

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi

Nursel Aydınтуğ MYRVANG<sup>a</sup>  
Sevtap İgaç SEBZECİLİ<sup>b</sup>

### Özet

Sağlık sektöründe performans yönetimi kavramı, hastanenin operasyonel ve finansal süreçlerinin tamamını kapsamaktadır. Dijitalleşen dünyada bilginin elde edilmesi ve yönetilmesi, tüm birimlerdeki işe alım süreçleri ve personel konumlandırmanın yetenek yönetimine göre planlanması ve oluşturulan şirket kültürlerinin örgütsel öğrenme tabanlı planlanması, kurumların rekabetini ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, İstanbul'da hizmet veren özel hastane çalışanlarına yönelik bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koymaktır. Çalışmada, farklı görevlerdeki 906 sağlık personeli örnekleme oluşturmaktadır. Analiz sonucunda, bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenme, örgütsel performans boyutu üzerinde anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p<0.05$ ). Analiz sonucunda, bilgi yönetimi boyutu örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili ( $\beta=0.258$ ,  $p<0.01$ ), örgütsel öğrenme örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili ( $\beta=0.221$ ,  $p<0.01$ ) ve yetenek yönetimi örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili ( $\beta=0.178$ ,  $p<0.01$ ) olarak belirlenmiştir. Örgütsel performansı artırıcı yönde etkili değişken bilgi paylaşımı, ikinci olarak örgütsel öğrenme ve üçüncü olarak yetenek yönetimi olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Performans, Yapısal Eşitlik Modeli

**Jel Kodları:** C13, M10, M21

**Başvuru:** 22.03.2022

**Kabul:** 09.07.2022

## The Effect Of Knowledge Management, Talent Management and Organizational Learning on Organizational Performance in Private Hospitals

### Abstract

The concept of performance management in the health sector covers the entire operational and financial processes of the hospital. In the digitalized world, the acquisition and management of information, the recruitment processes in all units and the planning of personnel positioning according to talent management and the organizational learning-based planning of the created company cultures significantly affect the competition and performance of institutions. From this point of view, the aim of the study is to reveal the effects of knowledge management, talent management and organizational learning on organizational performance for private hospital employees serving in Istanbul with the help of structural equation model. In the study, 906 health personnel in different positions constitute the sample. As a result of the analysis, knowledge management dimension is positively related to organizational performance ( $\beta=0.341$ ,  $p<0.01$ ), organizational learning is positively related to organizational performance ( $\beta=0.230$ ,  $p<0.01$ ), and talent management is positively significant to organizational performance. correlated ( $\beta=0.192$ ,  $p<0.01$ ). The most effective variable in increasing organizational performance was determined as knowledge sharing, secondly organizational learning and thirdly talent management.

**Key Words:** Talent Management, Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Performance, Structural Equation Model

**Jel Codes:** C13, M10, M21

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, nurselaydintug@gmail.com, ORCID Numarası: 0000-0003-3077-1693

<sup>b</sup> Doktora Öğrencisi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, sevtap\_igac@hotmail.com, ORCID Numarası: 0000-0002-4151-6463

## GİRİŞ

Çalışma hayatı, üretim odaklı rekabet anlayışını terk ederek yeni rekabet alanları arayışına yönelmiştir. Günümüz koşullarında örgütler açısından yetenek sahibi personele sahip olmak yeni bir rekabet alanı olarak görülmektedir. Eğitim ve bilgi seviyesi yüksek olan çalışanların işletmeye çekilmesi, bağlılıklarının sağlanması ve sonrasında da işletmede tutulması zaman ilerledikçe daha zor bir hal almaktadır. Yetenekli personelin doğru zaman ve doğru pozisyonda istihdam edilmesi, şirketlerin uygun stratejiler geliştirmesine bağlı bir durumdur. Yeteneklerine göre iş planı geliştirilmiş personelin mevcut niteliklerine göre yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada yetenek yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin başarıya ulaşma hedeflerinin yanında, bilginin etkin bir şekilde meydana getirilerek yayılmasına yardımcı olan içsel becerilerin geliştirilmesi ve bunun devam ettirilmesi gerekmektedir. Günümüzde, işletmeler artan rekabet baskısı karşısında daha da önemli bir kaynak olarak görülen insan ve bilgi kaynağını devamlı optimize etmeye çabalamaktadır. Bu kaynakların, dahili ve harici kaynaklar ile uyum ve güç birliği içerisindeki etkin kullanımı işletmelere artı değer sağlayacaktır.

Bilgi yönetimi, herhangi bir işletmede bilginin kavramsallaştırılması, yaratılması, elde edilmesi, gözden geçirilmesi, kullanımı ve paylaşımı ile ilgili tüm süreçlerin planlanması ve uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi modelini oluşturmak için kurumsal bilginin yönetilmesi için gerekli olan stratejilerin belirlenmesi de oldukça önemlidir. Bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonların karlı, rekabetçi ve sürdürülebilir olarak büyümesi sağlanabilir. Örgüt içinde öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleştiğinden, bilgi yönetiminin teknik olduğu kadar sosyal bir süreç olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, farklı eğitim ve becerilere sahip kişilerin bir araya gelmeleri ile etkinliği artacaktır.

Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiye yönelik, literatür çalışmalarına bakıldığında, örgütsel öğrenmenin hem bir süreç hem de sonuç şeklinde ele alınabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, literatürdeki genel fikir birliği, örgütsel bazda öğrenmenin başarılı örgütsel performans ve değişim açısından bir ön şart olduğu yönündedir. Bu kapsamda örgütsel öğrenmenin, yetenek ve kaynakların geliştirilmesini amaç edinen dinamik bir bilgi meydana getirme, edinme ve entegre etme süreci olarak kişisel iş performansı üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, sürdürülebilir avantaj sağlamak ve örgütsel açıdan yenilenme için stratejik bir unsur şeklinde belirtilmektedir.

İşletmelerde, performansı artıracak yeni nesil uygulamalar, yetenek yönetimi, bilgi paylaşımı ve buradan hareketle örgütsel öğrenme olarak tanımlanabilir. Özellikle, dijital çağ olarak anılan günümüz dünyasında, bilgi paylaşımının ve örgüt temelli öğrenmenin önemi tartışılmazdır. Bu gerçek, çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Çalışmada, özel hastanelerde çalışan farklı görevlerdeki sağlık çalışanları için bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek, kişinin belirli kavramlar arasında bulunan ilişkileri kavrayabilme, tahlil edebilme, çözümlenebilme ve sonuca kavuşturabilme gibi zihinsel özelliklerinden başka, olguları yaşama uyarlayabilen bedensel özelliklerinin tümünü içine almaktadır. Kişinin devamlı olarak yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları tüm alanlarda üretici olarak yaşama geçirebilmesine yetenek denmektedir. Yetenek, bireyin bir işi gerçekleştirebilmesindeki gücü ya da kapasitesi biçiminde ifade edilmektedir (Sainy ve Bhambhani, 2017:48).

Bir başka tanımda yetenek kavramı, kişinin kabiliyetlerinin toplamı şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle; kişinin bilgi, beceri, deneyim ve zekası, doğuştan gelen ayırt edici kabiliyetleri, düşünce, karakter ve dürtülerin tümünü kapsamaktadır. Ayrıca yetenek girişkenlik, akıl, kapasite, dahilik ve deha gibi kavramlarla bağlantılı olmakta, diğer taraftan da öğrenebilme ve gelişebilmeyi içine almaktadır (Turan, 2015:45).

