



Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği

Moderating Role of Organizational Culture on Effect of Talent Management to Organizational Cynicism: Organizational Aksaray Public Workers

Murat TATLI

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
Nevşehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7309-3143
murattatli68@yandex.com

Ferda ÜSTÜN

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Nevşehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7397-8048
ferdakervanci@gmail.com

Özet

Bu çalışmada işletmeler için büyük önem arz eden stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli yaklaşımlarından yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü belirlemektir. Çalışma örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için büyük önem arz eden yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm gibi negatif tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini ve bu etkide örgüt kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi sureti ile yöneticilere ve uygulayıcılara deneysel bulgular üzerinden aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır. Çalışmanın örneklemini Aksaray ilinde kamu sektöründe hizmet veren Maliye Bakanlığı Defterdarlık çalışanlarından (N=100) oluşturmaktadır. Elde edilen veriler ile bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisi kurulan araştırma modeli ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yine örgüt kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Sinizm, Örgüt Kültürü, Kamu Personeli

Abstract

Moderating role of organizational culture on effect of talent management to organizational cynicism which is crucial for strategic human resource management, It provides enlightening information to administrators and practitioners through empirical findings by determining whether talent management practices, which are crucial to achieving strategic goals and objectives of organizations, have an effect on negative attitudes and behaviors such as organizational cynicism and whether this

influential organization has a moderating role. The sample of the study is composed of the Ministry of Finance Defterdarlık employees (N = 100) who serve in the public sector in Aksaray. The relation between the obtained data and dependent, independent and moderating variables was investigated with the research model. As a result of the research, it has been determined that talent management negatively and significantly effects organizational cynicism. It has also been determined that organizational culture plays a moderating role in relation to dependent and independent variables.

Keywords: *Talent Management, Organizational Cynicism, Organizational Culture, Public Workers*

1. Giriş

Tarihsel geçmişi çok uzun yıllara dayanan yönetimin bir bilim olduğu görüşü klasik yönetim anlayışı ile başlamıştır. Bu anlayışın öncüsü olan F. Winslow Taylor ve onun felsefesi doğrultusunda ortaya çıkan mekanik örgüt yapılarında verimlilik ve etkinliği artırmayı sağlayacak hareket ve süreç odaklı yaklaşımlar mevcuttur. Daha sonra Elton MAYO ve çalışma arkadaşları tarafından fiziksel iş çevresinin çalışanların üretim ve verimliliği üzerinde nasıl bir etki yarattığını belirlemeye yönelik çeşitli deneyler (Eren, 2006, s. 21) sonucunda çalışanların bir makine olmadığı sosyal birer varlık olduğu ortaya konulmuş ve insan ilişkileri yaklaşımının temelleri atılmıştır. Bu noktada işletmelerin en önemli ve fark yaratan unsurlarından biri olan entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Gelişen ve dönüşen dünya ekonomik sisteminde çalışanların yeteneklerine, yaratıcılıklarına ve zekâlarına yapılan yatırımlar uzun vadede sürdürülebilir rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır. Firmaların rakiplerine üstün gelmek ve karlı bir şekilde yollarına devam edebilmek adına yetenekli personeli elde tutma ve örgütlerine transfer etme konusunda birbirleri ile savaşması kaçınılmazdır. Bu nedenle günümüzde işletmeler yetenekli iş görenleri elde etmek, elde tutmak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak amacı ile eğitim, kariyer ve iyi ücret gibi çeşitli olanakları çalışanlarına sunmak ve varlıklarını devam ettirebilmek adına çalışanlarının yeteneklerini uygun şekilde yönetme mecburiyetindedir. Günümüz işletmeleri de yetenekli kişileri tespit etme, şirkete kazandırma, bu kişilerin yeteneklerini daha üst seviyelere çıkarmak için imkânlar sağlama ve bu kişilerin yeteneklerinden yararlanabilmek amacıyla kendileri için yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011, s. 34).

Örgütlerin öncelikli hedefleri karlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektir. Örgütlerin bu hedefleri gerçekleştirebilmesi amacıyla örgüt içerisinde bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanların seçilebilmesi gerekmektedir. Daha sonra yetenek havuzlarının oluşturulması ve rollerin yerine getirilmesinde yüksek performansa sahip yeteneklerin geliştirilmesi için çabalanır. İşte bütün bu faaliyet ve süreçler bütünü yetenek yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009, s. 2).

Sinizm bir topluluğa, kişiye, herhangi bir düşünceye, bir geleneğe ya da çalışılmakta olan örgüte karşı duyulan hüsrân, hayal kırıklığı, duygusal çöküntü gibi olumsuz izlenimler edinme ya da bu varlıklara karşı duyulan güvenmeme duygusu ile şekillenmiş genel veya özel bir davranıştır (Naus ve Roe, 2007, s. 15). Örgüt içinde kendisini gösteren sinik tutum ve davranışlar örgütsel sinizm olarak tanımlanabilir.

Örgütsel sinizm çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar bütünüdür. Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı oluşturmaktadır (Kalağan, 2006, s. 49). Blau (1964) tarafından geliştirilmiş olan sosyal değişim kuramının temelinde hayatta kalmak için insan ilişkileri ve iletişimin önemi vurgulanmaktadır. Gouldner (1960) ise bir çalışanın örgüt içinde kendisine iyi davranıldığını algılaması ile kendisinin de örgüte iyi davranarak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınacağını belirtmektedir. Bu noktada çalışanların yetenek yönetimine ilişkin sahip olduğu olumlu algılar sinik tutum ve davranışları azaltacaktır. Buna karşın çalışanların yeteneklerinin doğru şekilde yönetilmediğine ilişkin sahip olacağı olumsuz algılar onları sinik tutum ve davranışlara yöneltecektir. Bu anlamda çalışmanın kuramsal temelini sosyal değişim kuramına dayandığı söylenebilir.

Yine sinik tutum ve davranışların oluşması, gelişimini ya da söndürülmesinde örgüt kültürünün büyük önem arz ettiği söylenebilir. Örgüt kültürü ise herkes tarafından paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri (Kilmann vd., 1985) olup bir örgütü diğer örgütten ayıran, örgütün kendine has davranış, düşünce, dış çevreye uyum, iç ilişkilerinde bütünleşme sağlayan örgüt içerisinde bulunan ve en alt kademeden en üst kademeye kadar kabul görmüş semboller, varsayımlar, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Üstün ve Kılıç, 2017).

Örgütlerin büyük önem atfettiği yetenek yönetimi kavramı geçmişten günümüze farklı araştırmacılar tarafından farklı örgütsel kavramlar ile birlikte ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi (Doğan ve Demiral, 2008), eğitim (Barron, 2008), odak ve uyum sorunları (Garrow ve Hirsh 2008), iş yükü (Calo, 2008), iş yaşam dengesi (Deery, 2008), çalışanların işe alınması, tutulması ve katılımının iyileştirilmesi (Hughes ve Rog, 2008), rekabet üstünlüğü (Altuntuğ, 2009), karar verme (Vaiman vd., 2012), örgütsel adalet (Gelens vd., 2013), personel atama modeli (Aksakal ve Dağdeviren, 2015), performans (Şahin, 2015; Uludağ, 2016; Aslantaş, 2016), iş motivasyonu (Güner, 2016) örgütsel adaptasyon (Türk ve Akbaba, 2017), markalaşma (Edwards, 2017), kurumsal iletişim (Jain ve Bain, 2017), toplam kalite yönetimi (Pantouvakis ve Karakasnakı, 2017), örgüt kültürü (Vargas-Hernandez, ve Elias 2017), risk yönetimi (Gilman ve Miller 2017), iş tatmini (Bahadınlı, 2013; İpçioğlu, 2017), farklılık yönetimi (Yerlikaya, 2017) kavramları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Yine yetenek yönetimi kavramı ile liderlik arasındaki ilişki en ilgi çekici konulardan biridir (Silzer ve Dowell, 2009; Rhodes, 2012; Sadeli, 2015; Uludağ, 2016; Postacı, 2017; Deters, 2017).

