gerektiği savunulmaktadır. Bu kriteri oluşturan, çeşitli becerilerin değer yaratma potansiyeli meydana getirir. Farklı karar ve stratejilerin ileri sürülmesi ve ele alınması

ile işletmeler arası rekabet gücü ve zincirler arası rekabet gibi işletmenin birincil bileşenleri ortaya çıkacaktır (Porter, 1985).

2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi alanyazını incelendiğinde farklı araştırmalarda yetenek yönetimi kapsamında ele alınan uygulamaların farklı şekillerde sınıflandırılabilirdiği dikkat çekmektedir. Bazı çalışmalarda yetenek yönetimi uygulamaları potansiyeli olan işgörenleri çekme/belirleme, yerleştirme, geliştirme ve elde tutma/yedekleme olarak 5 boyutta incelenmektedir (Li ve Devos, 2008; Davies ve Davies, 2011). Başka bir çalışmada yetenek yönetiminin çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve değerlendirmek olarak 4 boyuttan oluştuğu dikkat çekmektedir (Klifman, 2009). Başka bir çalışmada ise yetenek yönetiminin cezbetme, tanımlama, geliştirme işe alma ve bütünleştirme olmak üzere 5 boyutta ele alınabileceği vurgulanmaktadır (Uren, 2007). Yapılan bu çalışmada Duran vd.'nin (2019) çalışması dikkate alınarak yetenek yönetimi uygulamaları 7 boyutta ele alınmaktadır. Sözü edilen uygulamalar “cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu” olarak sayılmaktadır. Aşağıda sırasıyla bu uygulamaların açıklamalarına yer verilmektedir (Duran vd., 2019).

2.5.1. Cezbetme

Cezbetme kavramının biraz sanatsal biraz da bilimsel bir tarafı vardır. İşletmeler yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek için cezbetme kavramını tabir yerindeyse mıknatıs olarak kullanabilmektedir. Bu konuda işletmelerin uyguladığı belirli ve ölçülebilir yöntemler vardır. Cezbetme kavramı işletmenin kültürü ve potansiyel işgörelere sunduğu değerlerle ilgilidir (Aldisert, 2002). Yetenekli işgöreleri işletmeye çekmek ve onları cezbetmek için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu bağlamda yetenekli işgörelere müşteri gibi davranılması gerekmektedir, çünkü müşteriye verdiği değeri işgörelene veren işletme onu cezbeder. Yetenek yönetimi uygulamalarını işletmede aktif hale getirilerek, yetenekli işgörelenin takdir edilip ödüllendirilmesi, onlara iş-yaşam dengesi sağlanması, pozitif bir çalışma ortamı oluşturulması, işgörelere uygun eğitim, kendini geliştirme ve araştırma olanakları sağlanması ve işletmenin vizyonlu yöneticilere sahip olmasıyla ve vizyona sahip bir liderlik uygulanmasıyla potansiyel işgörelenin cezbedilmesi daha mümkün olabilmektedir (Chowdhury, 2000).

2.5.2. Seçme ve Yerleştirme

Yeteneği seçme ve yerleştirme boyutu adayı değerlendirme ve bu adayın işletmenin hangi pozisyonunda daha verimli olacağını belirleyen bir boyuttur (Gubman, 1998). İşletme için en önemli süreçlerden biri işgören seçme ve yerleştirme sürecidir. Bu süreç içinde işletmeler mülakatlar, testler ve sınavlar yapmaktadır. Yapılan bu uygulamalar en doğru adayı bulup en doğru şekilde konumlandırmak için gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamaların doğru sonuç vermesi için işgören iş tanımlarının doğru şeklide yapılmış olması gerekmektedir. İş tanımı kavramı, işgören işinin ne olacağı, iş kapsamında hangi görevleri yerine getireceği, bu görevlerinin nasıl yapılacağını belirten dokümanlardır. Adaylar bu iş tanımlarına göre değerlendirip, işe uygun olup olmadığını belirlenmektedir. Bu analiz titizlikle ve doğru bir şekilde yapıldığı takdirde seçme ve yerleştirme süreci daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir. Seçme ve yerleştirme sürecinde başarı elde etmek için işletmelerin doğru bir karar vermesi gerekir. İşgörenlerin doğru seçilmesi ve doğru konumlandırılması işletmeye başarı getirmektedir. Bu da işletme için geleceğe yatırım olarak görülmektedir (Duran vd., 2019: 168).

2.5.3. Bağlılık

İşgörenlerin bağlılığına etki eden önemli faktörlerden biri de yetenek yönetiminin nasıl algılandığıdır. Çünkü, işgörenin bağlılığı yetenek yönetimi uygulamalarını algılamaları ile doğru orantılıdır. Algılama durumuna göre ya pozitif bir ilişki ya da negatif bir ilişki oluşur (Bahadınlı, 2012). İşgören bağlılığı sağlayamayan işletmelerde başarı elde etmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak zordur. İşletmeye bağlılık gösteren işgören daha sahiplenici ve daha özverili olabilmektedir. Bu durum ise, işletmeye başarı getirir (Aslantaş, 2016: 57). Yöneticilerin işgörenlerin işe katılımını sağlaması, kritik durumlarda sorumluluk almaları yönünde desteklemesi, işgörenlerin işe psikolojik bağlılığını ve iş odaklılığını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Ali ve Ullah, 2023). İşgörenlerin işletmeye olan bağlılığını artırmak için bazı araçlar kullanılır. Bunlar onları motive etmek için çeşitli ödüllendirme, kariyer planlama ve esnek çalışma düzenlemeleridir. Bu durum, özellikle yetenekli işgörenlerin elde tutulmasında kritik rol oynar (Öztürk ve Bayram, 2020).

2.5.4. Elde Tutma

Yetenek yönetimi bir işletme için çok önemli bir yatırım olarak ele alınabilmektedir. Yetenek yönetimi işletme için ne kadar önemliyse, işletmenin mevcut işgörenleri ve işletmenin bünyesine katmayı düşündüğü yeni yetenekli işgörenlerin işletmeyi nasıl gördüğü de önemlidir. Bu açıdan ele alındığında yetenekli işgöreni elde tutmak işletmenin önceliği olmalıdır. Bunun için de işletme yetenekli işgörenlerin becerilerini ortaya çıkarılması ve bu yeteneklere değer

verilmesi, çok yönlü bir çalışma ortamı yaratılması için değişikliklere açık olmalıdır (Çelik ve Zaim, 2011: 35). Yapılan çalışmalara bakıldığında, yetenekli işgörenlerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme konusunda kendine imkân sağlayan işletmeleri daha çok tercih ettiği görülmüştür. Bunların yanında söz konusu yetenekli işgörenlerin kendilerini daha özgür hissettikleri, yaptıkları işlerin fark edildiği, maddi ve manevi olarak desteklendikleri işletmeleri daha çok tercih ettikleri de görülmüştür. Bunlara önem veren işletmelerin yetenekli işgörenleri elde tutma konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir (Wellins ve Schweyer, 2008).

Yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek kadar bu işgörenleri elde tutmak için de çabalamak gerekmektedir. İşletmede uzun süre çalışmış yetenekli kişilerin bağlılığını artırmak ve önemli konumda bulunan kişilerin de kuruma olan bağlılığını sağlamak için de işgörene belli şeyler vadetmek onların elde tutulmasını mümkün kılabilir (Özkan, 2018). İşletmeler için yetenekli işgörene sahip olmak stratejik bir önem taşımaktadır. Yetenekli işgöreni elde tutmak için ise ona uygun çalışma ortamı yaratmak gerekmektedir (Harmon, 2003). İşletmedeki yetenekli işgörenin uzun süre işletmede çalışması için yetenek yönetimi uygulamalarını tam olarak uygulayarak işgöreni desteklemek elde tutmayı kolaylaştırabilecektir (Rabbi vd., 2014: 211). İşletmelerin yetenekli işgörene yönelik hem maddi hem de maddi nitelikte olan destekleyici çalışmalar gerçekleştirerek elde tutmayı daha yüksek bir düzeye taşımaları mümkündür (Boz, 2018).

2.5.5. Eğitim

Yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi gereken belli başlı yetkinlikleri mevcuttur. Bunlar teknik, yönetsel, kişilerarası olmak üzere üç gruba ayrılabilir (Hatum, 2010). İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için belirlenen planlar doğrultusunda işgörenlerin eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimler iyi bir çalışma performansı, yeni bir beceri, bilgi, tutum ve hareket bilincinin gelişmesinde büyük önem taşıyan bir süreçler bütünüdür (Decenzo vd., 2017: 180). İşletmelerde yetenekli işgörenler sürdürülebilir rekabet yaratmanın en önemli unsuru olarak görülmekte, bu işgörenler için yapılacak olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri de bu bilince sahip işletmeler tarafından yatırım olarak görülmektedir. Yetenek olarak adlandırılan kişilerin bir anlamda kariyerlerinin planlandığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu kişilerin organizasyona olan bağlılıklarının da artmasını sağlamaktadır. Eğitim faaliyetleri sayesinde bilim ve teknolojiye gelişmeler öğrenilerek bilgiler yenilenir. Yetenekli kişilerin işe alınması ve elde tutulması kolaylaşır, iş gücü devri düşer. İşletmenin dış çevresinde de imajını güçlendiren eğitilmiş işgörenleri ile rekabet üstünlüğü sağlar (Taşkın, 2001). İşgörenlerin bilgi ve becerilerini

geliştirmek, onların potansiyellerini artırmak için düzenli eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, yetenek yönetimi uygulamaları için büyük önem taşır. Bu süreç hem bireysel hem de örgütsel büyümeye katkı sağlar (Yıldız, 2003).

2.5.6. Ödüllendirme

Yetenekli işgörenleri elde tutmak için işletmenin doğru ödüllendirme çalışmaları önemlidir. Doğru bir ödüllendirme ile yetenekli işgörenin iş tatmini ve motivasyonu yükseltilebilir. Söz konusu durumun işletmeye geri dönüşü de olumlu olmaktadır (Bethke-Langenegger vd., 2011: 529). İşletmenin yetenekli işgörenlerine verdiği motivasyon artırıcı ödüller işgörenlerin iş tatminini belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çünkü işgören emeğinin karşılığını almadığında kendisine adaletsizlik yapıldığı algısına kapılacak ve bu durum tatminsizliği artıracaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise, işgörenleri başka iş olanaklarına yönlendirmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 39).

İşletmelerdeki yetenekli işgörelere verilecek ödüller onlara uygulanan performans ve potansiyel analizine bağlı olmalıdır. Çünkü yetenekli işgörelenler işletmenin bugün ve gelecekteki başarısına doğrudan katkı sağlama potansiyeli taşırlar. Bu işgörelenler “yıldız” olarak tanımlanması gereken kimselerdir. İşgücü piyasası rekabetçi bir piyasa olduğu için yetenekli işgörelenleri elde tutmak hem çok önemli hem de çok zordur. Bu rekabetçi ortamda işletme bünyelerindeki yetenekli işgörelenleri kaybetmemek için onlara yönelik ödül sistemi oluşturmalıdır. Bu çaba yetenekli işgörelenlerin işletmede kalması için hem kısa hem de uzun süreli motivasyon sağlayabilmektedir (Hatun, 2010: 103-105). İşletmede verilen ödüller ve sunulan ek haklar yetenekli işgöreleni elde tutma işlevlerinden birini oluşturmaktadır (Silzer ve Dowell, 2009).

Yetenek yönetiminin uygulandığı işletmelerde performansa göre ödüllendirme yapılması işgörelenlerin işletmeye katkıları hakkında bir görüşe sahip olmalarına olanak verir (Luthans, 2011: 142). Yetenekli işgörelenleri ödüllendirmek işgörelenin işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. İşgörelenin başka bir işletmeden teklif alması ve yıllık kazancının artması söz konusu olsa bile içsel olarak ödüllendirilen işgörelenin işletmeye olan bağlılığı devam eder (Tymon Jr. vd., 2010: 119).

2.5.7. Yetenek Havuzu

Yetenek yönetimi uygulamalarında yetenek havuzu boyutunun en büyük önemi hem mevcut işgöreleni geliştirmek hem de gelecekte oluşacak yetenekli işgörelen eksikliğini gidermek konusundaki rolünden ileri gelmektedir (Seopa vd., 2015: 718). Yetenek havuzu oluşturmanın işletme için faydaları arasında işgörelenleri tanıma ve buna yönelik eğitimlerin verilmesi, yetenek

havuzunda olan işgörenlerin örgüte bağlılığı ve motivasyonlarının artması sayılabilir. Çünkü bu işgörenlerin kariyer yolu açıktır (Uçkun vd., 2013). Yetenek yönetimi boyutlarından olan yetenek havuzunda işgörenlerin değerlendirilmesi çeşitli açılardan yapılır. Çünkü havuz sisteminde olan işgörenlerin belli bir pozisyonları yoktur. Yetenek havuzundaki işgörenler “yönetim becerisi, iletişim becerisi, liderlik becerisi, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, risk alma, inisiyatif kullanma ve iş tecrübesi” gibi örgütlerin yapılarına göre değişen kriterlere göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerin doğru bir şekilde yapılması, işletmenin işgören eksikliğini en doğru şekilde kapatmasını sağlamaktadır (Baudreau ve Ramstad, 2005).

2.6. Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi

Turizm işletmelerinde yetenek yönetiminin uygulanmasıyla, yetenekli işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarının sağlanması, işletmeye uyum sağlamalarının kolaylaştırılması, işten ayrılma niyetinden uzaklaşmalarının tesis edilmesi ve işletmede aktif bir şekilde bulunmalarının sağlanması mümkün olmaktadır. Söz konusu durum, işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlamasında ve bu durumu uzun vadede sürdürmesine katkı sağlamaktadır (Türk ve Akbaba, 2017).

Turizm işletmeleri çok çeşitli müşteri portföyüne sahiptir. Bundan dolayı, daha çok bilgi ve seçenek talebiyle karşılaşmaktadır. Müşterilerin taleplerini en iyi şekilde karşılamak rekabetin yoğun yaşandığı turizm sektöründe kritik öneme sahiptir. Bu yüzden, sektörde yetenek yönetiminin uygulanması çok daha önemlidir (Nzozu ve Chipfuva, 2013). Otel işletmelerinde yetenek yönetimini geliştirmek müşterilere olan yaklaşımları etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda, otel işletmelerinin daha iyi ve kaliteli hizmet sağlamaları da mümkün olabilecektir (Johnson vd., 2019).

Yetenek yönetimi otel işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşması için önemli yapı taşlarından biridir. Yetenek yönetimi otel işletmelerinin hedeflerine ulaşması ve başarıya elde edebilmesi için yetenekli işgöreni çekmeyi, tanımlamayı, işe almayı, geliştirmeyi, motivasyonu artırmayı, teşvik etmeyi ve elde tutmayı içeren bir yaklaşımdır (Gül, 2018). Otel işletmelerinin hedefine ulaşmasında yetenek yönetiminin katkısı olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yetenek yönetiminin hayata geçirildiği bir işletmede yetenekli işgörenlerin düzeyleri belirlenir. Yetenek yönetimi işin kaliteli olmasına ve işin niteliklerinin gelişmesine değer katar, beşerî sermayeyi daha verimli şekilde kullanmayı sağlar. Yetenek yönetiminin doğru şekilde uygulanması sonucunda ulaşılan sonuçlara bakılıp performans değerlendirilmesi yapılması ve buna göre ödül verilmesi, işgörenler üstünde olumlu bir etki oluşturur (Armstrong, 2006). Otel işletmeleri için yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli

işgörenlerin elde edilmesi ve elde tutulmasını sağlaması ve bununla birlikte söz konusu işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya olanak sağlaması yönüyle önemli katkılar sunmaktadır (Morton, 2005: 11).

