Journal of **G**ifted **E**ducation **R**esearch, 2014, 2(2), 1-15.
Üstün **Y**etenekliler Eğitimi **A**raştırmaları **D**ergisi, 2014, 2(2), 1-15.
ISSN: 2147-7248, http://uyad.beun.edu.tr/

Establishing of the Human Resources Pool with the Method of Talent Backup in Organizations. A Research among Private Secondary Schools in Istanbul in Sariyer District*

Behiye YILMAZ ** & Nuri AVCI***

Received : 07 July 2014 **Accepted:** 31 October 2014

Abstract:
As management philosophy Human Resource Management focused on the human factor. In all fields of the life we can see the contribution of the gifted and talented people effort. Therefore the education of the gifted and talented individuals is an important issue all over the world. The purpose of this study through backing up the human resources in all organizations is to manage to build the pool of human resources. The research model 's the scanning model and researchers used Determination of Competence Scale, Employee Empowerment Scale, Identification of Skill Scale and Creating Talent Pool Scale as a data collection tool. In the study the average points of the opinions of the participants about identification of competences, talent pool development and to build a talent pool in businesses are not differ by gender ($p<0.05$), according to marital status opinion of creating talent pool is differ ($p<0.05$). All points that obtain from these scales have relation among them. In the futures studies researchers could be advised to use qualitative methods to identify and develop of skills in educational institutions.
Keywords: Talent, empowerment , core competencies , skills backup , HR pool

* *This study was partially master thesis first author.*

** *Teacher, Private College of Mürüvvet Evyap, İstanbul, Turkey. e-mail:yagmur_ogretmen@hotmail.com*
*** *Assist.Prof., Okan University, Faculty of Business, İstanbul, Turkey. e-mail:nuriavci1959@gmail.com*

© 2014 by BEUN OZELMER, Journal of Gifted Education Research / Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi

Journal of **G**ifted **E**ducation **R**esearch, 2014, 2(2), 1-15.
Üstün **Y**etenekliler Eğitimi **A**raştırmaları **D**ergisi, 2014, 2(2), 1-15.
ISSN: 2147-7248, http://uyad.beun.edu.tr/

Organizasyonlarda Yetenek Yedeklemesi Yoluyla İnsan Kaynakları Havuzu Oluşturulması: İstanbul İli Sarıyer İlçesi'nde Bulunan Orta Dereceli Özel Okullarda Bir Alan Araştırması*

Behiye YILMAZ** **& Nuri AVCI*****

Alış Tarihi: 07 Haziran 2014 **Kabul Tarihi:** 31 Ekim 2014

Özet: Bir yönetim felsefesi olarak (İKY) İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörü üzerinde odaklanmıştır. Tüm alanlarda insan çabasıyla topluma yapılan katkılarda üstün zekâlı ve yetenekli olarak nitelediğimiz kesimin payı büyüktür. Bu nedenle, üstün zekâlı ve yetenekli bireylerin eğitimi tüm dünyada önemli bir konudur. Bu çalışmanın amacı, organizasyonlarda yetenek yedeklemesi yoluyla insan kaynakları havuzu oluşturulup oluşturulamayacağının belirlenmesidir. Araştırmanın modeli tarama modeli olup, veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen Yetkinliklerin Belirlenmesi Ölçeği, Çalışanların Güçlendirilmesi Ölçeği, Yeteneklerin Tespiti Ölçeği (YTÖ), Yetenek Havuzu Oluşturulması Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların yetkinliklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve işletmelerde yetenek havuzu oluşturulmasına ilişkin görüşlerinin ortalama puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($p>0.05$), medeni duruma göre ise sadece yetenek havuzu oluşturmaya ilişkin görüşlerde farklılaşma olduğu ($p<0.05$), ayrıca bu ölçeklerden alınan puanlar arasında ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, araştırmacıların eğitim kurumlarında yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesine ilişkin araştırmalarda nitel yöntemleri de kullanmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, güçlendirme, temel yetkinlikler, yetenek yedeklemesi, İK havuzu

GİRİŞ

Günümüzün globalleşen dünyasında yaşanan değişme ve gelişmeler örgütlerin misyon ve vizyonlarını, uzun vadeli stratejilerini, iş yapış şekillerini ve organizasyon yapılarını derinden etkilemiştir. İşletmelerin bu değişimde hayatta kalabilmeleri aynı zamanda yetenekli bireylerin seçimi kadar yeteneklerin kullanımının ve artırılmasının sürekliliğini sağlamaları ile de mümkündür.

Örgütler de artık günümüzde üstün yetenek kavramı ile birlikte anılan plan ve stratejileri geliştirmeye başlamışlardır. Üstün yetenek kavramı daha Renzulli (1986)' nin kuramı ile açıklama bulmaktadır. Bu kuram göre üstün yetenek için şu üç şeyin bir arada olması gerekir. Genel ve özel alanda ortalamanın üstünde olma durumu, göreve adanmışlık ve yaratıcılık. Bu tanımdan da hareketle, organizasyonlar **y**etenekli çalışanların organizasyonunun gelecekte ihtiyaç duyacağı pozisyonların sağlanması, entelektüel ve bilgi sermayesinin kalıcılığı ve geliştirilmesi, bireysel gelişimin teşvik edilmesi amacıyla çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren sistematik süreci gerçekleştirmek zorundadırlar (Rothwell, 2000). Bunların yanında paylaşılan vizyon, esneklik sağlayacak stratejiler, çevresel faktörlere önem, teknolojik alt yapı, yaratıcılık ve farklı bakış açıları, kısaca öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt gerekmektedir (Yazıcı,2001).