Günümüzdeki yetenek uzmanları, dinamik ve hızla değişmekte olan çevrenin karmaşıklığı, net olmayışı ve belirsizliği içinde çalışmaktadır. İşletme, maksimum işgücü elde etmeyi hedefliyorsa yetenek politikasının uygulamasını büyük bir ustalıklarla gerçekleştirmelidir. Buna bağlı olarak yetenek ile neyin anlatılmaya çalışıldığının bulunması için kurumsal düzeyde bir tanımlamaya gerek vardır. Yetenek; örgütün tepe yönetimine ya da idari pozisyonlara yükseltilmesi amacıyla seçilen sayıda çalışanın yüksek performans ve potansiyelidir. Diğer bir tanımda yetenek, kurumda çalışanların tümüne hitap eden kapsamlı bir ifadedir. Zamanla yeteneğin hiyerarşiden uzaklaştığı ve örgüt içinde çalışanların tamamına ilişkin hamlede bulunduğu görülmektedir (Turner ve Kalman, 2014:66).

Yetenek yönetimi insan sermayesi motoru vasıtası ile yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmeyi kapsamaktadır. Etkili yetenek yönetimiyle birlikte insan sermayesi motoru, doğru beceriyi en uygun zaman diliminde sağlayabilir. Yetenek yönetimini uygulamayan örgütler üretkenlik unsurunu riske atmaktadır. Etkili gerçekleştirilen bir yetenek yönetimi, örgütlerin değerlerinde artış yaratmakta, riski düşürmekte, yeniliği teşvik etmekte ve emek gücü verimliliğini yükseltmektedir. Söz konusu neticeleri herhangi bir şirketin stratejik başarısından ayrı tutmak mümkün değildir (Schweyer, 2004).

Yetenek yönetimi, doğru kişilerin doğru zamanda doğru göreve getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, büyümeyi cezbederek fırsatlar yaratmaktadır. Diğer taraftan da yeniliğe yol açarak yeni endüstriler meydana getirir ve örgütte çalışanların tümü için yaşam standardında daha kaliteli bir gelecek ve sürdürülebilir iyileştirmeler yaratır (Schweyer, 2004:39). Yetenek yönetimi, günümüzdeki örgütlerin en kritik stratejik hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Her alanda yetenek esastır ve çoğunlukla rekabet üstünlüğü yaratmada önemli bir strateji olarak görülmektedir. Başarı, verimlilik ve tutarlılığın elde edilmesi bakımından yetenek yönetimi bir zorunluluktur (Philips ve Edwards, 2009:87).

## 1.2. Bilgi Yönetimi

İşletmelerin içinde yer aldıkları zorlu rekabet ortamının günümüzdeki temel belirleyicisi durumunda olan bilginin ortaya çıkarılmasında esas unsurun insan olması, bugünün örgütlerinde bilgi üretiminin temel alındığı, insan merkezli bir yönetim anlayışını mecbur kılmaktadır. Bilginin oluşturulmasının yapısı ve işleyişini açıklığa kavuşturabilmek adına, bir işletmenin bilgisinin tabiatını keşfetmek ve var olan bilgi kaynaklarının hangi unsurlardan meydana geldiğini ele almak ve sonuçta da kurumsal bilginin gelişimini organizasyonun stratejik hedefleriyle bağdaştırmak gerekmektedir (Lynch, 2006:41).

İşletmeler bilgiyi; satın alma, taklit etme, dış kaynaktan elde etme, karşılaştırma, türetme, alternatif üretme ve keşif gibi yöntemlerden yararlanarak sağlamalarının yanında kendi bünyelerinde de üretebilmektedirler (Özer, 2008:21). Bilginin işletme tarafından sağlanması, bir başka kurumsal sistemin olduğu gibi satın alınması ya da bilgiyi elinde bulunduran personelin işletme bünyesine alınması aracılığıyla olabilmektedir. Dış kaynaktan yararlanma, kendi eylemlerinin bir bölümünü bilgiyi üretmek adına vakit kaybetmek yerine o sahada bilgi birikimi bulunan bir başka işletmeye yaptırmak suretiyle gerçekleşmektedir. Türetme, bir projeden sağlanan bilgi birikiminin diğer projeye uygulaması; alternatif oluşturma, mevcut bir bilginin yerine kullanılabilir seçenекler üretmek; keşif ise kurumun bünyesinde bulunan örtülü bilginin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Allameh vd., 2011:1213). Önceki zamanlardan gelen bilgilerden oluşturulmuş olan bilgi birikimi, yeni bilginin üretimi noktasında ana kaynak olarak görülmektedir. Bilgi üretimi hususunun en önemli girdisi, bilginin kendisidir. Bilimsel düşünce yapısının değerlendirilmesinden geçerek yeni bilgi üretimine girdi oluşturan bilgi “üretken bilgi” biçiminde ifade edilmektedir (Gholami vd., 2013:208).

Örgütsel bilgi, işletmenin öncesinde tanımlanmış olan görevlerini yerine getirdiği esnada karşılaşmış olduğu problemlerin çözümünde kullandığı ortak bilgi birikimini belirtmektedir (Hsiao vd., 2011:647). Geçmişten gelen tecrübeler neticesinde oluşup ileride alınacak olan kararlara taşınabilen, işletme çalışanlarının kişisel hafızalarını, kurum kültürünü, standartlaştırılmış faaliyet prosedürlerini, beklenen rol davranışlarını ve çevresel etkenlerden doğan içsel hafızayı içine alan, örgütsel öğrenme ve hafızadan oluşan, işletme içinde karşılaşılan problemleri çözme davranışlarının neticelerine bağlı olarak devamlı değişiklik gösteren ve gelişmekte olan bir bilgi türü biçiminde görülmektedir (Akgün, 2005:7). İşletmeler, çevreleriyle olan münasebetleri neticesinde elde ettikleri enformasyonu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi de örgütsel tecrübeler, ortak değerler ve kurumsal kurallar ile bütünleştirerek kendileri açısından tanımlanan işlevleri gerçekleştirirler (Dervişoğlu, 2004:14).

Bilgi yönetimi, devamlı olmayan bir moda olmaktan ziyade, süreklilik arz eden bir yönetsel araç olacaksa, rekabet üstünlüğü ve ekonomik değer yaratma hususlarında kendini ispatlamak durumundadır (Zack, 1999:127). Çünkü, başarmanın anahtarı rekabet üstünlüğü, rekabet üstünlüğünün de anahtarı işletmenin bildiği şeylerin neler olduğunu ve bunları daha fazla ne kadar bilmesi gerektiğinin bilincinde olabilmesidir. Tam bu noktada, işletmelerin başarmayı arzuladıkları işi gerçekleştirebilmeleri adına neleri bilmeleri gerektiğinin bilincinde olmaları ve bu bilginin ne şekilde bir değer meydana getirdiğini anlamaları ciddi bir özellik şeklinde karşılıklarına çıkacaktır (McIver vd., 2013:599).