Otel işletmelerinde işgörenler için geliştirici organizasyonlar yapılmalıdır. Çünkü bu yetenekli işgörenlerin performansına olumlu bir etki sağlar (Sarangal vd.,2020: 78). Büyümeyi hedefleyen otel işletmesi doğru işgörenleri doğru görevlere hızlı bir şekilde yerleştirme becerisi olmaksızın hedeflerini gerçekleştirme hemen hemen imkânsız görünmektedir. Konaklama işletmeleri ne kadar bilgi teknolojisine, sermayeye, donanıma ve dünya kalitesindeki süreçlere odaklanıp o alanda gelişim gösterse dahi, netice de işletmenin hedeflerine varmasına yardımcı olacak en önemli varlıklar işletmesinin yetenekli işgörenleridir. Yetenekli işgörenleri doğru şekilde değerlendirip elde tutmak yetenek yönetimi uygulamaları ile gerçekleşmektedir (Ready ve Conger, 2007). Otel işletmeleri ayakta kalabilmek ve rekabet savaşında önde olabilmek için en yetenekli işgörenleri bularak kendi bünyesinde istihdam etmeye çalışmaktadır. Yetenekli işgören, oteli daha ileri bir seviyeye taşıyan belki de en önemli etkidir. Bu açıdan bakıldığında, yetenek yönetiminin otel işletmeleri için hiçbir zaman sona ermeyecek bir yetenek savaşı olduğu bile söylenebilir (Pruis, 2011).

2.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisi

Yetenek yönetiminin uygulandığı işletmelerde kurumsal itibar yönetimi de bundan olumlu etkilenir. Bu da hem yüksek verim gösteren yetenekli kişileri kendine çeker hem de bu kişileri elinde tutmayı sağlar (Chun, 2005: 91). Hızlı yaşanan teknolojik gelişmeler ile küreselleşen dünyada yetenekli işgörenler iş hayatındaki gelişmelerden haberdar olmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendilerini hangi yönde geliştirmesi gerektiği konusunda fikir verir. Bireyler kendilerini keşif döneminde kariyer planlamasına uygun iş seçenekleri arasında tercih yapmaktadır. Bu aşamada, kurumsal itibar yüksek olan işletmeler kendine değer katacak olan yüksek nitelikli işgörenlerin dikkatini çeker. Yetenek yönetimi uygulamalarına önem veren kurumsal itibarı yüksek olan işletme yetenekli işgörenleri elde tutarak sektör de büyük avantaj sağlar (Sims, 2009: 454). Kurumsal itibarı yüksek işletmelerin, işgörenlerine yönelik uygulamaları, sosyal konularda girdikleri faaliyetler işletmede çalışmayı düşünen adayların fikir sahibi olmalarını sağlar. İşletmeyi yetenekli işgörenler açısından çekici hale getirir. Bu faaliyetler, elinde bulunan yüksek verimli kişileri elinde tutmayı, yetenekli adaylar için de ideal bir işletme algısı yaratır (Turban ve Greening, 1997: 659-660). Buradan da anlaşılabileceği üzere, işletmelerin yetenek yönetimi çabaları kurumsal itibar yönetimi üzerinde etkili olabildiği gibi, kurumsal itibar yönetimi konusunda sergilenen çabalar da yetenek yönetimi üzerinde etkili

olabilmektedir. Kurumsal itibar yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları beraber yürütüldüğü zaman sektörde işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek süreçlerdir. Bu süreci en iyi şekilde yönetebilen işletmeler rakipler arasında ve sektörde farklılık meydana getirebilmektedir (Gül ve Avcı, 2018: 53-69).

Yetenekli işgörenler kurumsal başarı ve rekabetin yoğun olduğu bir pazarda önemli bir yapı taşıdır. Yetenek yönetiminin doğru benimsenmesi ve doğru bir şekilde uygulanması kurumlara hem itibar hem de sürdürülebilirlik başarısı sağlayabilir. Yetenek yönetimi yetenekli işgöreni işletmeye çekmesi yanında onların elde tutulması, gelişimlerine katkı sağlanması, yeteneğin önemini en üst kademeden en alt kademeye kadar benimsemesi yetenek yönetimi uygulamalarını etkinliğini artırır (Güzdüzalp ve Özan, 2019). Otel işletmelerin de performansına etki eden en önemli unsurlardan biri de işgörenler ile müşterilerin ilişkileridir. Bu ilişkinin sağlıklı olması işletmenin itibarını olumlu etkiler. Bunun için de işletme yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermelidir. Bu süreçleri en iyi şekilde yönetmelidir (OECD, 2008: 13).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN

YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Antalya'ya bağlı Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi işgörenlerine yönelik yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın alanyazına sağladığı katkı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ve araştırmanın etik kurul iznine yer verilmiştir. İlerleyen kısımlarda ise, araştırmanın yöntemi ve bulguları ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ile ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Amaç doğrultusunda, Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin işgörenlerinden anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Araştırmada iki temel araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır. Bunlar;

- Konaklama işletmelerinde kurumsal itibar yönetimi yetenek yönetimi üzerinde etkili midir?
- Konaklama işletmelerinde işgörenin cinsiyetinin, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimine etkisinde düzenleyici bir rolü var mıdır? şeklinde ele alınabilir.

3.2. Araştırmanın Alanyazına Katkısı

Kurumsal itibar yönetimi hem akademik camiada hem de iş dünyasında yoğun bir şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü rekabet yoğun iş dünyasında öne çıkmak artık işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır. Öne çıkmak isteyen işletmelerin ise, gelişen dünya düzenine uyum sağlamak için artık geleneksel yöntemlerden ziyade daha modern uygulamalara yer vermesi beklenmektedir. Çünkü bu uygulamalar işletmeyi hem içeriden hem de dışarıdan besleyebilecektir. Bu uygulamalardan biri de yetenek yönetimi uygulamalarıdır. İşletmede bulunan işgörenleri niteliklerine göre doğru sınıflandırmak ve işgörenin niteliğine göre işletmede konumlandırmak yetenek yönetimi uygulamalarının doğru ve eksiksiz uygulanması ile gerçekleşmektedir. Erkeğin yoğun olduğu iş dünyasında artık kadınlar da yoğun bir şekilde yer almaktadır. Bu durum, iş dünyasında karma bir işgücü yapısı oluşmasının yolunu açmıştır. Cinsiyetteki bu farklılıklar farklı bakış açılarını beraber getirmektedir. Bu da işletmelerin hem

kararlarını etkilemekte hem de yeni bir yol haritası çizmesine yardım etmektedir. Bu araştırma geleneksel bir yaklaşım olan ama hala işletmeler için çok değerli olan ve güncelliğini koruyan kurumsal itibar yönetimi ile iş dünyasının da önemi gittikçe artan nitelikli işgörenlerin işletme için önemini daha çok ortaya çıkaran yetenek yönetimi uygulamalarını ele alıp işletme için önemli olan bu iki uygulamanın ilişkisini otel işletmeleri işgörenleri üzerinden araştırmıştır. Ayrıca bu çalışma cinsiyetin söz konusu ilişkideki düzenleyici rolünü ele alarak daha özgün bir niteliğe bürünmüştür.

YÖK Ulusal Tez Merkezi'nin web sayfasında 22.5.2025 tarihinde “kurumsal itibar yönetimi” anahtar kelimesi kullanılarak yapılan taramaya göre 2004'ten söz konusu tarihe kadar 36 tezin sisteme eklendiği, bunlardan konu kısmında “turizm” geçen sadece iki tezin olduğu bilgisine ulaşılmıştır (YÖKTEZ, 2025). Bu tezlerin künyeleri Tablo 3.1'de yer almaktadır. Söz konusu tezlerden Bozkurt'un (2011) doktora tezinin, konaklama işletmelerinde kurumsal itibar yönetimini müşteri değerlendirme sürecine yansımaları ve etkilerini ele aldığı; Arslanergül'ün (2015) yüksek lisans tez çalışmasının ise, kurumsal itibar yönetiminin işgören bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini Kapadokya'da çalışan turizm işgörenleri üzerinden ele aldığı görülmüştür.

Tablo 3.1 Türkiye’de Turizm Alanında Kurumsal İtibar Yönetimini Konu Alan Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlanıldığı Üniversite	Konu
Mesut Bozkurt	2011	“Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”	Doktora	Balıkesir Üniversitesi	Turizm
Burcu Duygu Arslanergül	2015	“Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”	Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaşî Üniversitesi	Turizm

Kaynak: YÖKTEZ (2025) verileriyle araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Diğer yandan benzer biçimde 12.06.2025 tarihinde “yetenek yönetimi” anahtarı kelimesi kullanılarak yapılan taramaya göre ise 2007 yılından söz konusu tarihe kadar 209 tezin yayımlandığı tespit edilmiştir. Bu tezlerden konu kısmında “turizm” geçenlerin sayısının 7 olduğu görülmüştür. Bu tezlerin künyelerine Tablo 3.2’de yer verilmiştir. Ulaştığımız tezlere bakıldığında, yetenek yönetimi ile ilgili turizm alanında ilk tezin 2014 yılında hazırlandığı görülmektedir. Çevik (2014), turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarını beş yıldızlı otellere dönük yaşadığı çalışmayla araştırmıştır. İlgili tarih itibarıyla turizm alanında yetenek yönetimi konulu tek doktora tezi olan Şahin’in (2015) çalışması, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ile yenilik performansının ilişkisini ele araştırmıştır. Postacı (2017), beş yıldızlı otel işletmelerinde liderlik tarzı ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi analiz etmiş,

İmamoğlu (2018) ise, otel işletmelerinde yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri araştırılmıştır. Diğer yandan Özarslan (2019), otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer tercihlerine ve sektörde kalma etkilerini incelemiştir. Sönmez (2023) ise, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünü araştırmıştır. Kayıtlara göre turizm alanındaki yetenek yönetimi konulu son tez çalışmasında Bildircin (2024), seyahat acentalarında yetenek yönetiminin işe doyum ve adanma üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

Tablo 3.2 Türkiye’de Turizm Alanında Yetenek Yönetimini Konu Alan Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlanıldığı Üniversite	Konu
Birsen Çevik	2014	Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma	Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi	Turizm
Özer Şahin	2015	Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma	Doktora	Adnan Menderes Üniversitesi	Turizm
Büşra Postacı	2017	Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Turizm
Caner İmamoğlu	2018	Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans	Düzce Üniversitesi	Turizm
Çiğdem Özarslan	2019	Otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişkisi	Yüksek Lisans	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Turizm
Berrin Sönmez	2023	Yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi	Turizm
Cem Bildircin	2024	Yetenek yönetiminin işe adanma ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: Seyahat acenteleri üzerine bir uygulama	Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Turizm

Kaynak: YÖKTEZ (2025) verileriyle araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Bu kısımda son olarak cinsiyetin ülkemizde hazırlanan tezlerde düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğine dair YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde tarama da gerçekleştirilmiştir. 12.6.2025 tarihinde “cinsiyet” anahtar kelimesi ile yapılan taramada, cinsiyetin tek başına düzenleyici rol olarak ele alındığı iki adet teze ulaşılmıştır. Söz konusu tezlerin künyelerine Tablo 3.3’te yer verilmiş. Akkök (2022), cinsiyetin düzenleyici rolünü sosyal medya bağımlılığı ve sosyal medya haberlerine güven arasındaki ilişkide ele almıştır. Diğer yandan Albaş (2024) ise, akademisyenlerin iş ve özel yaşam dengesi durumlarının işe angaje olmalarına etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Örneklerden de anlaşıldığı üzere, cinsiyet düzenleyici değişken olarak araştırmalara konu edilebilmektedir.

Tablo 3.3 Türkiye’de Cinsiyetin Düzenleyici Etkisini Konu Alan Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlanıldığı Üniversite	Konu
İbrahim Can Akkök	2022	Sosyal medya bağımlılığı ile sosyal medya haberlerine güven arasındaki ilişki: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü	Yüksek Lisans	Atatürk Üniversitesi	Gazetecilik
Fazilet Albaş	2024	Akademisyenlerin iş özel yaşam dengesi durumlarının işe angaje olmaları üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü	Doktora	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	İşletme

Kaynak: YÖKTEZ (2025) verileriyle araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Genel olarak değerlendirilecek olursa, Türkiye’de turizm alanında gerek kurumsal itibar yönetiminin gerekse yetenek yönetiminin, en azından lisansüstü tezler düzeyinde, akademik çalışmalara konu edilmediği görülmektedir. Bu çalışma her iki konuyu turizm sektörü özelinde birbiriyle ilişkilendirerek ele alması açısından en azından ulusal literatür açısından özgün bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir. Bunun yanında sözü edilen değişkenlerin ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün de araştırmaya konu edilmesi hem akademi hem de turizm sektörü açısından değerli görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Akdeniz Bölgesi’nde bulunan önemli bir turizm kaynağı olan Antalya’nın Manavgat İlçesi’nde bulunan 5 yıldızlı otellerin işgörenlerine yönelik gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sözü edilen işgörenler otel işletmelerinin farklı departmanlarda görev yapmaktadır. Araştırmada işgörenlerin değerlendirme ve algıları esas alınarak hareket edilmiştir. Zaman ve maddi kaynak kısıtlarının etkisiyle araştırma sadece Manavgat’ta bulunan otellerin işgörenlerine yönelik gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Etik Kurul İzni

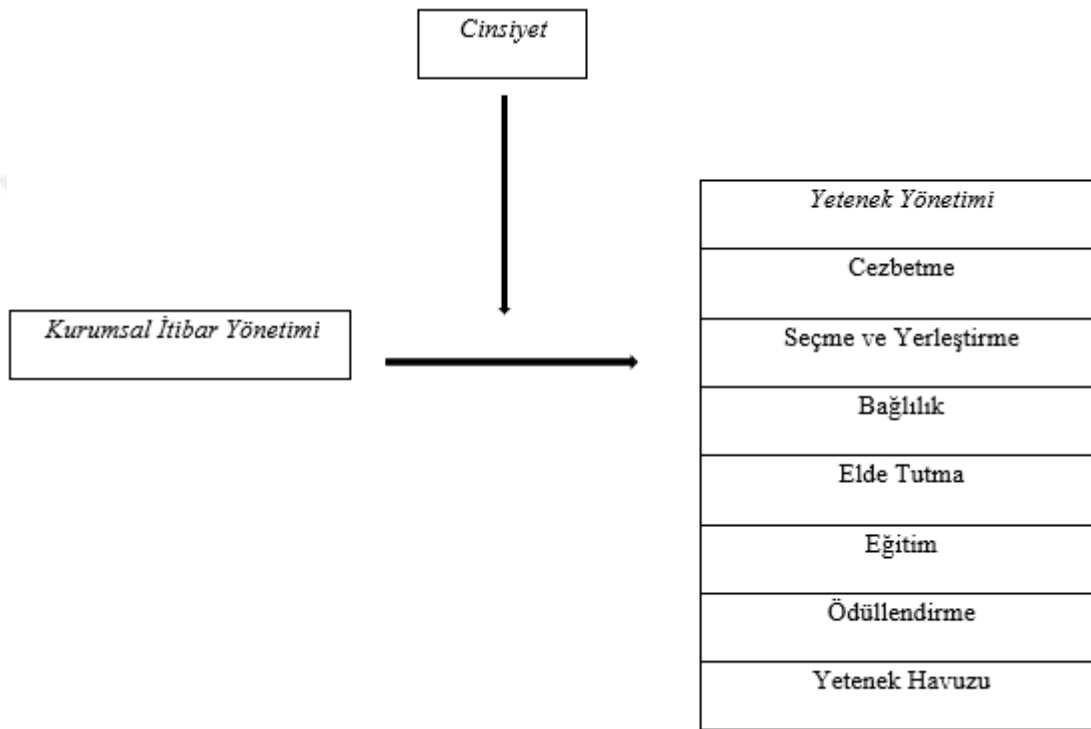
Araştırmanın etik kurul izni Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 13.10.2023 tarihli 18. toplantısında 427. karar olarak çıkmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama tekniği, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada kullanılan istatistik paket programları olmak üzere ele alınmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada bağımlı değişken yetenek yönetimi iken, bağımsız değişken ise yetenek kurumsal itibar yönetimidir. Çalışma kapsamında, bir bütün olarak kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimine ve yetenek yönetiminin cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzundan oluşan uygulamalarının her birine etkisi analiz edilmektedir. Ayrıca, cinsiyetin kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin her bir uygulamasının ilişkisinde düzenleyici değişken olarak etkisi de modelde yer almaktadır. Araştırma modeline Şekil 3.1’de yer verilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kapsamında test edilmesi planlanan 2 ana hipotez ve 14 alt hipotez şu şekildedir;

H₁: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1a}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1d}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1e}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1f}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H_{1g}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H₂: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2a}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2b}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2c}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2d}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2e}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2f}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