---

* *Bu çalışma ilk yazarın yüksek lisans tezinin bir kısmıdır.*

** *Öğretmen, Özel Mürüvvet Evyap Koleji, İstanbul, Türkiye. e-mail:yagmur_ogretmen@hotmail.com*

*** *Yrd.Doç.Dr., Okan Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. e-mail:nuriavci1959@gmail.com*

© 2014 by BEUN OZELMER, Journal of Gifted Education Research/ Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi

Bu nedenlerden ötürü yetenek yedeklenmesi ve yetenek havuzu oluşturulması insan kaynakları literatüründe gittikçe daha fazla araştırılan ve üzerinde durulan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Modern anlamda İKY' nın tarihçesine bakıldığında; İKY'nin, 1980'li yıllarda ivme gösteren bir yönetim yaklaşımı altında ortaya çıktığı görülür. 1970-1990 yılları arasında geçirdiği değişim ve gelişim süreci sonrasında ise çalışma hayatının ve örgütlerin önemli bir parçası haline gelmiştir (Gök, 2005:1). Bununla beraber İnsan Kaynakları Yönetimi Storey'in (1989, 1995) çalışmalarında oldukça önemli biçimde ele alınmış yönetim ve örgüt konseptindeki yeri, felsefesi, nitelikleri bakımından formüle edilmiştir (Burchilve Casey,1996:29).

Literatürde İKY kavramı, Harvard Business School'da, Beer ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen modelde gerçek anlamını bulmuştur. Yönetimin üstünlüğünün tanınmış olmasına karşın, bu model hissedarlar, çalışma grupları gibi diğer paydaşlara İKY politikalarının oluşturulmasında söz hakkı vermektedir. Beer Modeli, katılımcı yönetim ve bazı Avrupalı İKY modellerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Çakır, 1999; 257). Legge ve arkadaşları (2000) yaptıkları çalışmalarda İKY'nin Avrupa'da İKY perspektifinin ortaya çıkmasını sağlamış ve İKY kavramının içeriğinin gelişmesinde oldukça önemli adımlar atmışlardır (Armstrong, 2000:329-341).

Yetenek havuzları, kariyerlerinde başka şekilde ilerleyip, şirketten ayrılmaya karar veren mevcut çalışanların yerini etkili bir biçimde doldurabilecek insanların oluşturduğu bir veri tabanıdır. Yetenek havuzu başka bir tanımla "*Muhtemel Durum Planı*" olarak da açıklanabilir. Uluslararası büyük şirketlerde "Yetenek Havuzu" oluşturulması fikri yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle yıldız çalışanların belirlenmesinde kullanılan araçlardan biri performans değerlendirme sistemi, bir başka araç ise "*Geliştirme Merkezi*" (Development Center)'leridir. İşe alınan bir elemana bir hafta boyunca oryantasyon eğitimi verilerek iş tanımı yapılmakta daha sonra çalışan memnuniyeti testine tabi tutularak insan kaynakları departmanına yönlendirilmektedir. Beş yıl bu aşamalardan geçirilen çalışanlar daha sonra "*Yetenek Havuzuna*" dahil edilerek, özel eğitimlere alınmaktadır. Yetenek geliştirmenin önemli aşamalarından biride daha serbest ve özerk çalışma ortamları sağlanarak, sahip olunan yeteneklerin ortaya çıkartılmasıdır. Steve Job's bu konuyu "*Biz sadece en yetenekli kişileri işe aldık. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemedik. Onlar zaten ne yapmaları gerektiğini biliyorlardı*" şeklinde açıklamıştır. En önemlisi ise yetenekleri kuruma çekmek, doğru yeteneği bulmak, yeteneği keşfetmek, yeteneği geliştirmek ve yeteneği bağlamaktır (Ataman, 2013). Şirketin varlığını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneğin kurum içinde olup olmadığıdır. Yetenek ile kastedilen, şirketlerin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, geleceği parlak çalışanlardır (Çırpan, 2009:110). Bu çalışanların eğitilmesi yani yeteneklerinin yedeklenmesi şirketleri oluşturan zincirin her halkasını daha da güçlendirmektedir.

Örgün eğitim sistemleri temel bilgi, beceri, tutum ve davranışı kazandırmayı amaçlarken, çalışma hayatı ile ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir. Her yıl binlerce genç iş gücü çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden, örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar. Bu insanların büyük bir bölümü çalıştıkları veya çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işletmenin verimliliği düşmektedir. Verimliliği elde etmenin yolu personelin içsel doyum ve işle bütünleşmelerini sağlamaktır. Doyumu elde etmek için kişilere uygun iş ortamı ve koşulları sağlayarak mesleki bilgi yeterliliğini arttırmak lazımdır. Mesleki yeterlilik de eğitimle sağlanabilir.