Beijerse (1999) yapmış olduğu bilgi yönetimi tanımı; işletme stratejisi aracılığıyla motive edilen bilginin işgörenlerin bilgi ve verilere anlam yükleme ve onları değerlendirme becerilerinin ilerletilmesi ve bu becerilerden yararlanılarak örgütsel amaçlara varılması şeklindedir. Bilgi yönetimi ifadesi üzerine yapılmış olan başka bir tanım Jennex (2007) çalışmasında, işletmenin etkinliğini arttırmak adına öncesinde gerçekleştirilmiş olan karar verme tecrübelerinden sağlanan bilgilerin yakalanması, toplanması, depolanması ve tekrardan kullanılmasını basitleştirerek, mevcut ve ilerideki karar alma süreçlerine seçici biçimde uygulanması amacıyla düzenlenen bir sistem olması şeklindedir.

Bilgi yönetimi; rekabet üstünlüğü yaratacak biçimde, işletmeye ait entelektüel varlıkların (belgeler, politika ve prosedürler, veri tabanları gibi) ve enformasyonun sistematik biçimde yönetilmesi uygulamalarının bütünüdür (Fettahlıoğlu ve Akdoğan, 2015:46). İşletme içinde iç ve dış kaynaklı bilginin sağlanarak kullanıcılara sunulması ve bilginin yeni ürün ve hizmetler oluşturmak, yeni değer katma kaynaklarını keşfedebilecek yetenekler geliştirmek, iç ve dış müşteriler açısından sunulan hizmetleri daha verimli kılabilmek adına rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde uygulamaya konması, bilgi yönetimine dair yapılan tanımlamalarının ortak noktası olarak görülmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004:36).

### 1.3. Örgütsel Öğrenme

Hızla değişmekte olan ve gittikçe artan rekabet ortamında, öğrenen örgütlerin avantajları bulunmaktadır. Bunlar; değişim karşısından daha hızlı ve etkili olabilmek, yenilikçi ürün ve hizmet yaratarak rakiplerinin önüne geçmektir. Söz konusu avantajlardan en önemlisi, en iyi çalışanları işletmeye çekmeleri ve işletmede tutmalarıdır (Yang, 2011:18). Öğrenen örgütler, en iyi personeli istihdam etme ve onlara daha cazip olanaklar sunma açısından avantaj sağlamaktadır. Bunun sebebi de, bir tercihte bulunulduğunda çalışanların, kendilerini geliştirme ve büyüme şansı tanıyan işletmelerde çalışmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Kessel 2012:150).

Tarihsel açıdan ele alındığında, örgütsel öğrenme teorisi, örgütsel gerçekliğin anlaşılabilirliği mikro ve makro seviyelerde görülen üç ana araştırma akımıyla sınıflandırılmaktadır. Bunlar; örgütsel ve toplumsal seviye dinamikleri (örgütsel yapılar vs.), bireysel ve grup düzeyinde dinamiklere odaklanan mikro seviye yaklaşımlar (örneğin iç-dış değişimler) ve bu ikisinin entegrasyonuna yönelik çalışan orta düzeyli yaklaşımlardır (Beauregard vd., 2015:715).

Öğrenen örgütlerde öğrenme unsuru, örgüt geneline yayılmalıdır. Bunun sonucunda, örgütsel öğrenme meydana gelmektedir. Örgütsel öğrenme, işletme bünyesindeki işgörenlerin değişik kaynaklardan elde ettikleri bilgileri bir arada toplayıp paylaşmaları ve elde edilen bu yeni bilgiyi geliştirerek yeniden işletmede kullanmaları sürecidir (Sarder, 2016:51). Örgütsel öğrenme, bilgiye erişme ve bilgiyi paylaşma çalışmasıdır. Örgütsel öğrenmenin temel unsuru, bilginin yayılması ve işletme bünyesinde ortak bir şekilde kullanılmasıdır. Bu durum oluştuğunda, örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. Öğrenme eylemiyle beraber örgütsel davranışta bir değişim meydana gelmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2011:138). Örgütsel öğrenme, işletmedeki aktörlerin tümünü içine alan gelişimsel süreçler ile oluşturulması, devamlı bir şekilde sürdürülmesi gereken ve “sosyal” olarak inşa edilmesi gereken bir olgudur. Buradaki amaç, bir teori ya da yapısal bir şablon kullanmaktan ziyade, söylemden türetilen ve bir işletmenin deneyimlerini paylaşan anlamlar meydana getirmektir (Nyhan vd., 2003:24).

Örgütsel öğrenme, çalışan veya kurumda daha önceden çalışmış bireylerin deneyimlerini çevresindekilere ve kendinden sonra gelenlere aktararak elde edilen bilgi ve değerleri geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Örgüt sadece rakiplerine karşı varlığını sürdürmek veya rakiplerinin önüne geçmek için değil, herhangi bir rakip olmaması durumunda dahi kendi iç işleyişini yönetsel, teknik ve

sosyal olarak aksatabilecek ve dolayısıyla kendi varoluşunu içten tehdit edebilecek durumlara karşı öğrenmek zorundadır (Prugsamatz, 2010:245-246).

#### 1.4. Örgütsel Performans

İşletme ve yönetim kuramının temelini oluşturan kavram olarak performans, işletmeyi verimli ve etkin bir kaynak kullanımı sayesinde hedeflerine varabilecek biçimde tasarlayıp yönetme becerisi şeklinde açıklanmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Performans ifadesi, planlanmış ve bir amacı bulunan bir etkinlik neticesinde edinileni, nicel veya nitel yönden saptamaya yarayan bir kavramdır (Özutku, 2010:34). Örgütsel performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde çıktı ya da varılan hedefler esas alındığında, kurumsal görevin/amacın gerçekleştirilme düzeyini belirtmekte olup; örgütsel performans değerlendirme ise bazı ölçütler setinden yararlanılmak suretiyle (Turunç, 2016:228), örgütsel eylemlerin planlananın gerçekleştirilmesini belirten etkililik, belli bir çıktının asgari maliyet ile üretilmesi açısından etkinlik ve verimliliğinin (Yükçü ve Atağan, 2009:7) saptanmasını ifade etmektedir. Performans kavramına ilişkin farklı disiplinler tarafından yapılmış olan çok sayıda tanımlama mevcuttur.

İşletmelerin belirledikleri amaçlara varabilmeleri adına faydalanmış oldukları kaynaklar içinde en büyük önem taşıyanı ve en zor elde edileni insan kaynağıdır. Malzeme, mekan, para, zaman türü kaynaklar teknolojik gelişmeler ile beraber değişim göstermekteyken, insan kaynağında böyle bir değişim söz konusu değildir (Gomes vd., 2011:9). Bunun yanı sıra; günümüzdeki teknolojik gelişmeler sayesinde, insan kaynağının verimliliğinin arttırılmasına katkıda bulunmakta fakat teknoloji tümüyle insan kaynağının yerine geçememektedir. Ayrıca, teknolojide yaşanan gelişmeler de insanın üretkenliği ve verimliliği yardımıyla meydana gelmektedir. Söz konusu durum, ileriki zamanlarda daha fazla nitelikli insan kaynağına gereksinim duyulacağına işaret etmekte ve işletmeler bakımından insanın en önemli kaynak olabileceğini göstermektedir (Tortop vd., 2007:39). Örgütler çalışanlarının becerilerinden verimli ve etkin biçimde yararlanabilmek için, çalışanlarından bir takım meydana getirir. Takımlar çevreye kolay adapte olmaları, planlara göre yerleşebilmeleri, mevcut konulara kolaylıkla odaklanabilmelerinden dolayı, işletmelerde çokça tercih edilmektedirler (Jääskeläinen ve Thitz, 2018:125).