H_{2g}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

3.5.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Örneklemi

Araştırmanın genel evrenini 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan tüm işgörenler oluştururken, araştırma evrenini ise Antalya'nın Manavgat İlçesi'nde farklı 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veriler 15 Kasım 2023-30 Aralık 2023 tarihleri arasında kolayda örnekleme yoluyla ve anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket çalışması yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Toplam 394 anket toplanmış, anket formlarından 8'i sağlıklı biçimde doldurulmadığından analiz sürecine dahil edilmemiştir. Bu bağlamda anket yöntemi ile ulaşılan 386 işgörenden sağlanan veriler üzerinden araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 3 bölümden oluşan bir anket formundan yararlanılmıştır. Ek-1’de yer verilen anket formunun birinci bölümünde demografik birtakım özellikler yer almıştır. Anket formunun ikinci bölümünde Sarı’nın (2019) Türkçe’ye çevirdiği ve çalışmasında kullandığı Fombrun (2000) tarafında geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği’ne yer verilmiştir. Ölçek 20 ifade ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeği’ne yer verilmiştir. Ölçek 49 ifade ve 7 boyuttan meydana gelmektedir. Anketin ikinci bölümünde yer alan Kurumsal İtibar Ölçeği’nin keşfedici faktör analizi Sarı (2019) tarafından yapılmıştır. Her iki ölçek 5’li Likert şeklinde tasarlanmıştır. Kurumsal İtibar Ölçeği’nin alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları incelendiğinde, söz konusu değer duygusal cazibe boyutu için 0,977; mal ve hizmetler boyutu 0,855, finansal performans boyutu için 0,858; vizyon ve liderlik boyutu için 0,981; çalışma ortamı boyutu için 0,970; sosyal sorumluluk boyutu için 0,935 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,944 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstergesidir. Anket formunun üçüncü bölümünde yer verilen Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin keşfedici faktör analizi Duran vd. (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları bakıldığında, söz konusu değerlerin cezbetme için 0,876; seçme ve yerleştirme için 0,832; bağlılık için 0,907; elde tutma için 0,946; eğitim için 0,917; ödüllendirme için 0,947 ve yetenek havuzu için 0,911 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,958 olarak bulunmuştur. Kurumsal İtibar Ölçeği’nde olduğu gibi, Yetenek Yönetimi Ölçeği de kabul edilebilir ve yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

3.5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları

Araştırma kapsamında IBM SPSS Statistics 24.0 ve IBM SPSS Amos 24.0 istatistik paket programlarından yararlanılarak veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak, SPSS uzantısı olarak kullanılabilen Hayes Process Makrosu’ndan, ölçeğin yapı güvenilirliği (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerini hesaplamada bir Excel makrosundan da yararlanılmıştır. Sözü edilen paket programları yardımıyla tanımlayıcı analizler, doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, regresyon analizleri, korelasyon analizleri ve düzenleyici etki analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında veri analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu çerçevede bu kısımda katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerinin korelasyon analizleri ve hipotez testi sonuçları ele alınmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadıkları ile ilgili olarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bahsedilen değerlerin $\pm 2,00$ aralığında yer aldığı görülmüştür. Söz konusu değerlerin $\pm 1,00$ aralığında olması en arzu edilen durumdur, ancak değerlerin $\pm 2,00$ olması durumunda da normallik varsayımının karşılandığı kabul görmektedir (George ve Mallery, 2010).

3.6.1. Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri

Araştırmaya katılım gösteren otel işgörenlerine ait demografik istatistikler Tablo 3.4'te görülmektedir. Toplam 386 işgörenin katılım gösterdiği çalışmada kadın ve erkek katılımcıların sayısal olarak birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (%48,7 kadın, %51,3 erkek). En çok katılımcı %32,9 ile 26-35 yaş aralığındaki işgörenlerden oluşurken, bunu %30,1 ile 18-25 yaş aralığındaki işgörenler takip etmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin önemli bir çoğunluğu (%44,3'ü) lise ve dengi eğitim seviyesindedir. Anket formunda katılımcılara çalıştıkları departmanla ilgili ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve bunların dışında kalan departmanları (örneğin muhasebe, insan kaynakları, satın alma, pazarlama vb.) işaretleyebilmeleri için diğer seçeneği sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere, en büyük katılım %38,9 ile diğer seçeneğinden gerçekleşmiştir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar açısından, büyük çoğunluğunun (%63,0) yöneticilik pozisyonunda olmayan işgörenlerden oluştuğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin %54,9'una karşılık gelen büyük bir bölümünün 0-5 yıldır halihazırda çalışmakta olduğu işletmede istihdam edildiği tespit edilmiştir. Diğer yandan, işgörenlerin sektörde çalışma sürelerine bakıldığında da en kalabalık kitlenin %35,8 ile 0-5 yıldır sektörde çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Değişken	Sayı (Kişi)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	188	48,7
	Erkek	198	51,3
	Toplam	386	100,0
Yaş	18-25 yaş	116	30,1
	26-35 yaş	127	32,9
	36-45 yaş	93	24,1
	46-55 yaş	44	11,4
	56 yaş ve üstü	6	1,5
	Toplam	386	100,0
Eğitim	İlköğretim	58	15,0
	Lise ve dengi	171	44,3
	Ön Lisans	65	16,8
	Lisans	81	21,1
	Lisansüstü	11	2,8
	Toplam	386	100,0
Departman	Ön Büro	53	13,7
	Kat Hizmetleri	60	15,5
	Yiyecek-İçecek	123	31,9
	Diğer	150	38,9
	Toplam	386	100,0
Pozisyon	Müdür	28	7,3
	Müdür Yardımcısı	24	6,2
	Şef	91	23,5
	Diğer İşgören	243	63,0
	Toplam	386	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	0-5 yıl	212	54,9
	5 yıl üstü-10 yıl	97	25,2
	10 yıl üstü-15 yıl	44	11,4
	15 yıl üstü-20 yıl	22	5,7
	20 yıl üstü	11	2,8
	Toplam	386	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	0-5 yıl	138	35,8
	5 yıl üstü-10 yıl	109	28,2
	10 yıl üstü-15 yıl	64	16,6
	15 yıl üstü-20 yıl	42	10,9
	20 yıl üstü	33	8,5
	Toplam	386	100,0

3.6.2. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

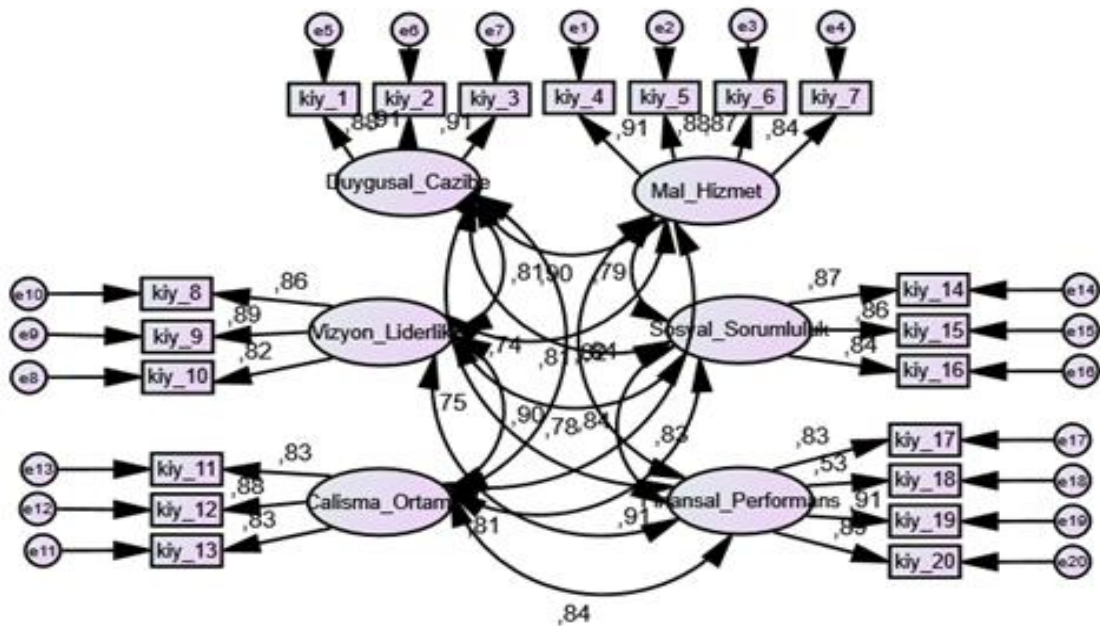
Keşfedici faktör analizleri Sarı (2019) tarafından yapılan Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği ve Duran vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin doğrulamalı faktör analizlerine ilişkin bulgular bu kısımda yer almaktadır. Doğrulamalı faktör analizleri, IBM SPSS AMOS 24.0 yardımıyla gerçekleştirilmiş, bu kısımda ayrıca her bir ölçeğin CR ve AVE değeri de hesaplanmıştır. İstatistiki verilerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

3.6.2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'ne İlişkin Analizler

Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'ne ilişkin analizler kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, yapı güvenirliği ve açıklanan ortalama varyans analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6.2.1.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sarı'nın (2019) çalışmasında keşfedici faktör analizi gerçekleştirilen Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. AMOS grafiği şeklinde faktörler “Duygusal Cazibe: Duygusal_Cazibe”, “Mal ve Hizmetler: Mal_Hizmet”, “Vizyon ve Liderlik: Vizyon_Liderlik”, “Çalışma Ortamı: Calisma_Ortami”, “Sosyal Sorumluluk: Sosyal_Sorumluluk”, “Finansal Performans: Finansal_Performans” olarak adlandırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde 6 faktörlü ölçeğin iyi uyum istatistikleri olarak GFI, AGFI, Ki-Kare istatistiği (Chi-Square- χ^2) ve RMSEA değerleri dikkate alınmıştır. Modelin kabul edilebilir uyum düzeyleri: $\chi^2/sd \leq 5$; $GFI \geq 0,85$; $AGFI \geq 0,85$; $RMSEA \leq 0,08$ olarak değerlendirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). Şekil 3.2’de yer alan ilk modele ait olan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5’te görülmektedir.



Şekil 3.2 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model

İlk modelin uyum indeksi sonuçlarının bakıldığında $\chi^2/sd=3,618$ (560,8247/155); $p=0,000$; $GFI=0,87$; $AGFI=0,83$ ve $RMSEA=0,082$ şeklinde olduğu görülmektedir. Bu değerlerden χ^2/sd ve GFI değerleri iyi ve kabul edilebilir uyum kriterlerini sağlarken $RMSEA$ ve $AGFI$ değerleri sağlamamaktadır. Analizin devamında daha iyi model uyumunu sağlamak için modelde bir dizi modifikasyon gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda elde edilen modelin son uyum değerlerine Tablo 3.5’te ve modele Şekil 3.3’te yer verilmiştir. Yeni durumda

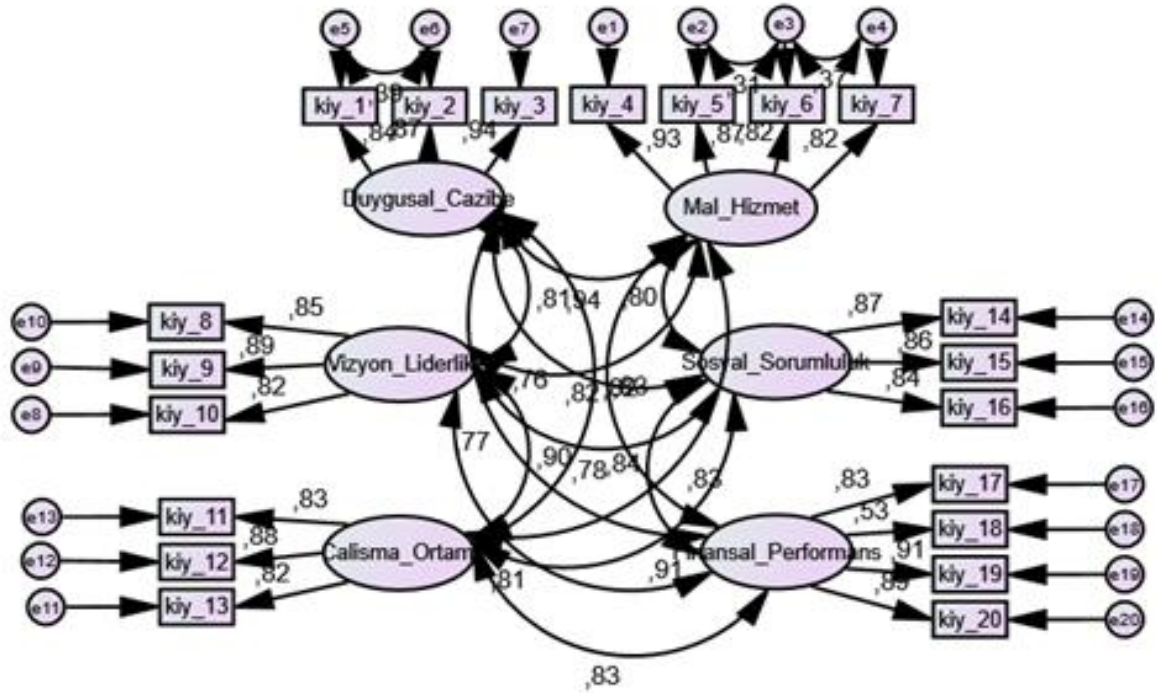
$\chi^2/sd=3,066$ (466,095/152); $p=0,000$; $GFI=0,89$; $AGFI=0,85$ ve $RMSEA=0,073$ şeklinde elde edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, modifikasyonlu modelin sözü edilen bütün uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür.

Tablo 3.5 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)*	Serbestlik derecesi (sd)*	χ^2/sd *	p değeri*	RMSEA*	GFI*	AGFI*
İlk Model	560,824	155	3,618	0,000	0,082	0,87	0,83
Modifikasyonlu Model	466,095	152	3,066	0,000	0,073	0,89	0,85

*Kabul edilebilir uyum değerleri: $\chi^2/sd \leq 5$; $GFI \geq 0,85$; $AGFI \geq 0,85$; $RMSEA \leq 0,08$ (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Şekil 3.3'te Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi verileri bulunmaktadır. Şekilden de anlaşılabileceği üzere “Mal ve Hizmetler” faktörünü en çok etkileyen gözlenen değişken 0,93'lük yükle “kiy_4. Çalıştığım otel sunduğu mal ve hizmetlerin arkasında durur.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen değişkenler ise; 0,82'lik yükle “kiy_6. Çalıştığım otel yüksek kaliteli mal ve hizmetler sunar.” ve “kiy_7. Çalıştığım otel ödenen paranın karşılığını veren mal ve hizmetler sunar.” ifadeleridir. “Duygusal Cazibe” faktörünü en çok etkileyen gözlenen değişken 0,94'lük yükle “kiy_3. Çalıştığım otele güveniyorum” ifadesi iken, bu faktörü en az etkileyen değişken ise 0,84'lük yükle “kiy_1. Çalıştığım otel ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.” ifadesidir. “Vizyon ve Liderlik” faktörü en çok 0,89'luk yükle “kiy_9. Çalıştığım otel geleceği için açık bir vizyon sahiptir.” gözlenen değişkeninden etkilenirken, bu faktörü en az etkileyen değişken ise 0,82'lik yükle “kiy_10. Çalıştığım otel piyasadaki fırsatları tanır ve bunlardan yararlanır.” ifadesidir. “Çalışma Ortamı” faktörünü en çok etkileyen değişken 0,88'lik yükle “kiy_12. Çalıştığım otel çalışmak için iyi bir işletme gibi görünüyor.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen değişken ise, 0,82'lik yükle “kiy_13. Çalıştığım otel iyi işgörenleri olan bir işletme gibi görünüyor.” ifadesidir. Diğer yandan kurumsal itibar yönetiminin “Sosyal Sorumluluk” faktörünü en çok etkileyen değişken 0,87'lik yükle “kiy_14. Çalıştığım otel iyi şeyleri destekler.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen değişkenin ise, 0,84'lük faktör yüküyle “kiy_16. Çalıştığım otel insanlara davranış biçiminde yüksek standartları korur.” ifadesi olduğu görülmektedir. Son olarak “Finansal Performans” faktörünü en çok etkileyen gözlenen değişkenin 0,91 yükle “kiy_19. Çalıştığım otel rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.” ifadesidir. Sözü edilen faktörü en az etkileyen değişken ise 0,53'lük faktör yüküyle “kiy_18. Çalıştığım otel düşük riskli bir yatırım gibi görünüyor.” ifadesidir.