Dolayısıyla işletmenin tüm basamaklardaki personeli, belli bir program dâhilinde eğitim sürecine dâhil etmek gerekir. Chadwick (2005) 'e göre, "İKY stratejisinin sürdürülmesinde eğitim hayati öneme sahiptir. Günümüz rekabet koşullarında varlığını sürdürmek için iyi yetişmiş yaratıcı, üretici ve eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle personelin eğitilmesi zorunlu olmaktadır. Türkiye dahil bir çok ülkede yetenek geliştirme merkezleri açılarak bu merkezlerde farklı "Yetenek Geliştirme Programları" uygulanmaktadır. Bu merkezlerin birçoğu işletme bünyesinde işlevlerini sürdürürken birçoğu ise bağımsız "yetenek geliştirme" işletmeleri oluşturarak işletmelerin ihtiyaç duydukları yetenekleri keşfedip işletme bünyelerine katma konusunda destek sağlamaktadırlar.

John Naisbitt (1982:1) in tespitine göre, "*...yeni güç kaynağı, azınlığın elindeki para değil, çoğunluğun elindeki bilgidir.*" Nitekim bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır (Fındıkçı, 1999:225). Güç dengesini belirleyici bir unsur olarak tüm dünyada bilginin önemi artmıştır. Hem varlığı bilimsel olarak kanıtlanmış kesin ve gerçek olguları, hem de bu gerçekleri uygularken yapılan yanlışlardan öğrenilen ve herhangi bir yere kayıt edilmemiş soyut kavramları ifade eder. Bu açıdan bilgi de sonradan öğrenilen bir yetidir. Bir kişinin dünya görüşü, kişinin tüm deneyimleri, eğitim ve kendisinin fonksiyonel alandaki geçmişi ile alakalıdır ve bütün bunlar kişilerin bilgiye bakışını, işleyişini etkiler (Hambrick,1988). Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır. Söz konusu eğilimin yakın gelecekte belli alanlarda ülkemiz için de geçerli olması uzak bir ihtimal değildir (Erdemir, 2006:31). Massachusetts Institute of Technology profesörlerinden Peter M. Senge'nin 1990`da "*Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline*)" adlı kitabıyla literatüre giren Öğrenen Organizasyonlar kavramı bu görüşün yapı taşlarını oluşturmaktadır. Senge (1990) kitabında öğrenen organizasyonları şöyle tanımlamaktadır: "*İnsanların, başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kendilerini geliştirme imkanı bulduğu, yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünce yöntemleriyle beslenen, ve birlikte öğrenme yöntemlerini öğrenmeye çalışılan organizasyonlardır. Öğrenme nasıl bir süreç gerektiriyorsa, organizasyonlardaki öğrenmede bir süreçten geçmektedir"*. Yazıcı (2001)'nın aktardığına göre, 1994'de Dixon, öğrenme sürecini oluşturan maddeleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamadan oluştuğunu söylemektedir. Bunlar sırasıyla bilginin yaratılması, bilginin örgüt bazında yayılması, bilginin içselleşmesi ve içselleşen bilginin kullanılmasıdır. Organizasyonlarda öğrenme olabilmesi için neler gerekmektedir? Probst ve Buchel'e göre öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratması için üç temel faktör gerekmektedir. İlki "*bilgi"*, öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir.

Schneider (1983) yetenek savaşları öncesi ve sonrası koşulları Tablo 1 de görüldüğü şekliyle betimlemektedir.

Tablo 1. Yetenek Savaşları Öncesi ve Sonrası (Schneider, 1983)

Eski koşullar	**Yeni Koşullar**
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyar	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyar
Makineler, coğrafya ve kapital avantaj sağlar	Yetenekli çalışanlar avantaj sağlar

Yetenekli çalışanlar bir takım farklar oluştururlar	Yetenekli çalışanlar büyük farklar oluşturur
İşlerin sayısı daha azdır.	Çalışan sayısı azdır
Çalışan sadakati ve iş güvencesi vardır	Çalışanlar hareket halinde ve çalışan sadakati kısa sürelidir.
Çalışanlar şirketin önerdiği, standart ücret paketini kabul ederler	Çalışanlar standart paketten daha fazlasını talep ederler

Yetenekli personel azlığı ile karşı karşıya kalacak olan işverenlerin, kalifiye iş gücünden oluşan havuzlar oluşturmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Buna karşılık Kanada ve Amerika'nın yüksek eğitimli yetenekli personellerinin göç ettiği ülkeler olması nedeniyle daha şanslı konuma geçmeleri öngörülmektedir. Yetenekliler havuzuna girmek için uzun bir süreç gerekmektedir. Bir çalışanın yetenekli havuzuna aday, olabilmesi için, istikrarlı şekilde yüksek performans çıkarması ön koşul olarak gösterilmektedir Sonrasında ise, bu çalışanlara kapsamlı 360 derece test metodolojileri, değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek komitelerinde adayların detaylı tartışılması gibi birden fazla yöntem kullanılmaktadır.

