T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADEM AKGÜN
200032556

OCAK 2025

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADEM AKGÜN
200032556

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET SAĞLAM

OCAK 2025

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Adem AKGÜN

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri, savunma sanayii çalışanları üzerinden incelenmiştir. Bu çalışma söz konusu uygulamaların çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını, kimliklerini nasıl şekillendirdiğini, performanslarını nasıl etkilediğini, sektöre ne gibi faydalar sağladığını anlamayı amaçlamaktadır.

Öncelikle tez konusu seçerken yapacağım çalışmanın hem bana hem çalıştığım sektöre hem de gelecek kariyerime katkı sağlayacak bir çalışma olmasını göz önünde bulundurup bana yardımcı olan tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM'a, 2 yıl boyunca bana en büyük desteği verip, tüm süreçte daima varlığını hissettiren ve işlerimi kolaylaştıran değerli yöneticim Çetin Taha TAŞCI'ya, çalışmanın başından beri hem manevi olarak hem de akademik olarak bu tezde emeği olan kıymetli yöneticim Mutluhan ÖZTÜRK'e, sektörel çalışmalarımda benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli yöneticim Muharrem YILMAZ'a , destek olan diğer tüm yöneticilerime ve ofis arkadaşlarıma, çalışmamda çok büyük yardımları olan kıymetli arkadaşlarım Elif Nur ALTINDAŞ ve Serem AKDAL'a, sadece bu çalışmamda değil tüm hayatımda en büyük destekçim olan kıymetli aileme ve son olarak 2 yıllık bu süreç boyunca çalışmamı tamamlayabilmem için bana her zaman destek olup gerekli kolaylığı sağlayan kıymetli Genel Müdürlerim Sn. Prof. Dr. Temel KOTİL'e, Sn. Dr. Mehmet DEMİROĞLU'na ve Sn. Başkanım Ömer Cihad VARDAN'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Adem AKGÜN

İSTANBUL, OCAK 2025

İçindekiler

ÖZET v
ABSTRACT v
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
İŞVEREN MARKASI 3
1.1. İşveren Markasının Tanımı 3
1.2. İşveren Markasının Önemi 3
1.2.1. Çalışan Bağlılığı 5
1.2.2. Çalışanları Cezbetme 5
1.2.3. Şirket İtibarı 6
1.2.4. Rekabet Avantajı 6
1.2.5. Maliyet Tasarrufu 7
1.2.6. Çalışan Deneyimi 7
1.3. İşveren Markasının Genel Özellikleri 7
1.3.1. Çalışan Değer Önerisi: Employee Value Proposition (EVP) 7
1.3.2. İtibar ve Güvenilirlik 8
1.3.3. İletişim ve Şeffaflık 9
1.3.4. Kurum Kültürü ile Uyumluluk 9
1.3.5. Stratejik İşlev 9
1.3.6. Teknoloji ve Sosyal Medya Kullanımı 10
1.3.7. Çalışan Deneyimi 10
1.4. İşveren Markasının İşverene Sağladığı Faydalar 10
1.4.1. Yetenek Çekimi ve Çalışan Bağlılığı 11
1.4.2. İşe Alım Sürecinde Maliyet Azaltımı 11
1.4.3. Çalışan Performansı ve Verimliliğin Artması 12
1.4.4. Organizasyonel İtibarın Güçlenmesi 12
1.4.5. Çalışanların İşveren Markası Savunucusu Olması 12
1.4.6. Çalışan Devir Oranının Azalması 12
1.4.7. Rekabet Avantajı Sağlanması 13
1.5. İşveren Markasının İş Görene Sağladığı Faydalar 13
1.5.1. Çalışan Bağlılığının Artması 13
1.5.2. Çalışan Motivasyonunun Artması 13
1.5.3. Kariyer ve Gelişim Fırsatları 14
1.5.4. İş Güvencesi Algısı ve Sosyal Destek 14

1.5.5. Çalışan İtibarının Artması 14
İKİNCİ BÖLÜM 15
YETENEK YÖNETİMİ 15
2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı 15
2.2. Yetenek Yönetiminin Gelişim Süreci 16
2.2.1. Başlangıç aşaması 17
2.2.2 Geliştirme Aşaması 17
2.2.3. Altyapı Oluşturma 17
2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi 18
2.3.1. Stratejik Avantaj Sağlama 18
2.3.2. İnsan Sermayesinin Değeri 19
2.3.3. Çalışan Bağlılığı ve Tutma Stratejileri 19
2.3.4. Teknolojik Dönüşüm ve Dijitalleşme 19
2.4. Yetenek Yönetiminin Genel Özellikleri 19
2.4.1. Stratejik Odaklılık 20
2.4.2. Yetenek Çekme ve Seçme 20
2.4.3. Eğitim ve Gelişim 20
2.4.4. Bağlılık ve Motivasyon 20
2.4.5. Performans Yönetimi 21
2.4.6. Teknoloji ile Entegrasyon 21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 22
SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ 22
3.1. Savunma Sanayi Kavramı 22
3.2. Savunma Sanayi Şirketlerinin Genel Özellikleri 22
3.3. Türkiye'de Savunma Sanayi Şirketlerinin Gelişimi ve Önemi 23
3.4. Savunma Sanayinde İşveren Markası Kavramı 24
3.5. Savunma Sanayinde İşveren Markası Uygulamaları 25
3.6. Savunma Sanayinde Yetenek Yönetimi 26
3.7. Savunma Sanayinde Yetenek Yönetimi ve Uygulamaları 27
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 29
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME 29
4.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı 29
4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi 30
4.3. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler 32

4.3.1. Marka Kimliği ve Organizasyonel İmaj ... 32
4.3.2. Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi ... 33
4.3.3. Liderlik ve İletişim ... 33
4.3.4. Örgütsel Kültür ve Değerler ... 33
4.3.5. Çalışan Katılımı ve Motivasyon ... 34
4.3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejik Yönler ... 34
4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları ... 34
4.4.1. Çalışan Bağlılığının Artışı ... 35
4.4.2. Performans ve Verimlilik Artışı ... 35
4.4.3. Güçlü Bir Örgütsel Kültürün Oluşumu ... 35
4.4.4. Yüksek Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini ... 36
4.4.5. Yenilikçilik ve Değişime Uyum Sağlama ... 36
4.4.6. Marka ve Yetenek Yönetimi Bütünleşmesinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri ... 36
BEŞİNCİ BÖLÜM ... 37
SAVUNMA SANAYİNDE İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNİN ANALİZİ ... 37
5.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi ... 37
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi ... 37
5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ... 38
5.4. Araştırma Model ve Hipotezleri ... 39
5.5. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler ... 42
5.6. Bulgular ... 43
5.6.1. Mülakat ... 43
5.6.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ... 53
5.6.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 54
5.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 62
5.6.5. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi Sonuçları ... 70
5.6.6. Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi ... 71
5.6.7. Korelasyon Analizi Sonuçları ... 71
5.6.8. Hipotez Test Sonuçları ... 73

SONUÇ VE TARTIŞMA ... 79
EKLER ... 88
KAYNAKÇA ... 94

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, savunma sanayi sektöründe işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemektir. İşveren markası ve yetenek yönetimi, organizasyonların uzun vadeli başarıları için kritik stratejik araçlar olup, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmada ve örgütsel özdeşleşmede önemli bir rol oynamaktadır. Savunma sanayi gibi yüksek teknoloji gereksinimi olan, stratejik bilgiye dayalı ve yoğun rekabetin bulunduğu sektörlerde, bu uygulamaların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi organizasyonel başarı için bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak, bu iki kavramın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ele alan araştırmaların sınırlı olması, bu çalışmanın literatüre katkı sağlama ihtiyacını ortaya koymuştur.

Veri toplama sürecinde online anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunu, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren farklı organizasyonlarda çalışan 210 kişi oluşturmaktadır. Hipotezler regresyon analizi ve Hayes Process makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde Process 4.0 makrosu ile SPSS 24 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Çalışmada aynı zamanda iki katılımcı ile mülakat yapılmış ve savunma sanayiindeki işveren markalaşma ve yetenek yönetimi uygulamalara yönelik sorulara cevap alınmıştır.

Araştırma sonuçları, işveren markası alt boyutlarının (çalışan değer algısı, kariyer ve gelişim olanakları, kurumsal itibar, ekonomik unsurlar, sosyal unsurlar, çalışma koşulları ve işyeri seçimi) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yetenek yönetimi alt boyutlarının (yetenek istihdamı, yetenek geliştirme ve yeteneklerin elde tutulması) örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır. İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Bu bulgular, savunma sanayi organizasyonlarının örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmek için işveren markası ve yetenek yönetimi stratejilerini bir bütün olarak ele alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, hem literatüre hem de sektörel yöneticilere önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, Savunma Sanayi

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of employer brand and talent management practices on employees' organizational identification in the defense industry. Employer brand and talent management are critical strategic tools for the long-term success of organizations and play an important role in increasing employee commitment and motivation and organizational identification. In sectors such as the defense industry, where there is a need for high technology, strategic knowledge, and intense competition, the effective implementation of these practices has become a necessity for organizational success. However, the limited number of studies addressing the effects of these two concepts on organizational identification has revealed the need for this study to contribute to literature.

An online survey was conducted during the data collection process. The sample group consists of 210 people working in different organizations operating in the defense industry. Hypotheses were analyzed using regression analysis and the Hayes Process macro. Process 4.0 macro and SPSS 24 and AMOS 24 programs were used in the analyses. In the study, two participants were also interviewed and questions regarding employer branding and talent management practices in the defense industry were answered.

The research results showed that employer brand sub-dimensions (employee value perception, career and development opportunities, corporate reputation, economic elements, social elements, working conditions and workplace selection) have a significant effect on organizational identification. In addition, talent management sub-dimensions (talent employment, talent development and retention of talent) have an effect on organizational identification. The moderating role of talent management in the effect of employer brand sub-dimensions on organizational identification has been determined.

These findings reveal that defense industry organizations should consider employer brand and talent management strategies as a whole to strengthen organizational identification. The study provides significant contributions to both the literature and sectoral managers.

Keywords: Employer Brand, Talent Management, Organizational Identification, Defense Industry

GİRİŞ

İşveren markası ve yetenek yönetimi, organizasyonların uzun vadeli başarılarını sürdürebilmesi için kritik öneme sahip stratejik araçlardır. İşveren markası, bir organizasyonun iş gücü üzerinde oluşturduğu algıyı, işveren kimliğini ve çalışan bağlılığını ifade ederken; yetenek yönetimi, organizasyonların en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını verimli bir şekilde yönlendirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu iki kavramın entegrasyonu, özellikle savunma sanayi gibi yüksek rekabetçi ve özel bilgi gerektiren sektörlerde organizasyonel başarıyı önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Savunma sanayi sektörü, ulusal güvenlik ve stratejik bağımsızlık için kritik öneme sahip bir alandır. Bu sektördeki organizasyonların başarısı, sadece teknolojik ve askeri gereksinimleri karşılamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda nitelikli çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir. İşveren markası ve yetenek yönetimi uygulamaları, bu bağlamda, çalışanların örgütsel özdeşleşme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir işveren markası, çalışanların organizasyonla olan bağlarını güçlendirirken, etkin yetenek yönetimi stratejileri de çalışanların gelişimini, motivasyonunu ve uzun vadeli bağlılıklarını destekler. Bu nedenle, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının savunma sanayi sektörü özelinde örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin incelenmesi, sektördeki insan kaynakları yönetimi stratejilerinin etkinliğini artırmak adına büyük bir önem taşımaktadır. Ancak, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerine dair mevcut literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. İşveren markasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolünün araştırılması ise çalışmanın özgünlüğünü ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının savunma sanayi sektöründe örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma, bu iki uygulamanın, çalışanların şirketle özdeşleşmesi açısından organizasyonla olan bağlarını, motivasyonlarını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik bir analiz sunmaktadır. Anket ve mülakat çalışması ile savunma sanayindeki organizasyonel dinamikler ve insan kaynakları yönetimi süreçleri arasındaki ilişki derinlemesine incelenmiştir.

Çalışma toplamda altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işveren markasının ne olduğu, önemi, genel özellikleri, işverene ve işgörene sağdığı faydalar ve güçlü bir işveren markası için nelere ihtiyaç duyulduğundan bahsedilmiştir. İkinci bölümde

yetenek yönetimi kavramı derinlemesine incelenmiş; yetenek yönetiminin gelişim süreçleri, önemi, genel özellikleri araştırılark en verimli şekilde nasıl uygulanabileceği incelenmiştir. Üçüncü bölümde savunma sanayii sektörü ile ilgili araştırma yapılmış Türkiye'nin savunma sanayii alanın ne durumda olduğu neler yaptığı ve neleri hedeflediği araştırılşmış ve sektörde işveren markası ve yetenek yönetimi adına yürütülen uygulamalar incelenmiştir. Dördüncü bölümde örgütsel özdeşleşme karamsal olarak incelenmiş; önemi ve etkilendiği faktörler araştırılmış ve sonuçları üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Beşinci bölümde savunma sanayii sektöründe işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etikisinin analizi yapılmıştır. Altıncı ve son bölmde de analiz sonuçlarından yola çıkılarak bulgular ışığından çalışmanın sonuç ve yorum kısımlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. İşveren Markasının Tanımı

İşveren markası kavram olarak 1990'lı yılların başında ABD'de literatüre girmeye başlamıştır. Kavramın tasarımcısı Simon Barrow, işveren markasını "işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi" olarak tanımlamıştır (Barrow, & Mosley, 2005).

Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını, bir şirketin "potansiyel çalışanlarına sunduğu bir teklif" olarak tanımladı ve işveren markasını şirketin sunduğu tüm değerleri (maaş, yan haklar, kültür, iş fırsatları vb.) dışarıya nasıl sunduğunu ve potansiyel çalışanlara nasıl göründüğünü belirleyen bir strateji olarak değerlendirmiştir.

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını, şirketlerin kendilerini "potansiyel çalışanlar" ve "mevcut çalışanlar" için nasıl tanıttığına dair bir süreç olarak tanımlamaktadır. Onlar için işveren markası, "iş gücü pazarı" içinde şirketlerin kendilerini nasıl tanıttığıdır.

Mosley (2007), işveren markasını, şirketlerin "çalışan deneyimi" ile uyumlu olan, şirket kültürüne dayanan ve dışarıya sunulan değerlerin bütünü olarak tanımlamaktadır. İşveren markasının yalnızca iş başvurusu yapan adayları değil, mevcut çalışanları da kapsayan bir yaklaşım olduğuna dikkat çekmiştir.

Edwards (2010), işveren markasını, hem işverenin sunduğu fırsatlar (sosyal, finansal, kültürel faydalar) hem de potansiyel çalışanların bu fırsatları algılayış şekli olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, işveren markası, bir "vaat" olarak görülmekte ve bu vaat, çalışanların işe alım sürecindeki algıları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Lievens ve Slaughter (2016), işveren markasını, bir şirketin iş gücü pazarında kendisini konumlandırma biçimi olarak tanımlar. Onlar, işveren markasının çalışanların işyerine çekilmesi, bağlılıklarını artırması ve iş gücü pazarında rekabet gücünün yüksek olması için çok önemli olduğunu ifade ederler.

Tanımlardan yola çıkılarak kısaca işveren markası "çalışılabilecek en iyi yer" ya da "en beğenilen şirket" algısını oluşturacak çalışmaların bütünü olarak da tanımlanabilir.

İşveren markası üzerine yapılan tanımlar genellikle şirketlerin iş gücü pazarında kendilerini nasıl konumlandırdıklarına ve potansiyel çalışanları nasıl cezbetmeye çalıştıklarına odaklanmaktadır. İşveren markası, sadece dışarıya sunulan bir imaj değil, aynı zamanda çalışanların işyerindeki deneyimlerinin ve kültürünün bir yansımasıdır. Ambler ve Barrow (1996) tanımından başlayarak, işveren markası zaman içinde daha geniş bir perspektife ulaşmış ve organizasyonların iç ve dış stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir.

Bu tanımlar, işveren markası kavramının çok yönlü ve stratejik bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. İşveren markasını sadece "çekici bir imaj" olarak görmek yerine, çalışanların algılarını şekillendiren, onları çeken ve bağlılıklarını artıran bir süreç olarak ele almak gereklidir.

İşveren markası, bir çalışanın çalışmak üzere olduğu şirketteki ilk temasından başlayıp iş yerinden ayrılana kadarki son temasına kadar olan tüm süreçlerin belli bir amaç doğrultusundaki yönetimidir. Çalışanın bir iş yerinde çalışmak isteme arzusunun temelini oluşturan en önemli etkenlerden birisi de söz konusu şirketin işveren markasının değeridir.

Hedonik bir çalışma arzusuyla başlayan bu süreç daha sonra iş yeriyle ilk temas olan iş görüşmesinde de aynı şekilde varlığını sürdürür. İş başı süreci başladığında ve potansiyel çalışan artık aktif çalışan statüsüne geçtiğinde ise işveren markası aynı şekilde tüm sürecin içinde yerini almış ve iş yerinin çalışanına sağladığı tüm imkanlar, statü, gelişim, özlük hakları ve yan haklar gibi etmenlerle varlığını bariz şekilde hissettirmiş olacaktır. Çalışan iş yerinden ayrılma kararı aldığında ve iş akdinin sonlandırıldığı son imza atılana kadar yaşanan tüm süreçler işveren markasının kapsam alanı içerisindedir.

1.2. İşveren Markasının Önemi

İşveren markası, günümüz iş dünyasında şirketlerin en yetenekli çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve organizasyonel başarısını artırmak için kritik öneme sahip bir stratejidir. Güçlü bir işveren markası, organizasyonlara birçok avantaj sağlar. İşveren markasının organizasyonlar için önemli avantajları arasında çalışan bağlılığının artması, yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi yer alır (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005).

Çalışanlar, değerlerini ve kimliklerini organizasyonun değerleriyle uyumlu bulduklarında, bu bağlılıklarını organizasyona daha fazla yatırım yaparak gösterirler. Ayrıca, organizasyonlar güçlü bir işveren markası ile daha fazla yetenekli aday çekebilir, böylece rekabet avantajı elde edebilirler (Sullivan, 2004). İşveren markası, organizasyonların yalnızca çalışanları cezbetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların işyerindeki deneyimlerini iyileştirerek, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırır (Barrow & Mosley, 2005).

İşveren markasının organizasyonlar için stratejik bir araç olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Bu bağlamda, işveren markasının etkilerini ve önemini sistematik bir şekilde ele alabilmek için belirli kategoriler altında incelemek gerekmektedir. Literatürde, işveren markasının hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adaylar üzerinde çeşitli etkileri olduğu belirtilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996).

Bu çerçevede, aşağıda yer alan alt başlıklar, literatürde işveren markasının organizasyonlara sağladığı avantajlar doğrultusunda belirlenmiştir. Bu başlıklar, işveren markasının farklı yönlerden değerlendirilmesini sağlayarak, konunun bütüncül bir şekilde ele alınmasına olanak tanımaktadır.

1.2.1. Çalışan Bağlılığı

İşveren markasının güçlü olması çalışan bağlılığını arttıran önemli bir faktördür. Çalışanlar, işyerine yalnızca maaş veya sağladığı diğer avantajlar için değil, şirketin değerlerine, vizyonuna, misyonuna ve şirket kültürüne bağlılık göstererek sadık olurlar. Çalışan bağlılığının yüksek olması, kaliteli üretim, daha iyi hizmet, hedeflere ulaşmak, ekip çalışmasını güçlendirmek ve oluşabilecek çalışan eksikliğinin kolay şekilde kapatılabilmesi gibi pek çok faktörde şirketin rekabet ettiği pazarda güçlü olmasını sağlayacaktır (Edwards, 2010).

Edwards (2010), işveren markasının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyerek, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve şirketin değerlerine uyum sağladıkları bir ortamda daha bağlı olduklarını belirtmiştir.

1.2.2. Çalışanları Cezbetme

Güçlü bir işveren markası potansiyel çalışanlar tarafından şirketin çalışmak için cazip yer olarak algılanmasını sağlar. Bu algıyı oluşturmak ve doğru şekilde yönetebilmek şirketin rekabet gücünü bir hayli yükseltecektir. Kalifiye çalışan bulmanın gittikçe zorlaştığı mevcut şartlarda potansiyel adayların çalışmak istediği bir marka değeri yaratmak için güçlü bir işveren markasına sahip olmak kaçınılmazdır (Barrow ve Mosley, 2005).

Barrow ve Mosley, (2005) işveren markasının organizasyonların en yetenekli adayları cezbetmesinde nasıl kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. İyi bir işveren markasına sahip olmanın iş gücü piyasasında şirketin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacağını ifade etmiştir.

1.2.3. Şirket İtibarı

İşveren markası yalnızca iş görenleri değil, aynı zamanda dış paydaşları da etkileyen bir unsurdur. İşveren markasının güçlü olması, şirketin genel itibarı üzerinde olumlu etki yaratır. İşveren markası uygulamalarında doğru politikalar güden bir şirket, elde ettiği kazanımlarla her kesim tarafından takdir gören ve saygı duyulan bir işletme olma yolunda büyük kazanımlar elde edecektir (Mosley, 2015).

Mosley, (2015) işveren markasının şirketin dış itibarını güçlendirdiğini ve şirketin daha geniş bir müşteri kitlesiyle ilişki kurmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir.

1.2.4. Rekabet Avantajı

İşveren markası, işletmelerin sektördeki rekabet gücünü arttırmak için son derece önemli bir faktördür. Güçlü bir işveren markası sadece çalışanları cezbetmekle kalmaz aynı zamanda inovasyon ve yüksek performans gibi alanlarda üstünlük sağlamasına yardımcı olur (Sullivan, 2004).

Sullivan, (2004) işveren markasının güçlü bir şekilde yönetilmesinin organizasyonların sektördeki rekabet avantajlarını artırdığını vurgulamaktadır.

1.2.5. Maliyet Tasarrufu

Doğru şekilde uygulanan işveren markası uygulamaları işe alım maliyetlerinin önemli ölçüde azaltabilir. Geniş bir aday portföyüne ulaşmak, reklam, tanıtım ve işe alım gibi süreçlerde daha az harcama yapmak, işletmelerin maliyet kalemlerinde önemli düşüşlerin sağlanmasına yardımcı olur (Keller, 2008).

Keller, (2008) işveren markasının işe alım süreçlerinde sağladığı verimliliği ve bunun şirketler için maliyet tasarrufu yaratmasını vurgulamaktadır.

1.2.6. Çalışan Deneyimi

Çalışan deneyimi, işveren markasının önemli bir bileşenidir. İş görenlerin şirketteki deneyimleri, organizasyona olan bağlılıklarını ve şirketin genel performansını doğrudan etkiler. Çalışan deneyimi, şirketin içindeki tüm iş süreçlerinden, liderlik tarzına kadar birçok etkeni kapsar (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının çalışan deneyimi ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ve her iki unsuru yönetmenin organizasyonlar için faydalı olduğunu belirtmektedir.

1.3. İşveren Markasının Genel Özellikleri

İşveren markası, bir organizasyonun mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik sunduğu algı, değer ve deneyimlerin toplamını ifade etmektedir. İşveren markasının temel özellikleri arasında çalışan değer önerisi (EVP) önemli bir yer tutar ve maaş, kariyer fırsatları, iş-yaşam dengesi gibi etkenleri içerir. Güçlü bir işveren markası, organizasyonun hem iç çevrede (çalışanlar) hem de dış çevrede (iş adayları) güvenilir ve itibarlı bir işveren olarak algılanmasını sağlar. Bu algı, organizasyonun şeffaf iletişim stratejileri ve kurum kültürü ile uyumluluğu sayesinde güçlü bir hale gelir. Ayrıca işveren markası, yetenek yönetimi stratejileriyle entegre edilerek rekabet avantajı sağlar. Dijital çağda, işveren markası büyük ölçüde sosyal medya ve dijital platformlarda inşa edilir; bu da daha geniş bir kitleye hızlı bir şekilde ulaşmaya olanak sağlar. Çalışan deneyimi ise işveren markasının merkezindedir; pozitif çalışan deneyimleri, bağlılık ve performansı artırarak markayı güçlendirir. Bu özellikler, işveren markasının yalnızca bir iletişim aracı

değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet unsuru olduğunun göstergesidir (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010).