Şekil 3.3 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

3.6.2.1.2. Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Ortalama Varyansı

Bu kısımda doğrulamalı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin CR ve AVE analizlerinin bulgularına yer verilmiştir. CR ve AVE hesaplamalarında dijital ortamda bulunan bir excel makrosu kullanılmıştır. Sözü edilen CR ve AVE değerlerinin hesaplanmasında kullanılan birer formül söz konusudur ve bahsi geçen excel makrosu bu formüllere dayalı işlem gerçekleştirmektedir. CR ve AVE hesaplamasında yararlanılan formüller şunlardır:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\varepsilon_i)} \quad AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_i^2}$$

λ : madde faktör yükü ε : gözlenen değişken hata değeri

Bir doğrulamalı faktör analizi modelinde $AVE > 0,50$; $CR > 0,70$ ve $CR > AVE$ koşullarının sağlanabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2014). Tablo 3.6'dan görülebileceği üzere, Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin bütün faktörleri için CR değerleri 0,70'in üzerinde olup bu durum yapıların yüksek güvenilirliğe sahip olduğuna kanıt teşkil etmektedir. Benzer şekilde bütün faktörlerin AVE değerleri de 0,50'nin üzerindedir. Bunun yanında, her bir faktör için $CR > AVE$ 'dir. Ulaşılan bu sonuçlar, ölçeğin yakınsama geçerliliğinin karşıladığına dair kanıt oluşturmaktadır.

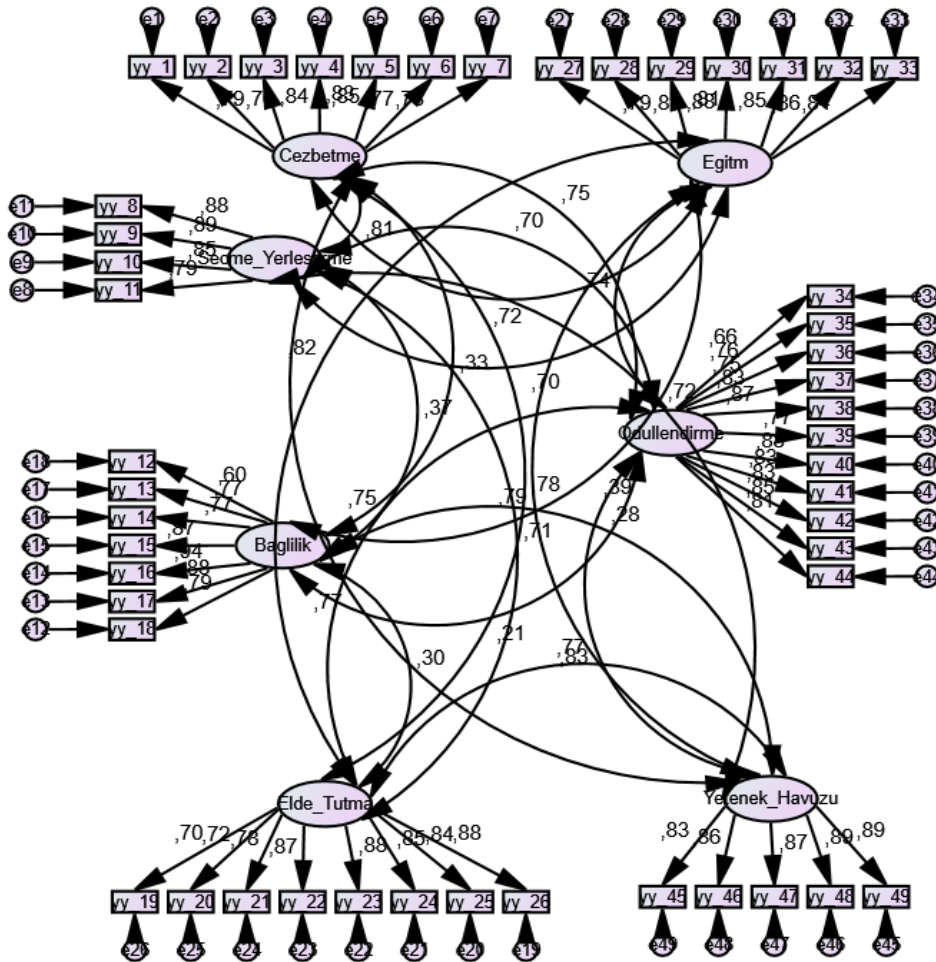
Tablo 3.6 Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	CR Değeri	AVE Değeri
Duygusal Cazibe	0,919	0,740
Mal ve Hizmetler	0,914	0,781
Vizyon ve Liderlik	0,890	0,729
Sosyal Sorumluluk	0,892	0,734
Çalışma Ortamı	0,884	0,717
Finansal Performans	0,877	0,649

3.6.2.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne İlişkin Analizler

3.6.2.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında Duran vd.'nin (2019) çalışmasında keşfedici faktör analizi gerçekleştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmektedir. AMOS grafiğinde faktörler, “Cezbetme: Cezbetme”, “Eğitim: Egitm”, “Seçme ve Yerleştirme: Seçme_Yerlestirme”, “Ödüllendirme: Odullendirme”, “Bağlılık: Baglilik”, “Elde Tutma: Elde_Tutma”, “Yetenek Havuzu: Yetenek_Havuzu” olarak adlandırılmıştır. Şekil 3.4'te yer alan ilk modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3.7'de görülmektedir.

**Şekil 3.4 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model**

İlk modelin uyum indeksi sonuçları $\chi^2/sd=4,034$ (4461,662/1106); $p=0,000$; GFI=0,67; AGFI=0,63 ve RMSEA=0,089 şeklinde bulunmuştur. Bu değerlerden χ^2/sd değeri kabul

edilebilir uyum kriterlerini sağlarken, RMSEA, GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir uyum değerlerini sağlamamaktadır. Bu nedenle, daha iyi model uyumunu sağlamak için modelde bir dizi modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Modifikasyon sonrası uyum değerleri ise yine Tablo 3.7’de yer almaktadır. Şekil 3.5’te görülebilen modifikasyonlu modelde $\chi^2/sd=2,734$ (2958,695/1082); $p=0,000$; $GFI=0,77$; $AGFI=0,74$ ve $RMSEA=0,067$ olarak elde edilmiştir. Yeni durumda, χ^2/sd ve $RMSEA$ değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ancak GFI ve $AGFI$ değerlerinin arzu edilen ölçüde gerçekleşmediği görülmektedir. Bone vd.’ne (1989) göre, GFI ve $AGFI$ değerlerinin karşılanması gereken iyi uyum değerlerinin biraz altında kalması örneklem büyüklüğü ya da modelin karmaşık yapısından ileri gelebilmektedir ve bu gibi durumlarda da model kabul edilebilmektedir.

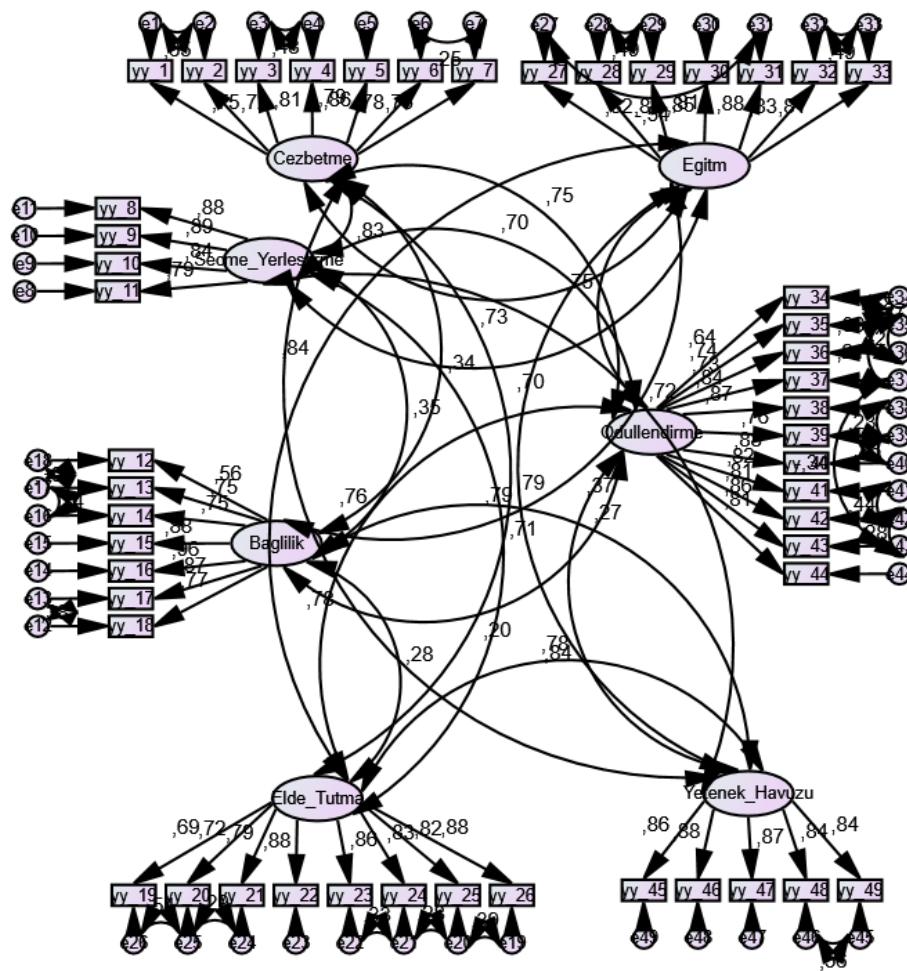
Tablo 3.7 Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2/sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	4461,662	1106	4,034	0,000	0,089	0,67	0,63
Modifikasyonlu Model	2958,695	1082	2,734	0,000	0,067	0,77	0,74

*Kabul edilebilir uyum değerleri: $\chi^2/sd \leq 5$; $GFI \geq 0,85$; $AGFI \geq 0,85$; $RMSEA \leq 0,08$ (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Şekil 3.5’te Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi verileri bulunmaktadır. Şekilden de görülebileceği üzere, “Cezbetme” faktörünü en fazla etkileyen gizil değişken 0,86’lık yükü “yy_5. Çalıştığım işletme yetenekli işgörenleri istihdam etmek için yatırım yapar.” ifadesidir. Bu boyutu en az etkileyen değişken ise, 0,72’lik yükü “yy_2. Çalıştığım işletme, örgüte katılım sağlayacak bir kültür oluşturur.” ifadesidir. “Seçme ve Yerleştirme” faktörünü en fazla etkileyen gizil değişken 0,88’lik yükü “yy_9. Çalıştığım işletme ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.” ifadesi iken, en az etkileyen değişken ise, 0,79’luk yükü “yy_11. Çalıştığım işletme mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.” ifadesidir. “Bağlılık” faktörünü en fazla etkileyen değişken 0,96’lık yükü “yy_16. Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gizil değişken ise, 0,74’lük faktör yüküyle “yy_14. İşyerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.” ifadesidir. Bir diğer faktör olan “Elde Tutma”yı en fazla etkileyen gizil değişken 0,87’lik yükü “yy_22. Çalıştığım işletme, işgörenlerine örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.” ifadesidir. Bu boyutu en az etkileyen değişken olarak 0,69’luk yükü “yy_19. Çalıştığım işletmede işgörenlerin her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.” ifadesi dikkat çekmektedir. “Eğitim” faktörünü en fazla etkileyen değişken 0,88’lik faktör yüküyle “yy_31. Çalıştığım işletme, işgörenleri işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen değişken ise, 0,81’lik yükü “yy_33. Çalıştığım işletme,

kariyer gelişimi fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.” ifadesidir. “Ödüllendirme” faktörünü en fazla etkileyen gizil değişken 0,87’lik yüküyle “yy_40. Çalıştığım işletmede ödüllendirme kriterleri işgörenlere açıkça aktarılmaktadır.” ifadesi iken, en az etkileyen değişken ise, 0,64’lük yüküyle “yy_34. İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.” ifadesidir. Son olarak “Yetenek Havuzu” faktörünü en fazla etkileyen değişkenin 0,88’lik yüküyle “yy_46. Çalıştığım işletme, işletmenin büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanlarının alımı için zemin oluşturur.” ifadesi olduğu görülürken, bu faktörü en az etkileyen değişkenin ise 0,84’lük faktör yüküyle “yy_48. Çalıştığım işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.” ifadesinin olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 3.5 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

3.6.2.2.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenirliliği ve Açıklanan Ortalama Varyansı

Bu kısımda doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin CR analizi ve AVE analizi yapılmıştır. Tablo 3.8'de yer verilen Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin her bir faktörünün CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu, bunun yanında $CR > AVE$ koşulunun da sağlandığı görülmektedir. Ulaşılan bu bulgular, Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin yakınsama geçerliliğinin karşıladığına dair kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 3.8 Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Yapı Güvenirliliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	CR Değeri	AVE Değeri
Cezbetme	0,916	0,611
Seçme Yerleştirme	0,913	0,724
Bağlılık	0,924	0,640
Elde Tutma	0,939	0,659
Eğitim	0,941	0,695
Ödüllendirme	0,946	0,638
Yetenek Havuzu	0,934	0,738

3.6.3. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan kurumsal itibar yönetimi ile bağımlı değişkenler olarak ele alınan yetenek yönetimi ve uygulamalarının ortalama puanlarını, standart sapmalarını ve birbirleri ile olan korelasyon değerlerini Tablo 3.9'da görmek mümkündür. Tablodan da anlaşılabileceği üzere, kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin her bir uygulaması arasında anlamlı orta ya da yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetiminin cezbetme boyutu arasında $r=0,94$; seçme ve yerleştirme boyutu arasında $r=0,91$; bağlılık boyutu arasında $r=0,94$; elde tutma boyutu arasında $r=0,64$; eğitim boyutu arasında $r=0,67$; ödüllendirme boyutu arasında $r=0,61$ ve yetenek havuzu boyutu arasında $r=0,64$ düzeyinde korelasyon değerleri söz konusudur. Ayrıca, kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimi arasında da $r=0,76$ düzeyinde korelasyon tespit edilmiştir. Diğer yandan, yetenek yönetiminin ve her bir yetenek yönetimi uygulamasının diğerleriyle anlamlı, pozitif yönlü ve orta ya da yüksek düzeylerde ilişkileri olduğu da tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 3.9 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kurumsal İtibar Yönetimi	3,65	0,90	-							
2.Cezbetme	3,64	1,01	0,94**	-						
3.Seçme ve Yerleştirme	3,61	0,99	0,91**	0,80**	-					
4.Bağlılık	3,67	0,91	0,94**	0,79**	0,80**	-				
5.Elde Tutma	3,48	0,95	0,64**	0,56**	0,59**	0,63**	-			
6.Eğitim	3,52	0,96	0,67**	0,61**	0,63**	0,63**	0,77**	-		
7.Ödüllendirme	3,32	1,06	0,61**	0,55**	0,56**	0,58**	0,74**	0,72**	-	
8.Yetenek Havuzu	3,43	1,05	0,64**	0,60**	0,59**	0,60**	0,73**	0,75**	0,79**	-
9.Yetenek Yönetimi	3,51	0,81	0,76**	0,70**	0,70**	0,72**	0,88**	0,87**	0,89**	0,87**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

3.6.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın hipotez testlerinin bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve her bir yetenek yönetimi uygulaması üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizlerinin bulguları ele alınmıştır. Bir sonraki adımda ise, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve her bir yetenek yönetimi uygulaması üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü tespit etmek için SPSS uzantısı olarak kullanılabilen Hayes Process Makrosu'ndan yararlanılarak gerçekleştirilen düzenleyici etki analizlerinin bulgularına yer verilmektedir.