Tablo 2. HSBC Yetenek Tedarik Havuz Sistemi (Ready & Conger, 2002)

Yetenek Aşaması Havuzu	Bir sonraki aşamaya geçiş hususları	Havuz Yöneticileri
Bölgesel veya iş birimleri Yetenek Havuzları	Farklı işleri barındıran pozisyonlarda çalışmak	Yerel insan kaynakları yöneticileri, iş birimi yöneticileri/liderler
Grup Yetenek Havuzu	3 ve 5 yıl sonraki aşamaya geçebilir	Merkezi olarak yönetilir
Kıdemli icracı Yöneticiler grubu	Uzun dönem sonra bir sonraki aşamaya geçebilir	_____
Bölgesel veya iş birimleri Üst yönetici Yetenek Havuzları	_____	Merkezi olarak yönetilir

Bölgesel veya iş birimleri yetenek havuzları ve grup yetenekleri havuzları işletmelerde ilk basamak havuzları meydana getirir. Bu havuzlar genellikle güçlendirilmiş çalışanlardan oluşturulur. Bunların içinden daha fazla gelişim gösterenler diğer basamaklara yönlendirilir ve gelişimlerine devam edilir. Geleceğini garanti altına almak için rekabet gücünü sürekli kılmanın kaçınılmaz olduğunu fark eden organizasyonlar, bu yönden iş gücü kaynağını en etkin şekilde planlamaktadır. Boşalan pozisyonları rahat ve güvenli olarak doldurmak, hem de elde bulunan çalışanların yeteneğini değerlendirmek için sürekli bir yetenek avcılığı yapmaktadırlar.

Türkiye gibi çok dinamik olan çevrelerde, karar vericiler, karar vermek için gerekli olan bilginin eksikliği sebebiyle oluşan belirsizlik ile mücadele edebilmek için etkin bilgi işleme yetkinliklerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar (Milliken,1987; Volberda,1996:133-143). Bu yüzden, işletmelerin yeteneklerinin belirlenmesi kadar yetenek geliştirmesi ve

yetenek yedeklemelerinin yapılması günümüzün üzerinde durulan konuları haline gelmiştir. Araştırmanın amacı, yetenek yedeklemesi yoluyla insan kaynakları havuzu oluşturulup oluşturulamayacağının belirlenmesidir. Bu çalışmada, işletmelerdeki çalışanları güçlendirme ve yeteneklerinin tespit edilerek geliştirilmesi, yeteneklerle ilgili bir kavramsallaştırma ve uygulama çalışmalarının geliştirilmesine yönelik bir bakış açısı oluşturmak ve bu yeteneklerle işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sahip olunan ve performansı olumlu etkileyen yeteneklere uygun bir strateji belirlenmesi de amaçlardan biridir. Literatür taramasında bu ilişkilere ilişkin olarak geçmişte yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi ve temel yeteneklerle çalışanların güçlendirilmesi uygulamaların değerlendirilmesine ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın temel problematiği yetenek yedeklemesi yoluyla İK havuzu oluşturulmasıdır. Bu problematiğin tanısına olanak verecek araştırma sorunsalını ölçme ve anlamaya yönelik olarak belirlenen araştırma soruları aşağıdadır:

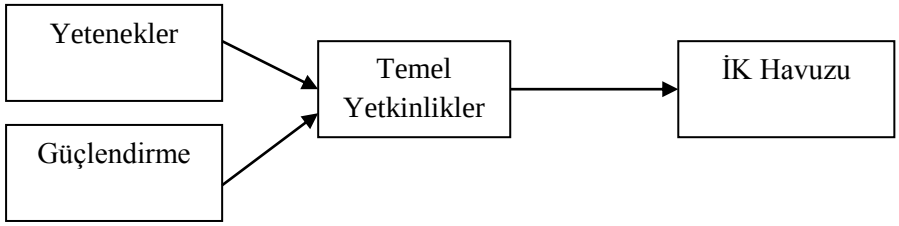
- Yeteneklerin yedeklenmesinde çalışanların güçlendirilmesi uygun bir araç olabilir mi?
- Temel yetkinliklerin geliştirilmesi yetenek yedeklemesine yol açar mı?
- İK Havuzu oluşturulmasında yetenek yedeklemesi ne kadar etkilidir?

Araştırmada sınanacak hipotezler aşağıda belirtilmiştir:
H_0: Temel yetkinliklerin belirlenmesi/geliştirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.
H_1: Temel yetkinliklerin belirlenmesi/geliştirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi vardır.
H_2: İK havuzu oluşturmayı yeteneklerin yedeklenmesi etkiler
H_3: İK havuzu oluşturma kurum içi temel yetkinliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir.
H_4: İK havuzu oluşturmada personeli güçlendirmek gerekir.