Literatür taramalarından yola çıkarak işveren markasının genel özelliklerini 7 başlıkta ele alacağız.

1.3.1. Çalışan Değer Önerisi: Employee Value Proposition (EVP)

Ambler ve Barrow (1996), çalışan değer önerisi (EVP)'ni işveren markasının temel bileşenlerinden biri olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo, (2004) ise EVP'nin, organizasyonun rekabet avantajını güçlendirmek için yetenek yönetimi stratejilerinde nasıl kullanıldığını incelemiştir. Çalışan Değer Önerisi (EVP), bir işveren markasının en temel yapı taşıdır ve işverenin çalışanlarına sunduğu tüm değerleri kapsar. Bu değerler; maaş, yan haklar, kariyer gelişimi, iş-yaşam dengesi, kurumsal kültür, liderlik, yenilikçilik ve psikolojik tatmin gibi unsurları içerir. Çalışan değer önerisi, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve motivasyonunu artıran temel unsurlar arasında yer alır.

İşveren markasının temelini oluşturan çalışan değer önermesi işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği "duygusal" ve "fonksiyonel" faydaları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesi ile çalışanlara neler vaat edildiği ve onlardan neler beklendiği açıkça ifade edilir. Çalışan değer önermesinin oluşturulması işveren markası yönetimi sürecinin en kritik aşamasıdır. Bu aşamada, mevcut ve olası çalışanların beklentileri doğru şekilde öğrenilmeli ve şirketin sahip olduğu özellikler de dikkate alınarak öneri sunulmalıdır. Aksi halde, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucu şirket için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Saylan & Eroğlu 2021).

1.3.2. İtibar ve Güvenilirlik

Edwards (2010), işveren markasının çalışan bağlılığı ve motivasyon üzerindeki etkilerini araştırarak, güçlü bir işveren markasının organizasyon itibarını desteklediğini belirtmiştir.

Güçlü bir işveren markası, organizasyonun hem iç çevresinde (çalışanlar) hem de dış çevresinde (potansiyel çalışanlar) güvenilir ve itibarlı bir işveren olarak algılanmasında rol oynar. Organizasyon, çalışanlar tarafından güvenilir bulunursa, bu algı dış çevrede de pozitif bir yankı uyandırır. İyi bir itibar, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak için çok önemli bir etkendir.

1.3.3. İletişim ve Şeffaflık

Berthon ve arkadaşları (2005), işveren markasının potansiyel çalışanlar üzerindeki algısının etkili iletişim ve marka stratejileriyle artırılabileceğini ifade etmiştir. İşveren markasının etkili bir şekilde iletişimi, organizasyonun çalışanlarına ve dış çevreye vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve kültürünü doğru bir şekilde aktarmasıyla sağlanabileceğini vurgulamıştır. Bu iletişim açık, tutarlı ve şeffaf olmak durumunda olduğunu, eğer kurum kültürü ile tutarsız bir iletişim olursa bu durumun işveren markasına zarar verebileceğini belirtmiştir.

1.3.4. Kurum Kültürü ile Uyumluluk

Ambler ve Barrow (1996), işveren markasının, organizasyonun kurum kültürünün bir yansıması olması gerektiğini vurgulamıştır. Kurum kültürü, bir organizasyonun içsel değerlerini, normlarını ve davranış biçimlerini belirleyen temel bir yapıdır. İşveren markası ile uyumluluk, kurum kültürünün organizasyonun dışa dönük algısını şekillendiren ve çalışan bağlılığını pekiştiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Kurum kültürünün güçlü bir şekilde oluşturulması, işveren markası ile uyumlu bir algı yaratılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Eğer bir organizasyonun iç kültürü ile dışarıya sunmuş olduğu işveren markası arasında tutarlılık bulunuyorsa, çalışanlar bu değerlerle daha fazla özdeşleşir ve organizasyonla olan bağlılıkları artar. Çalışanlar, kurum kültürünün değerleriyle uyum içinde olduklarında, işveren markasına olan güvenleri de pekişir, bu da organizasyonel sadakat ve iş performansını olumlu yönde etkiler (Öksüz, 2020). Bu bağlamda, kurum kültürü ve işveren markası arasındaki uyum hem içsel hem de dışsal algıyı güçlendiren ve organizasyonel başarıyı sürdürülebilir kılan bir faktör olarak önem kazanmaktadır.

1.3.5. Stratejik İşlev

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının stratejik boyutunu ele alarak, bunun yetenek yönetiminde nasıl bir araç olarak kullanılabileceğini tartışmıştır. İşveren markası, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarında merkezi bir rol oynamaktadır. Günümüzde işveren markası, sadece organizasyonların dış dünyaya sundukları imaj değil, aynı zamanda iç stratejik işlevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayan önemli bir araçtır. İşveren markasının güçlü bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların nitelikli iş gücünü çekmelerine ve elde tutmalarına yardımcı olurken,

aynı zamanda çalışan bağlılığını ve verimliliğini artırır. İşveren markası, organizasyonel kültürle uyum içinde işlev gördüğünde hem iç hem de dış paydaşlarla güçlü bir ilişki kurulmasına olanak tanır ve bu da organizasyonun sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkı sağlar (Kılıç, 2023). Bu bağlamda, işveren markası, organizasyonların rekabet avantajını pekiştirir ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynar.

1.3.6. Teknoloji ve Sosyal Medya Kullanımı

Teknoloji ve sosyal medya, işveren markasının oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal medya platformları, organizasyonların kültürünü ve değerlerini geniş kitlelere hızla iletmek için etkili bir araçtır. İşveren markası stratejisinin bir parçası olarak, sosyal medya üzerinden yapılan paylaşımlar, şirketin imajını şekillendirirken aynı zamanda potansiyel adaylarla etkileşimde bulunmayı sağlar. Bu etkileşim, şirketin iş gücü piyasasında daha fazla görünürlük kazanmasına ve doğru yetenekleri çekmesine olanak tanır. Sosyal medya, aynı zamanda organizasyonların içsel değerlerini dışa vurarak çalışan bağlılığını artırır ve çalışanlarla güçlü bir ilişki kurar (Alimoğlu, 2020). Bu nedenle, işveren markasını dijital platformlar üzerinden etkin bir şekilde yönetmek, organizasyonların sürdürülebilir başarısının temel taşlarından biridir.

1.3.7. Çalışan Deneyimi

Edwards (2010), çalışan deneyimlerinin işveren markasının algılanmasındaki kritik rolünü vurgulamıştır. İşveren markasının çalışanların iş yerindeki deneyimlerini yansıtığını, çalışanların iş ortamında yaşadıkları pozitif deneyimlerin işletmenin işveren markasını güçlendirdiğini vurgulamıştır. Olumlu çalışan deneyimlerinin çalışan bağlılığını artırırdığına ve işveren markasını dış çevreye güçlü bir şekilde yansıttığına dikkat çekmiştir.

1.4. İşveren Markasının İşverene Sağladığı Faydalar

İşveren markası, organizasyonlar için stratejik bir değer taşır ve birçok fayda sağlar. İşveren markasının güçlü bir şekilde inşa edilmesi, sadece potansiyel çalışanlar üzerinde değil, mevcut çalışanlar üzerinde de önemli etkiler yaratır. Bu etki, organizasyonun başarısını artıran pek çok avantajı beraberinde getirir. İşveren markasının sağladığı faydalar arasında en önemli unsurlar, yetenek çekimi ve çalışan bağlılığının artması, işe alım sürecinde maliyetlerin azalması, çalışan performansı ve verimliliğin yükselmesi,

organizasyonel itibarın güçlenmesi, çalışanların işveren markası savunucusu haline gelmesi, çalışan devir oranının azalması ve rekabet avantajı sağlanması yer almaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Ewing et al., 2002). Bu unsurlar, işveren markasının sadece bir tanıtım aracı olarak değil, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlayacak stratejik bir unsur olarak kullanılmasını gerektirir.

Bu faydalar, organizasyonların iş gücü piyasasında daha rekabetçi olmalarını, nitelikli çalışanları çekmelerini, elde tutmalarını ve çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmalarını sağlar. Ayrıca güçlü bir işveren markası, çalışanların işyerinde daha verimli ve bağlı olmalarına yol açarak organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu süreç, organizasyonların uzun vadede sürdürülebilir başarılar elde etmelerine olanak tanır.

1.4.1. Yetenek Çekimi ve Çalışan Bağlılığı

İşveren markası, işletmelerin nitelikli iş gücünü çekmesine ve mevcut çalışanlarının bağlılığını artırmasına katkı sağlar. Güçlü bir işveren markası, çalışanların işletmede uzun süre kalmasını teşvik eder ve yetenekli adayların işletmeyi tercih etme olasılığını yükseltir. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının yetenek yönetimi stratejilerinde oynadığı rolü vurgulamış ve güçlü bir markanın nitelikli iş gücünü çekme üzerindeki olumlu etkilerini ele almıştır. Edwards (2010), işveren markasının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiş ve pozitif bir algının çalışan motivasyonunu artırdığını belirtmiştir.

1.4.2. İşe Alım Sürecinde Maliyet Azaltımı

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının şirketin işe alım sürecindeki maliyetleri düşürerek, daha uygun adaylarla hızlı ve verimli bir şekilde bağlantı kurmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, işveren markasının güçlü bir algısı, adayların başvuru sürecine olan ilgilerini artırarak, iş gücü piyasasında yüksek kaliteli başvuruların önünü açar ve bu da işe alım sürecinin hızlanmasına ve dolayısıyla maliyetlerin azalmasına yol açar. Cable ve Turban (2001), işveren markasının özellikle nitelikli adaylar üzerinde cazip bir etki yaratarak, işe alımda harcanan zaman ve çabayı azaltabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, işveren markası, sadece organizasyonel itibarı değil, aynı zamanda finansal kaynakların etkin kullanımını da iyileştirir.

1.4.3. Çalışan Performansı ve Verimliliğin Artması

İşveren markası, iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırarak daha yüksek performans sergilemelerine ve verimliliğin artmasına yardımcı olur. Pozitif algılanan bir işveren markası, çalışanların organizasyonun içinde daha mutlu ve üretken olmalarına katkıda bulunur (Edwards, 2010). Edwards (2010), işveren markası ile çalışanların performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

1.4.4. Organizasyonel İtibarın Güçlenmesi

Fombrun ve van Riel (2004), organizasyonel itibarın, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık ve motivasyon üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu öne sürmektedir. İşveren markasının güçlü olması, şirketin değerlerinin ve kültürünün dışa vurulmasını sağlar, bu da organizasyonun olumlu bir imaj oluşturmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası, iş gücü piyasasında rekabet avantajı sağlayarak, şirketin sektördeki konumunu güçlendirir ve daha kaliteli iş gücünü kendine çeker. Ayrıca, işveren markasının etkin bir şekilde yönetilmesi, hem iç hem de dış paydaşlar arasında güven ve sadakat oluşturur, bu da organizasyonel itibarın uzun vadede güçlenmesine yol açar (Backhaus & Tikoo, 2004). Bu nedenle, işveren markası ve organizasyonel itibar arasındaki ilişki, organizasyonların sürdürülebilir başarıları için kritik bir öneme sahiptir.

1.4.5. Çalışanların İşveren Markası Savunucusu Olması

Berthon ve arkadaşları (2005), işveren markasının cazip bir algı oluşturduğunu ve çalışanların organizasyonun değerlerini paylaşma eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Olumlu bir işveren markası, çalışanların işletmenin savunucuları haline gelmesini sağlar. Çalışanlar, işletmeyi gönüllü olarak tanıtarak işveren markasının daha geniş kitlelerce bilinmesine katkı sağlar.

1.4.6. Çalışan Devir Oranının Azalması

Ambler ve Barrow (1996), işveren markasının organizasyonel bağlılık üzerindeki etkilerini ele almış ve bunun çalışan devir oranlarını düşürmede önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. İşveren markasının güçlü olması çalışan memnuniyetini artırarak çalışanların işletmeden ayrılma olasılığını azaltır. Bu durum, işletme için daha az işe alım ve eğitim maliyeti demektir.

1.4.7. Rekabet Avantajı Sağlanması

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının organizasyonun stratejik bir varlığı olarak rekabet avantajı sağladığını vurgulamıştır. Güçlü bir işveren markası, işletmenin diğer rakiplerine göre yetenekli iş gücünü çekmesi ve tutması açısından stratejik bir avantaj sağlar. Bu durum, işletmenin piyasa koşullarında daha güçlü bir konum elde etmesini sağlar.

1.5. İşveren Markasının İş Görene Sağladığı Faydalar

İşveren markası, yalnızca organizasyonların rekabet avantajını güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar için de çeşitli faydalar sunar. İş görenler, güçlü bir işveren markasına sahip organizasyonlarda kendilerini daha güvende hisseder, motivasyonları artar ve kariyer gelişimlerine yönelik daha fazla fırsat elde ederler. Ambler ve Barrow (1996), işveren markasının çalışanlar açısından sağladığı faydaların iş doyumu, kuruma bağlılık ve kariyer gelişimi gibi unsurları kapsadığını ifade etmektedir. İşveren markasının çalışanlara sunduğu avantajlar, bağlılık ve motivasyonun artması, kariyer ve gelişim fırsatları, iş güvencesi algısı ve sosyal destek ile çalışan itibarının yükselmesi gibi çeşitli boyutlarda ele alınmaktadır (Kumari & Saini, 2018). Bu unsurlar, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirirken, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilir başarı elde etmesine de katkı sağlar.

1.5.1. Çalışan Bağlılığının Artması

Güçlü bir işveren markası, iş görenlerin organizasyonla olan bağını kuvvetlendirir. Çalışanlar, kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görür ve daha uzun süre işletmede kalma eğilimi gösterir. Ambler ve Barrow (1996), işveren markasının organizasyonel bağlılığı artıran önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır. Aynı şekilde Edwards (2010), işveren markası ile çalışan bağlılığı arasında güçlü bir korelasyon bulmuştur.

1.5.2. Çalışan Motivasyonunun Artması

Berthon, Ewing ve Hah (2005), işveren markasının çalışanlar için anlamlı bir iş deneyimi yaratma potansiyeline sahip olduğunu ve bu deneyimin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca, işveren markası ile ilişkilendirilen organizasyonel değerler ve prestij, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirdiğini vurgulamıştır. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının çalışanları motive etme gücünün, organizasyonun itibarına dayalı olarak şekillendiğini

belirtmişlerdir. Çalışanlar, organizasyonlarının değerlerine ve itibarına daha fazla inandıklarında, kendi performanslarını artırma yönünde motive olurlar. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası sadece dış adayları değil, mevcut çalışanları da motive ederek organizasyonel verimliliği artırabilir.

1.5.3. Kariyer ve Gelişim Fırsatları

Barrow ve Mosley (2005), işveren markasının iş görenlerin uzun vadeli kariyer planları yapmasına ve kendilerini geliştirmesine olanak sağladığını, eğitim programları ve yeni projelerde yer alma fırsatlarının iş görenlerin becerilerini artırmasına katkıda bulunacğını belirtmiş ve işveren markasının çalışanlara sunduğu kişisel gelişim ve kariyer olanaklarının önemini vurgulamışlardır.

1.5.4. İş Güvencesi Algısı ve Sosyal Destek

Backhaus ve Tikoo (2004), güçlü işveren markasına sahip şirketlerin çalışanlarına iş güvencesi ve sosyal destek sunduklarını hissettirdiğini belirtmiştir. Bu durumun çalışanların daha stressiz bir ortamda çalışmasını sağlayacağını, güven duygusu ve düşük kaygı ile çalışmanın iş görenler için önemli bir pozitif etkiler olduğunu vurgulayarak işveren markasının çalışanlarda güven ve bağlılık oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

1.5.5. Çalışan İtibarının Artması

Berthon ve arkadaşları (2005), işveren markasının çalışanların şirketlerini dışarıda temsil etme motivasyonunu artırdığını belirtmiştir.

İşveren markası güçlü olan bir şirkette çalışmak, iş görenlerin sosyal çevrelerinde prestij kazanmasını sağlar. Bu durum, çalışanın iş yerine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramı, ilk kez Amerika'da 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde ortaya çıkmıştır. 1997 yılında ise McKinsey firmasının yaptığı araştırmalar sayesinde popüler bir kavram haline gelmiştir. Yetenek yönetimiyle ilgili ilk çalışmayı yapan McKinsey & Company firmasının yapmış olduğu tanıma göre, yetenek "kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe, zekâ, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütünü olup bu kavramların geliştirilmesidir". Yetenek yönetimi ise "tüm bu süreçlerin yönetim süreçlerinde kullanılması" olarak tanımlanmıştır (Yumurtacı, 2014). Günümüzde sosyal ve ekonomik gelişmeler hızlanmış bununla birlikte firmalar daha inovatif ve rekabet gücü yüksek bir yapıya sahip olma arzunda olduklarından yetenek yönetimini daha ön planda tutup, uygun yetenekleri istihdam ederek, yeteneklerden maksimum verimi alacak şekilde kullanılmasına özen göstermektedir.

Dünya genelinde artan işletme sayısı ile işletmelerin çalışma anlayışındaki gelişmeler, yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına, bilgi toplumu çalışanlarının anlayışlarındaki değişimlere ve işletme beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Bilgi teknolojisine geçiş süreci, becerili işgücüne duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, yetenekli çalışanları istihdam etme ve elde tutma çabası içine girmişlerdir. Söz konusu bu gelişmeler, yetenek yönetiminin temelini oluşturmuştur (Altınöz, 2018).

Yetenek yönetimi, modern iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajı sağlaması için stratejik bir etmen olarak ön plana çıkmaktadır. Kavram, yetenekli bireylerin işletmelere çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsar. Yetenek yönetimi genellikle insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilir ve işletmelerin sürdürülebilir kârlılığını artırmaya yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanır (Öksüz, 2020).

Yetenek yönetimi kavramı, bireyin beceri ve potansiyelini verimli bir şekilde ortaya koyması, yenilikçiliği desteklemesi ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması üzerine yoğunlaşır. Bu kapsamda, "yetenek, planlama, belirleme, çekme, edinme,

geliştirme, yerleştirme ve tutma" gibi süreçleri içeren döngüsel bir sistem oluşturur (Yumurtacı, 2014).

İnsan Kaynakları yönetimi temelde üç bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar; Kadro, envanter ve şemadır.

Kadro, kurumlar tarafından çalıştırılacak personel niteliği ile personel sayısını belirlemenin aracıdır. Her kadro personelin sınıfını, hizmet unvanını, derecesini, o kadroda çalıştırılacak personel sayısını içeren hukuksal araçtır. Envanter, kurum ve kuruluşa ait insan gücünün tümünü ifade eder.

Şema, şirketler içindeki rollerin, sorumlulukların, hiyerarşilerin ve raporlama hatlarının görselleştirilmesidir. Yetenek yönetimi ise envanterde yer alan veya ileride yer alacak çalışanları; keşfetme, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreçlerinin tamamıdır. Bu noktada çalışanları tanımak, onlar hakkında bilgi sahibi olmak hayati önem taşımaktadır. Doğru yetenekleri doğru işe yerleştirmek çalışanın motivasyonunun temelini oluşturur.

2.2. Yetenek Yönetiminin Gelişim Süreci

Yetenek yönetiminin gelişim süreci, işletmelerin insan kaynağını stratejik bir avantaj olarak görmeye başlamasıyla şekillenmiş ve bu sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için başlangıç, geliştirme ve altyapı oluşturma olmak üzere üç aşamada incelenmiştir. Başlangıç aşamasında, yetenek yönetimi geleneksel insan kaynakları süreçlerinin bir parçası olarak görülmüş ve işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi temel uygulamalarla sınırlı kalmıştır (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Geliştirme aşamasında, işletmeler yetenek yönetimini stratejik bir perspektifle ele alarak, özellikle kilit pozisyonlara yönelik planlamalar yapmaya ve çalışanların kariyer gelişimini desteklemeye odaklanmıştır (Collings & Mellahi, 2009). Son olarak, altyapı oluşturma aşamasında, yetenek yönetimi organizasyonel kültürün bir parçası haline gelmiş, dijitalleşme, veri analitiği ve kapsayıcı yönetim anlayışıyla sürdürülebilir bir yapıya dönüşmüştür (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013). Bu üç aşamalı inceleme, yetenek yönetiminin geçirdiği evrimi sistematik bir şekilde ele alarak, işletmelerin rekabet avantajı sağlama sürecinde nasıl bir dönüşüm yaşadığını ortaya koymaktadır.

2.2.1. Başlangıç aşaması

İlk olarak, Yetenek yönetimi kavramı stratejik insan kaynakları yönetimi içinde, önemli pozisyonların belirlenmesi ve uygun adayların seçilmesiyle başlamıştır (Çelik, 2019). Yetenek yönetiminin başladığı yer işletmedeki kilit pozisyonların detaylı ve doğru şekilde tespit edilmesi ve bu pozisyonlara uygun tecrübeli, kabiliyetli ve potansiyel sahibi adayların bulunmasıdır. Bu noktada, "kilit pozisyon" analizinin doğru yapılması ve pozisyona uygun adaylar seçilirken yapılacak olan değerlendirme son derece önemlidir. Doğru işe doğru aday bulmak yetenek yönetiminin başlangıcını oluşturur.

2.2.2 Geliştirme Aşaması

Yetenek yönetimi daha sonra yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanların potansiyellerinin artırılması ve onların bağlılığının sağlanması gibi süreçleri kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu süreçte organizasyonlar, çalışanların beceri ve liderlik gelişimine odaklanmıştır (Bingöl, 2016). Doğru işe doğru adayı bulmakla başlayan süreç, adayın pozisyonda çalışacağı süre boyunca kendini geliştirip verimliliğini ve bağlılığını arttırmasına yönelik şekilde devam etmektedir. Yetenek yönetimi, alanında yetenekli olduğu kabul edilen çalışanların mevcut kabiliyetlerinin artırılması, potansiyel becerilerini keşfetmesi, organizasyona olan bağlılığının yükselmesi ve liderlik becerisi kazanması gibi pek çok konuda stratejik öneme sahiptir.

2.2.3. Altyapı Oluşturma

Günümüzde, dijitalleşmenin ve teknoloji odaklı yönetim yaklaşımlarının etkisiyle, yetenek yönetimi süreçleri otomasyon, veri analitiği ve bireyselleştirilmiş kariyer yönetimi stratejileriyle desteklenmektedir. Yetenek yönetimi sadece mevcut çalışanların değil, gelecekteki iş gücünün de organizasyona kazandırılmasını amaçlamaktadır (Galaş ve Kaygısız, 2022). Rekabetin gittikçe arttığı günümüzde yetenekli çalışanları organizasyona dahil etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Rekabet gücünü yüksek tutmak isteyen işletmeler gelecek planlamalarında meydana gelmesi muhtemel iş gücü ihtiyacı için alt yapı çalışmalarına erken başlayıp aday havuzunda potansiyelli yetenekleri bulundurmak isteyecektir. Bu bağlamda üniversitelerin son sınıf öğrencilerine yönelik oluşturulan staj ve geliştirme programları potansiyel yetenekleri keşfetme ve onları gelecekte organizasyona dahil etme konusunda işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır.

2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi, işletmelerin giderek artan rekabet ortamında sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Günümüzde, maddi varlıkların değer kaybettiği ve insan sermayesi gibi maddi olmayan varlıkların ön plana çıktığı bir iş ortamında, yetenekli çalışanlar işletmelere yenilikçilik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların doğru seçilmesi, geliştirilmesi ve uzun vadeli bağlılıklarının sağlanması, yalnızca iş süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin hedeflerine ulaşmasında temel bir rol oynar. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmeyle birlikte yetenek yönetimi süreçleri daha sistematik ve etkili bir hale gelmiştir. Bu nedenle, yetenek yönetimi, organizasyonların gelecekteki başarısını şekillendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2019; Öztırak ve Bayram, 2020).