3.6.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.10'da kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimine etkisini tespit etmek için gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi bulguları mevcuttur. Sözü edilen tablo incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin, yetenek yönetimini %57,5 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,575$; $F=521,755^*$; $p < 0,001$). Bu tablodan, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,759$; $t=22,842$; $p < 0,05$). Bu bulgulara dayalı olarak, “**H₁**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	1,010	0,113		8,960	0,000	521,755*	0,575
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,686	0,030	0,759	22,842	0,000		

Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi

* $p < 0,05$

Tablo 3.11’de Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılmış regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutunu %87,9 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,879$; $F = 2710,594^*$; $p < 0,05$). Bu tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta = 0,936$; $t = 52,063$; $p < 0,05$). Bu bulgular “**H_{1a}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiğine kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 3.11 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Cezbetmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	-0,176	0,075		-2,339	0,020	2710,594*	0,879
Kurumsal İtibar Yönetimi	1,046	0,020	0,936	52,063	0,000		

Bağımlı Değişken: Cezbetme

* $p < 0,05$

Tablo 3.12’de kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılmış regresyon analizi sonuçları mevcuttur. Tablo incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunu %82,1 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,821$; $F = 1755,698^*$; $p < 0,001$). Tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta = 0,906$; $t = 41,901$ $p < 0,05$). Bu bulgular ışığında “**H_{1b}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.12 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R ²
	B	Standart Hata					
Sabit	-0,030	0,089		-0,332	0,740	1755,698*	0,821
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,998	0,024	0,906	41,901	0,000		

Bağımlı Değişken: Seçme ve Yerleştirme

* $p < 0,05$

Tablo 3.13'te kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutunu %87,5 düzeyinde açıkladığı anlaşılmaktadır ($R^2=0,875$; $F=2684,028$; $p<0,001$). Tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta =0,935$; $t=51,808$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayalı olarak "**H_{1c}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılığa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R ²
	B	Standart Hata					
Sabit	0,248	0,068		3,637	0,000	2684,028*	0,875
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,940	0,018	0,935	51,808	0,000		

Bağımlı Değişken: Bağlılık

* $p < 0,05$

Tablo 3.14'te kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Söz konusu tablodan modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutunu %40,7 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,407$; $F=263,955$; $p<0,001$). Tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,638$; $t=16,247$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayalı olarak "**H_{1d}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Elde Tutmaya Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	1,037	0,155		6,684	0,000	263,955*	0,407
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,671	0,041	0,638	16,247	0,000		

Bağımlı Değişken: Elde Tutma

* $p < 0,05$

Tablo 3.15'te kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutunu %44,4 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,444$; $F=307,238^*$; $p<0,001$). Aynı zamanda tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,667$; $t=17,528$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayalı olarak “**H_{1c}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitime Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	0,920	0,153		6,032	0,000	307,238*	0,444
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,712	0,041	0,667	17,528	0,000		

Bağımlı Değişken: Eğitim

* $p < 0,05$

Tablo 3.16 kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon bulgularına yer vermektedir. Tablodan modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunu %36,7 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,367$; $F=224,538^*$; $p<0,001$). Tablo kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğunu da ortaya koymaktadır ($\beta=0,607$; $t=14,985$; $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “**H_{1r}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Ödüllendirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	0,723	0,179		4,049	0,000	224,538*	0,367
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,713	0,048	0,607	14,985	0,000		

Bağımlı Değişken: Ödüllendirme

* $p < 0,05$

Tablo 3.17’de kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunu %40,7 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,407$; $F=265,180^*$; $p<0,001$). Tablodan kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,639$; $t=16,284$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayalı olarak “**H_{1g}**: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Yetenek Havuzuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	0,723	0,171		4,217	0,000	265,180*	0,407
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,743	0,046	0,639	16,284	0,000		

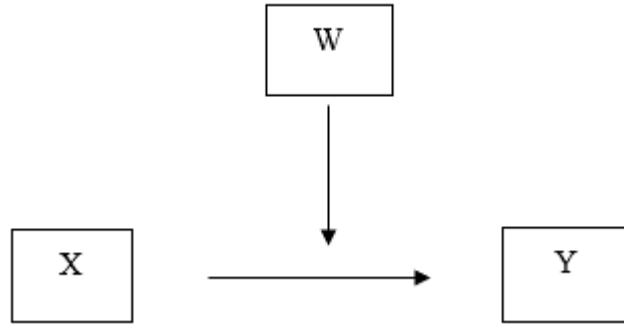
Bağımlı Değişken: Yetenek Havuzu

* $p < 0,05$

3.6.4.2. Düzenleyici Etkiye Yönelik Analiz Bulguları

Bu tez çalışmasında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenin rolünü anlamada Hayes (2022) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olarak kullanılabilen Process Makro programı (Process v4.2) tercih edilmiştir. Düzenleyici etkiye ilişkin hipotezler test edilirken Hayes’in (2022) modellerinden “Model 1” kullanılmıştır. Modelin basit bir gösterimi Şekil 3.6’da yer almaktadır. Modelde “X” bağımsız değişkeni, “Y” bağımlı değişkeni ve “W” düzenleyici değişkeni göstermektedir. Çalışma özelinde bu modele göre, kurumsal itibar yönetimi bağımsız değişkeni, cinsiyet düzenleyici değişkeni ve yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi boyutları da bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınan kurumsal itibar yönetimi ile bağımlı değişken olarak ele

alınan yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici olarak ele alınan cinsiyetin rolü ayrı ayrı modellenmiştir.



Şekil 3.6 Hayes'in Düzenleyici Değişken Modeli (Model 1)

Tablo 3.18'de yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimini %58,2 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,582$; $F = 177,258$, $p < 0,05$). Ayrıca Tablo 3.18'de yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetimini, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,9045$; $t = 8,8242$, $p < 0,05$; CI [0,7030; 1,1061]), cinsiyetin pozitif ve anlamlı ($B = 0,5357$; $t = 2,3168$, $p < 0,05$; CI [0,0811; 0,9903]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı ($B = -0,1355$; $t = -2,2105$, $p < 0,05$; CI [-0,2561; -0,0150]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlendiğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H₂**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” kabul edilmiştir.

Tablo 3.18 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

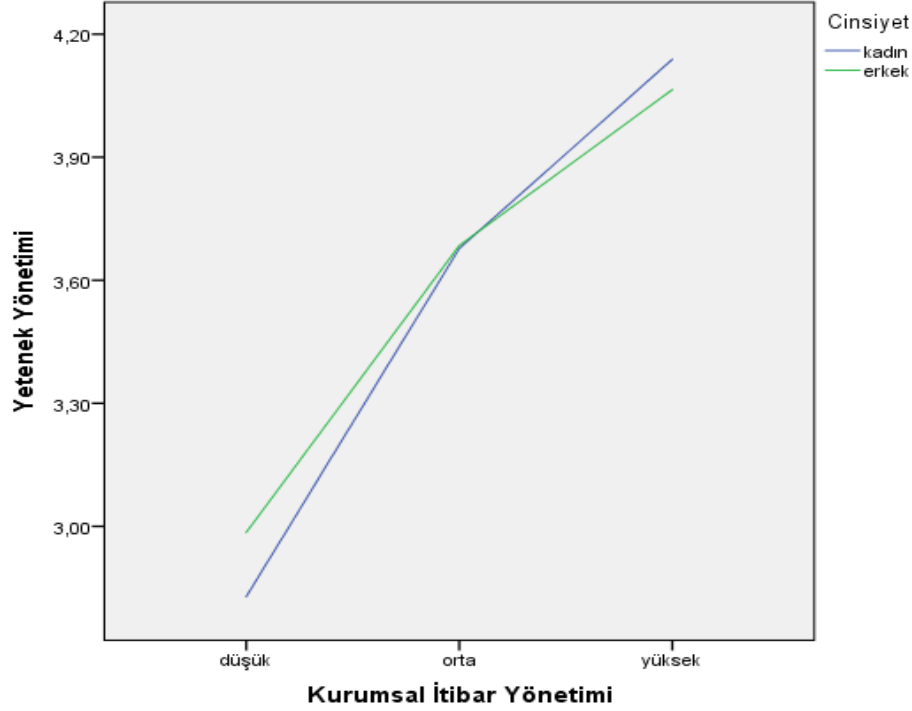
Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	0,1425	0,3905	0,3650	0,7153	-0,6252	0,9103	177,258*	0,582
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,9045	0,1025	8,8242	0,0000	0,7030	1,1061		
Cinsiyet	0,5357	0,2312	2,3168	0,0210	0,0811	0,9903		
Etkileşim Terimi	-0,1355	0,0613	-2,2105	0,0277	-0,2561	-0,0150		

Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi

* $p < 0,05$

Şekil 3.7, **H₂**'nin test edilmesinde ortaya çıkan verilerden yararlanarak SPSS'in Syntax modülüyle elde edilen grafiği göstermektedir. **H₂**'nin test sonuçları ve Şekil 3.7'de yer verilen grafik dikkate alınarak düzenleyici etkinin ayrıntılarına bakıldığında gerek kadınlar ($B = 0,7690$; $p < 0,01$) gerekse erkekler ($B = 0,6335$; $p < 0,01$) için cinsiyetin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Grafikten de anlaşılabacağı üzere, burada ilgi çekici husus

kurumsal yetenek yönetimi seviyesinin orta seviyeye kadar olduğu durumda kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin erkeklerde daha fazla iken, daha yüksek düzeyde kurumsal itibar yönetimi seviyesinde ise kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinin kadınlarda daha yüksek ve anlamlı olmasıdır.



Şekil 3.7 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimine Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Tablo 3.19’da yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından cezbetmeyi %87,61 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,8761$; $F = 899,9988$, $p < 0,05$). Ayrıca Tablo 3.19’da yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin cezbetme boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B = 1,0782$; $t = 15,6146$, $p < 0,05$; $CI [0,9424; 1,2140]$), cinsiyetin pozitif ve ancak anlamlı olmayan ($B = 0,0604$; $t = 0,3879$, $p > 0,05$; $CI [-0,2458; 0,3667]$) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı olmayan ($B = -0,0207$; $t = -0,5024$, $p > 0,05$; $CI [-0,1019; 0,0604]$) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2a}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” desteklenmemiştir.

Tablo 3.19 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Cezbetme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-0,2720	0,2630	-1,0342	0,3017	-0,7892	0,2451	899,9988*	0,8761
Kurumsal İtibar Yönetimi	1,0782	0,0690	15,6146	0,0000	0,9424	1,2140		
Cinsiyet	0,0604	0,1558	0,3879	0,6983	-0,2458	0,3667		
Etkileşim Terimi	-0,0207	0,0413	-0,5024	0,6157	-0,1019	0,0604		

Bağımlı Değişken: Cezbetme

* $p < 0,05$

Tablo 3.20’de yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından seçme ve yerleştirmeyi %82,06 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,8206$; $F = 582,6182$, $p < 0,05$). Ayrıca Tablo 3.20’de yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B = 1,0189$; $t = 12,4422$, $p < 0,05$; CI [0,8579; 1,0481]), cinsiyetin pozitif ve ancak anlamlı olmayan ($B = 0,0632$; $t = 0,3424$, $p > 0,05$; CI [-0,2999; 0,4264]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı olmayan ($B = -0,0124$; $t = -0,2530$, $p > 0,05$; CI [-0,1087; 0,0839]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2b}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” desteklenmemiştir.

Tablo 3.20 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Seçme ve Yerleştirme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-0,1336	0,3119	-0,4282	0,6687	-0,7469	3,6507	582,6182*	0,8206
Kurumsal İtibar Yönetimi	1,0189	0,0819	12,4422	0,0000	0,8579	1,0481		
Cinsiyet	0,0632	0,1847	0,3424	0,7323	-0,2999	0,4264		
Etkileşim Terimi	-0,0124	0,0490	-0,2530	0,8004	-0,1087	0,0839		

Bağımlı Değişken: Seçme ve Yerleştirme

* $p < 0,05$

Tablo 3.21’de yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından bağılılığı %87,51 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,8751$;

F=892,0531, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 3.21’de yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin bağıllık boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B=0,8933$; $t=14,3340$, $p<0,05$; CI [0,7708; 1,0159]), cinsiyetin negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0960$; $t=-0,6829$, $p>0,05$; CI [-0,2999; 0,4264]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) pozitif ve ancak anlamlı olmayan ($B=0,0295$; $t=0,7918$, $p>0,05$; CI [-0,0438; 0,1028]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağıllık boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2c}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağıllık boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” desteklenmemiştir.

Tablo 3.21 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Bağıllık Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	0,4010	0,2374	1,6891	0,0920	-0,0658	0,8678	892,0531*	0,8751
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,8933	0,0623	14,3340	0,0000	0,7708	1,0159		
Cinsiyet	-0,0960	0,1406	-0,6829	0,4951	-0,3724	0,1804		
Etkileşim Terimi	0,0295	0,0373	0,7918	0,4289	-0,0438	0,1028		

Bağımlı Değişken: Bağıllık

* $p<0,05$

Tablo 3.22’de yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından elde tutmayı %42 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,4200$; $F=92,2146$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 3.22’de yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin elde tutma boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B=0,9585$; $t=6,8197$, $p<0,05$; CI [0,6821; 1,2348]), cinsiyetin pozitif ve anlamlı ($B=0,7882$; $t=2,4862$, $p<0,05$; CI [0,1648; 1,4115]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı ($B=-0,1743$; $t=-2,0734$, $p<0,05$; CI [-0,3396; -0,0090]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlendiğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2d}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” kabul edilmiştir.

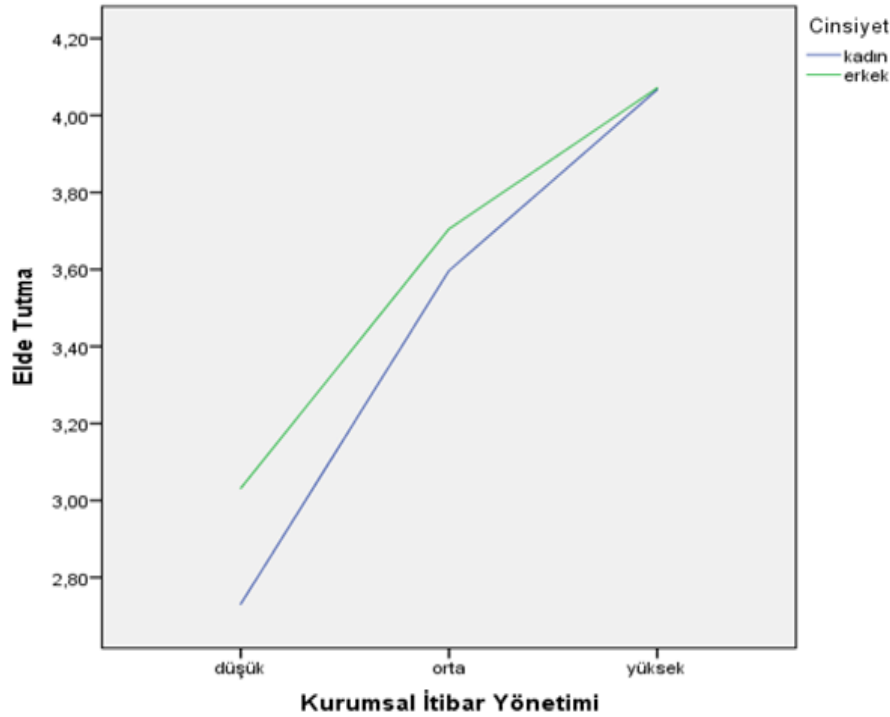
Tablo 3.22 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-0,2500	0,5354	-0,4669	0,6409	-1,3026	0,8027	92,2146*	0,4200
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,9585	0,1405	6,8197	0,0000	0,6821	1,2348		
Cinsiyet	0,7882	0,3170	2,4862	0,0133	0,1648	1,4115		
Etkileşim Terimi	-0,1743	0,0841	-2,0734	0,0388	-0,3396	-0,0090		

Bağımlı Değişken: Elde Tutma

* $p < 0,05$

Şekil 3.8, **H_{2a}**'nin test edilmesinde ortaya çıkan verilerden yararlanarak SPSS'in Syntax modülüyle elde edilen grafiği göstermektedir. **H_{2a}**'nin test sonuçları ve Şekil 3.8'de yer verilen grafik dikkate alınarak düzenleyici etkinin ayrıntılarına bakıldığında gerek kadınlar ($B = 0,7842$; $p < 0,01$) gerekse erkekler ($B = 0,6099$; $p < 0,01$) için cinsiyetin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, her iki cinsiyetin de kurumsal yetenek yönetiminin elde tutma üzerinde etkisinde düzenleyiciliği anlamlı iken ve genel olarak bu düzenleyici etki erkeklerde daha yüksek seviyede seyrederken, kurumsal itibar yönetimi seviyesinin özellikle orta seviyenin üstüne çıkmasıyla birlikte kadınlar açısından kurumsal itibar yönetiminin elde tutmaya etkisinin erkeklere nazaran daha kritik hale geldiği söylenebilmektedir.