Örgütsel performans belirli bir dönem sonunda, o örgütün amacına ulaşma başarısını ifade eden bir ölçüttür. Örgütsel performansta örgüt stratejisi, insan kaynakları, pazarlama, üretim hatta tedarikçiler dahi önem teşkil etmektedir (Kuhlmann ve Bogumil, 2018:546). Bunun yanı sıra, örgütsel performans, performansın en genel türü şeklinde kabul edilmektedir. Çünkü, örgütsel performans, ekonomik ve insani boyutun tamamını kapsayan performansların bütünüdür (Martinho vd., 2016:1089).

Örgütsel performans, işletmenin stratejik yönden planlama yaparak önceliklerini saptadığı ve yapmış olduğu planları gerçekleştirmek adına üst yönetimden alt bölümlere yayarak istediği sonuçları elde etme sürecidir. Ayrıca, örgütsel performans, örgütün saydamlılığı ve hesap verebilirliğinin sağlanmasında, verimlilik ilkelerinin yönetim üzerinde etkili olmasında en uygun araçtır. Örgütsel performans ölçmek için yararlanılan bazı ölçütler; zaman, kalite, iş gücü, maliyet, güvenilirlik ve hizmet şeklindedir (Smith ve Bititci, 2017:1209). Diğer bir ifadeyle, örgütsel performans, işletmenin planlardan iş sonuçlarına harcamış olduğu süreçlerin tümünü içine alan ve bunları teknolojik altyapıyla bağdaştıran performans çeşiti şeklinde ifade edilmektedir.

Performans çeşitleri girişimcilik ve yenilikçiliği içine alan bütünleştirici unsurlardır (Pedroso ve Gomes, 2020:499). Kurum, kuruluş ya da projelerin tümü başarı ve varlıkları hakkında iki temel soruya yanıt vermektedirler. Bu sorulardan birincisi, belirlenen hedeflerle edinilmesi gereken sonuçlar nelerdir? İkincisi de, belirtilen hedeflere ulaşmak adına takip edilmesi gereken süreçler nelerdir? Sözü edilen iki soruya yanıt verilmesinin ardından, proje, kurum ya da örgüt yöneticisi, yüksek performans taleplerini giderecek ve etkili iletişimde bulunarak ortak hedefler belirleyebilecek ve performans yönetimini uygulayabilecek iç ve dış çevre şartlarının bilincinde olmalıdır (Turulja ve Bajgoric, 2018:260).

## 2. İSTATİSTİK ANALİZ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini korumada yetenekli işgücüne sahip olması, onları elde tutması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanabilmesi kritik önemdedir. Bu nedenle, günümüz rekabet şartlarında işletmelerin başarısında belirleyici unsur, sahip olunan yetenekli iş gücüdür. Yüksek potansiyelli, engin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetiminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin

rol oynayan, değer yaratan ve yüksek performans gösteren, örgüte sağladığı katkısıyla değer yaratan, diğerlerine göre daha başarılı performans gösteren ve örgütün temel yetkinliklerine sahip az sayıdaki kişilere yetenekli çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Diğer yandan, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır. Bilgiyi üreten, kullanan ve ona sahip olan kişiler ve örgütler, toplumların gelişmesinde kilit rol oynar hale gelmişlerdir. Bu durum bize, küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim etmenlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bilgi yönetimi modelini oluşturmak için kurumsal bilginin yönetilmesi için gerekli olan stratejilerin belirlenmesi de oldukça önemlidir. Bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonların karlı, rekabetçi ve sürdürülebilir olarak büyümesi sağlanabilir. Örgüt içinde öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleştiğinden, bilgi yönetiminin teknik olduğu kadar sosyal bir süreç olduğu da bilinmelidir.

Sağlık çalışanları, insan sağlığını korumaya dayalı en küçük bir hata ve yanlışın telafisi mümkün olmayan zararlara neden olabileceğinden dolayı, kendi çalışma kapsamları içinde risk taşımaktadırlar. Bu sebeple, sağlık çalışanlarının öğrenmesi, kendi çalışma alanına giren ve diğer sağlık konularında öğrenme koşullarının, bağlı oldukları sağlık kurumlarının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Sağlık kurumları için bireysel öğrenmenin, takım halinde öğrenmenin, öğrenen örgüt olmanın ve örgütsel öğrenme sürecinin devam ettirilmesinin gerekliliği, sağlık kurumlarında yapılan en niteliksiz hatanın bile telafisi mümkün olmayan zararlar getirebileceği, buna bağlı olarak sağlık kurumlarının itibarını ve meşruiyetini sorgulanabilir hale getirebilmesinden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, İstanbul'da hizmet veren 4 özel hastane çalışanlarına yönelik, yetenek yönetimi, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisini belirlemektir. Böylece, performans üzerinde önem arz eden yeni nesil kavramlar olan; yetenek yönetimi, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin sağlık sektörü için hangisinin daha etkili olduğu ortaya konulacaktır. Bu da yöneticiler ve örgütler açısından önemli bir bilgi olarak stratejik planlara yön verecektir.

## 2.2.Araştırmanın Deseni

Araştırma deneysel olmayan nicel yapıda ilişki tarama yöntemidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni ile hazırlanmıştır. Tarama deseni, bir evren içerisinde seçilen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar ile evren genelindeki eğilim, tutum ve görüşlerin nicel olarak betimlenebilmesini sağlar. Tarama deseni, bir grubun belirli bir konu ya da sorun hakkındaki görüşlerinin bir dizi soru aracılığıyla belirlenmesidir. İlişki tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişki tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır. Genel olarak tarama modelleri; seçilen grup içindeki bireylerden grubun mevcut durumunu belirlemeyi, görüş, inanç ve tutumları hakkında bilgi elde etmeyi sağlar. Örneklem yöntemi olarak seçkili örneklem yöntemlerinden "basit tesadüfi (rastsal) örneklem" yöntemi kullanılmıştır.

## 2.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren 4 özel hastanede çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Ele alınan özel hastaneler ve çalışan personel sayısı şöyledir:

Biruni Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışan sayısı: 500 kişi

Biruni Üniversitesi Diş Hastanesi çalışan sayısı: 70 kişi

Bahçelievler Medicalpark Hastanesi çalışan sayısı: 600 kişi

Başakşehir Medicalpark Hastanesi çalışan sayısı: 500 kişi'dir.

Bu durumda araştırmanın evreni 1670 kişi olarak belirlenmiştir. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örneklem hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 333 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada 906 sağlık personeli örneklemi oluşturmaktadır. Pandemi nedeniyle, anketler online olarak ve kısıtlı sayıda yüz yüze görüşme yöntemiyle gönüllülük esaslı çerçevesinde yapılmıştır.

## 2.4.Veri Toplama Aracı

**Demografik Bilgiler:** Anket, literatür incelenerek oluşturulmuş, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek kıdemi, kurumda çalıştıkları yıl, kurumdaki görevleri, gelir algıları vb. demografik ve genel bilgilere yönelik sorular anketin birinci bölümünü oluşturmaktadır.

**Yetenek Yönetimi Ölçeği:** Duran vd. (2019) tarafından geçerliği ve güvenilirliği yapılan yetenek yönetimi ölçeği 49 ifadeden ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ödüllendirme, Eğitim, Elde Tutma, Bağlılık, Cezbetme, Yetenek Havuzu ve Seçme-Yerleştirme olarak alt boyutlar tanımlanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.958 olarak elde edilmiştir. Katılımcılar cevapları “kesinlikle katılmıyorum” (1) “kesinlikle katılıyorum” (5) olarak Likert formatında vermişlerdir.