Yetenek yönetiminin önemi, literatürde organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için stratejik bir araç olarak vurgulanmaktadır. Yetenek yönetimi, insan sermayesinin değerini artırarak organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Boxall & Purcell, 2011). Ayrıca, çalışan bağlılığı ve tutma stratejileri ile çalışan performansı artırılarak organizasyonun uzun vadeli başarısı güçlendirilir (Allen et al., 2010). Teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme, yetenek yönetimi süreçlerini daha verimli hale getirerek, organizasyonların değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına katkıda bulunur (Cappelli, 2008).

2.3.1. Stratejik Avantaj Sağlama

Yetenek yönetimi, insan sermayesini etkili bir şekilde kullanarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlar. Yetenekli çalışanlar, iş süreçlerini yenilikçi ve verimli hale getirerek organizasyonlara değer katar. Çalışmalar, yetenek yönetiminin işletme performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Yıldız, 2023). Alanında uzman, potansiyeli yüksek ve yetenekli bir ekiple çalışıyorsanız her zaman rakiplerinizden bir adım öndesiniz demektir. Bu iş gücün işletmeye katacağı pozitif etkiler işletmeyi bulunduğu piyasada rakiplerine kıyasla çok daha avantajlı bir hale getirecektir. Bu avantajı sağlamada işletmenin kullanacağı en önemli yöntem yetenek yönetimidir.

2.3.2. İnsan Sermayesinin Değeri

İnsan sermayesi, bir işletmenin sürdürülebilir başarısında ve rekabet avantajında temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimi bu insan sermayesini etkin şekilde kullanmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Günümüzde, organizasyonların maddi varlıklarından ziyade, çalışanların bilgi ve yetenekleri gibi maddi olmayan varlıklar daha fazla önem kazanmıştır. Bu bağlamda, yetenekli çalışanlar, şirketlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, İstanbul Üniversitesi'nde yapılan bir tez çalışmasında yetenek yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alındığı belirtilmektedir (Çelik, 2019).

2.3.3. Çalışan Bağlılığı ve Tutma Stratejileri

Yetenek yönetimi, işletmelerin en değerli çalışanlarını elde tutmasına katkıda bulunur. Nitelikli çalışanları elde tutma stratejileri, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahiptir. Bu konuda yapılan çalışmalar, yetenek yönetiminin motivasyon, kariyer gelişimi ve eğitim süreçleriyle doğrudan bağlantılı olduğuna dikkat çekmektedir (Öztırak ve Bayram, 2020). Yetenekli iş göreni bulmak kadar onu organizasyonda tutmak da son derece önem arz etmektedir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlamak için önemlidir. Yetenek yönetimi uygulamaları bu süreçlerde istenilen sonucu alabilme konusunda işletmeye büyük katkı sağlar.

2.3.4. Teknolojik Dönüşüm ve Dijitalleşme

Dijitalleşmenin hız kazandığı son yıllarda, yetenek yönetimi uygulamaları teknoloji ile entegre edilmiştir. İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi hem maliyetlerin düşürülmesi hem de zaman tasarruf sağlanması açısından önemli bir dönüşüm başlatmıştır (Barutçugil, 2004).

2.4. Yetenek Yönetiminin Genel Özellikleri

Yetenek yönetiminin genel özellikleri, organizasyonların hem iş gücü verimliliğini artırma hem de stratejik hedeflere ulaşma adına oldukça önemlidir. Yetenek yönetimi uygulamaları, organizasyonların başarıya ulaşabilmesi için doğru yetenekleri çekme, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların performansını doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Stratejik odaklılık, yetenek yönetimini organizasyonun genel stratejilerine entegre ederken, eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanır. Ayrıca, çalışan bağlılığını

artırmak ve organizasyonel motivasyonu güçlendirmek, performans yönetimi ve teknolojiyle entegrasyon gibi faktörler, yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir. Bu nedenle, yetenek yönetiminin genel özellikleri, her bir alt başlığın birleşimiyle bir bütün oluşturur ve organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamada kritik rol oynar (Barutçugil, 2004, Collings ve Mellahi, 2009,Öztırak & Bayram, 2020).

2.4.1. Stratejik Odaklılık

Yetenek yönetimi, işletmelerin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu stratejik bir yaklaşım benimser. Bu strateji, çalışanların beceri ve yeteneklerini, organizasyonel hedeflere ulaşmak için en etkili şekilde kullanmayı amaçlar (Barutçugil, 2004). Bu yaklaşım, özellikle rekabet avantajı sağlama amacıyla nitelikli iş gücünü hedef almaktadır.

2.4.2. Yetenek Çekme ve Seçme

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu kritik yetenekleri belirlemesi ve bu yeteneklere sahip işgücünü çekmek için cazip koşullar sunması yetenek yönetiminin temel unsurlarındandır. Doğru yeteneği doğru pozisyonda değerlendirmek, organizasyonel performansı artıran bir unsurdur (Collings ve Mellahi, 2009).

2.4.3. Eğitim ve Gelişim

Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek, onların potansiyellerini artırmak için düzenli eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, yetenek yönetiminin önemli bir özelliğidir. Bu süreç hem bireysel hem de organizasyonel büyümeye katkı sağlar (Yıldız, 2023).

2.4.4. Bağlılık ve Motivasyon

Çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırmak ve onları motive etmek için çeşitli ödüllendirme, kariyer planlama ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi araçlar kullanılır. Bu durum, özellikle yetenekli çalışanların elde tutulmasında kritik rol oynar (Öztırak & Bayram, 2020).

2.4.5. Performans Yönetimi

Çalışanların performansını düzenli olarak izlemek ve geliştirmek için geri bildirim mekanizmaları oluşturulması yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilir. Performans yönetimi, çalışanların kişisel hedefleriyle organizasyonel hedefler arasındaki uyumu sağlar (Çelik, 2019).

2.4.6. Teknoloji ile Entegrasyon

Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte yetenek yönetimi süreçleri, insan kaynakları bilgi sistemleri ve dijital platformlar üzerinden daha etkin bir şekilde yönetilmektedir. Bu durum, süreçlerin hızlanmasını ve veri tabanlı kararların alınmasını sağlar (Barutçugil, 2004).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1. Savunma Sanayi Kavramı

Savunma sanayi, ulusal güvenliği sağlamak ve askeri kapasiteyi güçlendirmek amacıyla stratejik öneme sahip ürün ve hizmetlerin üretildiği bir sektördür. Savunma sanayi, tam rekabet koşullarının işlemediği, çoğunlukla devletin alıcı olduğu monopson piyasa yapısına sahiptir. Bu sektörde etkinlik kaygılarının ötesinde, tehdit algısı yüksek olan ülkelerin ve küresel güç olmayı hedefleyen devletler yoğun yatırımlar yapmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkeler tarafından domine edilen savunma sanayinde, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler de bağımsızlıklarını artırmak ve uluslararası rekabette yer almak amacıyla yatırımlarını hızlandırmaktadır. Böylece, savunma sanayi yalnızca askeri güvenliğe katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda teknoloji geliştirme, sanayi altyapısını güçlendirme ve ekonomik büyümeye katkı sağlama açısından da kritik bir alan olarak öne çıkmaktadır (Sezgin ve Sezgin, 2018).

Savunma sanayi, yüksek teknoloji içeren ürünlerin geliştirilmesi ve üretimi açısından önemli bir yere sahiptir. Bu ürünler arasında savunma sistemleri, silah ve mühimmat, elektronik harp sistemleri, askeri araçlar, havacılık ve uzay teknolojileri bulunmaktadır. Sektör, aynı zamanda ulusal ekonomilere önemli katkılar sağlamakta ve diğer sanayi dallarıyla güçlü bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yapılan yatırımlar, savunma sanayinin yenilikçi teknolojiler üretmesini ve bu yeniliklerin diğer sektörlere yayılmasını sağlamaktadır. Küresel ölçekte, savunma sanayi bir ülkenin askeri, ekonomik ve teknolojik gücünün önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Yılmaztürk, 2023).

3.2. Savunma Sanayi Şirketlerinin Genel Özellikleri

Savunma sanayi şirketleri, diğer sanayi kuruluşlarından belirgin şekilde ayrılan birtakım özelliklere sahiptir. Bu şirketlerin temel odak noktası, yüksek performans ve kalite odaklı üretim gerçekleştirmek ve ulusal güvenlik gereksinimlerini karşılamaktır. Savunma sanayi projeleri genellikle büyük ölçekli yatırımları ve mali kaynakları gerektirdiğinden, bu alandaki firmalar güçlü finansal yapılarla faaliyet göstermektedir. Ayrıca, savunma

sanayi şirketlerinin faaliyetleri, devlet kontrolü ve denetimi altında gerçekleşmektedir (Baran,2018).

Bu şirketler, ileri teknolojilere dayalı üretim süreçleri yürütmekte ve Ar-Ge çalışmalarına büyük önem vermektedir. Savunma sanayi firmalarının bir diğer önemli özelliği, üretim süreçlerinin stratejik hassasiyete sahip olması ve yüksek düzeyde gizlilik gerektirmesidir. Bu firmalar, ürünlerinin tasarımı, üretimi ve kullanımı sırasında ulusal çıkarlar doğrultusunda hareket etmekte ve askeri-stratejik önceliklere uygun çözümler sunmaktadır.

Savunma sanayi şirketlerinin temel amacı, ulusal güvenliği desteklemek ve askeri güçlerin ihtiyaç duyduğu stratejik ürün ve hizmetleri sağlamak olarak tanımlanabilir. Sezgin ve Sezgin (2018), savunma sanayinin yalnızca ekonomik etkinlik kaygısıyla hareket eden bir sektör olmadığını, aynı zamanda ülkelerin tehdit algıları ve küresel stratejik hedefleri doğrultusunda şekillendiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, savunma sanayi şirketleri, askeri sistemlerin üretimi, geliştirilmesi ve tedarikiyle birlikte, yenilikçi teknolojiler üretmek, savunma kabiliyetlerini artırmak ve dışa bağımlılığı azaltmak gibi stratejik hedefler doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda, uluslararası rekabette yer edinmek isteyen ülkeler için savunma sanayi, ekonomik büyümeyi destekleyici bir sektör olarak da önem taşımaktadır.

3.3. Türkiye'de Savunma Sanayi Şirketlerinin Gelişimi ve Önemi

Türkiye'de savunma sanayinin gelişimi, 1921'de Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla başlamış ve 1924'te tamir bakım atölyeleri, fişek fabrikaları ve Gölcük Tersanesi ile ilerlemiştir. 1950'de askeri fabrikalar MKEK bünyesine alınırken, 1954'te Milli Savunma Bakanlığı AR-GE Daire Başkanlığı kurulmuş, 1970'te Teknik Hizmetler Dairesi millileşme çabalarına katkı sağlamıştır. 1974 Kıbrıs Barış Harekatı sonrası ambargolar, yerli savunma sanayinin önemini artırmış ve ASELSAN, HAVELSAN, ASPİLSAN gibi kuruluşların hayata geçirilmesini sağlamıştır. 1985'te savunma sanayinin daha etkin yönetilmesi amacıyla SAGEB kurulmuş, 1989'da Savunma Sanayi Müsteşarlığı'na dönüştürülmüştür. 1985-2006 arasında Zırhlı Muharebe Aracı, Hafif Nakliye Uçağı ve Cougar Helikopteri gibi projelerle sektör hızla gelişmiş, özel firmaların sayısı artmıştır (Yeşilyurt & Yeşilyurt, 2019).

Türkiye’nin savunma sanayii, son yıllarda büyük bir gelişim göstermiş ve küresel çapta rekabet edebilir bir konuma gelmiştir. ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, HAVELSAN, STM, BMC ve FNSS gibi önde gelen şirketler, yerli ve milli üretim kapasitesini artırarak hem iç pazarda hem de ihracatta önemli başarılar elde etmektedir. Özellikle savunma teknolojilerinde yerlilik oranının %80’e yaklaşması, sektördeki bağımsızlığı güçlendirmiştir. İHA ve SİHA teknolojilerinde Baykar ve TUSAŞ gibi firmaların geliştirdiği platformlar, uluslararası arenada dikkat çekmiştir. Ayrıca, Milli Muharip Uçak KAAN, Hürjet, Hürkuş, Atak, Gökbey, Altay Tankı, Hisar ve Siper hava savunma sistemleri gibi projeler, savunma sanayiinin gelişimini gözler önüne sermektedir (Demir, 2022).

Ekonomik açıdan da savunma sanayisinin önemi büyümektedir. 2022 yılında savunma ve havacılık ihracatı 4,4 milyar dolara ulaşmış ve bir önceki yıla göre %36,9 oranında bir artış kaydedilmiştir. Bu başarılar, Türkiye’nin hem ulusal güvenliğini güçlendirme hem de uluslararası pazarda rekabetçi bir konum elde etme hedefleri doğrultusunda ilerlediğini göstermektedir (Eurasian Research Instıtute (n.d.)).

Sonuç olarak, Türkiye'de savunma sanayisi tarihsel süreç içerisinde çeşitli evrelerden geçmiş ve günümüzde stratejik bir öneme sahip bir endüstri haline gelmiştir. Yerli ve milli üretim yetkinliğinin geliştirilmesi, dışa bağımlılığın azaltılması ve uluslararası pazarda etkin bir konum elde edilmesi, sektörün geleceğe yönelik hedeflerini şekillendiren temel unsurları oluşturmaktadır (Demir, 2022).

3.4. Savunma Sanayinde İşveren Markası Kavramı

Savunma sanayinde işveren markası kavramı, nitelikli iş gücünü kuruluşa çekmek ve elde tutmak amacıyla önemli bir stratejik unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, örgütlerin mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde oluşturduğu algı ve itibarı ifade etmektedir. İşveren markası stratejileri, özellikle yetenekli bireylerin kuruluşlara ilgisini artırmak ve çalışanların bağlılığını güçlendirmek için kritik bir rol oynamaktadır (Timur ve Behram, 2021).

Savunma sanayinde faaliyet gösteren şirketler, çalışanlarının bilgi ve uzmanlık seviyelerini yükseltmek amacıyla özel bir özen göstermektedir. Bu sektörde çalışanları cezbetmek ve onlarla uzun vadeli bağlar kurmak için etkin işveren markası uygulamalarının hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Örneğin, TUSAŞ, ASELSAN

gibi lider şirketler, işveren markası çalışmaları ve çalışan memnuniyetine yönelik projeleriyle dikkat çekmektedir. Bu sayede sektörde öne çıkan firmalar, potansiyel çalışanların gözünün üzerinde olduğu işverenler haline gelmektedir.

İşveren markasının çalışanların örgütsel özdeşleşme üretici etkileri de dikkate değer bir konudur. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini bir kuruluşun parçası olarak algılaması ve organizasyon değerleri ile uyumlu hissetmesi anlamına gelir. İşveren markasının olumlu algılanması, çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılığı güçlendirebilir ve işten ayrılma oranlarını azaltabilir. Araştırmalar bu yöndeki hipotezleri desteklemekte ve özellikle savunma sanayinde etkin uygulamaların örgütsel performansa katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır (Erdem ve Bozkurt, 2023).

Sonuç olarak, savunma sanayiinde işveren markası hem çalışanların örgütle uyumunu hem de sektörün sürdürülebilirliğini sağlayan bir yapıtaşı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, sektör çapında yapılan işveren markası stratejilerinin titizlikle uygulanması, sektörün geleceğine yönelik önemli bir yatırım niteliği taşımaktadır.

3.5. Savunma Sanayinde İşveren Markası Uygulamaları

Savunma sanayinde iki temel etken dikkat çekmektedir: teknolojik yenilikler ve yetenek savaşı. Teknolojik yenilikler, ürün, özel bilgi birikimine sahip olanların ürünlerine göre satışları artarken, yetenek savaşı bu çalışanların sektör içindeki hareketliliğine yol açmaktadır (Demir, 2022). Bu nedenle, işveren markasının programlarının oluşturulması, planlanması ve sürdürülmesi önem kazanmaktadır.

Başal (2019), işveren markası stratejilerinin, çalışanların beklentilerine uygun şekilde şekillendirildiğinde, hem rekabet avantajını korumaya hem de sektörün kritik kabiliyetlerini elde tutmaya katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, savunma sanayii sektöründe çalışanlar genellikle teknik birimlerde faaliyet göstermekte ve bu çalışanlar, sektöre özgü değerler ve misyonla uyumlu bir çalışma ortamı aramaktadır. Dolayısıyla, Başal'ın (2019) ifade ettiği bu görüş, savunma sanayii özelinde de geçerlidir; zira işveren markası stratejilerinin, teknik yetkinliklere sahip çalışanların beklentileri doğrultusunda şekillendirilmesi, hem sektördeki rekabetçi konumun sürdürülmesine hem de kritik insan kaynaklarının korunmasına olanak tanımaktadır.

Ayrıca savunma sanayinde şeffaflık ve etik politikaların vurgulanması, işverenin marka uygulamalarını kilitleme rolü oynamaktadır. Bu durum, üretimin hassas bileşenlerini

çalışanlarına verdikleri güvenin bakımını sağlar. Özellikle şeffaf bir yönetim anlayışı ve çalışan geri bildiriminin etkin bir şekilde işlenmesi, çalışanın kapasitesi ve bağlılığını artıran önemli faktörlerdendir.

Sonuç olarak, savunma sanayi gibi özel parçalar halinde ürün geliştiren marka uygulamalarının, çalışanların örgütledikleri duygusal bağın derinleşmesinde ve listelenen yetenekli profesyonelleri elde tutmasında etkili bir rol oynar. Bu bağlamda, işveren markasının etkin bir şekilde yayılması, savunma sanayinin genel performansı ve sürekliliğin geliştirilmesi bir üstünlük olarak değerlendirilmelidir.

3.6. Savunma Sanayinde Yetenek Yönetimi

Collings ve Mellahi (2009), yetenek yönetimi kavramının stratejik öneme sahip sektörlerde giderek daha fazla önem kazandığını vurgulamaktadır. Savunma sanayii sektörü de stratejik öeneme sahip bi sektör olup hem ulusal güvenlik hem de ekonomik kalkınma açısından kritik bir rol oynadığından, sektörün sürdürülebilir başarısı, nitelikli insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, savunma sanayii sektöründe yetenek yönetiminin önemi, yalnızca çalışanların yetkinliklerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda sektördeki rekabetçi konumun güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır.

Savunma sanayi, ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin üretildiği, yüksek derecede uzmanlaşmış bir iş gücüne ihtiyaç duyan bir sektördür. Bu nedenle, yetenek yönetiminin savunma sanayindeki rolü, yalnızca iş gücünün verimliliğini artırmakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda sektördeki rekabet avantajını da pekiştirmektedir (Barney, 1991).

Savunma sanayisindeki yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği, sektöre özgü özel koşullara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu sektör, yüksek güvenlik gereksinimleri, hızla gelişen teknolojiler ve karmaşık proje yönetim süreçleri gibi özellikler taşımaktadır. Bu çerçevede, yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların sadece teknik bilgi ve becerilerini değil, aynı zamanda liderlik ve problem çözme yeteneklerini de geliştirmeye yönelik bir odaklanma sergilemektedir.

Yetenek yönetimi stratejileri kapsamında, savunma sanayinde sıkça kullanılan yaklaşımlar arasında yetenek havuzlarının oluşturulması, kariyer planlama ve yedekleme süreçlerinin tasarlanması ve çalışanların sürekli eğitime teşvik edilmesi bulunmaktadır

(Gürbüz ve Aydın, 2018). Ayrıca, savunma sanayinde iş gücü sadakati ve bağlılığının artırılması, hem sektördeki insan kaynağı devinimini azaltmak hem de bilgi kaybını önlemek adına kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, etkili performans değerlendirme sistemleri ve motivasyonu artırıcı ödüllendirme mekanizmaları yaygın olarak kullanılmaktadır (Dessler, 2013).

Sonuç olarak, savunma sanayinde yetenek yönetimi, sektöre özgü gereksinimlere uygun olarak tasarlanmalı ve sürekli olarak güncellenmelidir. Bu süreçte, ulusal ve uluslararası ölçekteki iyi uygulama örneklerinden faydalanmak, sektördeki yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini artıracaktır. Ayrıca, nitelikli iş gücünün geliştirilmesi ve elde tutulması için sektör-üniversite iş birliklerinin teşvik edilmesi de önem taşımaktadır.

3.7. Savunma Sanayinde Yetenek Yönetimi ve Uygulamaları

Collings ve Mellahi (2009), yetenek yönetiminin, yüksek teknoloji yoğunluklu ve stratejik önem taşıyan savunma sektörlerde kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamaları, savunma sanayi sektördeki sürdürülebilirlik ve rekabet gücünün artırılmasında önemli bir stratejik araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi, yetenekli bireylerin tanımlanması, geliştirilmesi ve örgütte tutulmasına yönelik süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesini içermektedir. Savunma sanayi özelinde, bu süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanması, sektördeki teknik yetkinliklerin güçlendirilmesine ve organizasyonel başarıya katkı sağlamaktadır.

Savunma sanayinde yetenek yönetimi uygulamalarının temel amacı, sektöre özgü teknik becerilere sahip iş gücünün oluşturulması ve geliştirilmesidir. Bu kapsamda, yetenek havuzlarının oluşturulması, çalışanların kariyer planlamasının yapılması ve bireylerin sürekli eğitimlerle desteklenmesi öne çıkan uygulamalardandır (Barney, 1991). Özellikle mühendislik, bilişim teknolojileri ve proje yönetimi gibi alanlarda uzmanlaşmış bireylerin kazanılması ve elde tutulması sektörde önemli bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi sürecinde kullanılan uygulamalar, çalışanların performansını artırmayı ve sektördeki bilgi kaybını en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla, etkili bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmak için ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması ve liderlik gelişimine yönelik programların uygulanması yaygın yaklaşımlar arasında yer almaktadır (Dessler, 2013).

Gündüzalp ve Özan (2018), hızlı teknolojik gelişmelerin, yetenek yönetimi süreçlerini daha dinamik hale getirdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, savunma sanayi sektöründe çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin güncel tutulabilmesi için sektöre özgü eğitim programları düzenlenmektedir. Ayrıca, kurum içi mentorluk ve koçluk uygulamaları aracılığıyla çalışanların liderlik yetkinlikleri artırılmakta ve bu süreç, gelecekteki yönetim kademeleri için bir yetenek rezervinin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Bu stratejik uygulamalar, sektördeki insan kaynaklarının sürekli olarak gelişmesini ve sektörün karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilen yetkin liderlerin yetişmesini desteklemektedir.

Sonuç olarak, savunma sanayiinde yetenek yönetimi uygulamaları, sektörün gereksinimlerine özgü olarak tasarlanmakta ve sürekli olarak güncellenmektedir. Bu süreçte, yetenek yönetimine ilişkin küresel iyi uygulama örneklerinden faydalanılması, savunma sanayinin uluslararası rekabet gücünü artıracaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

4.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini organizasyonlarının bir parçası olarak hissetmesi ve organizasyonun hedefleriyle kendi değerlerini uyumlu hale getirmeleri sürecini tanımlar (Ashforth ve Mael, 1989). Bu kavram, bir organizasyonun marka değerleri ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır ve organizasyonel bağlılık ile bireysel performansı artırmada kritik bir rol oynar.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların organizasyonlarına duygusal bağlılık geliştirmeleriyle, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik daha yüksek motivasyon sağlar (Dutton ve diğerleri, 1994). Marka yönetimi uygulamaları, organizasyonun dışsal imajını ve değerlerini çalışanlara aktarıp, onları bu değerlere sadık kalmaya teşvik ederken, yetenek yönetimi uygulamaları da doğru yeteneklerin seçilmesi, eğitilmesi ve gelişiminin sağlanması ile çalışanların organizasyona daha derin bir şekilde bağlanmalarını sağlar (Schein, 2010). Bu bağlamda, marka ve yetenek yönetiminin entegrasyonu, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin çeşitli faktörlerle ilişkisini incelemiştir. Örneğin, Karadağ (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, akademik bir örgütte iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiş ve iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Benzer şekilde, Sezici (2015), örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmış ve yüksek düzeyde özdeşleşmenin işe yabancılaşmayı azalttığını göstermiştir.

Ayrıca, liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi de önemli bir araştırma konusu olmuştur. Özdemir ve Kılıç (2020), dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve bu ilişkide duygusal bağlılığın düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini ve duygusal bağlılığın bu etkiyi güçlendirdiğini göstermektedir.

Eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar da örgütsel özdeşleşmenin önemini vurgulamaktadır. Nergiz (2023) tarafından yapılan bir sistematik derleme çalışması, 2010-2023 yılları arasında Türkiye'de eğitim örgütlerinde örgütsel özdeşleşme konusundaki lisansüstü tez çalışmalarını analiz etmiş ve bu çalışmaların genellikle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme, savunma sanayi sektöründeki çalışanların organizasyonla kurduğu duygusal bağları güçlendirerek, organizasyonel hedeflerin başarılmasına katkı sağlar. Marka yönetimi ve yetenek yönetiminin entegrasyonu, bu süreci olumlu yönde etkileyen ve organizasyonel başarıya ulaşılmasını destekleyen temel faktörler arasında yer almaktadır.

4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini bir organizasyonun parçası olarak hissetmeleri ve organizasyonun değerleriyle kişisel değerlerini birleştirmeleri sürecini ifade eder (Ashforth ve Mael, 1989). Bu kavram, örgüt teorisi ve sosyal psikoloji literatüründe önemli bir yer tutmaktadır ve bir organizasyona yönelik bağlılık, motivasyon, iş tatmini ve performans gibi unsurlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994). Savunma sanayi gibi stratejik ve yüksek güvenlik gereksinimlerine sahip sektörlerde, örgütsel özdeşleşme, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmesi ve örgütün değerleriyle bütünleşmesi sürecidir. Arıkoğlu, E. (2019) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmaktadır. Özellikle çalışanların örgütle duygusal bağ kurmaları, işlerine daha fazla motive olmalarını ve görev tanımları dışında da katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Ayrıca, örgütle özdeşleşen çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak gördükleri ifade edilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarıyla güçlü bir özdeşleşme sağlamaları, hem iş gücü verimliliğini artırmak hem de uzun vadeli başarıyı desteklemek açısından kritik bir faktördür.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgütün hedefleri, değerleri ile özdeşleşmesi sürecidir. Bu kavram, günümüz iş dünyasında önemli bir yer tutar çünkü çalışanların iş tatmini, bağlılıkları ve performansları üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Alkan ve Kesik (2023) tarafından yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Yani, çalışanlar örgütle uyumlu olduklarında ve örgütün değerleriyle özdeşleştiklerinde, işyerindeki mutlulukları artmakta ve iş tatminleri yükselmektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, genel memnuniyet düzeylerini yükseltir.

Diğer yandan, Demirel ve Ulu (2020) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Örgütsel özdeşleşmeye sahip bireyler, sadece kişisel başarılarıyla değil, örgütün başarısıyla da özdeşleşir ve bu da onların işlerine olan odaklanmalarını, çaba sarf etmelerini sağlar. Yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla motivasyona sahip olurlar ve performanslarını artırırlar.

Marka ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye etkisi de göz ardı edilemez. Organizasyonların güçlü bir marka kimliği oluşturması, çalışanların bu kimlikle özdeşleşmelerini sağlarken, yetenek yönetimi süreçleri ise doğru yeteneklerin organizasyonla uyumlu hale gelmesini ve bu bireylerin organizasyonel hedeflere yönlendirilmesini kolaylaştırır (Schein, 2010). Bu bütünleşme, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirir ve organizasyonel başarıya katkı sağlar.

Örgütsel özdeşleşmenin önemi, sadece bireylerin iş performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel kültürün güçlenmesine, iş tatmininin artmasına ve çalışanların işlerine olan bağlılıklarının uzun vadeli olmasına da olanak tanır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Bu süreç, savunma sanayi gibi kritik sektörlerde, çalışanların organizasyonla bütünleşerek daha güvenli, daha verimli ve daha uyumlu bir şekilde çalışmasına olanak sağlar.

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme, organizasyonların sadece iç dinamiklerini değil, aynı zamanda dışsal başarılarını da etkileyen önemli bir faktördür. Savunma sanayi gibi sektörel olarak yüksek güvenlik ve performans gereksinimlerine sahip organizasyonlarda,

örgütsel özdeşleşme hem organizasyonun iç verimliliğini artırmakta hem de dışsal başarılarını pekiştirmektedir.

4.3. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerin ayrı başlıklar altında incelenmesi, bu sürecin çok yönlü ve dinamik doğasının anlaşılmasını sağlar. Literatürde, marka kimliği ve örgütsel imaj gibi dışsal faktörler, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirirken, yetkinlik ve yetenek yönetimi süreçleri, çalışanların kendilerini örgüte daha bağlı hissetmelerini sağlayarak örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır (Collings & Mellahi, 2009). Ayrıca, liderlik ve iletişim, çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde özdeşleşmelerini sağlayan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Klein et al., 2000). Örgütsel kültür ve değerler, çalışanların örgütsel kimlikleriyle bütünleşmelerini destekleyerek özdeşleşme düzeylerini yükseltir (Ashforth & Mael, 1989). Çalışan katılımı ve motivasyon, bireylerin örgütle olan bağlarını derinleştirirken, örgütün stratejik yönleri ise örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesine yönelik uygulamaların oluşturulmasına zemin hazırlar (Riketta, 2005; Eisenberger et al., 1986). Bu faktörlerin her biri, örgütsel özdeşleşmenin gelişimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup, örgütün uzun vadeli başarısını pekiştirmektedir.Bu bölümde, marka ve yetenek yönetimi uygulamalarının bütünleşmesinin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini yönlendiren faktörler tartışılacaktır.

4.3.1. Marka Kimliği ve Organizasyonel İmaj

Marka kimliği ve organizasyonel imaj, bir örgütün dış dünyaya sunduğu değer, vizyon ve karakteri ifade ederken, organizasyonel imaj ise çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların bu kimliği nasıl algıladığını gösterir. Çalışanların, çalıştıkları örgütün marka kimliğiyle özdeşleşmesi, onların örgütsel bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirir. İyi bir marka kimliği, çalışanlara örgütlerinin güçlü ve güvenilir bir imaja sahip olduğunu hissettirir, bu da onların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırarak örgütsel özdeşleşmelerini pekiştirir (İnce, Uygurtürk 2019).

Örgütsel özdeşleşme, organizasyonun dışsal imajı ile içsel kültürü arasındaki uyumla doğrudan ilişkilidir. Organizasyonların marka kimlikleri, çalışanların organizasyona olan aidiyet duygularını etkileyen önemli bir faktördür (Dutton vd., 1994)

4.3.2. Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren bir diğer önemli faktördür. Yetenek yönetimi, çalışanların doğru yeteneklerle organizasyona entegre edilmesi, eğitilmesi ve kariyer gelişimlerinin sağlanması süreçlerini içerir (Schein, 2010). Yetkinlik ve yetenek yönetimi, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren kritik unsurlardır. Yetkinlik yönetimi, çalışanların belirli bir işte başarılı olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve deneyimlerin sistematik bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek, örgüte olan bağlılıklarını artırır. Özellikle, yetkinliklerin net bir şekilde tanımlanması ve çalışanlara bu yetkinlikleri geliştirme fırsatlarının sunulması, örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirir (Kuzgun, 2024).

Yetenek yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyona katılan bireylerin, organizasyonun kültürünü içselleştirmelerine ve bu kültürle özdeşleşmelerine yardımcı olur.

4.3.3. Liderlik ve İletişim

Liderlik ve iletişim, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren temel unsurlardandır. Etkili liderlik, çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde özdeşleşmelerini ve işlerine bağlılıklarını artırmalarını sağlar. Liderlerin davranışları ve tutumları, çalışanların örgütle olan ilişkilerini doğrudan etkiler. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanları motive eder, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur ve örgütsel değerlerle uyumlu bir kimlik oluşturmalarına olanak tanır. (Alkan ve Kesik 2023).

İletişim ise, örgütsel özdeşleşmenin güçlenmesinde kritik bir rol oynar. Açık ve şeffaf iletişim, çalışanların örgüt hakkında daha fazla bilgi edinmelerini ve örgütle daha yakın bir bağ kurmalarını sağlar. İyi bir iletişim ortamı, çalışanların örgütsel hedefleri anlamalarını ve bu hedeflere katkıda bulunma istekliliğini artırır (Abbak, , & Özdemir, 2023).

4.3.4. Örgütsel Kültür ve Değerler

Örgütsel kültür, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bir diğer kritik faktördür. Organizasyonların kültürel yapıları, çalışanların organizasyonla kurduğu duygusal bağları doğrudan etkiler. Organizasyonun değerleri ve normları, çalışanların organizasyona olan aidiyet duygularını şekillendirir (Van Knippenberg ve Sleebos,

2006). Savunma sanayi sektöründe, güvenlik ve disiplin gibi kültürel değerlerin ön plana çıkması, çalışanların bu değerlere olan bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, bu tür organizasyonel değerlerin, çalışanların kimlikleriyle ne kadar örtüştüğü, örgütsel özdeşleşmenin ne denli güçlü olacağını belirler.

4.3.5. Çalışan Katılımı ve Motivasyon

Çalışan katılımı, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bir başka önemli faktördür. Çalışanların organizasyonel kararlar ve süreçlerde aktif bir şekilde yer alması, onların organizasyonla olan bağlarını güçlendirir. Katılımcı yönetim uygulamaları ve iş tatmini artırıcı stratejiler, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını pekiştirebilir (Dutton vd., 1994). Savunma sanayi sektöründe, çalışanların katkı sağlama ve başarılı sonuçlar elde etme fırsatlarına sahip olmaları, örgütsel özdeşleşme süreçlerini olumlu yönde etkiler.

4.3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejik Yönler

Örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesi, çalışanların örgütle duygusal bağlarını derinleştirerek, örgütsel bağlılık ve performanslarını artıran stratejik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, liderlik tarzı, iletişim, örgütsel kültür, değerler ve çalışan katılımı gibi faktörler öne çıkar. Etkili liderlik, çalışanların örgütsel hedeflere uyum sağlamasını ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar. Liderlerin vizyonları, değerleri ve güven oluşturma becerileri, çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurmalarını teşvik eder. Bunun yanı sıra, açık ve şeffaf iletişim, çalışanların örgüt hakkında daha fazla bilgi edinmelerini ve katkı sağlama konusunda motivasyonlarını artırmalarını sağlar. Ayrıca, örgütsel kültür ve değerler, çalışanların örgüte aidiyet hislerini pekiştirir, çünkü çalışanlar kendilerini bu kültüre uyum sağlamakta bulurlar. Çalışanların görüşlerinin alınması, katılımlarının teşvik edilmesi ve iş tatminine yönelik stratejiler, çalışanların örgütsel hedeflere odaklanmalarını ve bağlılıklarını artırmalarını sağlar. Sonuç olarak, bu faktörlerin bir arada ve bütünsel bir şekilde yönetilmesi, örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesinde etkili bir strateji olarak kabul edilmektedir (Yılmaz & Tan, 2018).

4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme, organizasyonların içsel hedefleriyle uyumlu bir çalışan kitlesi oluşturmasına olanak tanırken, organizasyonel başarıyı artıran önemli bir unsurdur (Ashforth ve Mael, 1989). Savunma sanayi sektöründe çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi, yalnızca iş verimliliği ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün dışsal başarılarını da etkileyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Marka ve yetenek

yönetimi uygulamalarının bütünleşmesinin örgütsel özdeşleşmeye olan etkileri, bu bağlamda önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu bölümde, örgütsel özdeşleşmenin sonuçları, savunma sanayi sektöründe marka ve yetenek yönetimi uygulamalarının bütünleşmesinin etkileri üzerinden tartışılacaktır.

4.4.1. Çalışan Bağlılığının Artışı

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların organizasyonla olan bağlılıklarını güçlendirir. Organizasyonel değerlerle özdeşleşen bireyler, yalnızca organizasyonel hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmekle kalmaz, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma konusunda daha yüksek bir motivasyona sahiptirler (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Savunma sanayi sektöründe, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, organizasyonlarının misyonunu ve vizyonunu daha iyi içselleştirir, bu da çalışan bağlılığını artırarak organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Bu durum, özellikle kritik ve yüksek riskli faaliyetlerde çalışanların iş birliği ve koordinasyonunu da güçlendirir.

4.4.2. Performans ve Verimlilik Artışı

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, iş performansı ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, görev ve bağlamsal performanslarını artırarak, örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılmasına katkı sağlar. Özellikle, örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların işlerine olan bağlılıkları ve motivasyonları artar, bu da genel verimlilikte belirgin bir iyileşmeye yol açar. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesi, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Erhan, 2022).

4.4.3. Güçlü Bir Örgütsel Kültürün Oluşumu

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, güçlü bir örgütsel kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, örgütün değerleri ve kurallarıyla uyumlu bir kimlik geliştirmelerini teşvik eder. Bu süreç, örgütsel kültürün güçlenmesine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Özellikle, örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar örgütün kültürünü benimseyerek, bu kültürün korunmasına ve geliştirilmesine katkı sunarlar. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme ve güçlü bir örgütsel

kültür arasındaki ilişki, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir (Sağlam & Yaratılmış, 2024).

4.4.4. Yüksek Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların iş tatminini ve genel memnuniyetini artıran bir unsurdur. Çalışanlar, organizasyonlarının hedefleri ve değerleriyle uyum içinde olduklarında, işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve organizasyona duydukları aidiyet duygusu artar (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Savunma sanayi sektöründe, örgütsel özdeşleşme, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirerek iş tatminlerini artırır. İş tatmini, çalışanların daha yüksek performans göstermelerine, stresle daha etkili başa çıkmalarına ve işlerinde daha fazla sorumluluk almalarına yol açar.

4.4.5. Yenilikçilik ve Değişime Uyum Sağlama

Örgütsel özdeşleşme, yenilikçi düşünme ve değişim yönetimi açısından da önemli sonuçlar doğurur. Organizasyonla özdeşleşen çalışanlar, organizasyonel değişikliklere daha açık hale gelirler ve yenilikçi çözümler üretme konusunda daha istekli olurlar (Schein, 2010). Savunma sanayi sektöründe, örgütsel özdeşleşme, çalışanların sektördeki gelişmelere ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Bu da organizasyonun sürekli olarak gelişmesine ve sektördeki rekabetçi konumunun güçlenmesine katkı sağlar.

4.4.6. Marka ve Yetenek Yönetimi Bütünleşmesinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ifade eder. Bu süreç, işveren markası ve yetenek yönetiminin entegrasyonu ile güçlendirilir. İşveren markası, bir örgütün dışarıya yönelik itibarı ve çalışanlar için cazip hale gelme yeteneğini yansıtırken, yetenek yönetimi, bu çalışanların seçilmesi, eğitilmesi ve örgütte tutundurulması süreçlerini kapsar. Bu iki kavramın uyumlu bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgütsel değerlere olan bağlılıklarını artırır ve özdeşleşmelerini güçlendirir. İşveren markasının güçlü bir algısı, yetenek yönetiminin etkinliğini artırarak çalışanların daha yüksek bir bağlılık ve özdeşleşme hissetmelerini sağlar. Sonuç olarak, işveren markası ve yetenek yönetimi arasındaki entegrasyon, örgütsel özdeşleşmeyi pekiştirir ve örgütün genel başarısına katkıda bulunur (Erdem & Bozkurt, 2023).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SAVUNMA SANAYİNDE İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNİN ANALİZİ

5.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırma, savunma sanayi sektöründe işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. İşveren markası kapsamında çalışanların değer algısı, kariyer ve gelişim olanakları, kurumsal itibar, ekonomik unsurlar, çalışma koşulları ve sosyal unsurlar ele alınacaktır. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamaları çerçevesinde yetenek istihdamı, yeteneklerin eğitim ve geliştirilmesi ile yeteneklerin elde tutulması süreçlerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri araştırılacaktır. İşveren markası alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin düzenleyici etkileri incelenecektir.

Savunma sanayi sektörü, stratejik önemi ve yüksek rekabet düzeyi nedeniyle nitelikli ve organizasyon yapısına uygun çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak adına etkili işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırmanın önemi, sektörde çalışanların örgütle özdeşleşmelerini artırarak bağlılık ve performans gibi unsurları güçlendirmeye yönelik ne gibi planlamalar yapılması gerektiği tasarlanacaktır. Ayrıca, çalışanların değer algısını ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini anlamak, sektörde insan kaynakları politikalarının düzenlenmesi konusunda öneriler sunulacaktır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini, Türkiye'nin savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren Ankara ve İstanbul illerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulurken yargısal örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle 40 kişi Ankara'dan, 170 kişi ise İstanbul'dan olmak üzere toplamda 210 kişilik bir örneklem grubu belirlenmiştir. Verilerin toplanmasına başlanmadan önce İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul' undan 31.10.2022 tarihinde ve Karar No: 9-13 ile onay alınmıştır. Verilerin toplanması için Google Forms platformundan yararlanılmış ve uzaktan erişimle katılımcılardan daha hızlı veri elde edilerek bu süreç 35 gün içinde tamamlanmıştır.

Yargısal örneklem, ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan araştırma sürecinde zaman ve maliyet açısından avantaj sağlayan bir yöntemdir (Yağar ve Dökme, 2018). Savunma sanayi çalışanlarına ulaşmanın güç olduğu düşünüldüğünde, bu yöntem hızlı ve pratik bir şekilde erişim imkânı sunmaktadır.

5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İşveren Markası Ölçeği:

Ölçekler Demir ve Demir (2016), Knox ve Freeman (2006), Maxvell ve Knox (2009), Moroko ve Uncles (2008) ve Roy (2008)' un çalışmalarından elde edilmiştir. Yaşar, (2020) tez çalışmasında kullanmıştır.

Ölçeğin alt boyutları;

- Çalışan değer algısı
- Kariyer ve gelişim olanakları
- Kurumdal itibar
- Ekonomik unsurlar
- Çalışma koşulları
- Sosyal unsurlar
- İşyeri seçimi

Yetenek Yönetimi Ölçeği:

Araştırmada veri toplamak için Özer (2015) tarafından geliştirilmiş olan ve Demir (2017) tarafından da kullanılan 21 maddelik "Yetenek Yönetimi Ölçeği" adı verilen ölçek kullanılmıştır.

Ölçeğin alt boyutları

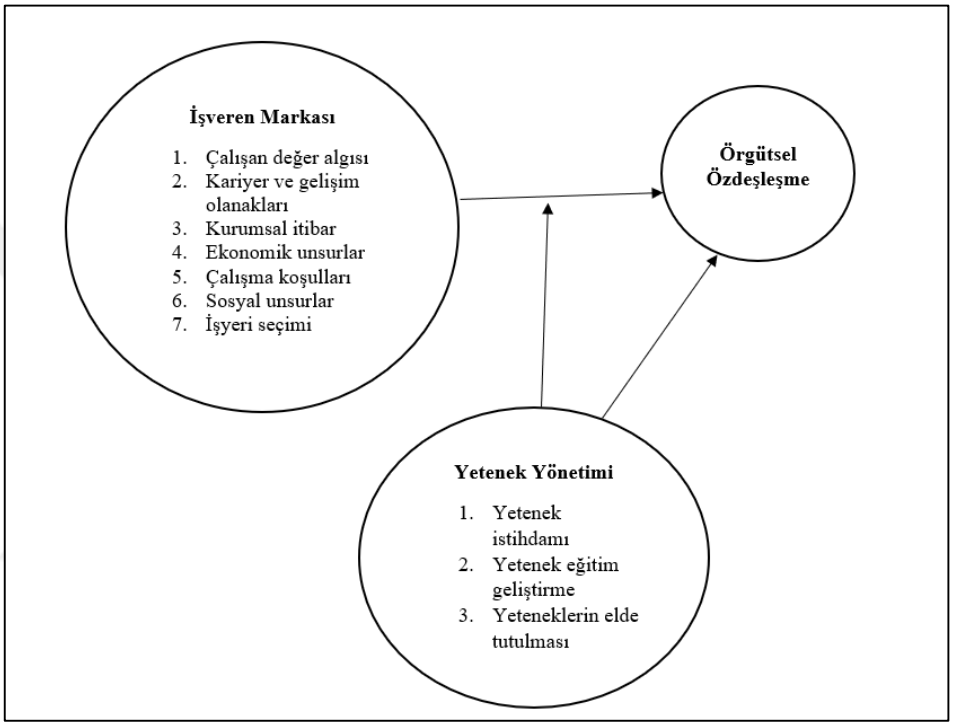
- Yetenek istihdamı
- Yetenek eğitim ve geliştirme
- Yeteneklerin elte tutulması

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:.

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Yaratılmış, (2023)'ında kullandığı ölçek modeli kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttur.

5.4. Araştırma Model ve Hipotezleri

İşveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemek üzere kurulan araştırma modeli Şekil 1'deki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Modele ilişkin hipotezlerin kurulma aşamasında ilişkili yazınlar incelenmiş ve oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İşveren markalaşması, işletmelerin pazarda tanınmasını ve performansını artırmasını sağlayan önemli bir araç haline gelmiştir. İşveren markası, yalnızca ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmayıp işletmelerin kendilerini markalaştırmalarına, imajlarını oluşturup geliştirmelerine ve marka kişiliği yaratmalarına olanak tanımaktadır. Çalışanların katkısının ön planda olduğu bu süreç, işletme yönetiminde giderek daha fazla önem kazanmakta ve örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Akgemci ve diğerlerinin (2018) işveren markası algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini araştırdığı

makalede işveren markası algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Atila Aşıcı (2019), tezinde işveren markasının örgüte bağlılık yaratmadaki rolünü araştırmıştır. Çalışanların işveren markası algılarının devam bağlılığı yaratma konusunda anlamlı bir etki yarattığı görülmüştür. İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada, işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu araştırılmıştır (Timur ve Behram, 2021).

Bu bilgiler ve incelenen literatür sonuçları ışığında H1 ve alt boyutlarına ilişkin H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f ve H1g hipotezleri öngörülmüştür:

H1: İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1a: Çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1b: Kariyer ve gelişim olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1c: Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1d: Ekonomik unsurların örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1e: Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1f: Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H1g: İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Ercan (2022) tezinde yetenek yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ulaşılan bulguların neticesinde yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan kritik pozisyonların belirlenmesi ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu, diğer alt boyutlar ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide de örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Erdoğan ve Özer (2021) "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmesine Etkisi" başlıklı çalışmasında, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucu yetenek yönetimi konusundaki uygulamaların çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. İncelenen literatür kapsamında yetenek yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki

etkisi, organizasyonların çalışanlarının işlerine duyduğu aidiyet duygusunu ve bağlılıklarını artırmada rol oynayacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında H2 ve H2a, H2b ve H2c hipotezleri öngörülmüştür.

H2: Yetenek yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2a: Yetenek istihdamının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2b: Yetenek eğitim geliştirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2c: Yeteneklerin elde tutulmasının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Yetenek yönetimi, işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında düzenleyici bir rol oynar çünkü yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların işveren markasını algılamalarını ve organizasyonlarına duygusal bağlarını güçlendirmektedir. Etkin yetenek yönetimi, çalışanların gelişimlerine yatırım yaparak onları organizasyona daha fazla bağlar ve işveren markasının çalışanlar nezdindeki algısını geliştirir. Bu süreç, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Demirci, 2010; Batmaz, 2020). Çömlekçi ve Yıldız (2021) makalesinde yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmalarında yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile işe adanmışlık ve algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. İlgili çalışmalar kapsamında, yetenek yönetiminin düzenleyici rolü, işveren markasının çalışanlar üzerindeki etkisini optimize ederek, örgütle olan duygusal bağın daha sağlam temeller üzerinde inşa edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. İşveren markasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolüne ilişkin daha önce yapılmış bir çalışma olmadığından öngörülen hipotezler, işveren markası, örgütsel özdeşleşme ve yetenek yönetimi değişkenleri arasında daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek tasarlanmıştır.

Bu bilgiler ışığında H3 ve H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f ve H3g hipotezleri test edilmek üzere öngörülmüştür:

H3: İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü vardır.