Şekil 3.8 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Tablo 3.23'te yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve

etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından eğitimi %46,13 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,4613$; $F=109,0193$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 3.23'te yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin eğitim boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B=1,1637$; $t=8,4598$, $p<0,05$; CI [0,8932; 1,4342]), cinsiyetin pozitif ve anlamlı ($B=0,0642$; $t=3,4297$, $p<0,05$; CI [0,4541; 1,6743]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı ($B=-0,2814$; $t=-3,4208$, $p<0,05$; CI [-0,4432; -0,1197]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlendiğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2e}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” kabul edilmiştir.

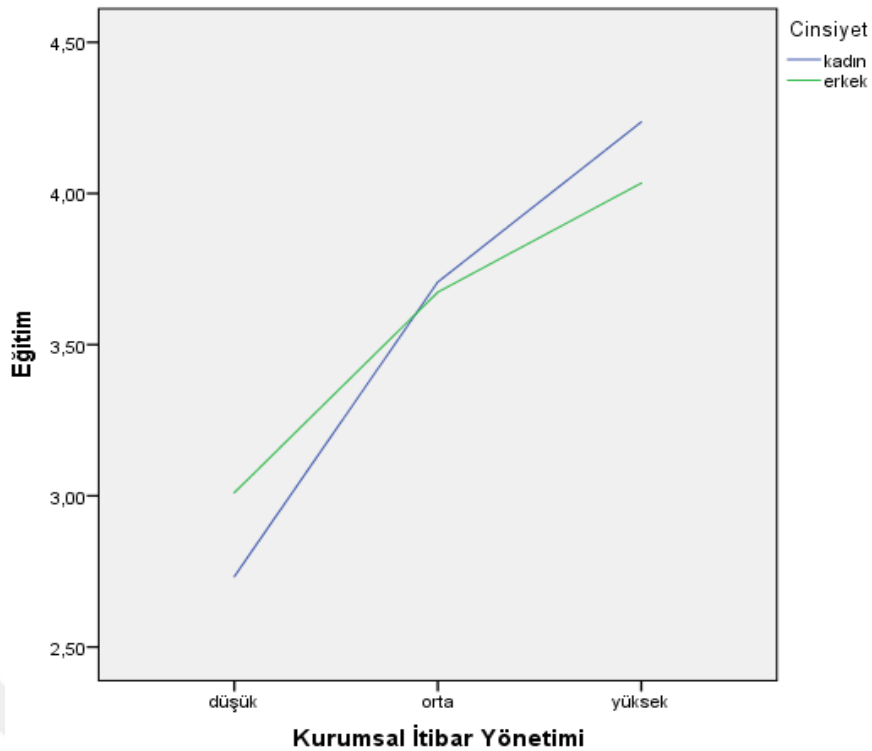
Tablo 3.23 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-0,7980	0,5240	-1,5230	0,1286	-1,8283	0,2322	109,0193*	0,4613
Kurumsal İtibar Yönetimi	1,1637	0,1376	8,4598	0,0000	0,8932	1,4342		
Cinsiyet	1,0642	0,3103	3,4297	0,0007	0,4541	1,6743		
Etkileşim Terimi	-0,2814	0,0823	-3,4208	0,0007	-0,4432	-0,1197		

Bağımlı Değişken: Eğitim

* $p<0,05$

Şekil 3.9, **H_{2e}**'nin test edilmesinde ortaya çıkan verilerden yararlanarak SPSS'in Syntax modülüyle elde edilen grafiği göstermektedir. **H_{2e}**'nin test sonuçları ve Şekil 3.9'de yer verilen grafik dikkate alınarak düzenleyici etkinin ayrıntılarına bakıldığında gerek kadınlar ($B = 0,8823$; $p < 0,01$) gerekse erkekler ($B = 0,6009$; $p < 0,01$) için cinsiyetin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, burada dikkat çeken kurumsal yetenek yönetimi seviyesinin neredeyse orta seviyeye kadar olduğu durumda kurumsal itibar yönetiminin eğitim üzerindeki etkisinin erkeklerde daha fazla iken, daha yüksek düzeyde kurumsal itibar yönetimi seviyesinde ise kurumsal itibar yönetiminin eğitim üzerindeki etkisinin kadınlarda daha yüksek ve belirgin olmasıdır.



Şekil 3.9 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Tablo 3.24’te yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından ödüllendirmeyi %37,32 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,3732$; $F=75,8177$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 3.24’te yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B=0,8667$; $t=5,3169$, $p<0,05$; CI [0,5462; 1,1871]), cinsiyetin pozitif ve ancak anlamlı olmayan ($B=0,4500$; $t=1,2240$, $p>0,05$; CI [-0,2729; 1,1730]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0923$; $t=-0,9467$, $p>0,05$; CI [-0,2840; 0,0994]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, “**H_{2f}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir” desteklenmemiştir.

Tablo 3.24 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Ödüllendirme Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-0,0147	0,6209	-0,0237	0,9811	-1,2356	1,2061	75,8177*	0,3732
Kurumsal İtibar Yönetimi	0,8667	0,1630	5,3169	0,0000	0,5462	1,1871		
Cinsiyet	0,4500	0,3677	1,2240	0,2217	-0,2729	1,1730		
Etkileşim Terimi	-0,0923	0,0975	-0,9467	0,3444	-0,2840	0,0994		

Bağımlı Değişken: Ödüllendirme

* $p < 0,05$

Tablo 3.25'te yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan kurumsal itibar yönetimi, cinsiyet ve etkileşim teriminin (kurumsal itibar yönetimi x cinsiyet) bağımlı değişken olan yetenek yönetimi boyutlarından yetenek havuzunu %42,56 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,4256$; $F=94,3342$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 3.25'te yer alan değişkenlerin etkisine bakıldığında; yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunu, kurumsal itibar yönetiminin pozitif ve anlamlı ($B=1,2200$; $t=7,8902$, $p<0,05$; CI [0,9160; 1,5240]), cinsiyetin pozitif ve anlamlı ($B=1,1707$; $t=3,3566$, $p<0,05$; CI [0,4849; 1,8565]) ve bu iki değişkenin etkileşimi olan değişkenin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı ($B=-0,2952$; $t=-3,1921$, $p<0,05$; CI [-0,4770; -0,1134]) şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlendiğinden söz edilebilmektedir. Bu durumda, "**H_{2g}**: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir." kabul edilmiştir.

Tablo 3.25 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

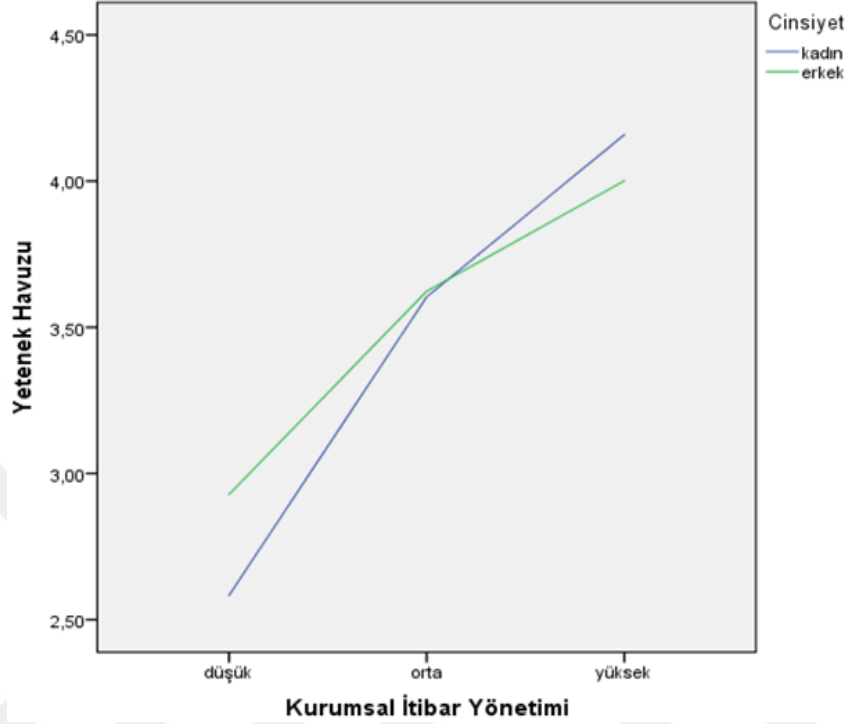
Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	-1,1736	0,5890	-1,9926	0,0470	-2,3317	-0,0155	94,3342*	0,4256
Kurumsal itibar yönetimi	1,2200	0,1546	7,8902	0,0000	0,9160	1,5240		
Cinsiyet	1,1707	0,3488	3,3566	0,0009	0,4849	1,8565		
Etkileşim Terimi	-0,2952	0,0925	-3,1921	0,0015	-0,4770	-0,1134		

Bağımlı Değişken: Yetenek Havuzu

* $p < 0,05$

Şekil 3.10, **H_{2g}**'nin test edilmesinde ortaya çıkan verilerden yararlanarak SPSS'in Syntax modülüyle elde edilen grafiği göstermektedir. **H_{2g}**'nin test sonuçları ve Şekil 3.10'da yer verilen grafik dikkate alınarak düzenleyici etkinin ayrıntılarına bakıldığında gerek kadınlar ($B = 0,9248$; $p < 0,01$) gerekse erkekler ($B = 0,6296$; $p < 0,01$) için cinsiyetin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, burada dikkat çeken

kurumsal yetenek yönetimi seviyesinin orta seviyeye kadar olduğu durumda kurumsal itibar yönetiminin yetenek havuzu üzerindeki etkisinin erkeklerde daha fazla iken, daha yüksek düzeyde kurumsal itibar yönetimi seviyesinde ise kurumsal itibar yönetiminin yetenek havuzu üzerindeki etkisinin kadınlarda daha yüksek ve belirgin olmasıdır.



Şekil 3.10 Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Tablo 3.26’de test edilen tüm hipotezlerin sonuçlarını toplu biçimde ele alınmıştır. Tabloda görüldüğü üzere iki ana hipotez olan **H₁** ve **H₂** kabul edilmiştir. Diğer yandan, **H₁**’in bütün alt hipotezleri de kabul edilmiştir. Kısaca ifade edilecek olursa kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin bütün boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, **H₂**’nin alt hipotezlerinden **H_{2d}**, **H_{2e}** ve **H_{2g}** desteklenirken diğerleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.26 Hipotez Testi Sonuçlarının Özet Dökümü

Hipotez	Açıklama	Kabul Durumu
H₁: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1a}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1b}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1c}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1d}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1e}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotezi kabul edilmiştir.
H_{1r}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{1g}: Kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan etki saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H₂: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanmıştır.	Hipotezi kabul edilmiştir.
H_{2a}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin cezbetme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanamamıştır.	Hipotez kabul edilmemiştir.
H_{2b}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanamamıştır.	Hipotez kabul edilmemiştir.
H_{2c}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin bağlılık boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanamamıştır.	Hipotez kabul edilmemiştir.
H_{2d}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin elde tutma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{2e}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin eğitim boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanmıştır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H_{2r}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanamamıştır.	Hipotez kabul edilmemiştir.
H_{2g}: Cinsiyet, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Cinsiyetin düzenleyici etkisi saptanmıştır.	Hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Ülkemizin önemli gelir kaynaklarından olan turizm sektöründe rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin farklılıklarını öne çıkarması gerekmektedir. Çünkü turizm sektörü çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Sektörde yer bulmak ve devamlılığını sağlamak için işletmelerin artık daha farklı uygulamalara yer vermesi gerekmektedir. Bugünün dünyasında artık sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bu durum işletmeleri iyi değil, en iyi olmaya zorlamaktadır. En iyi olma çabaları turizm sektörünün önemli yapı taşlarından olan otel işletmelerinde de etkisini göstermektedir. Otel işletmelerinin kalitesinin ülkeye birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar arasında istihdam sağlayarak işsizliği en aza indirmek, ülke açısından ihracat etkisi oluşturmak vb. gibi birçok fayda sayılabilmektedir

Otel işletmeleri sektörde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için kurumsal itibara önem vermesi gerekliliğini bilmektedir. Kurumsal itibar işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Kurumsal itibar yatırımcıların, müşterilerin, işletmeyi tercih edecek yetenekli işgörenlerin ve kamuoyunun işletmenin ismine vereceği net duygusal tepkidir. Kurumsal itibarı, kurumsal itibar yapan boyutlar vardır. Bunlar duygusal cazibe, mal ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olarak ele alınmaktadır. Bu boyutların her biri itibarına önem veren işletmeler için çok değerlidir. Hem iç paydaşlar hem de dış paydaşlar işletmeyi tek bir çerçeveden değerlendirmemektedir. Bunun bilincinde olan işletmeler son yıllarda güçlü bir itibarın önemli unsurlardan birinin de yetenekli işgörenler olduğu kanısına varmıştır. Çünkü yetenekli işgörenlerden alınacak verim işletmeyi içerden olumlu etkileyecektir. Olumlu etkilenen işletme dışarda olumlu ve güçlü bir imaj çizecektir.

Yetenekli işgörenlerin işletmeye sağladığı fayda göz ardı edilemeyecek kadar değerlidir. Kurumsal itibarın yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek gibi cezbedici bir özelliği vardır. İşletmeye çekilen yetenekli işgörenleri değerlendirmek ve konumlandırmak işletmeye birçok faydası bulunmaktadır. Yetenekli işgörenlerden tam olarak verim alabilmek için ise, yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek gerekmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi, elde tutulması ve potansiyeli olan yetenekli işgörenlerin işletmeye kazandırılması ciddi bir önem taşımaktadır. Tüm uygulamalar da olduğu gibi bu uygulamadan da verim alınabilmesi için işletmedeki en alt kademededen en üst kademeye kadar farklı sorumluluklar düşmektedir.

Geçmişte erkek egemenliğinin yoğun olduğu iş dünyasında kadınların iş hayatına girmesi ile iş dünyası karma bir yapıya bürünmüştür (Çabuk ve Keleş, 2011). Bu karma yapı turizm sektöründe de kendini göstermiştir. Bu durum ise, kadın ve erkek işgörenlerin hem işletmeden farklı beklentilerinin olduğunu hem de işletmeye farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. İş dünyasında oluşan bu karma yapı akademik çalışmalarda da kendine yer bulmuştur. Kadın ve erkeklerin farklı bakış açılarına sahip olduğu ve buna ilaveten cinsiyetteki bu farklılığın akademik çalışmalar da farklı bir yön verdiğine dair bulgular mevcuttur (Foley vd., 2006; Kim vd., 2009; Beauregard, 2012). Bu açıdan değerlendirildiğinde, cinsiyet temelli farklılıklar önemlidir. İşletmenin söz konusu farklılıkları bilmesi ve buna göre bir yol haritası çizmesi ise olumlu sonuçlar elde etmesini sağlar (Karatepe, 2011).

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal itibarı yüksek işletmelerin işgörenlerine yönelik uygulamaları, sosyal konularda girdikleri faaliyetler işletmede çalışmayı düşünen adaylar için bir fikir sahibi olmalarını sağlar. İşletmeyi çekici hale getirir. Bu faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler elinde olan yüksek verimli kişileri elinde tutmayı başarırken, dışarıdaki yetenekli adaylar için de ideal bir işletme algısı yaratır (Turban ve Greening, 1997).

İşletmenin önemli faaliyetlerinden birisi yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi ve istihdam edilmesidir. Bu da işletmenin kurumsal itibar yönetimi, piyasadaki pazar payı, rekabetteki üstünlüğünün ve işgörenlerine sağladığı olanaklardır (Hazar, 2020). Kurumun itibarı, kurumun kültürü, kurum imajı ve kurum felsefesi kurumsallaşmış işletmelerin temel değerleri arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal işletmelerde işgörenlerin kişisel gelişimlerine, kariyer girişimlerine, sosyal haklarına, bireysel amaçlarına ve motivasyonlarına önem verilmesi gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmenin yolu ise yetenek yönetimi uygulamalarından geçmektedir (Terzibaş, 2006).