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilmiştir. Sezgin ve Karabetyan (2019) çalışmasında Türkçe'ye uyarlanmış hali alınmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

**Bilgi Yönetimi Ölçeği:** Bilgi yönetimine ilişkin genel algıları belirlemeye çalışılmıştır. Bu bölüm tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Choi'nin (2000) bilgi yönetimini etkileyen etmenleri araştırdığı doktora tezinden alınmıştır. Ayrıca Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Karabetyan (2019) doktora tezinde yapılmıştır. Ayrıca, Sezgin ve Karabetyan (2019) çalışmasında kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

**Örgüt Performansı Ölçeği:** Örgüt performansı ölçeği ile toplam 12 ifadeyle işletmenin performansı değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Kılınç vd., (2010) çalışmasından yararlanılarak, Karabetyan (2019) ve Sezgin ve Karabetyan (2019) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

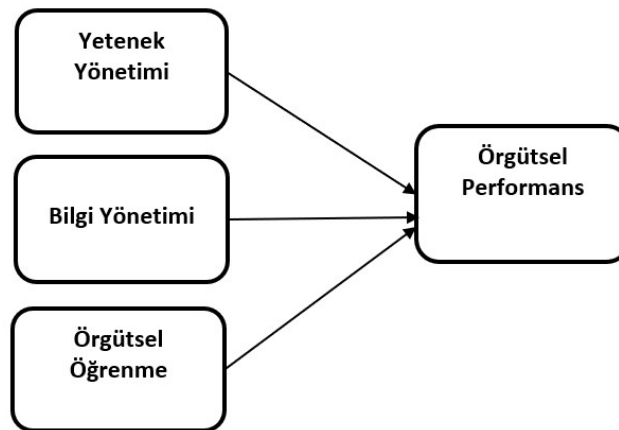
## 2.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana hipotezi, bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ile istatistik anlamlı ilişkili olduğudur. Diğer yandan geliştirilen alt alt hipotez ise, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, gelir vb. genel bilgiler açısından bilgi yönetimi, yetenek yönetimi, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel performans ve alt boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği biçimindedir.

$H_1$ : Yetenek Yönetimi (YY) ile örgütsel performans (ÖP) istatistik anlamlı ilişkilidir

$H_2$ : Bilgi yönetimi (BY) ile örgütsel performans (ÖP) istatistik anlamlı ilişkilidir

$H_3$ : Örgütsel öğrenme (ÖÖ) ile örgütsel performans (ÖP) istatistik anlamlı ilişkilidir



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 3. BULGULAR

### 3.1. Katılımcılara Yönelik Tanımsal İstatistikler

Katılımcıların %65,6'ı Kadın, %34,5'i Erkektir. Katılımcıların %29'u 21-26 yaş arasında, %35,9'u 27-32 yaş arasında %24'ü 33-38 yaş arasında ve %8,6'sı 39-44 yaş arasındayken, %2,5'i 44 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %54,5'i bekar, %45,5'i ise evlidir. Katılımcıların %32,7'si lise, %48,7'si lisan,

# Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi

%8,8'iyüksek lisans, %9,8'idoktora eğitimdurumunasahiptir. Katılımcıların%14,4'ü Hemşire, %4,3'ü Yardımcı Sağlık Personeli, %9,5'i Teknisyen/Tekniker, %40,1'i İdari Kadro, %1,1'i Teknik Ekip, %14,5'i Doktor, %0,6'sı Ebe, %0,2'si Eczacı, %12,4'ü Destek Ekibi meslek gruplarındandır. Katılımcıların %47'si 0-5 yıl arası, %38,6'sı 6-10 yıl arası, %11,4'ü 11-15 yıl arası, %3'ü ise 15 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadır. Katılımcıların %83,1'i 0-5 yıl arası, %14,3'ü 6-10 yıl arası, %1,8'i 11-15 yıl arası ve %0,8'i ise 15 yıl ve üzeri süredir bulunduğu hastanede çalışmaktadır. Katılımcıların %9,5'i 0-40 saat, %69,3'ü 40-50 saat, %20,4'ü 50-60 saat, %0,8'i ise 60 saatten fazla çalışmaktadır. Katılımcıların %75,1'i sürekli gündüz, %6,6'sı sürekli gece, %18,2'si ise vardiyalı çalışmaktadır.

## 3.2. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 1. Örgütsel Performans ile Örgütsel Öğrenme Korelasyon Analizi**

		<b>Çalışanlar Alt Boyutu</b>	<b>Öğrenme Alt Boyutu</b>	<b>Örgütsel Performans Genel Skor</b>
<b>Öğrenmeye Olan Bağlılık Alt Boyutu</b>	r	0,474*	0,451*	0,482*
	p	0,000	0,000	0,000
<b>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</b>	r	0,473*	0,463*	0,489*
	p	0,000	0,000	0,000
<b>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</b>	r	0,494*	0,499*	0,522*
	p	0,000	0,000	0,000
<b>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</b>	r	0,534*	0,494*	0,539*
	p	0,000	0,000	0,000
<b>Örgütsel Öğrenme Genel Skor</b>	r	0,555*	0,530*	0,581*
	p	0,000	0,000	0,000

\*0,05 için anlamlı ilişki

Öğrenmeye olan bağlılık alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %47,4 ( $r=0,474$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %45,1 ( $r=0,451$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %48,2 ( $r=0,482$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Paylaşılan vizyon alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %47,3 ( $r=0,473$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %46,3 ( $r=0,463$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %48,9 ( $r=0,489$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Açık fikirlilik alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %49,4 ( $r=0,494$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %49,9 ( $r=0,499$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %52,2 ( $r=0,522$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımı alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %53,4 ( $r=0,534$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %49,4 ( $r=0,494$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %53,9 ( $r=0,539$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Örgütsel öğrenme genel boyutu; çalışanlar alt boyutunu %55,5 ( $r=0,555$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %53,0 ( $r=0,530$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %58,1 ( $r=0,581$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

**Tablo 2. Örgütsel Performans ile Bilgi Yönetimi Korelasyon Analizi**

		<b>Çalışanlar Alt Boyutu</b>	<b>Öğrenme Alt Boyutu</b>	<b>Örgütsel Performans Genel Skor</b>
<b>Bilgi Yönetimi Genel Skor</b>	r	0,453*	0,441*	0,476*
	p	0,000	0,000	0,000

\*0,05 için anlamlı ilişki

Bilgi yönetimi genel boyutu; çalışanlar alt boyutunu %45,3 ( $r=0,453$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %44,1 ( $r=0,441$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %47,6 ( $r=0,476$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.