H3a: Çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3b: Kariyer ve gelişim olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3c: Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3d: Ekonomik unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3e: Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3f: Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

H3g: İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

5.5. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma analizlerine çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizleri ile başlanmıştır. Ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizleri kapsamında, işveren markası için birinci düzeyde 7 boyutlu, yetenek yönetimi için ikinci düzeyde 3 boyutlu ve örgütsel özdeşleşme için birinci düzeyde tek boyutlu faktör yapıları incelenmiştir. Faktörleşme yapıları açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve tüm ölçeklerin bir arada olduğu ölçüm modelinin testinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Elde edilen faktör yapılarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış; bu kapsamda AVE, CR, AVE' nin karekökü değerleri incelenmiştir. Ayrıca, faktör yapılarına ilişkin verilerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmış, H1 ve H2 alt hipotezleri regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. H3 alt hipotezleri ise için PROCESS makro uzantısı kullanılmıştır. Analizler SPSS, AMOS ve Process makro uzantısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, nicel verilerle elde edilen bu analizler haricinde, işveren markası uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarında uzman birer yönetici ile nitel araştırma yöntemlerinden mülakat yapılmıştır. Elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

5.6. Bulgular

5.6.1. Mülakat

Bu bölümde, savunma sanayii sektörüne yönelik yapılan nitel bir mülakatın sonuçları sunulmaktadır. Mülakat, sektördeki işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleme üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla savunma sanayii temsilcileriyle gerçekleştirilmiştir. Mülakata katılan iki temsilciden *Katılımcı 1*, işveren markası stratejileri ve uygulamaları üzerine sorulara yanıt verirken, *Katılımcı 2* ise, yetenek yönetimi stratejileri ve uygulamalarına dair soruları cevaplamıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar, sektördeki uygulamaların etkinliğini ve bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkisini anlamamıza katkı sağlamaktadır. Mülakatlar, katılımcıların uzmanlık alanlarına göre yönlendirilmiş olup, her bir katılımcının görüşleri sektöre dair derinlemesine bir bakış açısı sunmaktadır.

İşveren Markası Sektör Temsilcine İşveren Markası İçin Yönlendirilen Sorular:

Soru 1: Savunma Sanayiinde İşveren Markasının Önemi Nedir?

K1:

"İşveren markası, bir şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlarına ne tür bir çalışma deneyimi sunduğunu, şirket hakkındaki genel algıyı yansıtan bir tür "itibar" ya da "şirket kimliği" olarak tanımlanabilir. Savunma sanayiinde işveren markasının önemi, şirketlerin yaptıkları işlerin doğrudan güvenlik ve ülke savunmasıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle daha da artmaktadır. Güçlü bir işveren markası, şirketin profesyonelliğini ve halkla kurduğu pozitif iletişimi pekiştirerek aidiyet ve saygınlık algısını güçlendirebilir.

Savunma sanayii sektörü, genellikle yüksek yetenekli ve uzmanlaşmış çalışanlara ihtiyaç duyan bir alan olduğundan, işveren markası; çalışan memnuniyeti, verimlilik, aidiyet ve sektörel rekabet açısından hayati bir role sahiptir. Bu sektörde, benzer yetenek havuzlarına yönelik rekabet eden şirketler arasında güçlü bir işveren markası, bilinirlik, güvenilirlik ve kariyer fırsatları sunma bakımından fark yaratabilir. Özellikle teknolojinin ve yeniliğin ön planda olduğu bu sektörde, yaratıcı bireyleri cezbetmek ve elde tutmak açısından işveren markası belirleyici bir faktördür. İyi bir işveren markası, yenilikçi ve üretken bireylerin şirkete çekilmesini sağlayarak sektörün genel gelişimine de katkıda bulunabilir."

Yorum ve Çıkarım:

Bu cevap, savunma sanayiinde işveren markasının stratejik önemini açıkça vurgulamaktadır. İşveren markasının, şirketlerin itibarını güçlendirme, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma, aynı zamanda sektörde rekabet avantajı sağlama gibi kritik işlevleri bulunduğu ifade edilmektedir. Özellikle teknoloji ve yenilik odaklı yapısıyla yaratıcı bireylere ihtiyaç duyan savunma sanayii, güçlü bir işveren markası sayesinde profesyonellik, güvenilirlik ve toplumsal sorumluluk algısını olumlu yönde etkileyerek sektörde başarının önünü açmaktadır. Bu bağlamda, işveren markası hem çalışan bağlılığı hem de şirketin genel itibari açısından savunma sanayiinde önemli bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Soru 2: Savunma Sanayiinde İşveren Markası uygulamaları nelerdir?

K1:

"İşveren markası uygulamaları savunma sanayiinde gerçekten çok önemli bir yer tutuyor. Çalışanların kariyer gelişimlerine yapılan yatırımlar bunlardan biri. Bizim sektörde, çalışanların teknik eğitimlere, seminerlere ve yurtdışındaki uzmanlık kurslarına katılmaları çok önemli. Bu eğitimler hem kişisel gelişimlerine katkı sağlıyor, hem de sektörel anlamda kendilerini daha da uzmanlaştırmalarına olanak tanıyor. Ayrıca, uzun vadeli kariyer planlaması yaparak, çalışanlarımızın gelişim hedeflerine ulaşmalarını sağlıyoruz. Bu da onların işyerine olan bağlılıklarını pekiştiriyor.

Bir diğer önemli uygulama ise ücret ve yan haklar. Savunma sanayiinde çalışanlara cazip ücretler ve çeşitli yan haklar sunmak, çalışan memnuniyeti ve bağlılık açısından gerçekten çok kritik. Çalışanlarımızın ruhsal ve fiziksel sağlıklarını korumak için çeşitli imkanlar da sağlıyoruz, bu da işveren markamız açısından oldukça önemli.

Ayrıca, iyi bir işveren imajı, çalışan sadakatini artırıyor. Çalışanlarımıza değer verdiğimizde ve onların katkılarını takdir ettiğimizde, sadakat de artıyor. Çalışanlarımızın ülke savunmasına katkı sağladıklarını hissetmeleri de büyük bir motivasyon kaynağı. Bu da onların işe olan bağlılıklarını pekiştiriyor.

Sosyal medya ve dijital pazarlama da işveren markasını tanıtmanın etkili bir yolu. Genç ve yetenekli profesyonellere ulaşmak için sosyal medya platformlarını kullanıyoruz.

Bunun yanı sıra, şirket olarak düzenlediğimiz sosyal ve kültürel etkinlikler de çalışanlarımızın motivasyonunu artırıyor. Ayrıca, genç yeteneklere yönelik tanıtım ve deneyim kazandırma faaliyetleri de işveren markamızın güçlenmesine yardımcı oluyor."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, savunma sanayiindeki işveren markası uygulamalarının, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve motivasyonunu artırma yönündeki stratejik önemini vurgulamaktadır. Eğitim ve gelişim fırsatları, cazip haklar, takdir mekanizmaları ve ülke savunmasına katkı sağlama duygusu gibi unsurların, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını güçlendirdiği belirtilmiştir. Ayrıca, dijital platformlar ve sosyal faaliyetler aracılığıyla işveren markasının daha geniş kitlelere tanıtılmasının, sektörün insan kaynağı açısından rekabet avantajını artırdığı ifade edilmiştir. Bu çıkarımlar, savunma sanayii şirketlerinin işveren markasını hem çalışan bağlılığını güçlendirmek hem de sektörde uzun vadeli başarıyı yakalamak için bir stratejik araç olarak kullandığını göstermektedir.

Soru 3: İşveren markası uygulamalarının sektöre faydaları nelerdir?

K1:

“Başarılı işveren markası uygulamaları sayesinde mevcut çalışanların şirkete aidiyeti artar. Çalışanda oluşan şirketin bir parçası olma memnuniyeti sayesinde beyin göçü ve personel devir hızı düşer. Bu bağlamda da işe alım ve eğitim maliyeti azaltılır. İşe alım süreçleri daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle tamamlanır.

Çalışanlara kendilerini değerli hissettirmek ve kariyer fırsatları sağlamak çalışanın iş birliğine yatkınlığını artırır, daha verimli ve üretici bir zihinle çalışmasını sağlar.

İyi bir iç işveren markası sürecinin yönetimi çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik eder ve birimlerde inovasyon süreçlerini hızlandırır. Sektörel gücü artan şirket, alanının en iyisi isimlerle buluşarak rekabet gücünü artırır ve uluslararası iş birliklerinde daha güçlü konuma gelir.

Güçlü bir işveren markası ile şirketin itibarı güçlendirilir. Bu sayede çalışanların şirketlerini gururla temsil etmelerine olanak tanınır ve toplumsal olarak da şirketin kabulü artar.

Savunma sanayii zaman zaman ekonomik veya politik dalgalanmalardan etkilenebilir. Güçlü bir işveren markası çalışanların şirketlerine güven duymasını sağlar ve kriz

anlarında daha dayanıklı olmalarını destekler. Değişim ve dönüşüm süreçlerinde daha hızlı uyum sağlamayı mümkün kılar. İş gücü motivasyonunu koruyarak şirketin sürdürülebilirliğini artırır.

Savunma sanayiinde işveren markası uygulamaları sektörde yer alan diğer şirketler ve akademik kurumlarla daha güçlü iş birlikleri kurulmasını sağlar. Şirketler itibarlarını artırarak üniversitelerle ortak projeleri yürütebilir ve böylece savunma ekosisteminde daha etkin bir rol oynayabilir."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, işveren markası uygulamalarının sektöre sunduğu faydaları kapsamlı bir şekilde ele almıştır. İşveren markası, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırarak beyin göçünü ve personel devir hızını azaltırken, işe alım ve eğitim maliyetlerini düşürmek suretiyle maliyet etkinliği sağlar. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve yeni fikirler üretmeye teşvik edilmeleri, şirketlerin inovasyon kapasitelerini artırır. Güçlü bir işveren markasının, şirketlerin rekabet gücünü artırarak uluslararası iş birliklerini güçlendirdiği ve sektörde itibarı artırdığı belirtilmiştir. Ayrıca, ekonomik ve politik krizlere karşı dayanıklılığı artırdığı ve çalışanların güvenini sağladığı ifade edilmiştir. İşveren markası uygulamalarının, savunma ekosisteminde üniversitelerle ortak projeleri destekleyerek sektörün gelişimine katkı sağladığına da dikkat çekilmiştir.

Soru 4: İşveren Markası uygulamaları sektör çalışanlarının kurumsal bağlılıklarına ve örgütsel özdeşleşmelerine etkileri nelerdir?

K1:

"İşveren markası uygulamaları, savunma sanayiinde çalışanların örgütsel özdeşlemlerini güçlü bir şekilde etkiliyor. Bu sektörün doğasında, çalışanlar genellikle işyerlerini sadece bir geçim kaynağı olarak görmektense, ülke savunmasına katkı sağladıkları bir alan olarak algılarlar. Bu tür bir algı, çalışanların kurumsal kimlikleri ile güçlü bir bağ kurmalarını sağlar.

Öncelikle, işveren markası uygulamalarıyla şirketin değerlerini ve kültürünü net bir şekilde çalışanlarımıza aktarıyoruz. Şirketimizdeki herkesin, yaptıkları işin ülkenin güvenliği ve kalkınmasıyla doğrudan bir bağlantısı olduğuna inandığı bir ortamda çalışmaları, onların örgütsel özdeşleşmelerini pekiştiriyor. Çalışanlarımız, şirketlerinin

sadece kâr amacı gütmediğini, aynı zamanda toplumsal ve millî bir sorumluluk taşıdığını hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlanıyorlar.

Ayrıca, kariyer gelişimi ve eğitim olanakları gibi unsurlar da çalışanların örgütsel özdeşleşmesini artıran faktörler. Onlara sürekli olarak yeni öğrenme fırsatları sunmak ve onları kişisel olarak geliştirmek, çalışanların şirketle daha fazla özdeşleşmesini sağlıyor. Uzun vadeli kariyer planları, şirketle olan bağlarını daha kalıcı hale getiriyor.

Sosyal sorumluluk projeleri ve şirketin çalışanlarına sunduğu çeşitli yan haklar da aynı şekilde örgütsel özdeşleşmeyi pekiştiren unsurlar. Çalışanlarımız, şirketlerinin sadece maddi kazanç peşinde koşmadığını, aynı zamanda çalışanlarını da bir aile gibi gördüğünü ve onlara değer verdiğini gördüklerinde, işyerlerine olan bağlılıkları artıyor.

Kısacası, işveren markası uygulamalarımız sayesinde çalışanlarımız şirketle olan duygusal bağlarını güçlendiriyor ve bunun sonucunda daha yüksek bir örgütsel özdeşleşme ortaya çıkıyor."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, güçlü bir işveren markasının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini detaylı şekilde ele almıştır. İşveren markası, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak, milli güvenlik gibi anlamlı bir amaca hizmet etme duygusuyla şirketle bağlarını derinleştirmektedir. Kendini değerli hissetme duygusunun, çalışanların motivasyonunu ve şirkete olan katkılarını artırdığına vurgu yapılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve motivasyon artışının, çalışanların kurumsal bağlılıklarını güçlendirdiği ifade edilmektedir. Ortak bir kültür ve ekip ruhunun oluşturulmasının, şirket içinde daha uyumlu bir çalışma ortamı sağladığı belirtilmektedir. Bu çıkarımlar, işveren markasının sadece çalışan bağlılığını değil, şirketin kurumsal kimliğini ve iş birliğini de güçlendiren stratejik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Yetenek Yönetimi Sektör Temsilcine Yönlendirilen Sorular:

Soru 1: Savunma sanayiinde yetenek yönetiminin önemi nedir?

K2:

"Yetenek yönetimi savunma sanayiinde stratejik bir öneme sahiptir. Sektörümüz, teknolojik üstünlük ve yenilikçi çözümler gerektiren bir yapıya sahip olduğundan, doğru

yeteneklere ulaşmak ve bu yetenekleri geliştirmek başarı için kritik bir rol oynuyor. Özellikle yapay zeka, siber güvenlik, otonom sistemler ve ileri mühendislik gibi alanlarda uzmanlaşmış çalışanlar, savunma sanayiindeki inovasyon gücünü ve rekabet avantajını artırmada belirleyici oluyor.

Bu sektörde yetenek yönetimi sadece çalışan bulmakla sınırlı değildir. Önemli olan, doğru kişiyi doğru projede konumlandırabilmek, kariyer ve gelişim olanakları sunarak çalışanlarımızın sürekli öğrenmesini sağlamak ve aynı zamanda onların sektöre olan bağlılığını artırmaktır. Bu, sadece bir organizasyonel ihtiyaç değil, aynı zamanda savunma sanayiinin geleceği için de kritik bir gereklilik. Çünkü ülkemizin savunma teknolojilerindeki bağımsızlığı ve liderlik konumu, bu yetenekleri kazanmak ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmekle doğrudan bağlantılı."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, savunma sanayiinde yetenek yönetiminin sadece iş gücü teminiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda sektörün teknolojik üstünlüğünü ve rekabet gücünü sürdürme açısından kritik bir stratejik faktör olduğunu vurgulamaktadır. Yetenek yönetimi, nitelikli ve uzmanlaşmış çalışanları sektöre çekmek ve onları geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda sektördeki inovasyon ve teknolojik gelişmeleri hızlandırarak şirketlerin ve sektörün başarılı olmasına katkı sağlar. Bu çıkarımlar, savunma sanayiinde yetenek yönetiminin teknolojik ilerleme, sektörel rekabet ve uzun vadeli başarı için vazgeçilmez bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Soru 2: Savunma sanayiinde yetenek yönetimi uygulamaları nelerdir?

K2:

"Biz savunma sanayii sektöründe yetenek kazandırma süreçlerini oldukça çeşitli yöntemlerle destekliyoruz. Üniversitelerle iş birlikleri yaparak, staj ve eğitim programları düzenleyerek, teknoloji yarışmaları ve işveren markası kampanyalarıyla genç yetenekleri sektöre çekmeye çalışıyoruz. Bu yöntemler sayesinde hem yeni nesil profesyonelleri yetiştiriyor hem de sektöre değer katıyoruz.

Çalışanlarımızın becerilerini geliştirmek bizim için çok önemli. Bunun için düzenlediğimiz eğitimler ve liderlik programlarında hem yurtiçi hem de yurtdışından uzman eğitmenlerden destek alıyoruz. Bu programlar sayesinde çalışanlarımızın hem

yeni yetenekler kazanmasını hem de mevcut becerilerini daha verimli kullanmalarını sağlıyoruz.

Performans değerlendirmeleriyle çalışanlarımızın gelişimine rehberlik ediyoruz ve bu doğrultuda kariyer yolları oluşturuyoruz. Başarılı çalışanlarımızı ödüllendirerek hem motivasyonlarını artırıyor hem de organizasyonel bağlılığı güçlendiriyoruz. Ayrıca, motivasyonu artırmak adına ödüllendirme sistemlerinden cazip yan haklara, sağlık sigortasından sosyal sorumluluk projelerine kadar birçok uygulamayı hayata geçiriyoruz. Bu sektörde çalışanlar için, ülke savunmasına katkı sağlama bilinci de çok güçlü bir motivasyon kaynağı.

Geri bildirim ve iletişim bizim için çok kritik. Çalışanlarımızın deneyimlerini paylaşabilecekleri ve geri bildirimde bulunabilecekleri açık iletişim kanalları yaratıyoruz. Bunun yanı sıra düzenli birebir görüşmeler ve etkinliklerle çalışanlarımızın memnuniyetini ve ihtiyaçlarını değerlendiriyoruz. Tüm bu süreçlerle çalışanlarımızın kendilerini değerli hissetmelerini sağlamayı ve organizasyonel bağlılıklarını artırmayı hedefliyoruz."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, savunma sanayiinde yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan bağlılığını artırmakla kalmadığını, aynı zamanda sektördeki teknolojik yeniliklerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmaya da katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu uygulamalar, şirketlerin inovasyon kapasitesini güçlendirmekte ve uzun vadeli kurumsal başarı için gerekli olan yetenekli iş gücünü çekip elde tutmayı sağlamaktadır. Yetenek yönetimi, sadece çalışan memnuniyetini sağlamak için değil, aynı zamanda savunma sanayiinin rekabetçi yapısını güçlendirmek ve sektördeki liderlik pozisyonunu korumak için kritik bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

Soru 3: Uygulamaların sektöre faydaları nelerdir?

K2:

"Yetenek yönetimi uygulamalarının savunma sanayiine birçok yönden faydası bulunmaktadır. Öncelikle, sektöre doğru yetenekleri kazandırarak ve bu yetenekleri geliştirmeye odaklanarak, organizasyonların teknolojik üstünlüğünü korumasına ve

rekabet gücünü artırmasına olanak tanıyoruz. Bu uygulamalar sayesinde sektördeki projelerde ihtiyaç duyulan uzmanlık seviyesini sürekli olarak yükseltebiliyoruz.

Ayrıca, çalışanların gelişimini destekleyen eğitim programları, liderlik akademileri ve performans yönetim sistemleri, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimliliği artırıyor. Bunun yanı sıra, ödüllendirme mekanizmaları ve çalışan bağlılığını güçlendiren uygulamalar, sektördeki insan kaynağına olan güveni pekiştiriyor. Bu, savunma sanayiinde çalışanların motivasyonunu artırırken, aynı zamanda uzun vadeli bir kariyer yolculuğu sunarak sektöre olan bağlılıklarını güçlendiriyor.

Bir diğer önemli fayda ise, yetenek yönetimi uygulamalarının sektöre yenilikçi bir bakış açısı kazandırması. Savunma sanayiinde uygulanan teknoloji yarışmaları, staj programları ve üniversite iş birlikleri gibi süreçler, sektöre genç ve dinamik bir insan kaynağı akışı sağlıyor. Bu da savunma sanayiinin sürekli olarak kendini yenilemesine ve gelecekteki zorluklara karşı hazırlıklı olmasına yardımcı oluyor."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, yetenek yönetimi uygulamalarının savunma sanayiinde kritik bir strateji olduğunu vurgulamaktadır. Bu uygulamalar, sadece çalışan bağlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda sektördeki teknolojik inovasyonu ve rekabet gücünü destekleyerek uzun vadeli başarıya ulaşılmasını sağlar. Yetenekli çalışanların sektöre kazandırılması, beyin göçü riskinin azaltılması ve iş gücünün verimliliğinin artırılması gibi faktörler, sektörel başarının ve sürdürülebilirliğin temelini oluşturan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu uygulamalar, savunma sanayiinde rekabetçi bir avantaj elde etmek ve inovasyon kapasitesini sürekli kılmak için merkezi bir rol oynamaktadır.

Soru 4: Yetenek Yönetimi uygulamaları sektör çalışanlarının kurumsal bağlılıklarına ve örgütsel özdeşmelerine etkileri nelerdir?

K2:

"Yetenek yönetimi uygulamalarının sektör çalışanlarının kurumsal bağlılığı üzerinde oldukça güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan uygulamalar, bağlılığı artıran en önemli unsurların başında geliyor. Örneğin, kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları sunmak, çalışanların

potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanıyor. Bu da, bireylerin kurumlarına karşı aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlıyor.

Performans değerlendirme sistemleri ve ödüllendirme mekanizmaları da kurumsal bağlılığı doğrudan etkiliyor. Çalışanlar, emeklerinin takdir edildiğini gördüklerinde, kuruma olan güvenleri ve bağlılıkları artıyor. Bunun yanı sıra, kariyer yollarının açıkça tanımlanması ve terfi olanaklarının adil bir şekilde sunulması, çalışanların uzun vadeli bir kariyer planı yapmalarını teşvik ediyor.

Savunma sanayiine özgü bir diğer önemli faktör ise, çalışanların yaptıkları işin ulusal savunmaya olan katkısını doğrudan görebilmesi. Bu bilinç, sektörde çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırıyor. Ayrıca, sağlanan yan haklar, sosyal etkinlikler ve geri bildirim mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışanların kurumsal kültüre uyum sağlamasını kolaylaştırarak, iş yerindeki memnuniyeti artırıyor.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamaları yalnızca bireysel gelişimi desteklemekle kalmıyor, aynı zamanda çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını güçlendirerek sektörde sürdürülebilir bir insan kaynağı yapısının oluşturulmasına katkıda bulunuyor."

Yorum ve çıkarım: Katılımcı, yetenek yönetimi uygulamalarının sektördeki çalışanların kurumsal bağlılıklarını artırmadaki önemli rolüne dikkat çekmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kariyer gelişimlerini destekleyen bir ortamda çalışmaları, ödüllendirilmesi ve esnek çalışma koşullarının sağlanması, onların motivasyonlarını ve bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları ile çalışanların kendilerini kabul edilmiş hissetmesi, bağlılıklarının pekişmesine yardımcı olur. Bu uygulamalar, çalışanların sadece işlerine değil, organizasyonun değerlerine ve vizyonuna da sıkı sıkıya bağlı olmalarını sağlar. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkisiyle, çalışanlar daha motive ve verimli çalışır, iş gücü devri azalır ve sektörel başarı artar.

Sonuç:

Savunma sanayii, küresel düzeyde teknoloji ve güvenlik alanında önemli bir sektör olup, sektörün başarıya ulaşmasında işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma, savunma sanayiindeki işveren markasının, sektöre özgü yüksek nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılama, çalışan bağlılığını artırma ve sektördeki

rekabet gücünü pekiştirme açısından kritik olduğunu ortaya koymuştur. İşveren markası, şirketlerin profesyonellik, yenilikçilik ve toplumsal sorumluluk gibi değerlerini yansıtarak çalışanlara güçlü bir aidiyet duygusu kazandırır. Bu sayede, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini artar, beyin göçü azalır ve sektör içindeki rekabet avantajı güçlenir.

Savunma sanayiinde uygulanan işveren markası stratejileri, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, cazip ücret paketleri, sosyal sorumluluk projeleri ve dijital platformların etkili kullanımı gibi unsurlarla desteklenmektedir. Bu uygulamalar, sektöre nitelikli profesyoneller çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak için önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, işveren markasının güçlendirilmesi, sektördeki inovasyon kapasitesini artırarak şirketlerin uzun vadeli başarısını desteklemektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları da savunma sanayiinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Yetenek kazandırma, performans değerlendirmeleri, motivasyon arttırıcı ödüller ve kariyer planlaması gibi stratejiler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine olanak tanımaktadır. Bu süreçler, savunma sanayiinde rekabetçi bir iş gücü yapısının korunmasını sağlar ve sektördeki teknolojik inovasyonun önünü açar.