Yukarıda da belirtildiği gibi yetenek yönetimi birçok kavram ve değişken ile yakın ilişki içerisinde. Bu bağlamda yetenek yönetimine ilişkin olumlu algıya sahip çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin düşük olacağı ayrıca bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rol oynayabileceği düşüncesi bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu araştırma ile örgüt kültürünün, örgüt üzerinde pozitif ve/veya negatif etkiye sahip bu değişkenler arasında düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı ve bu kavramlar arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yine bu çalışma ile toplumsal fayda hedefiyle faaliyetlerini sürdüren kamu kurum ve kuruluşlarına insan kaynağının daha verimli ve etkin bir şekilde nasıl yönetileceği konusunda bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

2.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramı tarihsel süreç içerisinde sürekli değişen ve gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram dönem şartları ve toplumsal koşullara göre sürekli değişim gösteren yapısı ile esnek bir kavram olarak değerlendirilmelidir (Budak, 2008). Yetenek hakkında ilk sistemli yaklaşım batı dünyasında Platon olarak bilinen Eflatun tarafından geliştirilmiş (Boutros ve Purdie, 2013) olup kavram günümüzde çeşitli modeller yardımı ile ifade edilmeye çalışılmaktadır (Budak, 2008).

Yetenek kavramı insan ile özdeşleşen veya anlam bulan bir kavramdır. Bireyin; bilgi, beceri, deneyim ve aklını kullanarak bir işi yapabilme veya geliştirebilme özelliğidir. Bu nedenle yetenek, deneyime bağlı olarak oluşan, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan, yetkinliğe dayalı özelliklerin toplamı olduğundan her bir bireyi sahip olduğu yeteneklerle değerlendirmek gerekmektedir (Ceylan, 2007, s. 5-6) ve yetenek, kişinin ileriye dönük yapabileceklerine atıfta bulunan, doğuştan gelen kapasitesine işaret etmektedir. Kişinin yetenekleri, öğrenme ortamında beceri ve yeterliklere dönüşerek kişiyi yüksek performansa ve başarıya ulaştırmaktadır (Gagne, 2004). Yetenek yönetimi ise örgütsel yapı içerisinde hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ile yetenek bakımından işe en uygun elemanı seçme, geliştirme, elinde tutma ve bütünlüğünün sağlanması çalışmalarını (Sinclair, 2004, s. 25; Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek yönetimi çalışanların verimli bir şekilde, örgütün yüksek performansa ulaşabilmesi için yönlendirilmesi sürecini ifade etmektedir (McCauley ve Wakefield, 2006, s. 4; Yıldırım, 2016; Lewis ve Heckman, 2006; Cappelli, 2008). Yine başka bir tanıma göre yetenek yönetimi örgütün karşılaştığı problemlerle başa çıkma, rekabete dayalı strateji ve politikaları hayata geçirerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan ve odak noktasında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim stratejisidir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110).

Örgütlerde yetenek yönetimi program ve uygulamalarının tüm kademelerce benimsenmiş, işletmenin hedef ve stratejileriyle uyumlu olması gerekmektedir (Terlemez, 2013). Etkin, verimli ve kullanılabilir bir yetenek yönetimi sisteminin örgütün belirli bir bölüm ya da departmana yönelik değil, örgütün genelini kapsamaması (Ceylan (2007), sürekli gelişim ve geribildirim anlayışı üzerine kurulması gerekmektedir (Demircioğlu, 2010). Yetenek yönetimi ile eğitim çalışmalarının yakın ilişki içinde olduğu unutulmamalıdır (Barron, 2008) ki, örgüt içinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırımlar çalışanların yetenek ve becerilerine doğrudan ve dolaylı bir şekilde yansımaktadır. Yine örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması adına alınması gereken kararlar ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkilerin örgütlerin geleceğini şekillendirmede önemli rol oynadığı söylenebilir (Vaiman vd. 2012). Bu anlamda en iyi yetenek yönetimi yaklaşımının örgütün kendisine has, kopyalanamaz, taklit edilmez (Çelik, 2011) ve kritik bilgi transferinin gerçekleştirilebildiği bir yapı ile mümkün olacağı söylenebilir (Calo, 2008).

Örgütlerin temel kaynakları arasında yer alan çalışanların yeteneklerinin etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesine ilişkin çabaların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracağı söylenebilir. Bu anlamda örgütler için büyük önem arz eden yetenek yönetimi kavramının örgütsel bir dizi çıktı, kavram ve değişken ile ilişkisinin belirlenmesi araştırmacıların dikkatini cezbetmektedir. Örneğin Christensen ve Rog (2008) araştırmalarında etkin şekilde uygulanan yetenek yönetimi stratejilerinin çalışanların işe alım ve işte tutma oranlarının iyileştirilmesi ve çalışanların katılımının

artırılmasına yardımcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Deery (2008) ise çalışması sonucunda işten ayrılma davranışını azaltmak için yetenek yönetiminin kullanılması, bunun için de çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Güngör (2013) çalışmasında yetenek yönetimi boyutları ile performans arasında anlamlı ilişkiler tespit ederken, Şahin (2015) yetenek yönetimi uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerin yenilik performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Güner (2016) çalışması sonucunda yetenek yönetimi ve motivasyon arasında oldukça yüksek pozitif yönlü, Bahadınlı (2013) iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Gelens vd. (2013) örgütsel adalet ile yetenek yönetimi uygulamalarının birbirleriyle yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rhodes (2012) çalışmasında yetenek yönetiminin hedefleri ile sosyalleşme, aidiyet, azim, kimlik dönüşümü ve liderlik kavramları arasında güçlü ilişkiler olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Pantouvakis ve Karakasnakı (2017) ise toplam kalite yönetimi ve performans arasındaki pozitif ilişkide yetenek yönetiminin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Yukarıda yer alan literatür taramasında da görüldüğü gibi yetenek yönetimi örgütlerin uzun vadeli rekabetçi üstünlük ve sürdürülebilirliği üzerinde çok boyutlu bir öneme sahiptir.

2.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm, Yunanca bir kelime olan köpek anlamına gelen “kyön” kelimesi ile ilişkilendirilen (Dean, Brandes, ve Dharwadkar, 1998; Arslan, 2012; Candan, 2013) ve eski Yunan tarihinde bir yaşam tarzı ve düşünce kaynağı olarak kendisine yer bulan bir kavramdır. Tarihte bilinen en önemli sinikler Antisthenes (M.Ö. 444-365) ve Sinoplu Diogenes (M.Ö. 412-323) iken, bilinen ilk sinikler Sofist Gorgias, Antisthenes’dir (Dean vd., 1998). Diyojen’e göre insanlar gerçekte dürüst değildirlir ve bu da sinizmi ironik olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Başka bir tanıma göre sinizm başkalarının niyetlerine güvenmeme ve ilgililerin asıl karakterlerini yansıtmama inancıdır (Helvacı ve Çetin, 2012). Örgütsel sinizm bir organizasyon içerisinde bulunan iş görenlerin üst yönetimi küçümseme, bencillikle suçlama, meslektaşlarına karşı aşağılamalarda bulunma, çalışanların iş yerlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi olayıdır (Dean vd, 1998; Altınöz, Çöp, Kervancı ve Seyfert, 2011; Watt ve Piotrowski, 2008). Bir diğer tanıma göre ise örgütsel sinizm; çalışanların iş yerlerinin ahlaki bir bütünlüğe sahip olmadığı hakkında ahlaki bütünlükle ilgili olmadığı düşüncesi ile örgütün dürüstlük, içtenlik, samimiyet ve adil olabilme gibi kavramları kendi amaçları doğrultusunda harcadığını düşünen bir inançlar bütünüdür (Bernierth, Armenakis, Field, ve Walker, 2008).