YÖNTEM VE MATERYAL

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, alanda yapılmış ampirik çalışmalar ve derinlemesine literatür taraması sonucu belirlenen değişkenler arası ilişkiyi betimsel analiz araçlarıyla ölçmek üzere "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2011). Böylece, araştırma konusu olay, birey ve nesneler arası doğal ilişkiler akışının aynen korunarak özellikle modelin bütünüyle ya da kısmen reddine de olanak verecek tarzda evren ve örneklem üzerinde yönlendirici herhangi bir ön hazırlık yapılmamıştır. Araştırmada kullanılan model aşağıdadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Modelin bağımsız değişkenleri; yetenekler ve güçlendirme, bağımlı değişkenleri ise

temel yetkinlikler ve İK Havuzudur.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Sarıyer İlçesi'nde faaliyette bulunan altı orta dereceli özel okul oluşturmaktadır. İlçede bulunan özel okullarda yönetici ve öğretmen düzeyinde 170 çalışan bulunmaktadır. Örneklem olarak 135 çalışana ulaşılmış anket geri dönüşümü sonucu hatalı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 15 adet cevap değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Analizler 120 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem büyüklüğü, Sekeran (1992:253)'nın Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri'ne (N=170, *S*=118) uygundur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler şunlardır;

Yetkinliklerin Belirlenmesi Ölçeği (YBÖ): YBÖ, çalışanların yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir.
Çalışanların Güçlendirilmesi Ölçeği (ÇGÖ): ÇGÖ, çalışanların belli yetenek alanlarında yeteneklerinin güçlendirilmesine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir.
Yeteneklerin Tespiti Ölçeği (YTÖ): YTÖ, çalışanların belli alanlarda yeteneklerinin belirlenmesinin önemi konusundaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir.
Yetenek Havuzu Oluşturulması Ölçeği (YHOÖ): YHOÖ, çalışanların yeteneklerinin belirlenerek işletmelerde yetenek havuzu oluşturulmasına yönelik görüşlerin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir.

Araştırma için geliştirilen anketlere yönelik güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu amaçla test tekrar test yöntemi kullanılmıştır Test tekrar test güvenirliği, bir testin aynı gruba belli aralıklarla iki kez uygulanmasıyla elde edilen puanlar arasındaki korelasyon ile açıklanır.(Büyüköztürk vd., 2011).

Tablo 3. Test-Tekrar Test Sonuçları

Ölçek	**Uygulama**	**n**	**r**
YBÖ	İlk uygulama	50	0,592**
	Tekrar test	120	
ÇGÖ	İlk uygulama	50	0,951**
	Tekrar test	120	
YTÖ	İlk uygulama	50	0,654**
	Tekrar test	120	
YHOÖ	İlk uygulama	50	0,924**
	Tekrar test	120	

** p<0,01

Ölçekler ilk uygulamada 30 katılımcıya; ikinci uygulamada 120 katılımcıya uygulanmıştır. İlk uygulama ve 4 hafta sonra yapılan ikinci uygulama (tekrar test) sonuçları arasındaki

korelasyonların güvenirliği YBÖ ölçeği için 0,592 (p<0,01), ÇGÖ ölçeği için 0,951 (p<0,01), YTÖ ölçeği için 0,654 (p<0,01) ve YHOÖ ölçeği için 0,924 (p<0,05) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Her dört ölçekte de ilk ve tekrar test ölçümleri arasındaki korelasyonların 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmada, katılımcıların YBÖ, ÇGÖ, YTÖ ve YHOÖ ölçeğine göre aldıkların puanların cinsiyete göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Yapılan istatistiksel analiz Tablo 10 gösterilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklerin cinsiyete göre t-Testi sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	Ss	sd	t	p
YBÖ	Kadın	73	4,16	0,71	118	-0,031	0,975
	Erkek	47	4,17	0,81			
ÇGÖ	Kadın	73	4,42	0,50	118	1,251	0,213
	Erkek	47	4,28	0,77			
YTÖ	Kadın	73	4,47	0,52	118	0,915	0,362
	Erkek	47	4,38	0,61			
YHOÖ	Kadın	73	4,35	0,77	118	0,300	0,764
	Erkek	47	4,31	0,69			

p<0,05

Yetkinliklerin Belirlenmesi Ölçeğinde (YBÖ) kadın katılımcılara ait ortalama puanlar (4,16) ile erkek katılımcılara ait ortalama puanlar (4,17) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=-0,031; p>0,05). Yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların Güçlendirilmesi Ölçeğinde (ÇGÖ) kadın katılımcılara ait ortalama puanlar (4,42) ile erkek katılımcılara ait ortalama puanlar (4,28) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=1,251; p>0,05). Çalışanların güçlendirilmesine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yeteneklerin Tespiti Ölçeğinde (YTÖ) kadın katılımcılara ait ortalama puanlar (4,47) ile erkek katılımcılara ait ortalama puanlar (4,38) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=0,915; p>0,05). Yeteneklerin tespit edilmesine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yetenek Havuzu Oluşturulması Ölçeğinde (YHOÖ) kadın katılımcılara ait ortalama puanlar (4,35) ile erkek katılımcılara ait ortalama puanlar (4,31) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=0,300; p>0,05). Yetenek havuzu oluşturulmasına ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 5. Ölçeklerin medeni duruma göre t-Testi sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	$\overline{X}$	ss	sd	T	p
YBÖ	Evli	84	4,14	0,80	118	-0,618	0,538
	Bekar	36	4,23	0,61			
ÇGÖ	Evli	84	4,39	0,58	118	0,747	0,456
	Bekar	36	4,30	0,72			
YTÖ	Evli	84	4,44	0,53	118	0,043	0,966
	Bekar	36	4,43	0,63			
YHOÖ	Evli	84	4,42	0,71	118	2,024	**0,045**
	Bekar	36	4,13	0,79			