Örgütsel özdeşleme, çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirmesi ve organizasyonun değerlerine, kültürüne bağlılık göstermesi anlamına gelir. İşveren markası, örgütsel özdeşlemeyi doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Güçlü bir işveren markası, çalışanların organizasyonlarına olan güvenini artırır ve onları organizasyonun misyonu ile uyumlu hale getirir. Bu durum, çalışanların örgütle duygusal bağlarını güçlendirir, aidiyet duygusunu pekiştirir ve daha yüksek bir örgütsel özdeşleme sağlar. Aynı şekilde, etkili bir yetenek yönetimi stratejisi, çalışanların kariyer hedeflerine uygun fırsatlar sunduğunda ve profesyonel gelişimlerine değer verdiğinde, çalışanların kendilerini organizasyona daha yakın hissetmelerini sağlar. Bu da örgütsel özdeşlemeyi artırır.

Sonuç olarak, savunma sanayiinde işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde yönetilmesi, sektördeki çalışan bağlılığını ve verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda sektörel başarıya da katkı sağlar. Ayrıca, bu iki faktör örgütsel özdeşlemeyi güçlendirerek, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırır ve iş

tatmini ile performanslarını yükseltir. Bu stratejiler, sektöre olan bağlılık ve sadakati artırırken, inovasyonu teşvik ederek şirketlerin daha güçlü bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır.

5.6.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	150	71,4
Kadın	60	28,6
Total	210	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %71,4 gibi büyük çoğunlukla erkek, %28,6 oranla kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25	76	36,2
26-35	108	51,4
36-45	24	11,4
46-55	2	1,0
Total	210	100,0

Tablo 2, katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %51,4 oranla yarıdan az fazlası 26-35 yaş aralığındayken, sonrasında sırasıyla %36,2'si 18-25, %11,4'ü 36-45 ve %1 gibi çok daha az oranla 46-55 yaş aralığında çalışanlar oldukları görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim	Sayı	Yüzde
Lise	8	3,8
Ön lisans	12	5,7
Lisans	135	64,3
Yüksek Lisans	55	26,2
Total	210	100,0

Tablo 3 katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %64,3 oranla lisans mezunu, %26,2 oranla yüksek lisans mezunu, %5,7 oranla ön lisans, %3,8 oranla lise mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekar	148	70,5
Evli	62	29,5
Total	210	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, %70,5 oranla büyük çoğunluğun bekar çalışanlardan oluştuğu, evli olanların oranının %29,5 olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Sektörde Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Sektörde Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
0-1 Yıl	14	6,7
1-5 Yıl	135	64,3
6-10 Yıl	50	23,8
11-15 Yıl	10	4,8
21 ve üzeri	1	0,5
Total	210	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcı çalışanların büyük çoğunlukla %64,3'ünün 1-5 yıl süredir sektörde çalışmakta oldukları, sonrasında sırasıyla %23,8 oranla 6-10 yıl, %6,7 oranla 0-1 yıl, %4,8 oranla 11-15 yıl ve son olarak %0,5 oranla 21 yıl ve üzeri süredir sektörde çalışmakta oldukları görülmektedir.

5.6.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi, araştırmada yer alan ölçeklerin ifadelerinin nasıl dağıldığını incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Analiz sonucunda ölçeğin tek ya da çok boyutlu/faktörlü yapıda olup olmadığına karar verilmekte ve oluşan boyutlar isimlendirilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi uygulama aşamasında faktör analizi yapmak için örneklem yeterliliğini test eden KMO değeri ile faktör analizi yapılması için verinin uygunluğunu test eden Bartlett küresellik testi p değeri incelenmektedir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olmasının faktör analizi için uygun olduğu kabul edilmektedir (Kaiser, 1974). Bartlett testi p değerinin ise 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkması, veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Bartlett, 1954).

KMO ve Bartlett uygunluğu sonucu açıklayıcı faktör analizinde elde edilen değerlerden biri de faktör yükleridir. Bu değerlerin 0,40'tan fazla olması (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007) ve bir ölçek ifadesinin iki farklı boyuttaki faktör yük değerleri arası farkın 0,10'dan az olmaması gerekmektedir (Hair, vd., 2010). Aksi halde o ifadeler analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmalıdır. Son olarak açıklayıcı faktör analizi sonucunda değerlendirilmesi gereken bir diğer değer, toplam varyans açıklama oranıdır. Bu oranın %40-%60 arasında olmasının yeterli olduğunu kabul eden araştırmacılar varken, %52,03'ten fazla olmasının yeterli olacağını belirten yazarlar da mevcuttur (Henson ve Roberts, 2006:402).

Tablo 6: İşveren Markası Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Çalışma Koşulları	Çalışan Değer Algısı	Sosyal Unsurlar	Kurumsal İtibar	Kariyer ve Gelişim Olanakları	İşyeri Seçimi	Ekonomik Unsurlar
1-Yönetim fikirlerime önem verir.		**0,676**					
2-Yönetim, iş görenlere insan olarak önem verir		**0,792**					
3-Yönetim, iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.		**0,762**					
4-Yönetim, iş görenlerin endişelerine karşı duyarlıdır.		**0,782**					

5-Yönetim, iş görenlerini rahat hissettirir.		**0,829**					
6-Yönetim, iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.		**0,780**					
7-Yönetim, iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.		**0,829**					
8-Yönetim, iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.		**0,785**					
9-İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.					**0,708**		
10-İşletme, iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.					**0,749**		
11-İşletme, iş görenlerin gelişimine önem verir.					**0,560**		
12-İşletme, iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.					**0,524**		
13-İşletme, iş görenleri için uzun vadeli kariyer ilerlemesi için olanaklar sunmaktadır.					**0,716**		
14-İşletme, iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.					**0,551**		
15-İşletme, iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.					**0,535**		

20-Ulusal boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.				**0,795**			
21-Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.				**0,546**			
24-Belirli bir geçmişe sahip bir işletme olması önemlidir.				**0,761**			
25-Herkesin çalışmak istediği bir işletme olması önemlidir.				**0,735**			
27-Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.							**0,623**
28-Cazip ve yasal bir tazminat sisteminin olması beni etkiler							**0,597**
29-Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.							**0,619**
30-İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.							**0,633**
31-Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin (Prim, ikramiye) olmasına önem veririm							**0,587**
32-İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	**0,590**						
33-İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma	**0,718**						

kültürünün olması etkileyicidir							
34-Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	**0,818**						
35-Çalışma saatlerinin iş görenler için uygun olmasını önemserim.	**0,837**						
36-Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	**0,700**						
37-Mesai saatinden sonra eve iş götürme durumunun olmaması sevindiricidir.	**0,728**						
38-Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir	**0,717**						
39-Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır	**0,736**						
40-Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	**0,650**						
41-Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.			**0,812**				
42-Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.			**0,818**				

43-Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.			**0,802**				
44-Bölümler- birimler arası spor, sanat vb. etkinlikler düzenlenir			**0,845**				
45-Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.			**0,689**				
46-İş yeri seçiminde işveren markası etkilidir.						**0,640**	
47-İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.						**0,769**	
48-İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.						**0,731**	
KMO Örneklem Yeterliliği Test Değeri	**0,898**						
Bartlett Küresellik Testi p değeri	**0,000**						
Varyans Açıklama Oranı	**16,65%**	**15,91%**	**10,34%**	**7,64%**	**9,64%**	**2,77%**	**5,24%**
Toplam Açıklanan Varyans	**68,18%**						

Tablo 6 işveren markası ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Ölçekteki ifadelerden 16, 18, 22, 23, 26 numaralı ifadeler iki farklı boyut arası faktör yükleri arası farkların 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılırken, 17 ve 19 numaralı ifadeler faktör yükleri 0,40'ın altında kaldığı için analizden çıkarılmış ve kalan ifadelerle gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında tablodaki gibi yedi boyut elde edilmiştir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olduğu ve Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Toplam varyansın ise 0,40'tan fazla olduğu görülmektedir. İşveren markasını en iyi açıklayan boyut, çalışma koşulları boyutudur.

Tablo 7: Yetenek Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Yetenek İstihdamı	Yeteneklerin Elde Tutulması	Yetenek Eğitim Geliştirme
YY2- Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirleyebilmektedir.	**0,572**		
YY3- Doğru işe doğru kişileri yerleştirebilmektedir.	**0,765**		
YY4- Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır.	**0,855**		
YY5- Yetenekli çalışanları bulmak için internet kaynaklarından faydalanmaktadır.	**0,748**		
YY6- Yetenekli çalışanların istihdamına yönelik yatırımlar yapmaktadır	**0,792**		
YY7- Kurumda sistematik olarak performans değerlemesi yapılmaktadır	**0,819**		
YY8- Çalışanların, işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.		**0,733**	
YY11- Kurumda, çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.		**0,702**	
YY12- Kurum, büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonları önceden belirlemektedir.		**0,750**	
YY13- Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.		**0,706**	
YY14- Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir		**0,643**	
YY15- Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.			**0,726**
YY16- Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratılmaktadır.			**0,813**
YY17- Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir ortam oluşturulmuştur.			**0,624**
YY18- Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.			**0,774**
YY19- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratılmıştır.			**0,751**

YY20- Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ödemesi yapılmaktadır.			**0,753**
KMO Örneklem Yeterliliği Test Değeri	**0,929**		
Bartlett Küresellik Testi p değeri	**0,000**		
Varyans Açıklama Oranı	**31,06%**	**22,98%**	**17,39%**
Toplam Açıklanan Varyans	**71,43%**		

Tablo 7, yetenek yönetimi ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. 1, 9, 10 ve 21 numaralı ifadeler iki ayrı faktör boyutu arasındaki faktör yükü farkının 0,40'tan az olması nedeniyle analizden çıkarılmış ve kalan ifadelerle ölçeğin nihai formu elde edilmiştir. KMO test değerinin 0,60'tan fazla olması ve Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması, örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu ve veri setine faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. Toplam varyans açıklama oranı %40'tan fazla çıktığı için yeterli görülmüştür. Yetenek yönetimini en iyi açıklayan boyut yetenek istihdamı boyutu olmuştur.

Tablo 8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

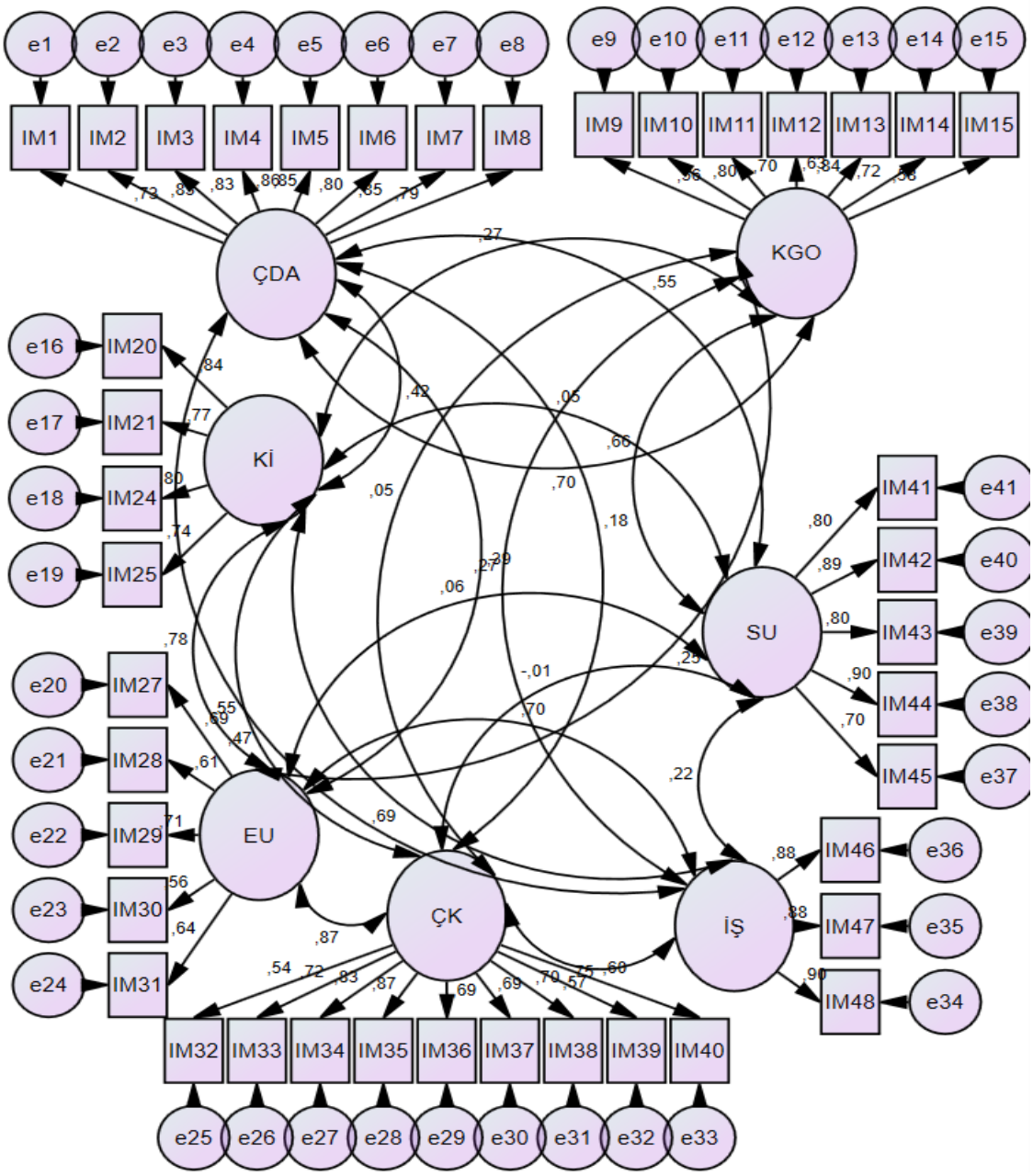
	Örgütsel Özdeşleşme
ÖÖ1- Herhangi birisi çalıştığım iş yerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	**0,851**
ÖÖ2- Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	**0,857**
ÖÖ3- İş yerim hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım.	**0,793**
ÖÖ4- İşyerimin başarısı benim başarımdır.	**0,857**
ÖÖ5- Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	**0,897**
ÖÖ6- işyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	**0,789**
KMO Örneklem Yeterliliği Test Değeri	**0,882**
Bartlett Küresellik Testi p değeri	**0,000**
Varyans Açıklama Oranı	**47,79%**

Toplam Açıklanan Varyans	**47,79%**

Araştırmada yer alan son ölçek olan örgütsel özdeşleşme ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır. Orijinal formunda da altı ifadeden oluşan ölçekte, faktör yükü 0,40'ın altında olan ifade olmaması ve ölçeğin tek boyut olması nedeniyle iki faktör boyutu arasında da yük dağılımı farkı tespit edilemediği için herhangi bir ifade analizden çıkarılmamıştır. KMO ve Bartlett test değerleri ile varyans açıklama oranın yeterli ve uygun olduğu görülmektedir.

5.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek boyutlarının yapısının doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör yüklerinin yine 0,40'ın altında olmaması gerekirken, faktör boyutlarının doğrulanması için ayrıca uyum indeksi değerlerine bakılmaktadır. Bu değerlerin iyi ve kabul edilebilir değer aralıkları arasında yer alması sonucu faktör yapısı doğrulanmaktadır. Çalışmalarda oluşturulan hipotezlere ve araştırma amacına göre birinci ya da ikinci düzey faktör analizi kullanılabilmektedir. İkinci düzey faktör analizi ölçeğin hem alt boyutlarını doğrulayıp kullanmak yanında, hem de ana boyutun da farklı amaçlar için kullanılması ihtiyacı olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Çalışmada yer alan yetenek yönetimi ölçeği için bu kavramın tek boyutlu düzenleyici değişken olarak kullanılma düşüncesi ve alt boyutların da örgütsel özdeşleşmeye etkisini inceleme amacı nedeniyle ikinci düzey faktör analizi uygulanmıştır. İşveren markası için ise çok boyutlu ölçek olması ve bu alt boyutlarıyla doğrulanıp kullanılma düşüncesi nedeniyle birinci düzey faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için ise ölçek tek boyuttan oluştuğu için birinci düzey faktör analizi kullanılmıştır.



Şekil 2: İşveren Markası Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Ölçüm Modeli

Tablo 9. İşveren Markası Ölçeği İçin DFA Faktör Yükleri

İfadeler			Faktör Yükleri
IM1	<---	ÇDA	,730
IM2	<---	ÇDA	,830
IM3	<---	ÇDA	,829
IM4	<---	ÇDA	,859

IM5	<---	ÇDA	,853
IM6	<---	ÇDA	,802
IM7	<---	ÇDA	,849
IM8	<---	ÇDA	,789
IM9	<---	KGO	,558
IM10	<---	KGO	,804
IM11	<---	KGO	,704
IM12	<---	KGO	,628
IM13	<---	KGO	,840
IM14	<---	KGO	,721
IM15	<---	KGO	,583
IM20	<---	Kİ	,844
IM21	<---	Kİ	,771
IM24	<---	Kİ	,800
IM25	<---	Kİ	,745
IM27	<---	EU	,692
IM28	<---	EU	,615
IM29	<---	EU	,708
IM30	<---	EU	,565
IM31	<---	EU	,638
IM32	<---	ÇK	,541
IM33	<---	ÇK	,716
IM34	<---	ÇK	,829
IM35	<---	ÇK	,868
IM36	<---	ÇK	,691
IM37	<---	ÇK	,692
IM38	<---	ÇK	,700
IM39	<---	ÇK	,753

IM40	<---	ÇK	,598
IM41	<---	SU	,800
IM42	<---	SU	,888
IM43	<---	SU	,800
IM44	<---	SU	,904
IM45	<---	SU	,702
IM46	<---	İŞ	,876
IM47	<---	İŞ	,884
IM48	<---	İŞ	,896

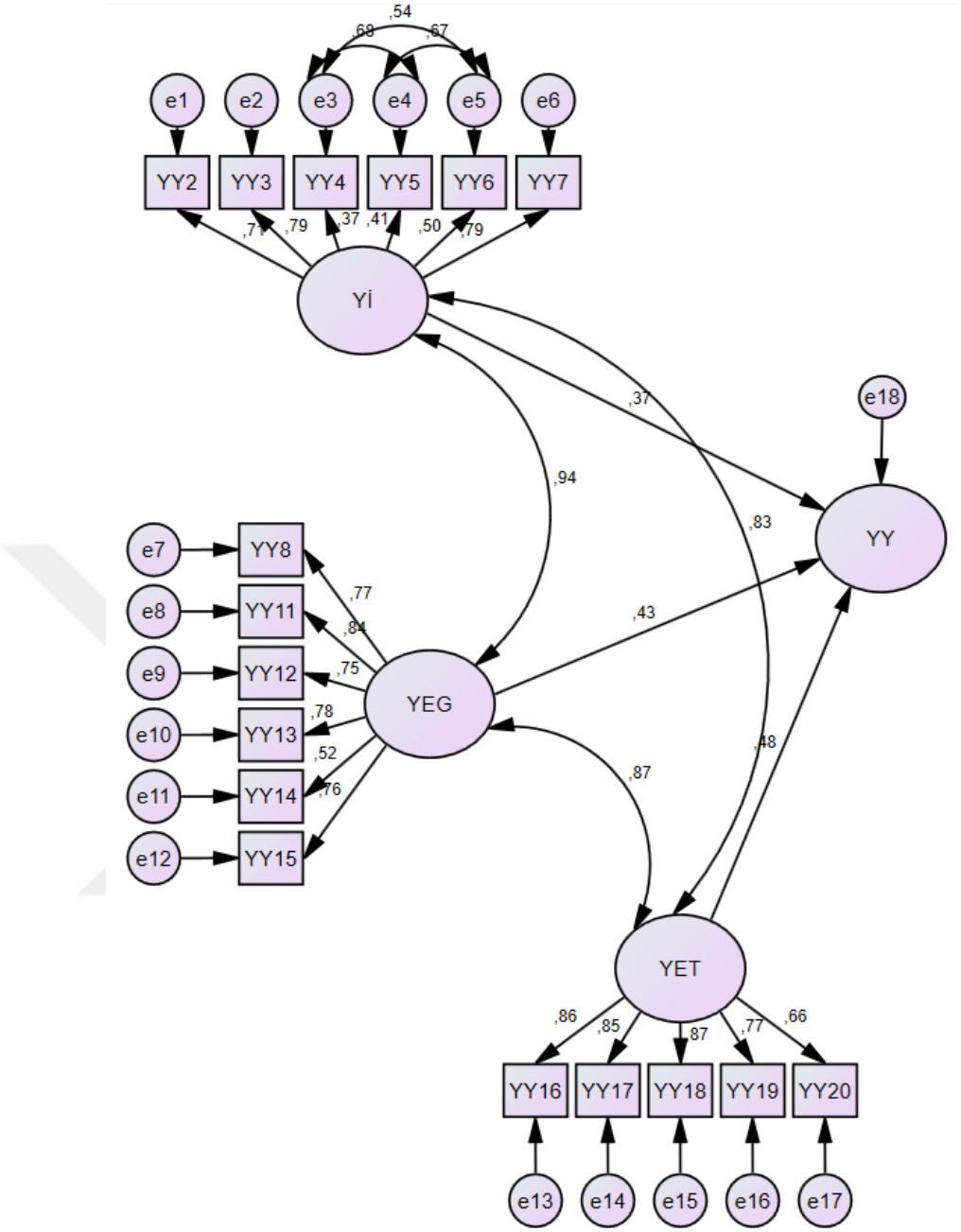
Tablo 9'da görüleceği gibi tüm ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,40'ın üzerinde elde edilmeleri nedeniyle analizden herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 10. İşveren Markası Ölçeği İçin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	**İyi Uyum***	**Kabul edilebilir Uyum****	**DFA İndeks**
$\chi 2/df$	$0 \leq \chi 2/df \leq 2$	$1 \leq \chi 2/df \leq 5$	3,824
GFI	0,95 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0,95	0,914
CFI	0,97 ≤ CFI ≤ 1	0,95 ≤ CFI ≤0,97	0,965
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95	0,904
RFI	0,95 ≤ RFI ≤ 1.00	0.90 ≤ RFI ≤ 0.95	0,916
IFI	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,908
TLI	0,97≤ TLI ≤1	0,95≤ TLI ≤0,97	0,963
RMR	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,05 ≤ RMR ≤ 0,08	0,065
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,08	0,073

Kaynak: Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler & Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999, Marsh vd., 2006; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 10'da yer alan işveren markası ölçeği uyum indeksi değerlerinin de iyi ve kabul edilebilir aralıkta olması, ölçeğin faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.



Şekil 3: Yetenek Yönetimi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 11. Yetenek Yönetimi Ölçeği İçin DFA Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
YY2 <--- Yİ	,701
YY3 <--- Yİ	,795

YY4	<---	Yİ	,654
YY5	<---	Yİ	,695
YY6	<---	Yİ	,470
YY7	<---	Yİ	,798
YY15	<---	YEG	,775
YY14	<---	YEG	,512
YY13	<---	YEG	,801
YY12	<---	YEG	,723
YY11	<---	YEG	,866
YY8	<---	YEG	,768
YY19	<---	YET	,797
YY18	<---	YET	,869
YY17	<---	YET	,880
YY16	<---	YET	,851
YY20	<---	YET	,649

Tablo 11 incelendiğinde yetenek yönetimi ölçeği için tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,40'tan fazla olduğu görülmektedir.