Alan yazında büyük ilgi gören örgütsel sinizm kavramının örgütler açısından bir dizi sonuçlarından da bahsedilebilir. İşyerinde duygular, örgütsel koşullar, işe yönelik tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin önemine dikkat çeken birçok araştırma (Fisher ve Ashkanasy, 2000, ss. 123-129) mevcuttur. Bunların bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Cole, Bruch ve Vogel (2006) örgütsel değişimin sinizm ile ilişkisini inceledikleri araştırmada sinik çalışanların iş tatmin seviyesi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu ve bu çalışanların daha negatif duygusallık içinde hissettiklerini saptanmıştır. Benzer şekilde Türköz vd. (2013), Yüksel ve Şahin (2017) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine bazı çalışmalarda negatif duygusallık ile sinizm tutumu arasında aynı yönde ve anlamlı, pozitif duygusallıkla zıt yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bryne ve Hocwater, 2007; Chiaburu vd., 2013; Nartgün ve Kalay, 2014; Özcalık, 2017).

Wilkerson vd. (2008) yaptıkları çalışmada iş yerindeki kötü davranışların örgütsel sinizmi artırdığı; Karacaoğlu ve İnce (2013) ise pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizmi azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Polat ve Meydan (2010) örgütsel özdeşleşmenin sinizm üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Özler vd. (2010) örgütsel sinizm ile güven; Efeoğlu ve İplik (2011) ve Bernerth vd. (2017) ise örgütsel sinizm ile adalet anlayışının ters yönlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Polat ve Meydan (2010), Torun (2016) çalışmalarının sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Naus vd. (2007) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile değer uyumsuzluğu ve iş özerkliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken; Kahya (2013) örgütsel sinizmin, iş tatmini ve iş performansını kısmen ve negatif yönde etkilediği ve örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracılık etkisine sahip olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Balay vd. (2013) örgütsel sinizm ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erbil (2013) ve Kıran (2017) örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği; Kalay vd. (2014) ise mobbing (psikolojik şiddet) ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine benzer şekilde Çaylak ve Altuntaş (2017) örgütsel sinizmle birlikte örgütsel sessizliğin nedenlerinin işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmiştir. Kahveci (2015) ve Anaş (2016) örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederken, Ayana (2016) iş görenlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Özcalık (2017) psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin tam aracılık rolü üstlendiğini belirtmektedir. Karadeniz (2017) ise yaptığı çalışmada üstünlük boyutlarından akademik yeterlilik ve güvenilirlik ile örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel ve duyuşsal tutumlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlerken, Altınöz vd. (2011) ve Demirçelik ve Korkmaz (2017) dönüşümcü liderlik boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Reichers, Wanous ve Austin (1997: 48-59) ile Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili tutumları (örgütsel bağlılık, iş doyumunu) kısmen etkilediğini belirtmişlerdir.

Yapılan literatür taramasında yukarıda birçok kavramla ilişkisi incelenen sinizm kavramının yetenek ve yetenek yönetimi ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu anlamda bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli özellik daha önce neredeyse hiç ele alınmamış kavramlar olan yetenek yönetimi, sinizm ve örgüt kültürü kavramlarının birlikte incelenmesidir.

2.3. Örgüt Kültürü

İlk kez Amerika da Peters ve Waterman tarafından, Japonya da Pascale ve Athos tarafından incelenmiş olan örgüt kültürü literatürde kurumsal, işletme, firma kültürü olarak da anılmaktadır. Örgüt kültürü; “Bir topluluğun kendisi ve çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi esnasında olumlu sonuçlar alınmış programları, yeni üyelerine algılama, düşünme ve öğrenmenin doğru yolu olarak gösteren bir takım varsayımlardır” (Schein, 1976, s. 3). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve Ditomaso, 1992, s. 784). Hellriegel ve Slocum (2004, s. 378) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin paylaştığı inanışların,

beklentilerin, fikirlerin, değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir yapısı olarak tanımlanmaktadır.

Kültür gruptan gruba toplumdaki farklılıklar gösterdiğinden örgüt kültürünün tanımı konusunda bir uzlaşıdan bahsetmek mümkün değildir (Sevinç vd., 2001; Güçlü, 2003; Şahin, 2010; Gizir, 2013). Örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda olduğu gibi örgüt kültürünün açıklanması ve yorumlanmasına katkı sağlayacak olan örgüt kültürüne ilişkin boyutlar konusunda da araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu boyutlandırma çalışmalarının bazıları; Deal ve Kennedy Modeli (1982), Harrison (1970) ve Handy'nin Modeli (1993), Quinn ve Cameron (1983), Quinn ve McGrath Modeli (1985), Denison ve Mishra Modeli (1995), Trompenaars'ın Modeli (1994) ve Hofstede'in Kültürel Modeli (1980) olarak sayılabilir.

Diğer değişkenler gibi örgüt kültürü de alan yazında farklı kavramlar ile birlikte incelenmiştir. Örneğin İşcan ve Timuroğlu (2007) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü tipleri ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaman (2010) olumsuz örgüt kültürünün mobbingi (psikoşiddet) tetiklediğini; Kalkan (2013) ise olumlu bir örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışını pekiştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Kahveci (2015) örgüt kültürünün örgütsel güveni olumlu; örgütsel sinizmi olumsuz yönde anlamlı şekilde açıkladığını belirtmiştir. Benzer şekilde Üstün ve Kılıç (2016) örgüt kültürünün örgütsel güven ve ödenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirtmiştir. Çelik (2016) ise öğretmenlerin örgütsel kültür algılarıyla işe yabancılaşmaları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna; Sökmen vd. (2017) örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve zayıf düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların ortak inanç, değer, norm ve kurallar doğrultusunda birlikte hareket etmeye sevk eden örgüt kültürü birçok örgütsel çıktı ve süreç üzerinde önemli etki ve güce sahiptir. Bu anlamda yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgüt kültürünün nasıl bir rol üstlendiğinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

3. Metodoloji (Yöntem)

3.1. Araştırma hipotezleri ve modeli

Kamu sektörü içerisinde yer alan Maliye bölümü, iş yoğunluğunun yüksek olduğu özellikle vergi dairesi ve milli emlak müdürlükleri açısından geniş bir mevzuata sahip, kamu yararı gözetilen bir kurumdur. Bu yüksek sorumluluk içerisinde Maliye çalışanlarının verimli ve etkin bir şekilde işlerin yürütülmesi, mükelleflere doğru ve zamanında hizmet sunulabilmesi ve çalışanların kendine güvenerek daha etkin bir şekilde iş görebilmeleri için yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Doğru, sistemli ve uygun şekilde yerine getirilen yetenek yönetimi uygulamaları örgütler açısından bir avantaj yaratırken, doğru şekilde yönetilmeyen yetenekler örgüt içinde negatif tutum ve davranışları ortaya çıkarabilmektedir. Bu noktada istenmeyen tutum ve davranışlar arasında yer alan örgütsel sinizmin uygun ve adil olmayan bir yetenek yönetim anlayışı ile ortaya çıkarak yıkıcı etkiler yaratacağı; buna karşın benimsenen doğru, adil, sistemli ve uygulanabilir bir yetenek yönetim anlayışının da uygun bir örgüt kültürü ile kendisine hayat bulacağı düşünülmektedir. Bu anlamda örgüt içinde geliştirilen olumlu bir yetenek yönetim algısının çalışanların örgütsel sinizm düzeyini düşüreceği umulmaktadır.