Bu çalışmada kurumsal itibar yönetiminin, yetenek yönetiminin ve cinsiyetin bir model üzerinde ele alınarak kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının yetenek yönetimini nasıl etkilediği ve söz konusu ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü saptamaya çalışılmıştır. Çalışma bu yönüyle ve sonuçları göz önüne alındığında özgün bir değer taşımaktadır. Detaylarına aşağıda değinilecek olmakla birlikte çalışma özetle, otel işletmesi işgörenlerinin algılarına dayalı olarak, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi uygulamalarını doğrudan ve anlamlı biçimde etkilediğini ve bu ilişkide cinsiyetin düzenleyici bir rol üstlenebildiğini göstermiştir.

Kurumsal itibar ile yetenek yönetimi ilişkisini ele alan bu çalışma da önemli bulgular elde edilmiştir. Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan 386 işgörenden elde edilen verilerin hipotez testlerinin sonuçlarına

bakıldığı zaman kurumsal itibar yönetiminin, yetenek yönetimi ve boyutlarının üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin görüşleri esas alındığında, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetiminin üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir.

Korelasyon değerlerine bakıldığında bağımsız değişken kurumsal itibar yönetimi ile bağımlı değişken yetenek yönetimi ve uygulamaları arasında anlamlı orta ya da yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsal itibar yönetimi ile cezbetme arasında $r = 0,94$, seçme ve yerleştirme arasında $r = 0,91$, bağlılık arasında $r = 0,94$, elde tutma arasında $r = 0,64$, eğitim arasında $r = 0,67$ ödüllendirme arasında $r = 0,61$ yetenek havuzu arasında $r = 0,64$, kurumsal itibar yönetimi ile yetenek yönetimi arasında $r=0,76$ düzeyinde korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Diğer yandan, yetenek yönetimi uygulamalarının her birinin diğerleriyle anlamlı, pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde ilişkilerinin de olduğu saptanmıştır.

Kurumsal itibar yönetiminin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde etkisini ve bu etkinin anlamlı olup olmadığını gösteren regresyon tabloları incelendiğinde ise, kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve alt boyutları olan cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu boyutlarının her birini arasında pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüştür. Söz konusu bulgular araştırma kapsamında geliştirilen Hipotez 1 ve buna dayalı geliştirilen tüm alt hipotezlerin kabulünü ifade etmektedir. Hayes Process Makrosu'ndan yararlanılarak gerçekleştirilen ve kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin alt boyutlarına etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün olup olmadığına yönelik analizlerde de değerli bulgular elde edilmiştir. Analizler kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimine etkisinde cinsiyetin düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermiş ama bu durumun her bir yetenek yönetimi alt boyutu için söz konusu olmadığını da ortaya koymuştur. Daha açık ifade edilecek olursa, cinsiyetin kurumsal itibar yönetiminin yetenek yönetimine etkisi üzerinde ve yetenek yönetiminin elde tutma, eğitim ve yetenek havuzu boyutlarına etkisi üzerinde anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini görülmüş, ancak cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, ödüllendirme boyutlarına etkisi üzerinde anlamlı bir düzenleyicilik rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Literatürde bahsedilen bulguları karşılaştırabilecek başka bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Turizm hem emeğin yoğun olduğu hem de rekabetin yoğun olduğu bir sektör olduğu için işletmelerin hem kurum dışında hem de kurum içinde doğru uygulamalar yapması gerekmektedir. Özellikle otel işletmeleri bu uygulamalara dikkat etmelidir. Çünkü sektörde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak için yetenekli işgörenleri kendine çekip en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme doğru bir şekilde yapıldığında otel işletmeleri hem dışardan hem içerden büyük fayda

sağlayacaktır. Otel işletmeleri yetenekli işgörenleri bünyesinde barındırdığında niteliksiz işgörenlerin yaratacağı sorunlardan kurtulabilecek, tanıtım masrafları daha az olabilecek ve müşteri memnuniyetsizliği gibi sorunlarla daha az karşılaşabilecektir. Otel işletmesinin içindeki yetenekli işgörenlerinin başarısı dışardaki itibarı da büyük oranda etkileyecektir. Otel işletmesinin olumlu itibarı işletmeyi hem müşteri hem de yetenekli işgörenler için çekici bir hale getirir ve bu durumda işletmenin karşılaşabileceği bir sorunla başa çıkması daha kolay olabilecektir.

Turizm işletmeleri akademik çalışmaları doğru bir şekilde değerlendirip buradan yola çıkarak bazı sonuçlara ulaşabilir. Çalışma özelinde değerlendirildiğinde, sektör yöneticilerinin kurumsal itibar yönetiminin ve yetenek yönetiminin işletmenin geleceği açısından ne ölçüde önemli olduğunun ve bu uygulamaların hayata geçirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının ne ölçüde önem taşıdığının bilincinde olması gerekmektedir. Elbette bunun yanında, farklı cinsiyetteki işgören ve işgören adaylarının bakış açılarındaki farklılıklar da dikkate alındığında, bu farklılıkları dikkate alan yönetsel adımların atılarak mevcut her bir işgörenden en üst düzeyde verim alınabilmesi mümkün olabilecek ve yüksek potansiyelli yetenekli işgörenlerin işletmeye kazandırılmasının yolu açılabilir.

Bu çalışma genel olarak otel işletmesi işgörenlerine yönelik yapılmış ve departman ayrımı gözetilmemiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, sadece otelde belli bir departman üzerinde ya da farklı sektör işgörenlerine yönelik model oluşturup test edilebilir. Özellikle turizm alanında cinsiyetin düzenleyici rolünün ele alındığı çalışmalara daha çok yoğunlaşarak cinsiyet faktörünün turizm işletmelerinde ve özellikle otellerdeki uygulamalarda bakış açısı ele alınıp değerlendirilebilir. Çalışmanın düzenleyici değişkeni değiştirilerek farklı bir model oluşturup test edilebilir. Ya da çalışmanın bağımsız değişkeni olan kurumsal itibar yerine farklı bir bağımsız değişken seçilerek yeni bir model oluşturup test edilebilir. Bir diğer öneri ise, bağımlı değişken olan yetenek yönetimi yerine farklı bir bağımlı değişken seçilerek yeni bir model oluşturup test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2011). "Talent management strategies of an international bank in the middle-east". *International Conference on Technology and Business Management*, 1(1): 608-617.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgöz, E. (2009). *Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İtibar Yönetimine Etkileri: Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akgöz, E. ve Solmaz, B. (2010). "Turizm işletmelerinde itibar yönetimi". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19): 23-41.
- Akkök, C. İ. (2022). *Sosyal Medya Bağımlılığı ile Sosyal Medya Haberlerine Güven Arasındaki İlişki: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, F. (2018). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal İtibar Yönetimi: Farklı Alanlarda Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktan, E. (2007). *Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Konya.
- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: insan kaynakları yönetimi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 68-97.
- Albaş, F. (2024). *Akademisyenlerin İş Özel- Yaşam Dengesi Durumlarının İşe Anjage Olmaları Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aldisert, L. M. (2002). *Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset*. Kaplan Professional Company, Chicago.
- Ali, M. ve Ullah, M. S. (2023). "Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh". *Heliyon*, 9(6): 1-13.

- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*. Wall Street Journal Books. New York.
- Altınöz, M. (2018). “Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39): 82-95.
- Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ. B. F. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halka İlişkiler Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, London.
- Arslanergül, D. B. (2015). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaşî Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek Yönetiminin Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Atlı, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*. Abaküs Yayınları, İstanbul.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Aven, F.F., Parker, B. ve McEvoy G. M. (1993). “gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis”. *The Journal Of Business Research*, 26(1): 63-73.
- Aydemir, B. A. (2008). “İşletmelerin yeni rekabet aracı olarak kurumsal itibar.” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2): 27-53.
- Bahadınlı, H. S. (2012). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltacı, R. (2013). “Üstün zekâyı yeteneğe dönüştürmek: Gelişimsel bir teori olarak ayrımsal üstün zekâ ve yetenek modeli”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi* 14(1): 1–20.
- Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management* 17(1): 99–120.

- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P. ve Derfus, P. J. (2006). "The impact of market actions on firm reputation". *Strategic Management Journal* 27: 1205–1219.
- Bayram, A., Bilir, G. S. ve Koldere, A. Y. (2016). "Mahalli idarelerde itibar yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(1): 251–274.
- Beardwell, J. ve Thompson, A. (2017). *Human Resource Management*. Pearson, United Kingdom.
- Beauregard, T. A. (2012). "Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender". *Personnel Review* 41(5): 590–608.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. (3. bs.). The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Berglas, S. (2008). *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur*. Harvard Business Review, Harvard.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. ve Staffebach, B. (2011). "Effectiveness of talent management strategies". *European Journal of International Management* 5(5): 524–539.
- Bıldırcın, C. (2024). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bone, P. F., Sharma, S. ve Shimp, T. A. (1989). "A bootstrap procedure for evaluating goodness-of-fit indices of structural equation and confirmatory factor models". *Journal of Marketing Research* 26(1): 105–111.
- Bowd, R. ve Bowd, L. (2001). "Assessing a financial value for a corporate entity's reputation; a proposed formula". *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*.
- Boz, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi*. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Bozkurt, M. (2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Boztepe, H. (2013). "Halkla ilişkilerin kurum ile hedef kitle arasında ilişki oluşturma amacı ve kurumsal web sayfalarının diyalojik halkla ilişkiler aracı olarak kullanımı". *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (20): 86–104.
- Brotzen, D. (1999). *The Role of Reputation in Crisis Management*. Institute of Directors and AIG Europe (UK), London.

- Brown, R. (2010). "Reputation management". *Business Information Review* 27(1): 56–64.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. (2011). "The 21st century human resources functions: It's the talent, stupid!". *Human Resource Planning* 24(4): 17–23.
- Canitez, F. ve Akyol, A. (2019). "Kurumsal tasarının kurumsal imaj ve kurumsal itibar oluşumu üzerine etkisinin hizmet sektöründe incelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11(3): 1294–1312.
- Carruthers, S. (2003). "İtibar yönetimi emanet edilemez". *Sabah Business (Eylül)*.
- Casson, H. N. (2006). *İnsan yönetme sanatı*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Castro, G. M., Saez, P. L. ve Lopez, J. E. (2006). "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital* 5(4): 575–585.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2008). *The Talent-Powered Organization: Strategies for Globalization Talent Management and High Performance*. Kogan Page, London.
- Chowdhury, S. (2000). "Return on talent". *Executive Excellence* 17(11): 19–23.
- Chun, R. (2005). "Corporate reputation: Meaning and measurement". *International Journal of Management Reviews* 7(2): 91–109.
- Corporate Communication Centre. (2003). "The past-time executive international master of corporate communication program". Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Çabuk, S. ve Keleş, C. (2011). "Satış yönetiminde cinsiyet ve iş tatmini". *E-Journal of World Sciences Academy* 6(1): 18–33.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). "Yetenek yönetimi yaklaşımı". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 10(20): 33–38.
- Çevik, B. (2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). "İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi". *Çerçeve Dergisi*, 52(16): 110-116.
- Çiftçioglu, B. A., Mutlu, M. ve Katırcioğlu, S. (2019). "Endüstri 4.0 ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisi". *Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2(1): 31–53.
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S. ve Suar, D. (2022). "Enablers of workforce agility, firm performance and corporate reputation". *Asia Pacific Management Review*.

- Davies, B. ve Davies, B. J. (2011). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*. (Çev. T. Aytaç ve C. İpek), Nobel Akademik Yayınevi, İstanbul.
- Davies, G., Rosa, C., Silva, R. V. ve Stuart, R. (2001). "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation". *Corporate Reputation Review* 4(2): 113–127.
- Davis, T. (2007). *Talent Assessment: A new Strategy for Talent Management*. Gower Publishing Limited, GBR.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. (Çev. C. Çetin), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Deephouse, D. L. (2000). "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories". *Journal of Management* 26(6): 1091–1112.
- Demir, Y. (2020). "Hedonik ve yararcı tüketim değerinin memnuniyet ve davranışsal niyetler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Uluslararası Beşerî Bilimler ve Eğitim Dergisi* 6(14): 644–669.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, D. D. S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). "İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(3): 145–166.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Duran, C., Dursun, B. O. Z., Behdioğlu, S. ve Kutlu, S. (2019). "Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 20(2): 158–189.
- Eagly, A. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social Role Interpretation*. Erlbaum, Hillsdale.
- Emhan, A. (2007). "Başarılı işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına bakış açısı". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 6(22): 247–258.
- Erdoğan, Z. ve Gönüllüoğlu, S. (2006). "Kurumsal imaj oluşturulmasına ilişkin bir literatür taraması". *Pazarlama Dünyası Dergisi* 5: 46–53.
- Eroğlu, G. (2020). *Kurumsal İtibar ve Tüketici Satın Alma Davranışı Arasındaki İlişki: Beyaz Eşya Kullanıcıları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Eryılmaz, M. E. (2008). “Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1): 70–81.
- Foley, S., Ngo, H. Y. ve Loi, R. (2006). “Antecedents and consequences of perceived gender discrimination: A social identity perspective.” *Sex Roles* 55(3–4).
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C. (1999). “Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance”. *Oxford University Press*, 1: 33-34.
- Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). “What's in a name? Reputation building and corporate strategy”. *The Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- Gadewood, R. D., Gowen, M. A. ve Lautenschlager, G. J. (1993). “Corporate image, recruitment image, and initial job choice decision”. *Academy of Management Journal*, (36): 414–427.
- Gagne, F. (2013). Üstün Zekâyı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli. (Çev. R. Baltacı). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 14(1): 1-20.
- Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2002). “The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation”. *Corporate Reputation Review*, 4(4): 303-307.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update*. (10. bs.). Pearson, Boston.
- Gökdağlı, G. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi Aracı olarak Firmaların Web Sitelerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. McGraw-Hill, London.
- Gül, D. (2018). *Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gül, H. ve Avcı, M. (2018). “Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34): 53-69.

- Güleş, H. (2004). “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkilerine Yönetime Katkıları”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12): 231-243.
- Gülfidan, İ. (2008). *Yetenek Yönetimi*. Mess Yayınları, İstanbul.
- Gündüzalp, S., ve Özcan, M. B. (2019). “Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı”. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 1-14.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hadjimanolis, A. (2000). “A resource-based view of innovativeness in small firms”. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2): 263-281.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7. bs.). Pearson Education, Upper Saddle River.
- Harmon, F. (2003). *Business 2010: Five Forces That Will Reshape Business and How to Make Them Work for You*. Kiplinger Books, Washington.
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Palgrave Macmillan, London.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Hazar, M. A. (2020). *İş Başvuru Süreçlerinde İşveren Markasının Y ve Z Kuşakları Üzerindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helm, S. (2007), “The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty”. *Corporate Reputation Review*, 10(1): 22-37.
- İcil, A. (2008). *Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- İmamoğlu, C. (2018). *Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). “Human resource planning: challenges for industrial organizational psychologists”. *American Psychologist*, 45(2): 223-239
- Johnson, K. R., Huang, T. ve Doyle, A. (2019). “Mapping talent development in tourism and hospitality: A literature review”. *European Journal of Training and Development*, 43(9): 821-841.
- Kadıbeşgil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. (2. bs.). Mediacat Yayıncılık, İstanbul.