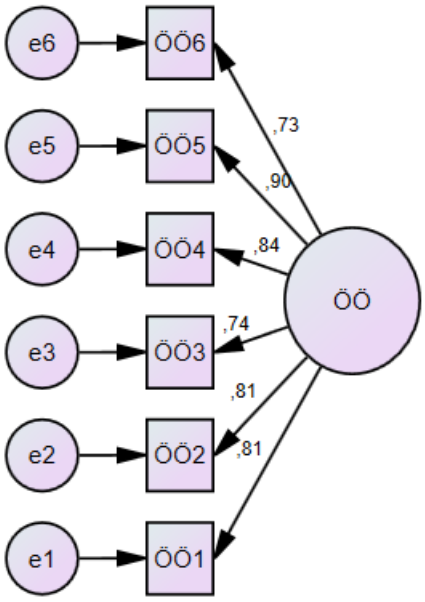
Tablo 12. Yetenek Yönetimi Ölçeği İçin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	**İyi Uyum***	**Kabul edilebilir Uyum****	**DFA İndeks**
$\chi 2/df$	$0 \leq \chi 2/df \leq 2$	$1 \leq \chi 2/df \leq 5$	3,549
GFI	$0{,}95 \leq GFI \leq 1$	$0{,}90 \leq GFI \leq 0{,}95$	0,974
CFI	$0{,}97 \leq CFI \leq 1$	$0{,}95 \leq CFI \leq 0{,}97$	0,954

NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95	0,926
RFI	0,95 ≤ RFI ≤ 1.00	0.90 ≤ RFI ≤ 0.95	0,913
IFI	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,944
TLI	0,97≤ TLI ≤1	0,95≤ TLI ≤0,97	0,956
RMR	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,05 ≤ RMR ≤ 0,08	0,051
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,08	0,072

Kaynak: Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler & Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999, Marsh vd., 2006; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Yetenek yönetim ölçeği uyum indeks değerlerini gösteren Tablo 12 incelendiğinde, tüm değerlerin iyi ve kabul edilebilir aralıkta yer aldıkları görülmektedir.



Şekil 4: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 13. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçin DFA Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
ÖÖ1 <--- ÖÖ	,808

ÖÖ2	<---	ÖÖ	,810
ÖÖ3	<---	ÖÖ	,745
ÖÖ4	<---	ÖÖ	,841
ÖÖ5	<---	ÖÖ	,895
ÖÖ6	<---	ÖÖ	,730

Altı ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 13), tüm değerlerin 0,40'tan büyük olduğu ve herhangi bir ifadenin atılmadığı görülmektedir.

Tablo 14. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	**İyi Uyum***	**Kabul edilebilir Uyum****	**DFA İndeks**
$\chi 2/df$	$0 \leq \chi 2/df \leq 2$	$1 \leq \chi 2/df \leq 5$	2,447
GFI	0,95 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0,95	0,921
CFI	0,97 ≤ CFI ≤ 1	0,95 ≤ CFI ≤0,97	0,953
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95	0,916
RFI	0,95 ≤ RFI ≤ 1.00	0.90 ≤ RFI ≤ 0.95	0,922
IFI	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,911
TLI	0,97≤ TLI ≤1	0,95≤ TLI ≤0,97	0,952
RMR	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,05 ≤ RMR ≤ 0,08	0,045
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,08	0,064

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin uyum indeksi değerlerini gösteren Tablo 14 incelendiğinde, tüm uyum indeksi katsayılarının iyi ve kabul edilebilir aralıkta yer aldıkları görülmektedir.

5.6.5. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör yapıları doğrulanan ölçeklerin boyutları için bir sonraki aşama, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasıdır. Güvenilirliğin incelenmesinde Cronbach alfa katsayısı ile CR (composite reliability) katsayısı değerlendirilirken, AVE değeri yakınsak geçerlilik ve ıraksak geçerlilik değerleri için kullanılmaktadır. Cronbach alfa değerinin 0,70 ve üzeri çıkması (Nunnally ve Bernstein, 1994) ve CR değerinin de 0,70 ve üzeri çıkması (Hair vd., 2017) ölçeklerin iç tutarlılık ve yapı güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir. AVE değerinin ise 0,50'den fazla çıkması ve CR değerinden küçük çıkması yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Iraksak geçerliliğin değerlendirilmesinde AVE karekök değerleri kullanılmaktadır ve korelasyon analizinde diyagonelde yer alan bu değerlerin diğer korelasyon katsayılarından büyük olması durumunda ıraksak/ayırt edici geçerliliğin sağlandığı kabul edilmektedir (Hair vd., 2017).

Tablo 15. Araştırmada Yer Alan Tüm Ölçek Alt Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

Ana Boyutlar	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alfa	AVE	CR
İşveren Markası	Çalışan Değer Algısı	8	0,941	0,671	0,942
	Kariyer ve Gelişim Olanakları	7	0,861	0,517	0,863
	Kurumsal İtibar	4	0,864	0,625	0,871
	Ekonomik Unsurlar	5	0,758	0,515	0,849
	Çalışma Koşulları	9	0,898	0,567	0,901
	Sosyal Unsurlar	5	0,910	0,676	0,912
	İşyeri Seçimi	3	0,914	0,784	0,916
Yetenek Yönetimi	Yetenek İstihdamı	6	0,832	0,522	0,866
	Yetenek Eğitim Geliştirme	6	0,872	0,561	0,882
	Yeteneklerin Elde Tutulması	5	0,897	0,662	0,906
Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel Özdeşleşme	6	0,914	0,651	0,918

Tablo 15'teki tüm ölçek boyutları için elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin tümümün belirtilen değerlerden fazla olmaları nedeniyle geçerli ve güvenilir oldukları kabul edilmiştir.

5.6.6. Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi

Normal dağılım incelemesi, yapılması düşünülen bazı analiz teknikleri için belirleyici olması nedeniyle oldukça önemlidir. Veri setinin normal dağılıma uygun olup olmaması durumuna göre aynı analiz yönteminde farklı bir teknikle analiz gerçekleştirilmektedir. Örneğin korelasyon analizinde veri normal dağılıma uyuyorsa Pearson korelasyon kullanılırken, uymaması durumunda Spearman korelasyon kullanılmaktadır. Regresyon temelli analizlerde ise normal dağılıma uygunluk bir varsayımdır (Field, 2009). Normal dağılıma uygunluğun incelenmesinde oluşan ölçek boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak karar verilebilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu durumda normal dağılıma uygunluğun sağlandığı kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010).

Tablo 16. Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesine Yönelik Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalışan Değer Algısı	210	3,7780	0,79135	-1,084	1,575
Kariyer ve Gelişim Olanakları	210	3,4327	0,88018	-0,224	-0,412
Kurumsal İtibar	210	4,5155	0,66486	-1,603	2,478
Ekonomik Unsurlar	210	4,5600	0,52344	-1,348	2,326
Çalışma Koşulları	210	4,5841	0,48682	-1,641	2,615
Sosyal Unsurlar	210	3,2171	1,09583	-0,162	-0,804
İşyeri Seçimi	210	4,4651	0,72114	-1,487	2,433
Yetenek İstihdamı	210	3,8603	0,76250	-0,755	1,075
Yetenek Eğitim Geliştirme	210	3,5841	0,86414	-0,397	-0,126
Yeteneklerin Elde Tutulması	210	3,6257	0,91343	-0,692	0,387
Örgütsel Özdeşleşme	210	4,1817	0,89295	-0,999	0,358

Tablo 16 incelendiğinde tüm ölçek boyutları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin 3 ile +3 arasında olması nedeniyle normal dağılıma uygunluğun sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.6.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılmaktadır. İlişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda yönünü ve şiddetini göstermektedir. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0.00-0.30 düşük düzeyde ilişki, 0.31-0.70 orta düzeyde ilişki 0.71-1.00 yüksek düzeyde ilişki şeklinde

değerlendirmeye alınmaktadır (Büyüköztürk, 2020). İstatistik önem değeri p'nin 0,05'ten ya da 0'01'ten küçük olması durumunda değişkenler arası ilişkinin var olduğu kabul edilmekte ve bu katsayılara göre ilişkinin şiddeti/düzeyi yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif çıkması değişkenler arasında olumlu ilişki olduğunu gösterirken, negatif çıkması değişkenler arasında olumsuz/ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Veri seti normal dağılıma uygun olduğu için çalışmada Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve sonuçlar Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Çalışan Değer Algısı	Kariyer ve Gelişim Olanakları	Kurumsal İtibar	Ekonomik Unsurlar	Çalışma Koşulları	Sosyal Unsurlar	İşyeri Seçimi	Yetenek İstihdamı	Yetenek Eğitim Geliştirme	Yeteneklerin Elde Tutulması	Örgütsel Özdeşleşme
Çalışan Değer Algısı	*0,819*	,650**	,384**	,351**	,161*	,516**	,447**	,572**	,568**	,609**	,530**
Kariyer ve Gelişim Olanakları		*0,719*	,236**	,221*	,032	,595**	,246**	,617**	,718**	,693**	,403**
Kurumsal İtibar			*0,790*	,659**	,484**	,390**	,621**	,396**	,179**	,243**	,468**
Ekonomik Unsurlar				*0,717*	,690**	0,094	,611**	,434**	,233**	,286**	,342**
Çalışma Koşulları					*0,753*	-,128*	,495**	,248**	,100	,096	,138*
Sosyal Unsurlar						*0,822*	,221**	,469**	,610**	,563**	,271**
İşyeri Seçimi							*0,885*	,422**	,285**	,301**	,453**
Yetenek İstihdamı								*0,722*	,713**	,705**	,463**
Yetenek Eğitim Geliştirme									*0,749*	,709**	,346**
Yeteneklerin Elde Tutulması										*0,814*	,543**

Örgütsel Özdeşleşme											*0,807*

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 17'deki değerler incelendiğinde, kariyer ve gelişim olanakları ile çalışma koşulları, ekonomik unsurlar ile sosyal unsurlar, çalışma koşulları ile yetenek eğitim geliştirme ve yeteneklerin elde tutulması değişkenleri arasında p değeri anlamlı olmadığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer tüm değişkenler arası ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve düşük ve orta düzeyde olduğu, çalışma koşulları ile sosyal unsurlar arası ilişkinin negatif yönlü olduğu ve diğer anlamlı ilişkilerin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Diyagonalde yer alan AVE karekök değerlerinin, değişkenler arası tüm korelasyon katsayılarından yüksek çıkması ıraksak/ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

5.6.8. Hipotez Test Sonuçları

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi ve Andrew Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makro kullanılmış ve sonuçlar Tablo 18 ve 19'da gösterilmiştir. Process makrosu düzenleyicilik, aracılık, koşullu etki gibi daha karmaşık regresyon analizlerinde kullanılmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesinde p değerinin 0,05 ya da 0,01'den küçük olması yanında, alt ve üst sınır güven aralıkları incelenmektedir. Alt ve üst sınır güven aralıklarının her ikisinin de negatif ya da pozitif olması durumunda, bir başka ifadeyle bu aralıkta sıfır (0) değeri olmaması durumunda etki katsayıları anlamlıdır şeklinde yorumlanmaktadır (Hayes, 2022). Analizde örneklem hatalarını minimize etmek ve daha güvenilir sonuçlar elde etmek için bootstrap ön yükleme metodu kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004).

Tablo 18. Hipotez 1 ve Hipotez 2 için Alt Hipotezlerin Test Sonuçları

	Standardize Beta	t	p.	R^2	F	p.	Hipotez
Çalışan Değer Algısı	0,530	9,006	0,000	0,280	81,107	0,000	H1a Kabul
	Beta						

Kariyer ve Gelişim Olanakları	0,403	6,346	0,000	0,162	40,262	0,000	H1b Kabul
	Beta						
Kurumsal İtibar	0,468	7,632	0,000	0,218	58,242	0,000	H1c Kabul
	Beta						
Ekonomik Unsurlar	0,342	5,252	0,000	0,117	27,583	0,000	H1d Kabul
	Beta						
Çalışma Koşulları	0,138	2,013	0,045	0,019	4,051	0,000	H1e Kabul
	Beta						
Sosyal Unsurlar	0,271	4,067	0,000	0,073	16,544	0,000	H1f Kabul
	Beta						
İşyeri Seçimi	0,453	7,338	0,000	0,205	53,839	0,000	H1g Kabul
	Beta						
Yetenek İstihdamı	0,463	7,530	0,000	0,285	45,126	0,000	H2a Kabul
	Beta						
Yetenek Eğitim Geliştirme	0,346	5,317	0,000	0,211	38,245	0,000	H2b Kabul
	Beta						
Yeteneklerin Elde Tutulması	0,543	9,314	0,000	0,314	52,456	0,000	H2c Kabul

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 18 incelendiğinde tüm p değerlerinin anlamlı olması nedeniyle işveren markası alt boyutlarının ve yetenek yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme üzerinde en etkili işveren markası boyutu çalışan değer algısı iken, en az etkili boyutun çalışma koşulları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi alt boyutlarından

yeteneklerin elde tutulması boyutu örgütsel özdeşleşme üzerinde en etkili boyutken, en az etkiye sahip boyut yetenek eğitim geliştirme boyutudur.

Tablo 19. Hipotez 3 İçin Düzenleyici Etki Test Sonuçları

	Standardize Beta	t	p.	R^2	F	p.	Hipotez
ÇDAxYY	0,520	8,776	0,000	0,270	77,011	0,000	H3a Kabul
	Beta						
KGOxYY	0,424	6,751	0,000	0,179	45,572	0,000	H3b Kabul
	Beta						
KİxYY	0,567	9,939	0,000	0,322	98,782	0,000	H3c Kabul
	Beta						
EUxYY	0,504	8,419	0,000	0,254	70,881	0,000	H3d Kabul
	Beta						
ÇKxYY	0,471	7,703	0,000	0,221	59,335	0,000	H3e Kabul
	Beta						
SUxYY	0,357	5,519	0,000	0,127	30,461	0,000	H3f Kabul
	Beta						
İŞxYY	0,549	9,462	0,000	0,301	89,532	0,000	H3g Kabul

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Düzenleyici etkileri incelemek amacıyla Process makro eklentisi üzerinde MODEL 1 ile analiz gerçekleştirilmiştir. Tablo 19'daki sonuçlar incelendiğinde tüm p değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ve alt ve üst sınır güven aralıklarında sıfır (0) değerinin olmaması sonucunda hipotezlerin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markası alt boyutlarının tümünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetimi düzenleyici role sahiptir.

Sadece çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetimi uygulamaları ile azalma gösterirken, diğer tüm işveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetimi uygulamalarının artırıcı etkisi vardır.

PROCESS makro analizinde düzenleyici etkiler araştırılırken aynı zamanda bu düzenleyici etkinin seviyesine bağlı olarak bağımlı değişkenin nasıl etkileneceği de belirlenmektedir. Düzenleyici değişkenin düşük orta yüksek (artma-azalma) seviyede

olma durumuna göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde artma ya da azalma olacağı tespit edilmektedir. Bu seviyelerdeki anlamlılık yine p değerleri ile alt ve üst sınır güven aralıkları arasında sıfır değeri olmamasına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 20. Yetenek Yönetiminin Farklı Düzeylerine Göre Düzenleyici Etkilerin Değerlendirilmesi

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,5008	,0840	5,9655	,0000	,3353	,6663
3,7667	,3169	,0840	3,7704	,0002	,1512	,4826
4,4889	,1436	,1041	1,3793	,1693	-,0617	,3489

Değişken: Çalışan Değer Algısı

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,3201	,0989	3,2361	,0014	,1251	,5152
3,7667	,0773	,0868	,8914	,3738	-,0937	,2484
4,4889	-,1514	,0984	-1,5384	,1255	-,3454	,0426

Değişken: Kariyer ve Gelişim Olanakları

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,5168	,0789	6,5519	,0000	,3613	,6723
3,7667	,3655	,0885	4,1313	,0001	,1911	,5400
4,4889	,2231	,1257	1,7747	,0774	-,0247	,4709

Değişken: Kurumsal İtibar

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,4486	,1100	4,0777	,0001	,2317	,6655
3,7667	,1585	,1175	1,3499	,1785	-,0730	,3901
4,4889	-,1147	,1710	-,6710	,5030	-,4518	,2224

Değişken: Ekonomik Unsurlar

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,3652	,1543	1,9365	,0342	,2317	,6655
3,7667	,2531	,1031	1,3499	,1785	-,0374	,0946
4,4889	-,1459	,1393	-1,0919	,2761	-,3326	,1265

Değişken: Çalışma Koşulları

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,0860	,0678	1,2671	,2066	-,0478	,2197
3,7667	-,0660	,0606	-1,0899	,2770	-,1854	,0534
4,4889	-,2091	,0768	-2,7220	,0070	-,3606	-,0577

Değişken: Sosyal Unsurlar

Yetenek Yönetimi	Etki	sh	t	p	LLCI	ULCI
3,0000	,4392	,0762	5,7659	,0000	,2890	,5894
3,7667	,2572	,0880	2,9208	,0039	,0836	,4307
4,4889	,0857	,1306	,6563	,5124	-,1717	,3431

Değişken: İşyeri Seçimi

Tablo 19'daki değerler incelendiğinde;

Yetenek yönetiminin artması durumunda çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi azalmakta, yetenek yönetiminin yüksek seviyede olduğu durumda ise etkisi anlamsızlaşmaktadır.

Kariyer gelişim ve olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetiminin sadece düşük olduğu durumda anlamlıyken, düşük düzeydeki yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer gelişim ve olanaklarının artması örgütsel özdeşleşmeyi artıracaktır.

Yetenek yönetiminin artması durumunda kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi azalmakta, yetenek yönetiminin yüksek seviyede olduğu durumda ise etkisi anlamsızlaşmaktadır.

Ekonomik unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetiminin sadece düşük olduğu durumda anlamlıyken, düşük düzeydeki yetenek yönetimi uygulamaları ile ekonomik unsurların artması örgütsel özdeşleşmeyi artıracaktır.

Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetiminin sadece düşük olduğu durumda anlamlıyken, düşük düzeydeki yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışma koşullarının artması örgütsel özdeşleşmeyi artıracaktır.

Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetiminin sadece yüksek olduğu durumda anlamlıyken, yüksek düzeydeki yetenek yönetimi uygulamaları ile sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi artacaktır.

Yetenek yönetiminin artması durumunda işyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi azalmakta, yetenek yönetiminin yüksek seviyede olduğu durumda ise etkisi anlamsızlaşmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, savunma sanayi sektöründe işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, işveren markasının ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve örgütsel kimliklerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular, işveren markasının ve yetenek yönetimi stratejilerinin yalnızca çalışanları cezbetmekle kalmayıp, onların organizasyona olan aidiyet duygularını da güçlendirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, işveren markasının çalışanlar üzerinde çok boyutlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle çalışan değer algısı, kariyer ve gelişim fırsatları, kurumsal itibar ve ekonomik-sosyal faydalar gibi faktörlerin, örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların bir organizasyona bağlılıklarının yalnızca finansal unsurlarla değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik faktörlerle de şekillendiğini göstermektedir. Kurumun itibarı, çalışma ortamı, yönetim yaklaşımı ve bireylerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlayan kültürel unsurlar, örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır.

Özellikle savunma sanayi sektörü gibi yüksek teknolojiye dayalı, stratejik öneme sahip ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği daha da belirgin hale gelmektedir. Savunma sanayi çalışanları, hem sektörün doğası gereği yüksek güvenlik ve gizlilik gerektiren bir iş ortamında çalışmakta hem de yoğun bilgi ve beceri gerektiren görevler üstlenmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi, sadece bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda kurumun uzun vadeli başarısını da doğrudan etkilemektedir.

Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının da örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yetenek istihdamı, yetenek geliştirme ve yetenek elde tutma süreçleri, çalışanların organizasyonlarına duyduğu bağlılığı ve aidiyet hissini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için sunulan eğitim ve kariyer fırsatları, onların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yetenek yönetiminin etkin uygulanması, çalışanların uzun vadeli

kariyer planlarını kurum içinde gerçekleştirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların sadece kısa vadeli motivasyonlarını artırmak değil, onların uzun vadeli bağlılıklarını da sağlamak gerekmektedir.

Araştırma bulguları, işveren markasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin doğrudan ve güçlü olduğunu gösterirken, yetenek yönetiminin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların organizasyon içinde gelişimini desteklediğinde ve kariyer beklentilerine uygun fırsatlar sunduğunda, işveren markasının çalışanlar üzerindeki etkisi daha da güçlenmektedir. Özellikle savunma sanayi gibi yetenekli iş gücünün kritik önem taşıdığı sektörlerde, işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki etkileşim, çalışanların örgütsel aidiyet duygularını pekiştirmekte ve uzun vadeli bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar, organizasyonun kendilerine sunduğu değerleri ve olanakları yalnızca bir marka algısı olarak değil, aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayan somut fırsatlar olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, organizasyonların işveren markası stratejilerini, yetenek yönetimi politikalarıyla bütünleşik bir şekilde ele alması, çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirme açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın teorik katkıları, işveren markası ve yetenek yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini bütüncül bir çerçevede ele almasıyla ortaya çıkmaktadır. Literatürde işveren markasının çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri daha önce ele alınmış olsa da, savunma sanayi gibi stratejik bir sektörde bu etkilerin nasıl ortaya çıktığı konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Çalışmamız, bu boşluğu doldurarak işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının yalnızca bireysel memnuniyet üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların örgütle bütünleşme süreçlerinde nasıl bir rol oynadığını açıklamaktadır.

Pratik katkılar açısından bakıldığında, elde edilen bulgular, savunma sanayi şirketlerinin insan kaynakları politikalarını daha stratejik bir şekilde oluşturması gerektiğini göstermektedir. İşveren markasını güçlendiren uygulamalar, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini teşvik etmekte ve böylece çalışan bağlılığını artırmaktadır. Öte yandan, yetenek yönetimi stratejilerinin etkin kullanımı, çalışanların sadece işe alım sürecinde değil, uzun vadede organizasyon içinde gelişimlerini sürdürebilmeleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Savunma sanayi

organizasyonlarının, rekabet avantajı elde etmek ve yüksek nitelikli iş gücünü elde tutmak için insan kaynakları politikalarını daha kapsamlı ve sistematik bir şekilde ele alması gerekmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, belirli bir sektör (savunma sanayi) ve sınırlı bir örneklem grubuyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, farklı sektörlerde ve farklı organizasyonel kültürlerde benzer bir çalışma yapıldığında, farklı sonuçların elde edilmesi olasıdır. İkinci olarak, araştırmada kullanılan ölçekler ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışanların beyanlarına dayalı bu veriler, bireylerin öznel değerlendirmelerini içermektedir. Gelecek araştırmalar, nitel yöntemlerle desteklenerek daha derinlemesine bir analiz sağlayabilir.

Son olarak, bu araştırmanın sonuçları, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir temel oluşturmaktadır. İşveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha detaylı incelenmesi, özellikle uzun vadeli çalışma motivasyonu, çalışan performansı ve organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini anlamamıza katkı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, farklı sektörlerdeki uygulamaları karşılaştırmalı olarak ele alarak, işveren markası ve yetenek yönetiminin etkisini daha geniş bir perspektifte değerlendirebilir. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi süreçlerine entegrasyonu, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri açısından da önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele alarak, hem teorik hem de pratik katkılar sunmuştur. Çalışmanın bulguları, savunma sanayi şirketlerinin rekabet avantajını koruyabilmesi ve çalışan bağlılığını artırabilmesi için insan kaynakları yönetimi süreçlerine daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma modeline ilişkin hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi ve Andrew Hayes tarafından geliştirilen makro kullanılmış ve hipotezlerin tümü öngörüldüğü gibi kabul edilmiştir.

H1a: Çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve yaşadıkları stres, işe ve örgüte bakışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Turunç ve Çelik (2010) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemiş, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

H1b: Kariyer ve gelişim olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Kariyer ve gelişim olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu hipotezi desteklenmiştir. Kariyer ve gelişim olanaklarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, bu olanakların çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirdiğini ispatlamaktadır. Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, güçlü bir kariyer yönetim sisteminin çalışanların iş doyumuna ulaşmalarına ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Atay (2013) tarafından gerçekleştirilen bir tez çalışmasında, çalışanların kariyer planları ve hedefleri doğrultusunda bilgilendirilmelerinin ve desteklenmelerinin, örgütsel bağlılıklarını artırdığı vurgulanmıştır. Literatür araştırmaları kariyer ve gelişim olanaklarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine olumlu katkı sağladığını ve bu tür uygulamaların örgütsel bağlılık ve özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

H1c: Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Analizler kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini desteklemiştir. Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Işık ve Zincirkıran (2016) tarafından yürütülen çalışmada, kurumsal itibar algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Ali ve diğerleri (2020) Suudi Arabistan'da gerçekleştirdikleri araştırmada, kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Bu bulgular, kurumsal itibarın çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini artırdığını göstermektedir.