$p<0,05$

Yetkinliklerin Belirlenmesi Ölçeğinde (YBÖ) evli katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,14) ile bekar katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,23) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=-0,618; p>0,05). Yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin görüşler ile medeni durum değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların Güçlendirilmesi Ölçeğinde (ÇGÖ) evli katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,39) ile bekar katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,30) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=0,747; p>0,05). Çalışanların güçlendirilmesine ilişkin görüşler ile medeni durum değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yeteneklerin Tespiti Ölçeğinde (YTÖ) evli katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,44) ile bekar katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,43) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=0,043; p>0,05). Yeteneklerin tespit edilmesine ilişkin görüşler ile medeni durum değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yetenek Havuzu Oluşturulması Ölçeğinde (YHOÖ) evli katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,42) ile bekar katılımcılara ait ortalama puanlar ($\bar{X}$=4,13) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (t=2,024; p<0,05). Evli katılımcıların yetenek havuzu oluşturulmasına ilişkin ifadelerdeki puan ortalaması bekar katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle evli katılımcılar yetenek havuzu oluşturulmasına bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde önem vermektedirler.

Tablo 6. Yetkinliklerin Belirlenmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma İlişkisi

Bağımsız değişken	B	SH_B	β	T	p
Sabit	4,489	0,386		11,631	0,000
Yetkinliklerin belirlenmesi	-0,038	0,091	-0,038	-0,416	0,678
R=0,038	R^2=0,001	⊚R^2=-0,007			
$F_{(1, 118)}$=0,173	p=0,678				

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturma ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=0,038; R^2=0,001; p>0,05). Yetkinliklerin belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturmadaki toplam varyansın yaklaşık %0,1'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde ise yetkinliklerin belirlenmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-0,416, p>0,05) görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre yetenek havuzu oluşturmanın yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

Yetenek Havuzu Oluşturma = 4,489-0,038*Yetkinliklerin Belirlenmesi

H1 Ret: *Temel yetkinliklerin belirlenmesi/geliştirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.*

H2:*Çalışanların güçlendirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi vardır.*

Tablo 7.Çalışanların Güçlendirilmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma İlişkisi

Bağımsız değişken	**B**	**SH_B**	**β**	**t**	**p**
Sabit	4,954	0,479		10,342	0,000
Çalışanların Güçlendirilmesi	-0,143	0,109	-0,120	-1,313	0,192
R=0,120 R^2=0,014 ΔR^2=0,006					
$F_{(1, 118)}$=0,1,725 p=0,192					

Çalışanların güçlendirilmesi, yetenek havuzu oluşturma ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=0,120; R^2=0,014; p>0,05). Çalışanların güçlendirilmesi, yetenek havuzu oluşturmadaki toplam varyansın yaklaşık %0,2'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde ise çalışanların güçlendirilmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-1,313, p>0,05) görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre yetenek havuzu oluşturmanın yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

Yetenek Havuzu Oluşturma = 4,954 -0,120*Çalışanların Güçlendirilmesi

H2 Ret:*Çalışanların güçlendirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.*

H3:*Yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi vardır.*

Tablo 8: Yeteneklerin tespiti/yedeklenmesi ile yetenek havuzu oluşturma ilişkisi

Bağımsız değişken	**B**	**SH_B**	**β**	**T**	**p**
Sabit	4,528	0,548		8,269	0,000
Yeteneklerin Tespiti/ Yedeklenmesi	-0,044	0,122	-0,033	-0,362	0,718
R=0,033 R^2=0,001 ΔR^2=-0,007					
$F_{(1, 118)}$=0,131 p=0,718					

Yeteneklerin tespiti/yedeklenmesi, yetenek havuzu oluşturma ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=0,033; R^2=0,001; p>0,05). Yeteneklerin tespiti/yedeklenmesi yetenek

havuzu oluşturmadaki toplam varyansın yaklaşık %0,1'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde ise yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-0,362, p>0,05) görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre yetenek havuzu oluşturmanın yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

Yetenek Havuzu Oluşturma = 4,528-0,033*Yeteneklerin Tespiti (Yedeklenmesi)

H3 Ret: *Yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.*

H4:*Yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi vardır.*

Tablo 9.YBÖ, ÇGÖ, YTÖ yetenek havuzu oluşturulması ilişkisi

Bağımsız değişkenler	**B**	**SH_B**	**B**	**T**	**p**	**İkili r**	**Kısmi r**
Sabit	5,078	,713		7,119	0,000		
YBÖ	-0,024	0,094	-0,024	-,258	0,796	-0,038	-0,024
ÇGÖ	-0,138	0,112	-0,116	-1,238	0,218	-0,120	-0,114
YTÖ	-0,010	0,127	-0,007	-0,076	0,940	-0,033	-0,007
R=0,123	R^2=0,015	ΔR^2=-0,010					
$F_{(3, 116)}$=0,594	p=0,620						

Bağımsız değişkenlerle (yetkinlikleri belirleme, çalışanları güçlendirme, yeteneklerin tespiti) bağımlı değişken (Yetenek Havuzu Oluşturma) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde;

Yetkinliklerin belirlenmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,038) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,024) görülmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,120) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,114) görülmektedir.

Yetkinliklerin tespiti ve geliştirilmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,033) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,007) görülmektedir.

Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi ve Yeteneklerin tespiti ve geliştirmesi birlikte Yetenek Havuzu Oluşturulması ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=0,123; R^2=0,015; p>0,05). Yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerin tespit edilerek geliştirmesi, Yetenek Havuzu Oluşturulmasındaki toplam varyansın yaklaşık %0,15'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin (Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi, Yeteneklerin tespiti ve

geliştirilmesi), Yetenek Havuzu Oluşturulması üzerindeki göreli önem sırası; Çalışanların Güçlendirilmesi, Yetkinliklerin Belirlemesi ve Yeteneklerin Tespiti'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi ve Yeteneklerin Tespiti/Geliştirilmesi değişkenleri Yetenek Havuzu Oluşturulması üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Yetenek Havuzu Oluşturulmasının yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

Yetenek Havuzu Oluşturulması = 5,078 - 0,116*Çalışanların Güçlendirilmesi - 0,024*Yetkinliklerin Belirlenmesi - 0,007*Yeteneklerin Tespiti/Geliştirilmesi

H_4 Ret: Yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.

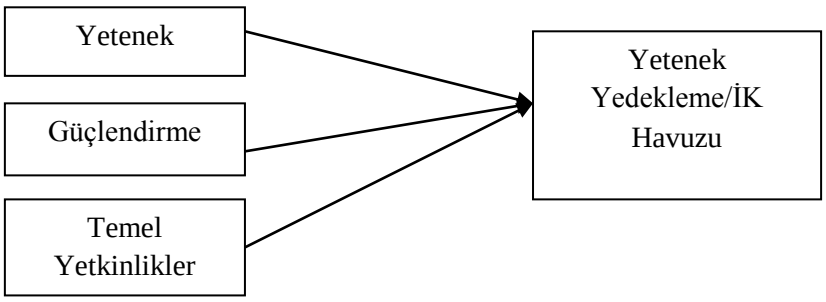
H_0 Null hipotez kabul: Temel yetkinliklerin belirlenmesi/geliştirilmesinin İK havuzu oluşturma üzerinde etkisi yoktur.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, yeteneklerin tespiti ve geliştirilmesi, çalışanların güçlendirilmesi konusunda katılımcılar yüksek düzeyde olumlu ifadeler kullanmalarına rağmen bunları yetenek havuzu (İK Havuzu) oluşturulması ile ilişkilendirememeleri sonucu modele ilişkin her üç hipotez ret, modele ait Null hipotez ise kabul edilmiştir.

Hipotezlerin doğrulanamamasının olası nedenlerinin incelenmesi

Modelin tarama modeli olarak tasarlanması sonucu, ana kütleyi oluşturan katılımcılara anket öncesi konu ile ilgili odak grup çalışması, seminer vb bilgilendirme, uyumlandırma çalışması yapılmamıştır. Araştırma konusu literatüre yeni kazandırılmakta olan bir konu olduğundan İKY alanındaki kara kutu sorunun yaşandığı bir alana denk düşmektedir. Bu çalışmada konuyla ilgili mevcut durumun gerçek bir resmi çekilmek arzulandığından bu sonuç ile karşılaşılabilineceği öngörülerek Null hipotez kullanılmıştır.
Ana kütleyi temsil eden kurumlar belirli bir inanç grubunun kontrolünde olduğundan örneklemin seçiminde nepotik eğilimler baskın olduğundan her bir katılımcı tıpkıbasım karakter taşımaktadırlar. Bu nedenle cevaplar arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.



Şekil 2. Yeni Araştırma Modeli

Bu kurumların İnsan Kaynaklarında çalışanlar liyakat ve kariyer uzmanlıklarına göre değil, gruba aidiyet temelinde seçildiklerinden bu kurumlarda İK Havuzu, sığ bir kavram olmaktan öte bir anlam taşımadığı değerlendirilmektedir. Başlangıçta oluşturulan modelin Şekil 4'te haliyle düzeltilmesi uygun görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin görüşler, çalışanların güçlendirilmesine ilişkin görüşler, yeteneklerin tespit edilmesine ilişkin görüşler ve yetenek havuzu oluşturulmasına ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni, medeni durum değişkeni, yaş değişkeni, mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Evli katılımcıların yetenek havuzu oluşturulmasına ilişkin ifadelerdeki puan ortalaması bekar katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle evli katılımcılar yetenek havuzu oluşturulmasına bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde önem vermektedirler.

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturmadaki toplam varyansın yaklaşık %0,1'ini, çalışanların güçlendirilmesi ise yetenek havuzu oluşturmadaki toplam varyansın yaklaşık %0,2'sini açıklamaktadır

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde ise çalışanların güçlendirilmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-1,313, p>0,05); yeteneklerin tespiti/yedeklenmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-0,362, p>0,05) ve yetkinliklerin belirlenmesinin yetenek havuzu oluşturma üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olmadığı (t=-0,416, p>0,05) görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle (yetkinlikleri belirleme, çalışanları güçlendirme, yeteneklerin tespiti) bağımlı değişken (Yetenek Havuzu Oluşturma) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde;