Tablo 3. Örgütsel Performans ile Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi

		Çalışanlar Alt Boyutu	Öğrenme Alt Boyutu	Örgütsel Performans Genel Skor
Cezbetme Alt Boyutu	r	0,393*	0,390*	0,412*
	p	0,000	0,000	0,000
Seçme Yerleştirme Alt Boyutu	r	0,358*	0,378*	0,383*
	p	0,000	0,000	0,000
Bağlılık Alt Boyutu	r	0,346*	0,317*	0,356*
	p	0,000	0,000	0,000
Elde Tutma Alt Boyutu	r	0,417*	0,392*	0,435*
	p	0,000	0,000	0,000
Eğitim Alt Boyutu	r	0,380*	0,401*	0,414*
	p	0,000	0,000	0,000
Ödüllendirme Alt Boyutu	r	0,328*	0,342*	0,354*
	p	0,000	0,000	0,000
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	r	0,333*	0,345*	0,356*
	p	0,000	0,000	0,000
Yetenek Yönetimi Genel Skor	r	0,435*	0,437*	0,470*
	p	0,000	0,000	0,000

\*0,05 için anlamlı ilişki

Cezbetme alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %39,3 ( $r=0,393$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %39,0 ( $r=0,390$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %41,2 ( $r=0,412$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Seçme yerleştirme alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %35,8 ( $r=0,358$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %37,8 ( $r=0,378$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %38,3 ( $r=0,383$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Bağlılık alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %34,6 ( $r=0,346$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %31,7 ( $r=0,317$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %35,6 ( $r=0,356$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Elde tutma alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %41,7 ( $r=0,417$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %39,2 ( $r=0,392$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %43,5 ( $r=0,435$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Eğitim alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %38,0 ( $r=0,380$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %40,1 ( $r=0,401$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %41,4 ( $r=0,414$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Ödüllendirme alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %32,8 ( $r=0,328$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %34,2 ( $r=0,342$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %35,4 ( $r=0,354$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Yetenek havuzu alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %33,3 ( $r=0,333$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %34,5 ( $r=0,345$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %35,6 ( $r=0,356$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Yetenek yönetimi genel boyutu; çalışanlar alt boyutunu %34,5 ( $r=0,435$ ,  $p=0,000$ ), öğrenme alt boyutunu %43,7 ( $r=0,437$ ,  $p=0,000$ ), örgütsel performans genel boyutunu ise %47,0 ( $r=0,470$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

### 3.3. Regresyon Analizi

Çalışmada bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi amaçlı, regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon tahmin katsayılarının yorumlanabilir özellikte olması için t testi  $H_1$ , F testi  $H_1$  ve  $R^2$  belirginlik katsayısı değerinin yüksek olması yanısıra; hata payı normal dağılımlı olmalı, otokorelasyon bulunmamalı, heteroskedasite olmamalı gibi varsayımların da sağlanması gerekmektedir. Ancak bu koşullar altında katsayılar güvenilir ve yorumlanabilir özellikte olacaktır.

Tablo 4. Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	1.894	0.253		7.496	0.000*
Yetenek Yönetimi	0,260	0,086	0,178	3,027	0,003*
Bilgi Yönetimi	0,460	0,102	0,258	4,493	0,000*
Örgütsel Öğrenme	0.346	0.118	0.221	2.924	0.004*

$R^2 = 0.785$ ,  $F_{hesap} = 32.97$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.109, LM test (p) = 0.128, Jarque-Bera (p) = 0.236

#### Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 4'deki regresyon denkleminde, bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenme, örgütsel performans boyutu üzerinde anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenme boyutları örgütsel performans boyutunu  $R^2 = \%78.5$  açıklama gücüne sahiptir. Yetenek yönetimi uygulamaları 1 br. arttığında örgütsel performans 0.178 br. artış gösterecektir. Bilgi yönetimi 1 br. arttığında örgütsel performans 0.258 br. artış gösterecektir. Örgütsel öğrenme 1 br. arttığında örgütsel performans 0.221 br. artış gösterecektir. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.236), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)= 0.128), homoskedasitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.109) belirlenmiştir. Varsayımlar sağlanmıştır.

#### 4. SONUÇ

Yapılan bu çalışmada, İstanbul'da hizmet veren özel hastanelerde farklı görevlerde çalışan sağlık personeline yönelik olarak, yetenek yönetimi uygulamaları, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya konulmuştur. Çalışmada 906 sağlık çalışanı için analizler gerçekleştirilmiştir.

Literatürde, çalışmada yer verdiğimiz değişkenler ele alınarak araştırılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır, ama ele alınan değişkenlerin farklı bileşimlerle çalışıldığı görülmüştür. Buna göre; yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin pozitif yönlü anlamlı etkisini bulan çalışmaların başlıcaları, Davies ve Davies, 2010; Yllner ve Brunila, 2013; Nafei, 2015; Behera, 2016; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Sheehan, Grant, ve Garavan, 2018; Almaaitah vd., 2020; Al Aina ve Atan, 2020 olarak sıralanabilir.

Yetenek yönetiminin farklı çıktılarla olan ilişkisini ele alan çalışmalar mevcuttur. Tarakçı ve Öneren (2018) tarafından yapılmış çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden anlam pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dinçer (2021) tarafından yapılmış bir başka çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü incelenmiş yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer benzer araştırmalar Aslan ve Kurşun (2020) ve Kontoghiorghes (2015) sayılabilir.

Çalışmada bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir. Bu bulgu, bilgi yönetimi stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkinin varlığına dair destek sağlayarak ilgili literatüre paralel şekilde (Gold et al., 2001; Darroch, 2005; Marques and Simon 2006; Ho, 2008; Imran et al., 2018; Ferraris et al., 2019) sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır. İşletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere ellerindeki bilgi varlığından etkin bir şekilde faydalanma doğrultusunda teknoloji ve insan odaklı stratejiler izlemek; teknoloji ve teknoloji bazlı yeniliklerin rekabet koşullarını belirlediği günümüz bilgi tabanlı ekonomik düzeninde, firma performansının hayati bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının toplam firma performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bilgi edinme, bilgi entegrasyonu ve bilgi koruma boyutlarının toplam firma performansını pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu

bulgu literatürdeki Ward ve Zhou, 2006; Mills ve Smith, 2011; Andreeva ve Kianto, 2012; Alegre vd., 2013; Inkinen, 2016; Karabetyan, 2019 çalışmalarında ortaya konulmuştur.

Diğer yandan, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansın pozitif yönlü ilişkili olduğunu bulan çalışmalar, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle 2011; Lantz vd., 2015; Kaminska ve Borzillo, 2018; Reese ve Sidani, 2018; Goh, 2019; Marquardt, 2019 ve Rose vd., 2020 belirtilebilir.

Yetenekli personeli işletmeye çekebilmek, işletmelerdeki insan kaynakları biriminin bu konuda yetenek yönetimi sürecini özümsemiş ve tüm örgüt yapısına bu süreci entegre etmiş olmasıyla mümkündür. Kimi zaman da yetenekli personeli işletmede tutabilmek adına bire bir çalışmış olduğu kişi olmasından dolayı bir üstünde bulunan yöneticinin rolü insan kaynaklarından daha etkili olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların gereksinimlerini iyi şekilde belirleyebilmesi, çalışan dostu bir yaklaşım ile onlara yol gösterebilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler piyasalarda faaliyetlerine devam edebilmeleri adına bilhassa iflas gibi dahili ve çevresel koşullar nedeniyle ortaya çıkan krizleri yönetebilmek için kurum çalışanlarının özverili çabalarına gereksinim duyarlar. Bu durum da ancak kurum kültürü ile uyumlu yetenek yönetimi sistemi ile başarılabilir ve örgüte olan sadakat da bu şekilde güçlenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, yetenek yönetimi zaman geçtikçe daha fazla önem kazanarak bir örgüt bileşeni biçiminde kabul gördüğünde hem örgüt hem de işgörenler bundan fayda sağlayacaktır. Çünkü yetkinlikler dikkate alınarak öz gelişim imkanları tanınması çalışanların tümü açısından güdüleyici nitelik taşımaktadır.