H1d: Ekonomik unsurların örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Ekonomik unsurların ve çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, bu unsurların çalışanların örgütle olan bağlarını ve özdeşleşme düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Özellikle, çalışanların ekonomik beklentilerinin karşılanması, örgüte olan bağlılıklarını ve özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda, çalışma koşullarına bağlı ekonomik faktörlerin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, çalışanların ekonomik beklentilerinin karşılanmasının, örgüte olan bağlılıklarını ve özdeşleşme düzeylerini etkilediklerini ortaya koymaktadır (Battal ve Soyalın, 2020; Kılıç ve Gülen, 2019; Köse, 2009).

H1e: Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, Kesen (2015) çalışmasında, örgütsel demokrasi ve performans ilişkisinde özdeşleşmenin aracılık rolünü vurgulamıştır. Benzer şekilde, Kerse ve Karabey (2017), liderin çalışanlarıyla olan ilişkilerinin örgütsel destek ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında bir bağ kurmadaki rolünü açıklamayı amaçlayan çalışmasında örgütsel desteğin özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır.

H1f: Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu öngörülen hipotez analizler sonucunda desteklenmiştir. Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen bazı araştırmalar, bu ilişkiyi farklı bağlamlarda ele almıştır. Örneğin, Salgar (2021) örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırırken, sosyalleşmenin çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurmalarını sağladığını ortaya koymuştur. Yılmaz ve Çelik (2014), örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyerek, çalışanların örgüte adapte olma süreçlerinin bu özdeşleşme üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Hosman (2019), sosyal sermaye ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, sosyal sermayenin çalışanlar arasındaki etkileşimi ve dolayısıyla örgütle özdeşleşmeyi nasıl güçlendirdiğini açıklamıştır.

H1g: İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi, çalışanların organizasyonla olan bağlarını güçlendiren bir dinamiktir. İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde

etkisinin olduğu hipotez desteklenmiştir. Bireyler, işyeri seçiminde kişisel değerleri, beklentileri ve kariyer hedefleri doğrultusunda tercihlerde bulunurlar; bu nedenle, bir çalışan için uygun bir işyeri seçimi, onun işyeriyle özdeşleşmesini ve organizasyona olan bağlılığını arttırmaktadır (Polat, 2009). Savunma sanayi, stratejik öneme sahip projelerle ilgilendiği için çalışanların organizasyonla güçlü bir bağ kurmaları, güvenlik ve kalite standartlarının sağlanmasında doğru işyeri seçimi, sektördeki yetenekli profesyonelleri çekme noktasında organizasyona olumlu etkileri vardır.

H2: Yetenek yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2a: Yetenek istihdamının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2b: Yetenek eğitim geliştirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2c: Yeteneklerin elde tutulmasının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

Yetenek yönetimi alt boyutlarının (yetenek istihdamı, yetenek eğitim geliştirme, yeteneklerin elde tutulması) örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Yetenek istihdamı, çalışanların organizasyonla değer uyumu sağlayan, yetkinlikleri yüksek ve örgüt kültürüne uygun bireyler olarak seçilmesini ifade etmektedir (Ercan, 2022). Bu süreç, çalışanların işyeri ile özdeşleşmelerini artırır çünkü bireyler, kendi değer ve becerilerinin değer verildiği bir ortamda daha rahat hissedeceklerdir. Bu durum, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını pekiştirir ve uzun vadeli organizasyonel bağlılıkları güçlendirmektedir. Ayrıca, yetenek eğitimi ve geliştirme de çalışanların profesyonel becerilerini artırarak, organizasyonla olan bağlarını ve işyerine olan aidiyet duygusunu kuvvetlendirir. Savunma sanayi sektörü, yüksek teknoloji, güvenlik ve stratejik önemin olduğu bir alan olduğundan, yeteneklerin elde tutulması büyük bir öneme sahiptir. Bu sektördeki çalışanlar, sadece teknik bilgiye değil, aynı zamanda güçlü bir örgütsel aidiyet duygusuna da sahip olmalıdır. Yetenek yönetimi uygulamaları, bu çalışanları hem sektöre çekmek hem de onları uzun vadede organizasyonda tutmak için kritik bir stratejidir. Savunma sanayi, projelerin yüksek derecede gizliliği ve kalitesi gerektirdiğinden, bu sektördeki çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, sadece bireysel verimliliklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda projelerin başarısı için de hayati bir faktör oluşturur. Savunma sanayi için yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması, sektördeki başarının sürdürülebilirliği noktasında da önemli olmaktadır. Bu faktörler, özellikle rekabetçi ve yüksek riskli

savunma sanayi gibi sektörlerde, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşması noktasında katkı sağlamaktadır.

H3: İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü vardır.

İşveren markası alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü için öngörülen hipotezler analizler sonucunda desteklenmiştir. İşveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki genellikle farklı sektörlerde ve farklı değişkenler incelenmiştir. Savunma sanayiinde bu konuya dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Savunma sanayiindeki özgün koşullar ve yüksek güvenlik gereksinimleri göz önünde bulundurulduğunda, işveren markasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin, yetenek yönetiminin düzenleyici rolünü incelemek üzere verilerden elde edilen bilgiler yazın kapsamında elde edilen kavramsal çerçeve ile desteklenmeye çalışılmıştır.

H3a: Çalışan değer algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

Çalışanların, kendilerini değerli hissetme algılarının örgütle olan bağlarını güçlendirdiği ve bu ilişkinin yetenek yönetimi uygulamalarıyla pekiştirildiği görülmüştür. Savunma sanayii gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, çalışanların değerli hissetmesi, onların örgüte daha fazla özdeşleşmesini sağlamaktadır.

H3b: Kariyer ve gelişim olanaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

Çalışanlara sunulan kariyer gelişim fırsatlarının örgütsel özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilediği, yetenek yönetimi programlarının bu etkiyi artırdığı tespit edilmiştir. Savunma sanayii çalışanlarının uzun vadeli kariyer perspektifi ve sürekli gelişim beklentisi, örgüte bağlılıklarını artırmaktadır.

H3c: Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

Kurumsal itibarın, çalışanların örgütle özdeşleşmesini olumlu yönde etkilediği ve yetenek yönetiminin bu olumlu ilişkiyi güçlendirdiği belirlenmiştir. Savunma sanayii gibi

prestijin yüksek olduğu sektörlerde kurumsal itibara olan güven, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu desteklemektedir.

H3d: Ekonomik unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

Çalışanlara sağlanan ekonomik imkanların örgütsel özdeşleşmeye olan katkısı, yetenek yönetimi uygulamalarıyla birlikte daha da belirgin hale gelmiştir. Savunma sanayii çalışanlarının ekonomik güvenlik arayışının, örgütle duyulan aidiyet üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

H3e: Çalışma koşullarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

Çalışma koşullarının, çalışanların örgüte olan bağlılığını doğrudan etkilediği ve bu etkinin yetenek yönetimi tarafından desteklendiği görülmüştür. Savunma sanayii gibi teknik bilgi ve dikkat gerektiren sektörlerde, çalışma koşullarının uygunluğu çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır.

H3f: Sosyal unsurların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır. Çalışanların örgütsel özdeşleşmesi üzerinde sosyal unsurların etkisinin güçlü olduğu ve yetenek yönetimi süreçlerinin bu etkiyi olumlu yönde düzenlediği tespit edilmiştir. Özellikle ekip çalışmasına dayalı iş ortamlarında sosyal ilişkilerin kuvvetli olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

H3g: İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici etkisi vardır.

İşyeri seçiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yetenek yönetimi uygulamaları ile güçlenmekte ve bu durum savunma sanayii sektöründe insan kaynakları stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmektedir. Bu bulgu, organizasyonların işyeri çekiciliğini artıracak ve çalışan bağlılığını güçlendirecek stratejik hamleler yapmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

ÖNERİLER

Şirketlerin sektörde güvenilir bir itibar oluşturması, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için kritik bir unsurdur. Bunun için etik iş uygulamaları, sürdürülebilirlik projeleri ve yenilikçi teknolojilerle desteklenmiş bir kurumsal imaj oluşturulmalıdır. Çalışanların organizasyon hakkındaki algılarını olumlu yönde şekillendirmek amacıyla şeffaf iletişim, çalışan memnuniyeti odaklı programlar ve esnek çalışma düzenlemeleri uygulanabilir.

Çalışanların kariyerlerinde ilerlemesini sağlamak için teknik ve liderlik gelişimi odaklı eğitim programları düzenlenmeli, özellikle yüksek uzmanlık gerektiren sektörlerde bilgi ve beceri gelişimi desteklenmelidir. Çalışanların emeğini tanımak ve ödüllendirmek organizasyona olan bağlılığı artıracağından, adil bir performans değerlendirme sistemi ve teşvik programları geliştirilmelidir. Çalışan motivasyonunu artırmak için takım ruhunu güçlendiren sosyal etkinlikler ve açık iletişim kanalları oluşturulmalı, aynı zamanda yüksek stres seviyesine sahip sektörlerde çalışanlara yönelik psikolojik destek ve rehberlik hizmetleri sunulmalıdır.

Çalışan verimliliğini artırmak amacıyla ergonomik çalışma alanları sağlanmalı ve iş-yaşam dengesini destekleyen hibrit veya esnek çalışma modelleri uygulanmalıdır. İşe alım süreçlerinin iyileştirilmesi için sektörün ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip çalışanları çekmeye yönelik hedefli işe alım kampanyaları düzenlenmeli, genç yetenekleri sektöre kazandırmak için üniversitelerle ortak projeler, staj programları ve kariyer etkinlikleri gerçekleştirilmelidir. Çalışanların teknolojiye uyum sağlaması ve organizasyonel inovasyon süreçlerine katkıda bulunması için sürekli öğrenme kültürü teşvik edilmelidir.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Doç. Dr. Mehmet Sağlam danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme (MBA) Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Adem Akgün tarafından yürütülen "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi" isimli bir tez çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, kurumsal şirketlerde işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinin analiz edilip, elde edilen veriler ışığında incelenmesidir. Bu çalışma 18 yaş ve üzeri katılımcıları kapsamaktadır. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler grup halinde değerlendirileceğinden, sizden kimlik belirleyici bilgiler istenmeyecektir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve soruların boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Bu çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Çalışma sırasında sizden istenilen, çalışmada yer alan maddeleri ve/veya soruları boş bırakmamaya özen göstererek samimi bir şekilde doldurmanızdır. Çalışmaya katılım yaklaşık 5 dakika sürecektir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Adem Akgün [redacted] ulaşabilirsiniz.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz. Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul ediyorum.

Evet ( ) Hayır ( )

Araştırmacının Adı Soyadı

Adem Akgün

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

İŞVEREN MARKASINA İLİŞKİN ÖLÇEK İFADELERİ

	(Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum"' cevap düzeylerini dikkate alarak, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek, belirtiniz.)				
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Yönetim fikirlerime önem verir.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlere insan olarak önem verir.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerin endişelerine karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerini rahat hissettirir.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	1	2	3	4	5
İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenleri gelişimine önem verir.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenleri için uzun vadeli kariyer ilerlemesi için olanaklar sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	1	2	3	4	5
İşletme, iş görenleri kariyer ilerlemeleri için farklı deneyim kazanmasına olanak sağlar.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Teknoloji odaklı bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Ulusal boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Belirli bir geçmişe sahip bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Herkesin çalışmak istediği bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	1	2	3	4	5
Maaşımın düzenli olarak ödenir olması	1	2	3	4	5
Cazip ve yasal bir tazminat sisteminin olması beni etkiler	1	2	3	4	5
Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	1	2	3	4	5
Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin (Prim, ikramiye) olmasına önem veririm	1	2	3	4	5
İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	1	2	3	4	5
33-İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir	1	2	3	4	5
Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerinin iş görenler için uygun olmasını önemserim.	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Mesai saatinden sonra eve iş götürme durumunun olmaması sevindiricidir.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir	1	2	3	4	5
Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	1	2	3	4	5
Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	1	2	3	4	5
Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	1	2	3	4	5
Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Bölümler- birimler arası spor, sanat vb. etkinlikler düzenlenir	1	2	3	4	5
Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	1	2	3	4	5
İş yeri seçiminde işveren markası etkilidir.	1	2	3	4	5
İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	1	2	3	4	5
İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEK İFADELERİ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ALGISI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumum potansiyel adayların kuruma katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirleyebilmektedir.	1	2	3	4	5
doğru işe doğru kişileri yerleştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Yetenekli çalışanları bulmak için internet kaynaklarından faydalanmaktadır.	1	2	3	4	5
Yetenekli çalışanların istihdamına yönelik yatırımlar yapmaktadır	1	2	3	4	5
Kurumda sistematik olarak performans değerlemesi yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Çalışanların, işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Kurumda her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
Kurumda, çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Kurum, büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonları önceden belirlemektedir.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.	1	2	3	4	5
Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir	1	2	3	4	5
Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir ortam oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratılmıştır.	1	2	3	4	5
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ödemesi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirildiği bir sistem söz konusudur.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEK İFADELERİ

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Herhangi birisi çalıştığım iş yerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	1	2	3	4	5
Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	1	2	3	4	5
İşyerim hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
İşyerimin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	1	2	3	4	5
İş yerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	1	2	3	4	5

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

Demografik Sorular:

Cinsiyetiniz:

- Kadın
- Erkek

Yaşınız:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-35

Eğitiminiz:

- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Medeni Durum:

- Evli
- Bekar

Sektörde Çalışma Süreniz:

- 0-1 yıl
- 2-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.11.2024
Kurul Karar No: 11-16

KAYNAKÇA

1. Abbak, A. C., Özdemir, M. (2023). Liderlik Yönelimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü: Adana İli Örneği. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(3), 985-1016. https://doi.org/10.33711/yyuefd.1321709
2. Akgemci, T., Gerşil, Ö. Ü. G. S., Kalfaoğlu, A. G. S., & Erat, L (2018). İşveren Markası Algısı ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.
3. Alkan, F., Kesik, F. (2023). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İncelenmesi: Bir Sistematik Derleme Çalışması. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 7(2), 92-113.
4. Ali, F., Lee, J., Khan, A., Ahmed, S. (2020). The impact of corporate reputation on organizational identification: Evidence from Saudi Arabia. Journal of Business and Industrial Marketing, 35(3), 456-472.
5. Alimoğlu, R. (2020). İşveren Markasının Sosyal Medya Etkinliği Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Estitüsü, İsanbul.
6. Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. Wiley Periodicals, Inc.
7. Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39, 82-95.
8. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.
9. Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
10. Aşcı, B. (2019). Ulusal istihdam stratejisi kapsamında eğitim istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi: Savunma sanayi örneği. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 219-237.
11. Atay, Ş. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon .
12. Atila Aşıcı, B. (2019). İşveren markasının örgüte bağlılık yaratmadaki rolü üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

13. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517.
14. Baran, T. (2018). Türkiye'de savunma sanayi sektörünün incelenmesi ve savunma sanayi sektörü harcamalarının ekonomi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. International Journal of Economics and Administrative Sciences, 4(2), 58-81.
15. Barrow, S., Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons.
16. Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi-squared approximations. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), 16(2), 296–298.
17. Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi, Kariyer Yayınları
18. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
19. Başal, Ç. (2019). İşveren markası ve çekiciliğinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
20. Batmaz, M. C. (2020). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatmininin rolü ve bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
21. Battal, F., Soyalın, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Psikolojik güvenliğin aracı rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 161-173.
22. Baumgartner, H., Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. International Journal of Research in Marketing, 13(2), 139-161.
23. Bentler, P.M., Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88, 588-606.
24. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172.
25. Bingöl, D. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve teknolojik gelişmeler. ABMYO Dergisi.
26. Boxall, P., Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

27. Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (27. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
28. Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-29.
29. Cable, D. M., Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers employer knowledge during the recruitment process. Personnel Psychology, 54(3), 411-446.
30. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard Business Review, 86(3), 74-81.
31. Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 11(3), 303-330.
32. Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
33. Çelik, S. (2019). Dünyada ve Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
34. Çömlekçi, M. G., Yıldız, M. L. (2021). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 16(55), 24-50.
35. Demir, K., Bayraktar, O. (2020). İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin işe adanmışlık üzerine etkisi. Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 3(10), 775-786. DOI:10.26677/TR1010.2020.549
36. Demir, S. (2017) Kurumsal imaj ve işveren markası yolunda yetenek yönetiminin rolü:Kahramanmaraş İli bankacılık sektöründe bir uygulama, Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
37. Demir, Z. (2022). Türk Savunma Sanayi Şirketleri ile Defense 100 Şirketlerinin Trend Analizi ile Karşılaştırılması: Örnek Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(1), 168-195.
38. Demirci, Ü. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

39. Demirel, O., Ulu, O. (2020). Örgütsel özdeşleşmenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi: Özgeciliğin aracılık rolü. Business and Economics Research Journal, 11(2), 531-543.
40. Dessler, G. (2013). Human resource management (13th ed.). Pearson Education.
41. Dunteman, G. H. (1989). Principal Components Analysis. Sage Publications.
42. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational image and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.
43. Düger, Y., Böke, A. (2023). İşveren markalaşmasının örgütsel düzeydeki etkilerini belirlemeye yönelik bir meta-analizi. Yönetim Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 7(1), 1-24. ORCID ID: 0000-0001-5933-3959
44. Edwards, M. R. (2010). An examination of the predictors of organizational attraction. Personnel Review, 39(6), 667-689.
45. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB research: Implications for the future. Personnel Review, 39(1), 5-23.
46. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1986). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.
47. Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of Advertising, 21(1), 3–22.
48. Ercan, F. Z. (2022). Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme ve işe Tutkunluk Arasındaki ilişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
49. Erdem, H. A., & Bozkurt, S. (2023). Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işveren markasının aracı rolünün incelenmesine yönelik bir araştırma. Beykent University Journal of Social Sciences, 16(2), 68-82. https://doi.org/10.18221/bujss.1387677
50. Erdoğan, S., Özer, M. (2021). "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmesine Etkisi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 20(4), 120-135.
51. Erhan, T. (2022). Örgütsel Özdeşleşmenin İş Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 14 (2), 1278-1292.
52. Field, A. (2009) Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.

53. Fombrun, C. J., van Riel, C. B. M. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. Pearson Education.
54. Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
55. Galaş, C., Kaygısız, E. G. (2022). Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), 113-131. https://doi.org/10.46849/guiibd.1112712
56. Gündüzalp, S., Boydak Özan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. Journal of Anatolian Education Research (JAER), 2, 14-46.
57. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson.
58. Hair, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L., Sarstedt, M., (2017). "PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use". International Journal of Multivariate Data Analysis. (1). 107–123.
59. Hayes, A. F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (3rd Edition). The Guilford Press.
60. Henson, R. K., Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. Educational and Psychological measurement, 66(3), 393-416.
61. Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.
62. Işık, S., Zincirkıran, M. (2016). Kurumsal itibar algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Gaziantep'teki bir araştırma. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 251-268.
63. Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31–36.
64. Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. Ankara, Türkiye.
65. Karadağ, E. (2020). Akademik bir örgütte iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. e-Kurgu, 28(1), 40-57.
66. Keller, K. L. (2008). "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity." Pearson Prentice Hall.

67. Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasi ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6(4), 60-74.
68. Kerse, G., Karabey, C. N. (2017). Örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(3), 1107-1131.
69. Kılıç, G., Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(4), 1570-1588.
70. Kılıç, U. (2023). HBR Türkiye. Şirketlerin Yeni Strateji Aracı: İşveren Markası Dönüşümü.
71. Klein, K. J., Molloy, L. E., Brinsfield, C. T. (2000). Psychological Contexts of Organizational Behavior: Implications for Organizational Behavior. Annual Review of Psychology, 51, 441-467.
72. Kumari, K., Saini, G. K. (2018**).** Employer branding and its impact on employee retention in Indian IT sector. International Journal of Human Resource Studies, *8*(2), 248-262. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13270.
73. Kuzgun, Ş. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler: Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi. Güncel Yönetim Uygulamaları, 63.
74. Köse, C. G. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
75. Lievens, F., Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: A review of the literature and research agenda. International Journal of Management Reviews, 18(1), 1-24.
76. Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.
77. Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., Peschar, J.L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. International Journal of Testing, 6(4), 311-360.
78. M. İnce, H. Uygurtürk, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2019, 9 (1), 224-240

79. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business Press.
80. Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. International Journal of Retail & Distribution Management, 35(4), 283-290.
81. Mosley, R. (2015). "Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers." John Wiley & Sons.
82. Nergiz, M. (2023). Eğitim örgütlerinde örgütsel özdeşleşme: 2010-2023 yılları arasında yapılan lisansüstü tez çalışmalarının sistematik derlemesi. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 8(2), 1-20.
83. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
84. Ocak, M., Güler, M., ve Basım, N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi (The Content Analysis of Vision and Mission Statements in Turkish Defense Industry Firms). Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 23(2), 503-518.
85. Öksüz, B. (2020). Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Gözünden İşveren Markası: İşveren Markası ve Kurum Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (33), 35-53. https://doi.org/10.31123/akil.620912
86. Özdemir, M., Kılıç, B. (2020). Dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü: Akademik bir örgütte araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 75(3), 749-778.
87. Öksüz, F. N. (2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi, 4(2), 207-222.
88. 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.
89. Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması, Doktora Tezi, Uludağ Üniveritesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
90. Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36(4), 717-731.

91. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384.
92. Sağlam, M., Yaratılmış, Z. Ş. (2024). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunda Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt Kültürünün Rolü. Alanya Akademik Bakış, *8*(2), 656-670.
93. Salgar, E. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
94. Saylan, O., Eroğlu, U. (2021). Tersane İşletmelerinde Mevcut ve Potansiyel Çalışanların İşveren Marka Algısı. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 19(1), 219-236. https://doi.org/10.11611/yead.865362
95. Sezgin, Ş., Sezgin, S. (2018). Dünya'da ve Türkiye'de Savunma Sanayi: Genel Bir Bakış. Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5(12), 1-19.
96. Sezici, E. (2015). Örgütsel özdeşleşme. D. E. Özler (Ed.), Örgütsel davranışta güncel konular (167-194). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
97. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
98. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research, 8(2), 23–74.
99. Schumacker, R., E. ve Lomax, R., G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling, Lawrance Erlbaum Associates, New Jersey.
100. Sullivan, J. (2004). "The Employer Brand: Fad or the Future?" Talent Management.
101. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. Ullman, J. B., (2007). Using Multivariate Statistics, Boston, MA: Pearson.
102. Timur, A., & Kartaltepe Behram, N. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Sosyal kimlik kuramı bağlamında bir araştırma. Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 135-150. https://doi.org/10.29106/fesa.857470
103. Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review, 23(4), 326-336.

104. Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 183-206.
105. Türk savunma sanayisindeki güncel gelişmeler. (n.d.). Eurasian Research Institute. Retrieved January 15, 2025, from https://www.eurasian-research.org/publication/turk-savunma-sanayisindeki-guncel-gelismeler/?lang=tr
106. Uzun, A. (2007). Savunma sanayi ve yeni yapılanmalar, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
107. Van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. Journal of Organizational Behavior, 27(5), 571-584.
108. Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştirmalarin planlanmasi: Araştirma sorulari, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(3), 1-9.
109. Yaratılmış Z. Ş. (2023) Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün rolünün araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimlet Enstitüsü, İstanbul.
110. Yaşar, E. (2020) İş Yeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
111. Yeşilyurt, F., Yeşilyurt, M. E. (2019). Türkiye'de Savunma Sanayi. Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies, 6(2), 1-42. https://doi.org/10.34232/pjess.565105
112. Yıldız, R. Ö. (2023). Yetenek yönetimi fonksiyonları: Sistematik bir tarama. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 13(2), 2377-2396.
113. Yılmaz, C., Tan, A. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Gaziantep Büyükşehir İtfaiyesinde Bir Araştırma. Türk İdare Dergisi, 1(486), 319-348.
114. Yılmaztürk, A. (2023). Türkiye'de savunma sanayi sektörü ve ekonomi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. Enderun Dergisi, 7(2), Doi: 10.59274/enderun.1345835
115. Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8).