- Yetkinliklerin belirlenmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,038) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,024) görülmektedir.
- Çalışanların güçlendirilmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,120) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,114) görülmektedir.
- Yetkinliklerin tespiti ve geliştirilmesi ile Yetenek Havuzu Oluşturma arasında (r=-0,033) negatif, çok zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişkinin daha da zayıfladığı (r=-0,007) görülmektedir.
- Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi ve Yeteneklerin tespiti ve geliştirmesi birlikte Yetenek Havuzu Oluşturulması ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=0,123; R2=0,015; p>0,05).
- Yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerin tespit edilerek geliştirmesi, Yetenek Havuzu Oluşturulmasındaki toplam varyansın yaklaşık %0,15'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin (Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi, Yeteneklerin tespiti ve geliştirilmesi), Yetenek Havuzu Oluşturulması üzerindeki göreli önem sırası; Çalışanların Güçlendirilmesi, Yetkinliklerin Belirlemesi ve Yeteneklerin Tespiti'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise Yetkinliklerin Belirlenmesi, Çalışanların Güçlendirilmesi ve Yeteneklerin Tespiti/Geliştirilmesi değişkenleri Yetenek Havuzu Oluşturulması üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

Bu alanda çalışacak araştırmacıların; konuyu araştırırken nitel araştırma yöntemlerini tercih etmeleri, araştırmanın örneklemini İKY ve hat yöneticilerinden ağırlıklı olarak

oluşturmaları, seçilecek evrende yeterli ve gerekli çeşitliğinin sağlanmasına özen göstermeleri ve oluşturacakları araştırma modeline eğitim ve öğrenme boyutunu da dahil etmeleri uygun mütalaa edilmektedir.

Teşekkür: Makalenin yazımında, ilk aşamasından son aşamasına kadar, bilgisi, tecrübesi, sahip olduğu kaynakları ile büyük bir titizlikle, çalışmama katkıda bulunan değerli hocam Doç.Dr. Hasan Said TORTOP'a öneri ve destekleri için teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

Avcı, N. (2009). *Evaluation of Human Resource Management Strategies in terms of Their Implications on Corporate Costs. Beitragezur Politik wissenschaft, Scientia Bonnensis*, Bonn, Germany

Armstrong & Michael. (2000): *A handbook of the Human Resources Management* (7th ed) Kogan Page: London. 922 p. Human Resource Management to improve Human Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2*(2), s.329-341,

Burchill,F. & Casey, A. (1996). *Human Reseource Manegement*. U.K.: Mac Millan Press Limited.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: PEGEM Akademi.

Buckhingham, M. & Vosburgh, R.M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupit!. *Human Resources Planning.* 24, no:4, s.17-23,

Byham, W.C. (2000). *Grow Your Own Leaders: Acceleration Pools: A New Method of Succession Management*. New York: DDI Pres.

Chadwick, C. (2005). The Vital Role Of Strategy in Strategic Human Resource Management Education.

Çırpan, H. & Şen, A. (2009). Eflatun eğitim ve danışmanlık. *Çerçeve Dergisi*, Eylül, s.110,

Çakır. A.E. (1999). *Human Resources Management in International Contextwith Special Reference to the UK, Spain, and Turkey*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü.

Erdemir, E. (2006). "*Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları*", 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, (Der.) İbrahim Güran Yumusak, , c.1, Kocaeli, 2006, s.31.

Fındıkçı, İ, (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul, 7. Baskı. s. 225.

Gardner, T.M (2002). İn the Trenches at the Talent Wars: Competitive İnteraction for Searce Human Resources. *Human Resource Menegement*,vol.41.No:2,s.225-237.

Gök, S. (2005). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.s:1.

Hambrick, D.C. & Brendon, G.l. (1988). Executive values, D.C. Hambrick (Der.), *The executive effect:* Concept Sand Methods for Studying Top Managers. Greenwich, CT: JAIP Ress, Inc.

Hunter, J. (2004). Finding High Potential Talent Through Out the Organization, Talent Manegement Handbook, & Mc Graw Hill, 2004, s.140-144.

Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking Succession Planning to İndividual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25: s.235-265,

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived uncertainty about the environment: Sate, Effect, and Response Uncertainty .*Academy of Management Review*,12: 133-143.

Mc Grath, R.G. (2001). Exploratory Learning, İnnovative Capacity, and Managerial

Oversight. *Academy of* Management Journal, 44:118-131.

Morgan W Mc Call & Michael M Lombardo & Ann M Morrison, *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the job*, New York: Simon & Schuster / The Free Press, 1988.

Prahalad, C.K &, Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* (May- June, 1990), s.79-91.

Rothwell, W. (2000). *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Quality and Building Talent From Within*, Ama.

Ready Da CongerJa (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review.* June, s.69 77,

Renzulli, J.S. & Delcount, M.A.B.(1986).*The legacy and logic of research on identification of gifted persons. Gifted Child Quarterly, Vol.30, s.20-23.*

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business Students (2nd Edition).* London: A Skill Building Approach. John Wiley & Sons.

Senge, P.M (1990). *Beşinci Disiplin* (8. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Ltd.

Schneider, B. (1983). İnternational psychology and Organizational Behavior. (Eds.) L.L. Cummingsve B.M. Staw *Research in Organizasyonal Behavior* (Beşinci Basım). Greenwich, CT: Jai Pres.).

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar.* Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.