Organizasyonel bakımdan incelendiğinde; kişilerin zihinsel modellerinin gelişimi, algıladıkları bilgi ve iş birimleri arasındaki etkileşim ve sinerji sistematik bir yaklaşım ile mümkündür. Buradan hareketle, örgüt ve yöneticilerin zamanla değişmekte olan şartlar karşısından kendini yenileyebilmeleri ve güncel yenilikleri örgüt hayatına katarken bir direnmeyle karşı karşıya kalmamaları için esnek ve teşvik edici bir davranış sergilemeleri gerekmektedir. Bilgiye, yeniliğe ve ilerlemeye açık bir bakış açısının oluşturulması için de, eğitimlerin uygunluğu, programları, periyodu, yatay ve dikey yapılar, iş birimleri arasındaki bilgi akışı, geri bildirim, iyileştirmenin devamlılığı gibi pek çok yönetsel araçlar yardımıyla geliştirilmeli ve sürdürülebilir kılınmalıdır. Bunun yanında örgütsel öğrenme bir organizasyonun tamamını içine almalıdır. Gelişim hem işgörenler hem de işletme yöneticilerinin yeteneklerini güncellemesiyle sağlanabilir. Örgütün tamamında birlikte uygulanmalı ve öğrenme ortamı desteklenmelidir. Çalışanların sunmuş oldukları fikirler dikkate alınmalı, mevcut hatalar için de çözümsel açıdan yaklaşılmalıdır. Örgütün tamamında oluşturulan güvene dayalı kültür ortamı kalıcı olmalıdır.

Örgütsel performans arttırmak, bilgi yönetiminin nihai amacıdır. Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans açısından analiz edildiğinde bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin hepsinin aynı sonucu vermediği görülmüştür. Bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin uygulanması örgütsel performansa pozitif etki ederken, bilginin korunmasının örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yöneticilerin bu gerçekten yola çıkarak, şirket bilgi akışı ve örgütsel öğrenme stratejilerini paylaşımcı biçimde oluşturması büyük önem taşımaktadır.

Örgüt içinde, öğrenme sürecinin en alt birimden en üst yönetim pozisyonlarına kadar her birim tarafından paylaşılması örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için temel bir gereksinimdir. Öğrenme süreci, çalışanların ve kuruluşların becerilerini ve uzmanlıklarını geliştirmelerini sağlayacak olup bu durumun da iş tatminine yol açacağı ve örgütlerin daha kaliteli hizmetler sunmasını sağlayacağı söylenebilir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, bu çalışma, çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltmek isteyen işletmelerin, örgütün öğrenme düzeyini göz ardı edemeyeceklerinin kanıtı niteliğindedir.

Sağlık hizmetleri doğası gereği yüksek seviyede stres ortamına sahiptir. Sağlık hizmetleri konusunda gerçekleştiren her bir faaliyet, yapılan her girişim direkt olarak insan yaşamına ya da yaşamın kalitesine etki etmektedir. Sağlık çalışanları oldukça yüksek seviyede; mental açıdan güç durumlar ile karşı karşıya kalabilmekte, yoğun çalışmadan dolayı fiziki yorgunluğun psikolojik etkilerine maruz kalabilmektedirler. Hizmet sunulan kişilerin, sağlıklarının bozuk olması ya da yüksek seviyede hayati risk taşıyor olmaları, sağlık insan kaynağının mücadele ruhu ve stresle başa çıkabilme becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Sağlık kurumlarının yoğun ve stresli ortamında, personelin psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasının kritik bir zorunluluk olduğunu açıklamaktadır. İyimser ve umut verici bir kurumsal

kültürün ve takım çalışmasının, psikolojik dayanıklılık üzerinde olumlu etkisinin olacağı aşikârdır. Bu açıdan bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın yüksek tutulması adına; kişilerin özgüvenlerini arttıracak insan kaynağı araçlarından yararlanılması, örgüt ile çalışanlar arasında gelecek vadeden bir iletişim ortamının yaratılması; çalışma performansında ve sağlık çıktılarında olumlu bir etki meydana getirecektir. Diğer yandan, liderleri tarafından destek aldıklarının farkında olan sağlık personeli, çalışma ortamlarında daha olumlu duygular içersinde olmakta, buna bağlı olarak da bu çalışanlar amaçlarına varmak amacıyla daha fazla motive olarak gerektiğinde amaçlara varabilmek için alternatif yollar oluşturmaktadırlar. Sağlık personeli liderlerinden aldıkları destek sayesinde büyük olasılıkla kendilerini daha güvende hissederek kurumsal amaçlara varabilmek adına sinerji meydana getirmeye çabalayacaktır. Bu da örgütsel performansı artıracak bir etki yaratacaktır.

### KAYNAKÇA

- AKGÜN, A.E. (2005). “Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri Arasındaki İlişkiler”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 1-16.
- AL AINA, R. & ATAN, T. (2020). “The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance”. *Sustainability*, 12(20), 1-21.
- ALLAMEH, S. M., ZARE, S. M. & DAVOODI, S. M. R. (2011). “Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes”, *Procedia Computer Science*, 3:1211-1223.
- ALEGRE, J., SENGUPTA, K. & LAPIEDRA, R. (2013). “Knowledge Management And Innovation Performance in A High-Tech Smes Industry”. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- ALMAAITAH, M., ALSAFADI, Y., ALTAHAT, S. & YOUSFI, A. (2020). “The Effect of Talent Management on Organizational Performance Improvement: The Mediating Role of Organizational Commitment”. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.
- ALTUNTAŞ, G. & DÖNMEZ, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- ANDREEVA, T. & KIANTO, A. (2012). “Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance”. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- ASLAN, Ş. & KURŞUN, A. (2020). “Yetenek Yönetimi İle Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin Ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 165-190.
- BEHERA, M. K. (2016). “Talent Management: Still a Clandestine”. *The international journal of Business and Management*, 4(7), 271-276.
- BEIJERSE, R. (1999). “Questions in Knowledge Management-Defining and Conceptualising a Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- BEAUREGARD, N., LEMYRE, L. & BARRETTE, J. (2015). “The Domains of Organizational Learning Practices: An Agency-Structure Perspective”, *Societies*, 5(1), 713-733.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T. & ZHAO, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- CHOI, Y.S. (2000). “An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management”, *Doktora Tezi, Nebraska Üniversitesi, ABD*.
- DAVIES, B. & DAVIES, B.J. (2010). “Talent Management in Academies”, *International Journal of Educational Management*, 24, 418-426.
- DARROCH, J. (2005). “Knowledge Management, Innovation and Firm Performance”. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- DERVİŞOĞLU, H.G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi (1.b.)*, İstanbul: Dışbank Kitapları.