- Karabulut, Z. (2019). *Müşterilerin Algılamasına Bağlı Olarak Kurumsal İtibar ve Marka Sadakatinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara Yönelik Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elâzığ.
- Karatepe, O. M. (2011). "Service quality, customer satisfaction and loyalty: the moderating role of gender". *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 278-300.
- Karatepe, S. (2008). "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23): 77-97.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keskin, T. (2020). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009). "Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 612-619.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management in a Multigenerational Workforce*. Tilburg University Press, Tillburg.
- Koçyiğit, M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi*. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Kuyucu, A., B. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi*. Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Lepak, D. P.ve Snell, S.A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A., (2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital employment and human resource configurations". *Journal of Management*, 28 (4): 517-543.
- Li, F. F. ve Devos, P. (2008). *Talent management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kalmar Üniversitesi, İsveç.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1984). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics*, 13 (1): 36-52.
- Miller, J. (1980). "Individual and occupational determinants of job satisfaction: A focus on gender differences". *Sociology of Work and Occupations*, 7(3): 337-366.
- Mincer, J. (1993). *Studies in Human Capital*. Edward Elgar, Cambridge.
- Moingeon, B., Ramanantsoa, B., Metais, E. ve Orton, J. D. (1998). "Another look at strategy-structure relationships: The resource-based view". *European Management Journal*, 16 (3): 297-305.
- Money, K. ve Hillenbrand, C. (2006). "Beyond reputation measurement: Placing reputation within a model of value creation by integrating existing measures into a the oretical framework". *J. Gen. Management*, 32(1): 1-12.
- Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management". *Strategic HR Review*. 4(5): 28-3.
- Newbury, W. (2010). "Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure". *Corporate Reputation Review*, 12 (4): 388-405.
- Nzonzo, J. ve Chipfuva, T. (2013). "Managing talent in the tourism and hospitaly sector: A conceptual view point". *International Journal of Academis Research in Accounting*, 3(2): 92-97.
- OECD (2008). *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing.
- Okay, A. ve Okay, A. (2001). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. Der Yayınları, İstanbul
- Okur, E. (2023). *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Urfa İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ortakarpuz, M. (2022). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kurumsal İtibarın Ölçüm Yöntemlerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öncel. M. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Örs, S. (2013). *İşletmelerde İtibar Yönetimi Sürecinde Kurumsal Reklâmın İşlevi ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özarslan, Ç. (2019). *Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Özbay, D. ve Selvi, Y. (2014). “Kurumsal itibarın ölçümü: Bir model önerisi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 1(76): 135-159.
- Özden, C. M. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Endüstrisi. İstanbul.
- Özkan, Ç. (2018). *Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Süreci; Ölçme ve Değerlendirme*. Paradigma Yayınevi. İstanbul.
- Özpınar, Ş. B. (2008). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Öztırak, M., Bayram, V. (2020). “İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin önemi üzerine nitel bir çalışma”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi/ International Journal of Social Sciences*, 4(19): 140-151.
- Öztürk, N. (2005). “İktisadi kalkınmada eğitimin rolü”. *Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1(1): 27-44.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Postacı, B. (2017). *Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Prabhu, J. ve Stewart, D. W. (2001). “Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth”. *Journal of Marketing Research*, 38(1): 62–72.
- Pruis, E. (2011). “The Five Key Principles For Talent Development. Industrial and Commercial Training”. *Q Emerald Group Publishing Limited*, 43(4): 206-216.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. ve Alı, T. (2014). “Talent management as a source of competitive advantage”. *Asian Economic and Social Society*, 5(9): 208-214.
- Ready, D. A. ve Conger, J.A. (2007). “Make your company a talent factory”. *Harvard Business Review*, 85(6): 68-77.
- Rose, C. ve Thomsen, S. (2004). “The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence”. *European Management Journal*, 22(2): 201-210.

- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*. Amacom, New York.
- Saa-Perez, P. D. ve Garcia-Falcon, J. M. (2002). "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 123-140.
- Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarangal, R. K., Sharma, P. ve Manhas, P. S. (2020). "Organizational commitment, talent management and performance in hospitality industry". *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 12(3): 65-83.
- Sarı, Ö. (2019). *Konaklama Sektöründe Mesleki Etik Algısının Kurumsal İtibara Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karabük.
- Selvi, Ö. ve Solmaz, B. (2018). "İtibar yönetimi ve özel sağlık kurumlarına yönelik bir uygulama". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1): 68-100.
- Selvi, Ö. Ö (2012). "Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3): 191- 214.
- Seopa, N., Wöcke, A. ve Leeds, C. (2015). "The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools". *Career Development International*, 20(7): 717-732.
- Silzer, R. ve Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass., San Francisco.
- Sims, R. (2009). "Toward a better understanding organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal". *Journal of Business Ethics*, 90(4): 453-472.
- Smith, J., Rulers, M.ve Relics, C. (2010). "Treasure on earth, treasure in heaven". *Past and Present*, 5(206): 73-96.
- Sönmez, B. (2023). *Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerin de Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Spence, M. (1973). "Job market signaling". *Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355–374.

- Sulak, H. ve Sarı, Y. (2007). “Küreselleşme sürecinde Denizli imalat sanayi işletmelerinin verimlilik düzeyi ve rekabet gücüne yönelik bir çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(28): 299-318.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şatır, Ç. ve Sümer, F. E. (2008). “Kurum itibarının bileşenleri üzerine bir araştırma: sağlık hizmeti üreten bir kamu kurumunda iç paydaşlar itibarı nasıl algılıyor?”. *Selçuk İletişim*, 5(2): 15-25.
- Şerbetçi, D. (2003). “21.Yüzyıl işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı: İnsan sermayesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8: 155-170.
- Tarique, I. (2022). *The Routledge Companion to Talent Management*. New York, Routledge.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. (3. bs.). Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tek, Ö. B. ve Özkul, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. (8 bs.). Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Terzibaş, A. (2006). *Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Trevino, L. J. ve Grosse, R. (2002). “An analysis of firm-specific resources and foreign direct Investment in the United States”. *International Business Review*, 11(4): 431-452.
- Tucker, L. ve Melewar, T. C. (2005). “Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism”. *Corporate Reputation Review*, 7(4): 377-387.
- Turban, D. B. ve Greening, D. C. (1997). “Performance and organizational attractiveness to prospective employees”. *Academy of Management Journal*, 40(3): 658-672.
- 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.
- Türker, H., (2005). *İtibar Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A. ve Doh, J. P. (2010). “Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards”. *Journal of World Business*, 45(2): 109-121.

- Uçkun, G. C., Latif, H., ve Öztürk, Ö. F. (2013). “İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması)”. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 36- 46.
- Uğurlu, E. (2024). *Sağlık Turizm Çalışanlarının Toplumsal Cinsiyet Algısı: Antalya İli Örneği* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.
- Ulrich, D. ve Laken, D. (1991). *Liderlik Markası*. (Çev. F. Kâhya), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Ural, E. G. (2002). “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 1(2): 83-93.
- Uren, L. (2007). “From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits”. *Strategic HR Review*, 6(3): 32-35.
- Usta, M. (2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeler Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Üçok, D. I. (2008). *Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reprack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van Riel, C. B. M. ve Balmer, J. M. (1997). “Corporate identity: The concept, its measurement and management”. *European Journal of Marketing*, 5(6): 340-341.
- Wellins, R. ve Schweyer, A. (2008). *Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce*. Development Dimensions International Press, Pittsburgh.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford ve Scott A. Snell. (2001). “Human resources and the resource based view”. *Journal of Management*. (27): 701-721.
- Yatkın, A. (2023). *Yerel Yönetimlerde İtibar Yönetimi: İtibar Oluşturmada Halkla İlişkilerinde Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Yeşildere, M. (2006). “Yılanın başını ezmek”. *Popüler Yönetim Dergisi*, 112(47).
- Yıldız, M. (2003), “Elektronik e-devlet kuram ve uygulamasına genel bir bakış ve değerlendirme”. M. Acar ve H. Özgür (Ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi* (1. bs.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Zraková, D., Kubina, M. ve Koman, G. (2017). “Influence of information-communication system to reputation management of a company”. *Procedia Engineering*, 192: 1000-1005.

İnternet Kaynaklar

Baudreau, J. W. ve Ramstad, P. M. (2005). “Where’s your pivotal talent?”. <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent> (erişim Tarihi: 19.05.2024).

CIPD (2017), “Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success”. https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-theevidence_tcm18-22292.pdf (erişim Tarihi: 20.5.2024).

Çağdaş, C. (2001). “En zoru itibar yönetimidir”. <http://www.reklamverenlerdernegi.org> (erişim Tarihi: 25.02.2025).

Erduğan, M. (2010). “Kurumsal itibar ve yönetimi”. <http://www.slideshare.net/mehmeterdugan/kurumsal-tibar-ve-yonetimi> (Erişim tarihi: 08.05.2024)

Polat, S. (2011). “Yetenek yönetimi, Ankara Sanayi Odası yayın organı”. www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf (erişim Tarihi: 10.03.2025).

TDK. (t.y.a). “Cinsiyet”. <http://sozluk.gov.tr>, (erişim Tarihi: 05.05.2024)

TDK. (t.y.b). “İtibar”. <http://sozluk.gov.tr>, (erişim Tarihi: 05.05.2024)

Yazar, F. (2007). “İtibar yönetimi (reputation management)”. <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/itibar-yonetimi.html>, (erişim Tarihi: 06.12.2024).

YÖKTEZ. (2025). “Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi”. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (erişim Tarihi: 08. 05. 2025).

EK 1- ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi ile İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasının verilerini toplamak amacıyla oluşturulmuştur.

Anketi doldurmak yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Toplanan veriler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederiz. Ankete ayıracağınız değerli vaktiniz ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doç. Dr. Hüseyin BOZ
Tez Danışmanı

Pınar IŞIK
Yüksek Lisans

Öğrencisi

Bölüm 1:

Lütfen verilen ifadelerle ilgili durumunuza uygun olan kutucuğu "X" ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz _____ : ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız _____ : ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz _____ : ☐ İlköğretim ☐ Lise ve Dengi ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Çalıştığınız Departman _____ : ☐ Ön Büro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Yiyecek İçecek ☐ Diğer Belirtiniz:.....
6. Çalıştığınız Pozisyon _____ : ☐ Müdür ☐ Müdür yardımcısı ☐ Şef ☐ Yönetici pozisyonunda olmayan işgören
7. İşletmede Çalıştığınız Süre _____ : ☐ 0-5 yıl ☐ 5 yıl üstü-10 yıl ☐ 10 yıl üstü-15 yıl ☐ 15 yıl üstü-20 yıl ☐ 20 yıl üstü
8. Sektörde Çalıştığınız Süre _____ : ☐ 0-5 yıl ☐ 5 yıl üstü-10 yıl ☐ 10 yıl üstü-15 yıl ☐ 15 yıl üstü-20 yıl ☐ 20 yıl üstü

Bölüm 2:

Kurumsal İtibar Yönetimi Ölçeği

Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneğe karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım otel ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.					
2. Çalıştığım otele hayranlık ve saygı duyuyorum.					
3. Çalıştığım otele güveniyorum.					
4. Çalıştığım otel sunduğu mal ve hizmetlerin arkasında durur.					
5. Çalıştığım otel yenilikçi mal ve hizmetler geliştirir.					
6. Çalıştığım otel yüksek kaliteli mal ve hizmetler sunar.					
7. Çalıştığım otel ödenen paranın karşılığını veren mal ve hizmetler sunar.					
8. Çalıştığım otel mükemmel bir liderliğe sahiptir.					
9. Çalıştığım otel geleceği için açık bir vizyona sahiptir.					
10. Çalıştığım otel piyasadaki fırsatları tanır ve bunlardan yararlanır.					
11. Çalıştığım otel iyi yönetiliyor.					
12. Çalıştığım otel çalışmak için iyi bir işletme gibi görünüyor.					
13. Çalıştığım otel iyi işgörenleri olan bir işletme gibi görünüyor.					
14. Çalıştığım otel iyi şeyleri destekler.					
15. Çalıştığım otel çevreye duyarlı bir işletmedir.					
16. Çalıştığım otel insanlara davranış biçiminde yüksek standartları korur.					
17. Çalıştığım otel güçlü bir karlılık siciline sahiptir.					
18. Çalıştığım otel düşük riskli bir yatırım gibi görünüyor.					
19. Çalıştığım otel rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.					
20. Çalıştığım otel gelecekte büyüme için güçlü beklentileri olan bir işletme gibi görünüyor.					

Bölüm 3:

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve işletmenizin uygulamalarını göz önünde bulundurarak size en uygun seçeneğe karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.					
1.Çalıştığım işletme, işgörenlerin her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.					
2.Çalıştığım işletme, örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.					
3.Çalıştığım işletmede yöneticiler işgörenlerin iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.					
4.Çalıştığım işletmede işgörenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.					
5.Çalıştığım işletme yetenekli işgörenleri istihdam etmek için yatırım yapar.					
6.Çalıştığım işletme yetenekli işgörenleri keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.					
7.Çalıştığım işletme yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
8.Çalıştığım işletmede işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.					
9.Çalıştığım işletme ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.					
10.Çalıştığım işletmede işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir.					
11.Çalıştığım işletme mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.					
12.Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.					
13.İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
14.İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.					
15.İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır.					
16.Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.					
17.Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.					
18.Terfi olanaklarının olması mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.					
19.Çalıştığım işletmede, işgörenlerin her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.					
20.Çalıştığım işletme, işletmenin misyonu ve vizyonu ile işgörenleri arasındaki uyumluluğu sağlar.					
21.Çalıştığım işletme etkili kararlar vererek işgörenlerin güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.					
22.Çalıştığım işletme, işgörenlerine örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.					
23.Çalıştığım işletmenin, işgörenlerin niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.					
24.Çalıştığım işletmenin, işgörenlerin niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.					
25.Çalıştığım işletmenin, işgörenlerin niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.					
26.Çalıştığım işletme, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.					
27.Çalıştığım işletme, mevcut işgörenlere işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.					
28.Çalıştığım işletme, kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.					
29.Çalıştığım işletmede, teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.					
30.Çalıştığım işletme yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.					
31.Çalıştığım işletme, işgörenleri işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
32.Çalıştığım işletme, lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.					
33.Çalıştığım işletme, kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.					
34.İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.					
35.İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.					
36.İşimi en iyi şekilde yapmam işimde terfi etmemi sağlar.					
37.Genel olarak çalıştığım işletmenin, ekstra çaba harcayan işgörenlerini ödüllendirdiğine inanıyorum.					
38.Çalıştığım işletmede ödüller işgörene adil olarak verilmektedir.					
39.Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım					
40.Çalıştığım işletmede ödüllendirme kriterleri işgörenlere açıkça aktarılmaktadır.					
41.Çalıştığım işletmede genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.					
42.Çalıştığım işletmede genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.					
43.İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
44.Çalıştığım işletme mevcut işgörenlere iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.					
45.Çalıştığım işletme her düzeyde işgören için daha geniş yetenek havuzları oluşturur.					
46.Çalıştığım işletme, işletmenin büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.					
47.Çalıştığım işletme, her seviyedeki işgörenler için yedek havuzu oluşturur.					
48.Çalıştığım işletme, büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.					
49.Çalıştığım işletme mevcut olan işgören ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.					

EK 2- ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ E-POSTASI

Pınar Hocam Merhaba. İnşallah sizde iyisinizdir. Anketi kaynak vermek suretiyle kullanabilirsiniz. Kolay gelsin. Selamlar...

Cengiz Hocam Merhaba,

Öncelikle iyi haftalar dilerim.Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimi sürdürmekteyim.Doç.Dr. Hüseyin Boz'un danışmanlığın da hazırlamış olduğum "Kurumsal İtibar Yönetiminin Yetenek Yönetimi İle İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü:Otel İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezimin saha araştırmasında tarafınızdan geliştirilmiş olan "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirliklik " makaleniz de yer vermiş olduğunuz "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği"ni "kullanmak için sizden izin almak isterim .

Bu konuda bana yardımcı olursanız sevinirim.

Saygılarımla



KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ E-POSTASI

Merhaba,

Kurumsal itibar ölçeğine ait bilgiler tezin 22.sayfasında detaylı şekilde verilmiştir. Ölçeğin orijinali bize ait değildir. Uyarılama çalışması yapılmıştır. Bizim adımızın yanında 22 sayfa da yer alan ~~Ertuğrul~~ ve arkadaşları (1999) ve Aydın (2017) ~~gibi~~ de atıflarını vermek kaydıyla kullanmanız doğru olacaktır. Kolaylıklar dilerim...

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP
Karabük Üniversitesi
Safranbolu Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü

~~Assoc. Prof.~~
~~Halime GÖKTAŞ KULUALP~~
~~Karabuk University~~
~~Safranbolu Faculty of Tourism~~
~~Tourism Management~~



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Pınar IŞIK
EĞİTİM DURUMU	
Lise	Manavgat Lisesi, Antalya, 2011.
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme, Eskişehir, 2018.
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
2015-...	Migros A. Ş.