Sinizm genel itibari ile yıkıcı ve istenmedik bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda örgütlerin yetenekli çalışanlardan daha etkin ve verimli bir şekilde faydalanmasına yardımcı olacak olan yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizmi negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Yetenek yönetiminin istenmeyen davranışlar arasında yer alan işten ayrılma niyetini (Deery, 2008; Çaylak ve Altuntaş, 2017) ve örgütsel sessizliği (Çaylak ve Altuntaş, 2017; Altınöz ve Çöp, 2012) negatif yönde etkilediği düşünüldüğünde kavramın örgütsel sinizm üzerinde de negatif bir etkiye sahip olacağı beklentisi oluşmaktadır. Ancak yapılan literatür taramasında da görüldüğü gibi yetenek yönetiminin genel itibari ile pozitif kavramlar ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada yetenek yönetimi ile farklı bir değişken olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesinin alana farklı bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu anlamda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Yetenek yönetimi örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Örgüt içerisinde oluşan ve yazılı olmayan bir takım kurallardan, norm, değer ve inançlardan oluşan ve tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürünün çalışanların sinik tutum ve davranışlarının azaltılmasına ya da ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacağı muhtemel bir sonuçtur. Yapılan alan yazın taramasında herkes tarafından benimsenen ve paylaşılan bir örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Kahya, 2013), iş performansı (Kahya, 2013) örgütsel vatandaşlık (Kalkan, 2013), örgütsel güven (Kahveci, 2015) ve bağlılık (Polat ve Meydan, 2011; Sökmen, 2017) davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Kantarcıoğlu (2016) örgütte hakim olan başarı ve destek kültürünün sinik tutum ve davranışları azalttığını belirtmektedir. Kahya (2013) ise çalışmasında örgütsel sinizmin, iş tatmini ve iş performansını kısmen ve negatif yönde etkilediği ve örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Balay vd. (2013) örgüt kültürü ile sinizm arasında bir ilişki tespit ederken; Yaman (2010) olumsuz örgüt kültürünün sinizmi ve mobbingi tetiklediğini tespit etmiştir. Bu anlamda çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edilen ve onları ortak bir noktada buluşturan örgütsel bir kültürün örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu düşüncesi ile araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

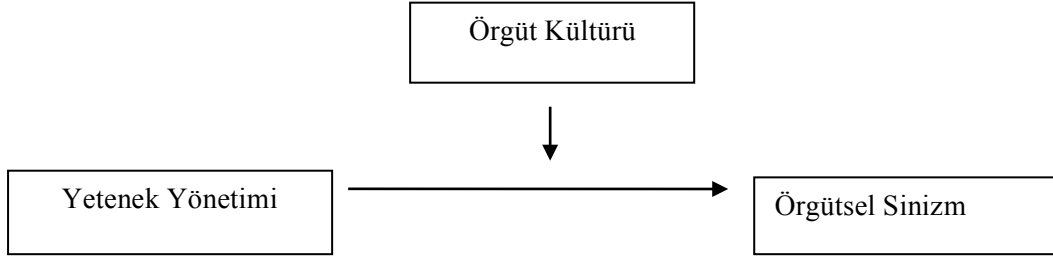
H₂: Örgüt kültürü örgütsel sinizmi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere adil, doğru ve uygulanabilir bir yetenek yönetimi sayesinde çalışanların yetenek yönetimi algılarında meydana gelecek pozitif algılar ile etkinlik, verimlilik ve çalışan mutluluğunda da artışlar yaratacaktır. Vargas-Hernandez ve Elias (2017) belirttikleri üzere insan yeteneğinin yönetimini benimseyen bir kültürün varlığının örgütlerin kalıcılığına katkı sağlamaktadır. Bu artışla beraber çalışanların örgütsel sinizm algılarında bir düşüş gözlenmesi muhtemeldir. Ayrıca çalışanları ve örgütü birbirine pozitif şekilde bağlayan bir örgüt kültürünün de bu iki değişken arasında düzenleyici bir role sahip olması muhtemeldir. Yapılan alan yazın taramasında bu üç değişkenin birlikte ele alınarak incelendiği bir çalışmaya rastlanmamış olması bu araştırmanın alana ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşüncesini güçlendirmektedir. Bu anlamda bu çalışmanın nihai amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü belirlemektir.

Bu noktada araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₃: Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürü düzenleyici bir role sahiptir.

Çalışanların yeteneklerinin doğru şekilde yönetildiğine ilişkin sahip oldukları olumlu algıların onların örgütsel sinizm tutum ve davranışlarını azaltacağı ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rol üstlendiğine ilişkin beklenti ile ortaya koyulan hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Yukarıda yer alan araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli yetenek yönetimi algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün nasıl bir düzenleyici rol üstlendiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Aksaray İlinde kamu hizmeti veren Aksaray Defterdarlığında çalışan toplam 151 personeli kapsamaktadır. Evrenden örneklem alınmayarak tüm Defterdarlık çalışanlarının araştırmaya dahil edilmesi amaçlanmıştır. Gönüllülük esasına dayanan veri toplama işleminde Defterdarlıkta çalışan 151 personele anket dağıtılmış ancak bu anketlerden 100 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen tüm anketler araştırma için kullanılmıştır.

3.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma amaçları doğrultusunda kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Soyut ve muğlak yapılara sahip kavramların birbiri ile ilişkisinin belirlenmesinde bu tekniğin daha etkili olacağı düşüncesi bu yöntemin seçilmesine neden olmuştur. Anket formunun ilk bölümünde Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, 18 maddeden oluşan tek boyutlu Yetenek Yönetimi ölçeğinin Arslantaş (2016) tarafından düzenlenmiş hali kullanılmıştır. Araştırmacı Tutar vd. (2011)'nin ölçeğinde yer alan 10 maddeye 8 madde daha eklenerek üç boyutlu bir ölçek düzenlemesi yapmıştır. Buna göre 18 maddeden oluşan ölçek öz yetenek değerlendirme, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek değerlendirme boyutlarından oluşmaktadır. 5’li Likert yapısına sahip ölçekte ifadeler “1=Kesinlikle katılmıyorum”-“5=Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Anket formunun ikinci bölümünde Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye adaptasyon çalışmaları Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılmıştır. 5’li Likert ölçeği olarak yapılandırılan ölçekte yine “1=Kesinlikle katılmıyorum”-“5=Kesinlikle katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde Harrison’un dörtlü örgüt kültürü (hierarchy, success, power support) model alınarak Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilen 16 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği olarak yapılandırılan ölçekte “1=Kesinlikle katılmıyorum”-“5=Kesinlikle katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

Ölçeklerin yapısal özelliklerinin belirlenmesi adına keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve bu analizlere ilişkin sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

4.Araştırma Bulguları

4.1.Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu noktada düzenleyici değişken; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişkendir (Baron ve Kenny, 1986).

Araştırmanın temel istatistiklerini yapmadan önce ölçeklerin iç tutarlılık katsayısını belirlemek için yapılan analiz sonucunda Alfa güvenilirlik kat sayıları belirlenmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği için .92 olarak belirlenen katsayı, sinizm ölçeği için bir sorunun çıkarılması sureti ile .90 ve örgüt kültürü ölçeği için ise .93 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın temel amaçlarına ulaşmak için yapılacak olan istatistiksel analizler öncesi tüm değişkenler normal dağılım açısından incelenmiştir. Çok değişkenli normal dağılım için yürütülen istatistiklerde yetenek yönetimi algısı için basıklık ve çarpıklık katsayılarının ,002 ile ,334; örgütsel sinizm için -,202 ile ,163; örgüt kültürü için ,188 ile -,250 arasında olduğu görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık (asimetri) değerlerinin ± 2 aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığı ve 3'ten büyük asimetri değerinin aşırı asimetric olarak tanımlandığı görülmektedir (Bayram, 2010, s. 109). Bu değerler ışığında modelleme çalışması sırasında. 05 anlamlılık düzeyinde en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) yaklaşımı kullanılmıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Geçerliliği: Keşfedici ve Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılması planlanan ölçme araçlarının yapı geçerliliğinin ölçümü adına keşfedici (KFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi yapılmıştır. DFA modelleri, gizil değişken modellerinin daha geniş bir sınıfını kapsayan YEM' in temel bir bileşenidir (Thompson, 2004, ss. 109-110).