- DİNÇER, E. (2021). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- DURAN, C. BOZ,D., BEHDİOĞLU, S. & KUTLU, S. (2019). “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 158-189.
- FETTAHLIOĞLU, Ö.O. & AKDOĞAN, Z. (2015). “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Alan Araştırması”, Social Science Studies Journal, 1(1), 42-51.
- FERRARIS, A., MAZZOLENI, A., DEVALLE, A. & COUTURIER, J. (2018). “Big Data Analytics Capabilities and Knowledge Management: Impact on Firm Performance”. *Management Decision*, 57(1), 1-25.
- GHOLAMI, M. H., ASLI, M. N., NAZARI-SHIRKOUHI, S. & NORUZY, A. (2013). “Investigating The Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2):205-216.
- GOLD, A. & MALHOTRA, A. & SEGARS, A. (2001). “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”. *Journal of Management Information Systems*, 18(1),185-214.
- GOH, S.C. (2019). “Measurement of the Learning Organization Construct: A Critical Perspective and Future Directions for Research”, *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- GOMES, C. F., YASIN, M. M.& LISBOA, J. V. (2011), “Performance Measurement Practices in Manufacturing Firms Revisited”, *International Journal of Operations and Production Management*, 31(1), 5-30.
- HSIAO, Y. C., CHEN, C. J. & CHANG, S. C. (2011). “Knowledge Management Capacity and Organizational Performance: the Social Interaction View”, *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 645- 660.
- HO, L. A. (2008). “What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management”, *Industrial Management & Data Systems*, 108(9),1234-1254.
- IMRAN, M., AZIZ, A., NORASYIKIN, S., SHABBIR, M., SALMAN, R. & JIAN, Z. (2018). “The Mediating Role of Total Quality Management Between Entrepreneurial Orientation and SMEs Export Performance”. *Management Science Letters*, 8(1), 519-532.
- INKINEN, H. (2016). “Review of Empirical Research on Knowledge Management Practices and Firm Performance”. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257.
- JÄÄSKELÄINEN, A. & THITZ, O. (2018). “Prerequisites for Performance Measurement Supporting Purchaser-Supplier Collaboration”, *Benchmarking*, 25(1),120-137.
- JENNEX, M.E. (2007). “What is Knowledge Management?”, M.E. Jennex, & J. Neidig (Dü.) içinde, *Knowledge Management in Modern Organizations* (4), Hersey, USA: Idea Group Publishing.
- JİMÉNEZ-JİMÉNEZ, D. & SANZ-VALLE, R. (2011). “Innovation, Organizational Learning and Performance”. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- KAMINSKA, R. & BORZILLO, S. (2018). “Challenges to the Learning Organization in The Context of Generational Diversity and Social Networks”, *The Learning Organization*, 25(2), 92-101.
- KARAHAN, A. & YILMAZ, H. (2011). “Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- KARABETYAN, L. (2019). “Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- KESSEL, M., KRATZER, J. & SCHULTZ, C. (2012). “Psychological Safety, Knowledge Sharing and Creative Performance in Healthcare Teams”. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- KONTOGHIORGHES, C. (2015). “Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators”, *The International Journal of Human Resource Management*. 27(16), 1833-1853.
- KUHLMANN, S. & BOGUMIL, J. (2018). “Performance Measurement And Benchmarking as ‘Reflexive Institutions’ For Local Governments: Germany, Sweden And England Compared”, *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 543-562.
- LANTZ, A., HANSEN, N. & ANTONI, C. (2015). “Participative Work Design in Lean Production: A Strategy for Dissolving the Paradox Between Standardized Work and Team Proactivity by Stimulating Team Learning?”, *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 19-33.
- LEGNICK-HALL, M .L. & LENGNICK-HALL, C. A. (2004). “Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- LYNCH, R.L. (2006). “Corporate Strategy”, Harlow, England: Prentice Hall.
- MARTINHO, J. L., GOMES, C. F. & YASIN, M. M. (2016). “The Role of People And Social Context in Promoting The IT Organizational Performance: Evidence from Portugal”, *Personnel Review*, 45(5), 1087-1107.
- MARQUARDT, M. J. (2019). “Building Learning Organization With Action Learning, *The Oxford Handbook of the Learning Organization*”, Oxford: Oxford University Press.
- MARQUES, D. P. & SIMON, F. J. G. (2006). “The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance”, *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-56.
- MCIVER, D., LENGNICK-HALL, C. A. & LENGNICK-HALL, M. L. (2013). “Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective”, *The Academy of Management Review*, 38(4), 597-620.
- MILLS, A. M. & SMITH, T. A. (2011). “Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View”, *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- NAFEI, W. (2015). “The Effects of Talent Management on Service Quality: A Study on Commercial Banks in Egypt”. *International Business Research*, 8(4), 41-58.
- NYHAN, B., CRESSEY, P., TOMASSINI, M., KELLEHER, M. & POELL, R. (2003). “Facing Up To The Learning Organisation Challenge”, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Belgium.
- ÖZER, M.A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZUTKU, H. (2010). Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- PEDROSO, E. & GOMES, C.F. (2020). “The Effectiveness of Management Accounting Systems in SMEs: A Multidimensional Measurement Approach”, *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497-515.
- PHILIPS, J. J. & EDWARDS, L. (2009). “Managing Talent Retention: An ROI Approach”, USA: Pfeiffer Publishing.
- PRUGSAMATZ, R. (2010). “Factors that Influence Organization Learning Sustainability in Non-profit Organizations”. *The Learning Organization*, 17(3), 243-267.
- REESE, S. & SIDANI, Y. (2018). “A view of the Learning Organization From the Practical Perspective: Interview with Michael Marquardt”, *The Learning Organization*, 25(5), 353-361.
- ROSE, A.L., DEE, J. & LEISYTE, L. (2020). “Organizational Learning Through Projects: A Case of A German University”, *The Learning Organization*, 27(2), 85-100.

- SAINY, M. & BHAMBHANI, G. (2017). "The Emergence of Talent Management and Diffusion of HRM". *Epra International Journal of Research & Development*, 2(7), 44-52.
- SARDER, R. (2016). "Building an Innovative Learning Organization: A Framework To Build a Smarter Workforce, Adapt To Change, and Drive Growth", John Wiley & Sons, Inc.
- SEZGİN, F. H. & KARABETYAN, L. (2019). "Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet Sektörü Örneği", *ICOME'19 Bildiriler Kitabı*, Vol.1, İstanbul, Turkey, 270-284.
- SCHWEYER, A. (2004). "Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning". New Jersey: John Wiley & Sons.
- SHEEHAN, M., GRANT, K. & GARAVAN, T. (2018). "Strategic Talent Management. Worldwide Hospitality and Tourism Themes", 10(1), 28-41.
- SMITH, M. & BITITCI, U.S. (2017). "Interplay Between Performance Measurement and Management, Employee Engagement and Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- TARAKÇI, H. & ÖNEREN, M. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 71-86.
- THUNNISSEN, M. & BUTTIENS, D. (2017). "Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on The Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish And Dutch Public Sector Organizations". *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. & ÖZER, M.A. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TURUNÇ, Ö. (2016). "Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 225-247.
- TURAN, N. (2015). "Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik ve Yeterlilik", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TURNER, P.A. & KALMAN, D. (2014). "Make Your People Before You Make Your Products", London: Wiley and Sons Pbc.
- TURULJA, L. & BAJGORIC, N. (2018). "Information Technology, Knowledge Management and Human Resource Management: Investigating Mutual Interactions Towards Better Organizational Performance", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276.
- WARD, P. & ZHOU, H. (2006). "Impact of Information Technology Integration and Lean/Just-in-Time Practices on Lead-Time Performance", *Decision Science*, 37(2), 177-203.
- YANG, D. (2011). "The Effect of Knowledge Management on Product Innovation – Evidence from the Chinese Software Outsourcing Vendors", *iBusiness*, 3(1), 16-22.
- YLLNER, E. B. & BRUNILA, A. (2013). "Talent Management: Retaining and Managing Technical Specialists in A Technical Career". Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management.
- YÜKÇÜ, S. & ATAĞAN, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 4(23), 1-13.
- ZACK, M.H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41(3), 125-145.