Yetenek yönetimi ölçeği için yapılan KFA'da öz değeri 1'den büyük üç faktör tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yükleri .94-.70 arasında değişirken, boyut toplam varyansın %69,58 açıklamaktadır. Ölçekte yer alan dört ve dokuz nolu maddeler faktör yükleri .30'un altında olduğu gerekçesi ile araştırma dışında tutulmuştur. Yine yetenek yönetimi ölçeğinin yapısı ve maddeleri ile ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Buna göre yönetsel destek algısını ölçmeye yönelik 13 ifade üç boyutta modellenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 60.154$, $df=41$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.06, GFI=0.90, CFI=0.96, NFI=0.91 olarak bulunmuştur. Uyum iyiliği değerlerine göre yetenek yönetimi ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Sinizm ölçeği için yapılan KFA'da ise öz değeri 1'den büyük üç faktör tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yükleri .47-.93 arasında değişirken iki ifade birden fazla boyutta dağılmıştır. Bu iki ifadenin araştırma kapsamından çıkarılması ile üç boyut toplam varyansın %74.6'ünü açıklamaktadır. Bu noktada ölçeğin üç faktörlü orijinal yapısı doğrulanmıştır. Yine ölçek maddelerinin birbiri ile ilişkisinin doğrulanması amacıyla yapılan DFA sonucunda örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik 11 ifade üç boyutta modellenmiştir. Analizden edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-

kare değerinin ($\chi^2= 64,604$, $df=31$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSR=0.08$, $GFI=0.90$, $CFI=0.95$, $NFI=0.91$ olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü modelin uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan örgüt kültürü ölçeği için yapılan KFA sonucunda iki faktörden oluşan 13 maddelik ölçeğin toplam açıkladığı varyans %63,47 olup, maddelerinin faktör yükleri 67.-.86 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan üç madde birden fazla boyutta dağılması nedeniyle araştırma dışında tutulmuştur. Yine yapılan DFA sonuçlarına göre modelin uyum indeksleri değerleri; minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 55,476$, $df=43$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSR=0.06$, $GFI=0.90$, $CFI=0.97$, $NFI=0.91$ olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri iki faktörlü modelin uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma grubuna ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %73'ü erkek; %28'i 49 yaş ve üzeri; %85'i evli; %77'si yükseköğretim-fakülte mezunu %27'si 25 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Araştırmada bağımsız değişken yetenek yönetimi, düzenleyici değişken örgüt kültürü ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizme ilişkin ortalama skorlar, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=151)

		Ort.	S.S.	1	2	3
1	Yetenek Yönetimi	2,70	,73	1		
2	Örgüt Kültürü	2,83	,78	,68**	1	
3	Örgütsel Sinizm	2,95	,68	-,38**	-,29**	1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0.01$).

Araştırmaya katılan çalışanların yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel sinizme ilişkin ölçek skorları ($Ort=2,70> 2,5$; $Ort=2,83>2,5$; $Ort=2,95>2,5$) ortalamasının üzerinde bir yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel sinizme işaret etmektedir. Ortalamasının üzerinde bir yetenek yönetimi ve örgüt kültürü skoruna sahip olunması olumlu olarak değerlendirilirken bunun yanında ortalamasının üzerinde bir örgütsel sinizm skoruna sahip olunması Aksaray Defterdarlığı için olumlu bir sonuç olarak görülmemektedir.

Tablo 1 incelendiğinde yetenek yönetimi, örgüt kültürü ile örgütsel sinizme ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) olduğu görülmektedir. Buna göre yetenek yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette ($r=.68$ ve $p=0.01$) bir ilişki tespit edilirken; örgütsel sinizm ile negatif yönlü orta kuvvette ($r=-.38$ ve $p=0.01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta kuvvette ($r=-.29$ ve $p=0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.3.2. Yetenek Yönetimi Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın temel hipotezini oluşturan yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü sorgulamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkinin varlığından söz edilebilmesi için, düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça bu iki değişken arasındaki ilişkinin farklılaşması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

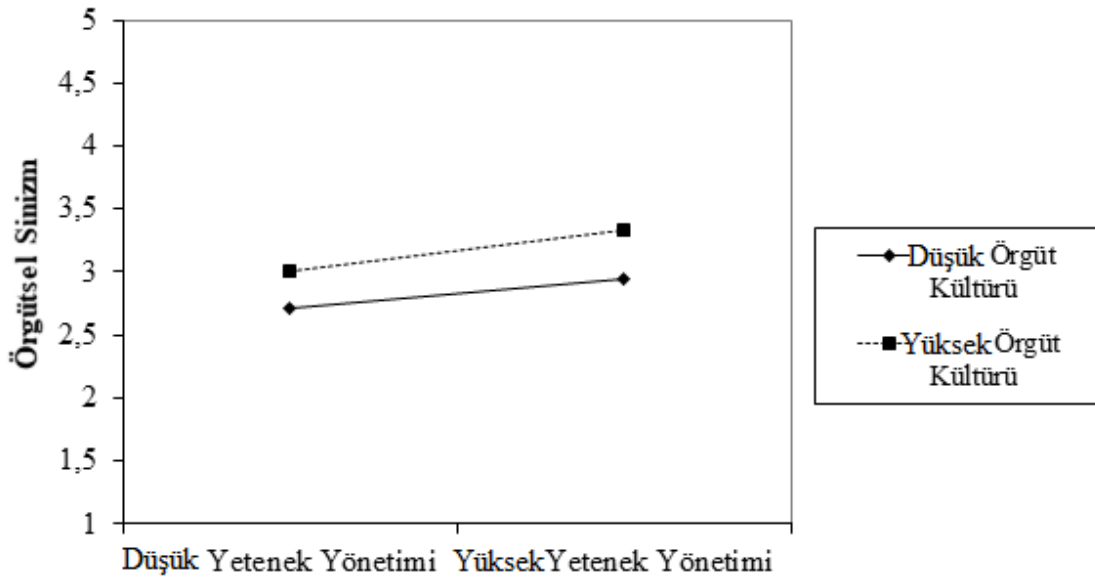
Model	Regresyon Katsayıları				Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	t	
1 (Sabit)	2,947	,063		46,700	R= ,377; R ² =,142; F _(1,98) =16,269; p=.000
Yetenek Yönetimi	-,256	,063	-,377	-4,034	
2 (Sabit)	3,099	,321		9,643	R=,380; R ² =,144; F _(2,97) =8,187; p=.001
Yetenek Yönetimi	-,228	,087	-,336	-2,624	
Örgüt Kültürü	-,054	,111	-,062	-0,481	
3 (Sabit)	2,997	,323		9,272	R=,413; R ² =,171; F _(3,96) =6,583; p=.000
Yetenek Yönetimi	-,259	,088	-,382	-2,953	
Örgüt Kültürü	-,40	,111	-,046	-0,363	
Örgüt Kültürü *Etkileşim	,094	,054	,166	1,741	

Hiyerarşik regresyon analizi sonucu, birinci modelde regresyon analizine girilen bağımsız değişken olan yetenek yönetimi ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizmi, ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte düzenleyici değişken olan örgüt kültürünü ve üçüncü modelde ise yetenek yönetimi ile birlikte regresyon analizine dahil edilen yetenek yönetimi ile örgüt kültürünün çarpımından oluşan etkileşimsel terimi kapsamaktadır. Modellerle ilişkin R² değerleri incelendiğinde; birinci modelde girilen yetenek yönetimi örgütsel sinizmdeki değişimin %14,2’sini; ikinci modelde girilen yetenek yönetimi ile örgüt kültürü değişkeni örgütsel sinizmdeki değişimin %14,4’ünü; son olarak modelde girilen yetenek yönetimi algısı, örgüt kültürü ve yetenek yönetimi çarpımı olan etkileşim değişkeni örgütsel sinizmdeki değişimin %17,1’ini açıklamaktadır. Tablo 2’de modeller bazında katsayılar incelendiğinde, birinci grupta modele dâhil edilen yetenek yönetimi (B=-,256, p<0.00); ikinci grupta modele dahil edilen yetenek yönetimi (B=-,228, p<0.01) ile örgüt kültürü (B=-,054, p<0.01); üçüncü

grupta ise modele dahil edilen yetenek yönetimi ($B=-259$, $p<0.00$) ile örgüt kültürü ($B=-,40$, $p<0.00$) ve örgüt kültürü ve yetenek yönetimi etkileşimsel terimi ($B=,094$, $p<0.00$) örgütsel sinizm algısı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Sonuç olarak hiyerarşik regresyon modelinin bütün aşamaları istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci gruptaki yetenek yönetimi ($F_{(1,98)}=16,269$; $p=.000$) ve ikinci gruptaki yetenek yönetimi ile örgüt kültürünün ($F_{(2,97)}=8,187$; $p=.001$) regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri sırasıyla 0.14,2 ve 0.14,4'tür. Bu sonuç örgütsel sinizmdeki değişimin %14,2'lük kısmını yetenek yönetimi, %14,4'lük kısmını ise yetenek yönetimi ile örgüt kültürünün birlikte açıkladığını göstermektedir. İkinci grupta örgüt kültürü değişkeninin regresyona girmesi örgütsel sinizm algısında %0,2'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur ($F_{(2,97)}=8,187$; $p=.001$). Yine üçüncü grupta yetenek yönetimi ile örgüt kültürü değişkenlerinin çarpımı olan etkileşimsel terim modele dahil edilmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(3,96)}=6,583$; $p=.000$). Üçüncü grupta etkileşimsel terimin regresyona girmesi örgütsel sinizmde %2,7'lik ilave varyans açıklamaya katkıda bulunmuştur.

Son olarak yetenek yönetimi algısı ile örgüt kültürünün etkileşiminin biçimini ve yönünü belirlemek için, düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki örgüt kültürünün olduğu durumlarda) yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil 2'de gösterilmiştir



Şekil 2. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Şekil 2 çalışanların örgütsel sinizmleri üzerinde yetenek yönetimi ile örgüt kültürünün birlikte (etkileşimsel) etkisinin var olduğunu göstermektedir. Örgütün sahip olduğu kültürü ile düşük ve yüksek düzeydeki yetenek yönetimine ilişkin algılarının örgütsel sinizmle ilişkisini gösteren Şekil 2'deki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir (Aiken ve West, 1991). Bu test çalışanların algıladığı yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin örgüt kültürüne bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürünün varlığına ilişkin düşük bir algıya sahip olan çalışanlar için yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. Örgüt kültürünün varlığına ilişkin yüksek bir algıya sahip çalışanlar için yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ise anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu sonuçlara göre, yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki örgüt kültürü tarafından biçimlenmektedir.

5.Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmada kamu sektörü Maliye Bakanlığı Aksaray Defterdarlığı çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü incelenmiştir. Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan bir model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda algılanan yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yani, yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin örgüt kültürü tarafından biçimlendiği söylenebilir.

Analiz sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi ile örgütsel sinizm ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı ($p < 0.01$) olduğu görülmüştür. Bu anlamda yetenek yönetimi algısı arttıkça örgütsel sinizm algısının ($r = -.38$ ve $p = 0.01$) azalacağı, çalışanların örgüt kültürü algılarında ise bir artış olacağı ($r = .68$ ve $p = 0.01$) söylenebilir. Kamu sektörü defterdarlık çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin olumlu bir algıya sahip olmaları onların sinik tutum ve davranışlarında azalmaya yardımcı olacaktır.

Yapılan analizler sonucunda yine çalışanların yetenek yönetimi algılarının sinik tutum ve davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamda yetenek yönetimi uygulamalarına gereken önemin verildiğine inanan çalışanların örgütle bütünleşme ve özdeşleşmesi muhtemel bir sonuçtur. Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların içindeki enerjinin ortaya çıkmasına ve bu enerjinin örgütsel amaç ve hedeflerle bütünleşmesine katkı sağlayan eğitim ve geliştirme temelli bir kavramdır. Yetenek yönetimi uygulamaları ile desteklenen çalışanların daha girişimci, yenilikçi ve kendine güvenen, çözüm odaklı olacakları düşünülmektedir. Örgütlerine güvenen ve yeteneklerini anlamlı buldukları işlerde kullanabilen çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Bu anlamda araştırmanın birinci hipotezi olan “**H₁**: Yetenek yönetimi örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.” Hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutum ve davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Oturmuş ve herkes tarafından paylaşılan bir örgüt kültürüne sahip olan bir örgütte çalışanların sinik tutum ve davranışlarında azalma görülme ihtimali oldukça yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgüt kültürüne ilişkin olumlu algıları, onların örgütsel sinizm tutumlarını azaltmaktadır. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H₂**: Örgüt kültürü örgütsel sinizmi üzerinde negatif etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. Kahveci (2015) ve Balay vd. (2013)'nin araştırmasında ulaştığı örgüt kültürünün örgütsel sinizmi negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı sonucu araştırmanın bu sonucu ile paralellik göstermektedir.

Çalışanlar tarafından benimsenen ve sorgulanmadan paylaşılan inanç, değer ve tutumların yanı sıra kural ve normların varlığı örgüt içindeki psikolojik ortamı da olumlu şekilde etkilemektedir. Paylaşılan bir kültürün varlığı örgüt içinde uyum ve

işbirliğinin yanı sıra bağlılık, vatandaşlık ve özdeşleşme gibi istendik davranışların sergilenmesine yardımcı olacaktır. Örgütler için pozitif ve destekleyici davranışların artışı ile ortaya çıkması muhtemel negatif duygulanımların önüne set çekilerek bu çalışanların örgüte adanmışlıkları yükselecektir. Bu sayede yine araştırma konusunu teşkil eden çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının da azalacağı ve daha mutlu, güvenli ve örgütsel bağlılık seviyesi artmış çalışanlar yaratılacağı umulmaktadır. Çalışanların örgütlerine, yönetici ve çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirdiği negatif tutum ve davranışları içine alan sinizm örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada ihtiyaç duyulan iş birliği ve güveni ortadan kaldırmaktadır. Destek, güven, işbirliği ve uyumu esas alan ve herkes tarafından paylaşılan bir kültürün varlığı sinizm gibi negatif tutum ve davranışları ortadan kaldırma konusunda örgütlere yardımcı olacaktır.

Son olarak çalışanların yetenek yönetimi algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisinde örgüt kültürü düzenleyici olarak modele dahil edilmiştir. Buna göre yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkide örgüt kültürü düzenleyici bir role sahiptir. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına gereken önemin verildiğine ilişkin algıları ile birlikte örgütlerin, çalışanları tarafından kabul edilen bir örgüt kültürüne sahip olmaları onların örgütsel sinizm düzeylerini azaltacak ya da ortadan kaldıracaktır. Bu anlamda araştırmanın “**H₃**: Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürü düzenleyici bir role sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışma ile örgütlerin temel kaynakları arasında yer alan insan kaynağının bilgi, yetenek ve tecrübelerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının belirlenerek bu algının örgütler için istenmedik sonuçlar doğurması muhtemel sinizm üzerindeki etkisi ilk kez bir uygulama ile ortaya konulmuştur. Yine bu çalışma ile bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüte ve çalışanlara kimlik kazandıran örgüt kültürünün bu ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda kavramların birlikte derinlemesine irdelenmesi ile literatüre, elde edilen sonuçlar çerçevesinde ise kamu sektörü ve hatta bir yol gösterici olarak özel sektör uygulayıcılarına olumlu katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının önemini ve gücünü kavrayan yöneticiler çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini düşürme konusunda gerekli araç ve yöntemlerden daha etkin şekilde faydalanabilecektir. Bu araç ve yöntemlerin en ucuz ve en etkili örgüt içinde herkes tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün yaratılmasıdır. Bu noktada yönetici ve uygulayıcılara büyük rol düşmektedir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüte diğerlerinden farklı bir kimlik kazandıran örgüt kültürü unsurlarının etkili ve doğru şekilde kullanılarak içselleştirilmesi önemlidir.

Kamu sektöründe de olsa özel sektörde de olsa örgütlere farklılık katan, değişime ayak uydurmayı sağlayan, dinamik ve değişen çevre koşullarında örgütü ayakta tutan ve örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde onlara yardımcı olan en önemli değer insan kaynağıdır. İnsan kaynağına gereken önemin verilmesi örgütsel performans, bağlılık, vatandaşlık, adalet, aidiyet, iş tatmini, motivasyon, personel güçlendirme, iş doyum gibi olumlu örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, sessizlik, tükenmişlik vb. gibi olumsuz bir çok örgütsel süreç ve sonuca etki etmektedir. Örgütlerin çalışanlarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmesi, istendik ve olumlu sonuçlar elde edebilmesi adına çalışanlarının adil, eşit, uyumlu ve sistemli bir yetenek yönetimi uygulamasının varlığına inanmaları elzemdir. Bu inanç ve olumlu algı sayesinde kendisini daha değerli ve kıymetli hissedecek olan insan kaynağının sinizm gibi negatif ve yıkıcı tutum ve davranışlardan sıyrılacağı düşünülmektedir. Tüm bu

uygulama ve beklentilerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkan düzenleyici öge ise çalışanlarca paylaşılan bir örgüt kültürüdür.

Taklit edilemeyen bir kaynak niteliğinde olan çalışanlar hizmet sektörünün can damarını oluşturmaktadır. Bu anlamda yetişmiş, nitelikli iş gücünün örgüt içinde kalıcılığının sağlanmasında karşımıza çıkan yetenek yönetimi ve paylaşılan bir örgüt kültürünün uygun şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir. Uygunsuz fiziksel ve psikolojik koşullarda sinik davranışlar geliştirebilecek çalışanların, bu noktada örgütlerinde kalmalarını ve örgütlerine olumlu katkılar sağlamasını sağlayan unsur yetenekleri ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayan bir örgüt kültürünün varlığı olabilir. Yine destekleyici bir kültür yapısının varlığı ile beslenen güven ve adalet kaynaklı ilişkilerin sinik tutum ve davranışların önüne geçmesi mümkün görülmektedir. Bu noktada çalışanların yöneticileri ve örgütleri tarafından desteklendiğini hissedebildiği bir örgüt kültürünün olumsuz tutum ve davranışlardan sıyrılarak çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik çabalara yönelmesi kolaylaştırıcaktır.

Araştırmanın en önemli kısıtı, kamu sektörüne ve belli bir bölgeye hitap etmesidir. Yine araştırmada soyut ve ölçülmesi zor olan kavramlar olan yetenek yönetimi, örgütsel sinizm ve örgüt kültürü gibi değişkenler içermesi anket yönteminin kullanılmasını gerektirmiştir. Bu durum verilerin objektifliği konusunda kaygı yaratabilmektedir. Yine bu çalışma sonucunda kamu sektörünün daha etkili ve verimli bir şekilde hizmet verebilmesi için bu alana ilişkin çalışmaların sayısının artırılması önerilebilir. Kamu sektörü ülkemizde dikkate değer bir büyüklüğe sahip olmakla birlikte bu örgütlerin mekanik yapıya yatkınlıklarının kırılarak daha organik yapılar haline gelmesi etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir fark yaratacaktır. Bu örgütlerin daha şeffaf ve kamusal fayda odaklı kurumlar haline gelebilmeleri için çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine ve daha fazla katma değer yaratmalarına yardımcı olacak yetenek yönetim yaklaşımlarının benimsenerek paylaşılan ve desteklenen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012). Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi, Bir Alan araştırması, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 574-579.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21), 285-316.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3),453-460.
- Anaş, K. (2016). Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslantaş, M. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği, *Doktora Tezi*. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Bahadınlı, S. H. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Boutros, T., & Purdie, T. (2013). *The Process Improvement Handbook: A Blueprint For Managing Change And Increasing Organizational Performance*. McGraw Hill Professional.
- Blau, Peter M. (1964), Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and Dean, J. W., (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Budak İ. (2008). Üstün Yeteneklilik ve Tarihsel Gelişim Süreci. *Journal Of Quafkas University Press*, 22, 164-173.
- Byrne, Z. S. & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal Of Managerial Psychology*. 23(1): 54-72.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Candan, H. (2013). Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayımlanmış *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C. ve Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 83(2), 181-197.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Cole, M.S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators of The Relations Between Percived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal Of Organizational Behavior*. 27(4), 463-484.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Çelik, M. & Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 33-38.
- Çelik, M. S. (2016). Örgüt Kültürünün Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Çelik, M.(2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (1982), Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, Addison-Wesley Publishing Co, Mass.
- Dean, James W., Brandes P. and Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23: 2, 341-52.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- Demircioğlu, H.Ö.(2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirçelik, E., & Korkmaz, M. (2017). The relationship between the leadership styles of school managers and organizational cynicism according to the perceptions of secondary school teachers. *OPUS–International Journal of Society Researches*, 7(12), 33-53.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science* 6(2), 204-223.
- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Management: Successful Selection of Global Leadership Talents as an Integrated Process. Emerald Publishing Limited.
- Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Edwards, M. R. (2017). Employer Branding and Talent Management. *The Oxford Handbook of Talent Management*, 232-244.

- Efeoğlu, İ. E., İplik, A. G. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 21(2): 123-129.
- Gagne, F. (2004). Transforming gift into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15 (2), 119-147.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gilman, A., & Miller, L. (2017). *Enterprise Risk Management and Talent Management As Vehicles For A Sustainable Museum*. Systems Thinking in Museums: Theory and Practice, 71-80
- Gizir, S. (2013). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gouldner, A.W. (1960), The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25 (161).
- Gordon, G. G., & N. Ditomaso, (1992) Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-799.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güner, B. M. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin, Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*. Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, M. K.(2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansı Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Handy, C. (1993), *Understanding Organizations*, (4th Edit.), England: Penguin Books Ltd.
- Harrison, R. (1970), "Nonverbal communication: Explorations into time, space, action, and object". In J. Campbell ve H. Helper (Edit.) *Dimensions in communication* (pp. 110-146). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W., Jr. (2004) *Organisational behaviour*. Thomson, South-Western, 378.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A.(2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Hughes, C. J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- İpçioğlu, B. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin, İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jain, R., & Bain, M. (2017). Delivering Higher Value Through Higher Performance: Insights On Performance Evaluation And Talent Management In Corporate Communication. *Public Relations Journal*, 11(1), 1-18.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of organizational behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kahveci, G. (2015). Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler, *Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatmininin aracılık etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları, *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., & İNCE, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmaalt Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1).
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Reliability and Validity of the Turkish Version of Brandes, Dharwadkar, and Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: The Case of Organized Industrial Zone, Kayseri. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77.
- Karadeniz, M. E. (2017). Üstünlük Vehmi Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Kaya, F. (2015). Yetenek yönetiminin firma performansına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıran, E. (2017). Örgütsel Sinizm ve İşe Gömülü Olmanın Psikolojik Sermaye İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1985). *Gaining Control Of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mamatoğlu, N. (2006), Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 177-201.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century, *The Journal of Quality & Participation*, 29(4).
- Nartgün, Ş. S., & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Naus, F., Van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Özcalık, F. (2017). Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü, *Doktora Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Pantouvakis, A., & Karakasnakı, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 959-973.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Postacı, B. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin, Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Quinn, R. E. & Cameron K. (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E. & M. R. McGrath (1985), Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, in *Organizational Culture*. Peter Frost et al., eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?. *School Leadership & Management*, 32(5), 439-451.

- Sadeli, J. (2015). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3).
- Schein, H. E. (1976), *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yay., No:167, Eskişehir.
- Sevinç, K. Ö. S. E., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (Eds.). (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Sinclair, M. L. (2004). *A Talent Management Strategy For The Justice Institute Of BC*. Unpublished *Doctoral Thesis*, Royal Roads University, Victoria, Canada.
- Sökmen, A., Osman, B. E. N. K., & Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Doktora Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*, Washington: American Psychological Association.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Trompenaars, J. C. (1994), *Riding the Waves of Culture*. Londra: Irwin Publications.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çöp, S. (2011). İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik bir araştırma. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 306-312.
- Türk, M., & Akbaba, M. (2017). The influence of perception of talent management on organizational adaptability and intention to leave job in tourism operations. *Journal of Academic Social Science Studies*, (62), 465-479.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uludağ, G. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İş gören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği, *Doktora Tezi*. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Üstün, F., & Kılıç, K. C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.
- Üstün, F., & Kılıç, K. C. (2017). Sıkılık-esneklik kültür boyutunun yönetsel ve yapısal çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(4), 963-979.

- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vargas-Hernandez, J. G., & Elias, E. I. B. (2017). Organizational Culture Based on Human Talent Management as a Factor of Retention of SMEs in Zacatecas. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 6(2), 9-28.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretmenlerinin örgüt kültürüne ve iklimine ilişkin algıları. *Kuram Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 449-578.
- Yerlikaya, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri, *Doktora Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yıldırım, E. (2016). Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, H., & Şahin, S. (2017). The relationship between organizational cynicism and organizational commitment. *European Journal of Education Studies*. 3(8), 289-310.

Moderating Role of Organizational Culture on Effect of Talent Management to Organizational Cynicism: Organizational Aksaray Public Workers

Murat TATLI

Nevşehir Hacı Bektaş University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Nevşehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-7309-3143
murattatli68@yandex.com

Ferda ÜSTÜN

Nevşehir Hacı Bektaş University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Nevşehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-7397-8048
ferdakervanci@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

Investments in the skills, creativity and intelligence of employees in the developing and transforming world economic system provide a sustainable competitive advantage over the long run. It is inevitable to fight against each other in order to overcome the competitors of the companies and to keep them profitable and able to continue their way profitably by retaining talented personnel and transferring them to their organizations. For this reason, enterprises today are obliged to appropriately manage their employees' abilities in order to acquire, retain, and increase their loyalty to the business, to provide various opportunities such as education, career and good wages to their employees and to maintain their assets. Today's businesses also create a talent management approach for them to identify talented people, bring them to the company, provide opportunities for higher levels of their talents and take advantage of their talents (Çelik and Zaim, 2011, p. 34).

The primary objectives of organizations are to provide profitability and sustainable competitive advantage. In order for organizations to achieve these goals, it is necessary to systematically identify key positions within the organization and to be able to select talented employees with high potential to fill these positions. It then tries to build talent pools and develop talent with high performance in fulfilling roles. All these activities and processes are defined as talent management (Collings and Mellahi, 2009, p.2).

Cynicism is a general or special behavior (1984) that is shaped by a feeling of unreliability, or negative feelings, such as frustration, frustration, emotional depression against a community, people, any thoughts, heard against a tradition or organization (Naus and Roe, 2009, p. 15). Organizational cynicism is the whole of the negative attitudes and behaviors that employees have developed against organization, managers and colleagues. This attitude and behavior to occur, said that the development of great significance or put in the organizational culture. Organizational culture is the belief, value, attitude and behavior characteristics shared by all (Kilmann et al., (1985). An organization that distinguishes it from other organizations, the organization's peculiar behavior, thoughts, adaptation to the external environment, located within the

organization that allows integration in the internal relations and recognized at the lower level to the most senior symbols, assumptions, defined as a set of beliefs and values (Üstün and Kılıç, 2017).

Of employees have a positive perception of many organizational variables and management capabilities which have an impact on results will be lower organizational cynicism level also could play a moderating role of organizational culture in this relationship constitutes the starting point of this research. This research aims to determine whether organizational culture plays a moderating role between these variables with positive and / or negative influence on the organization and how there is a relation between these concepts. It is also thought that this study will provide information about how to manage human resource more efficiently and effectively to public institutions and organizations that continue their activities with the aim of social benefit.

Methodology (Method)

Research hypotheses and model

The finance department, which is located in the public sector, is a publicly-minded institution with a high level of work intensity and a wide range of regulations, especially in terms of tax offices and national real estate directorates. Within this high responsibility, there is a need for performance management practices to enable the employees of the Finance companies to operate efficiently and effectively, to provide accurate and timely service to the taxpayer, and to work more reliably and confidently.

The hypotheses formed for the purposes of research are as follows:

H₁: Talent management has a negative influence on organizational cynicism.

H₂: Organizational culture has a negative influence on organizational cynicism.

H₃: Organizational culture has a moderating role in the influence of talent management on organizational cynicism.

The above is intended to determine how to assume the role of a moderating influence of organizational culture on organizational cynicism Located research hypotheses research model developed in line with management's perception ability.

Universe and Sampling

The survey covers a total of 151 employees working in the Aksaray Dept. of Provincial Public Service in Aksaray. It is aimed to include all Defterdarlık employees in the investigation without sampling from the sample. In the data collection process based on voluntarism, 151 employees working in Defterdarlık were distributed a questionnaire but 100 of them were returned.

Metal Analysis Method

The data used in the direction of research purposes were collected by questionnaire technique. In the first part of the questionnaire, a one-dimensional Ability Management scale consisting of 18 items developed by Tutar, Altınöz and Çöp (2011) was used by Arslantaş (2016). Tutar and so on. (2011) by adding 8 items to the 10 items in the scale of the scale made a three-dimensional scale. According to this, the scale consisting of 18 items consists of self assessment, career skill and institutional skill evaluation. In the second part of the questionnaire, Brandes et al. (1999) used organizational cynicism scale composed of 13 expressions. Adaptation studies of the scale to Turkish have been done by Karacaoğlu and İnce (2012). In the third part of the

questionnaire, a 16-item organizational culture scale developed by Mamatoğlu (2006) was used as a model of Harrison's quadrant organizational culture (hierarchy, success, power support). The scale, which is structured as a 5-point Likert scale, includes expressions such as "1 = I absolutely disagree" - "5 = I absolutely agree". Exploratory and confirmatory factor analyzes were performed to determine the structural characteristics of the scales and the results of these analyzes are given below.

Analysis of Data

Before statistical analysis to be made to achieve the main objective of the study it was found that all of the variables examined in terms of normal distribution of data and normally distributed. Alfa reliability coefficients were determined as the result of the analysis to determine the internal consistency coefficient of the scales before making the basic statistics of the study. The coefficient for the talent management scale of .92 was set at .90 for a question for cynicism scale and .93 for organizational culture scale. The results of KFA and DFA made in order to determine the structural validity of the scales used in the research showed that the scales can be used.

As a result of the correlation analysis, it is seen that the coefficients related to talent management, organizational culture and organizational cynicism are statistically significant ($p < 0.01$). According to this, when positive correlation between talent management and organizational culture was found ($r = .68$ and $p = 0.01$) negative correlation was found between organizational cynicism and moderate power ($r = -.38$ and $p = 0.01$). Again, it can be said that there is a significant negative correlation between organizational culture and organizational sino and moderate power ($r = -.29$ and $p = 0.01$).

Hierarchical regression analysis was conducted to investigate the moderating role of organizational culture in relation to talent management and organizational cynicism, which constitute the basic hypothesis of the research. The result of hierarchical regression analysis is organizational cynicism, which is an independent variable that is entered into regression analysis in the first model, organizational cynicism which is dependent variable in the first model, organization culture which is the moderating variable in the first group with the first group and talent management included in regression analysis together with talent management in the third model. When the R^2 values of the models are examined; talent management in the first model accounted for 14.2% of the change in organizational cynicism; 14.4% of change in organizational culture with change in talent management and organizational culture entered in the second model; Finally, the interactivity variable, which is the multiplication of the perception of talent management, organizational culture and talent management in the model, accounts for 17.1% of the change in organizational cynicism.

As a result, all phases of the hierarchical regression model are statistically significant. In the first group, where there is no interaction term, a significant contribution is made to the regression model by talent management ($F(1,98) = 16,269$; $p = .000$) and organizational culture in the second group and organizational culture ($F(2,97) = 8,187$; $p = .001$) shows. The corrected R^2 values are 0.14,2 and 0.14,4, respectively. In the second group, the introduction of organizational culture variable into regression revealed an additional variance of 0.2% in the perception of organizational cynicism and this change in R^2 was significant ($F(2,97) = 8,187$; $p = .001$). In the third group, interactional term, which is product of organizational culture variables, was included in the model and statistically significant ($F(3,96) = 6,583$; $p =$

.000). In the third group, the introduction of the interaction term into the regression contributed to the explanation of additional variance of 2.7% in organizational cynicism. In the third group, the introduction of the interaction term into the regression contributed to the explanation of additional variance of 2.7% in organizational cynicism.

Conclusion

In this research, the moderating role of organizational culture in relationship between the perceptions of talent management of the Ministry of Finance Aksaray Dept. of the Ministry of Finance and the attitudes of organizational cynics were examined. The organizational role of organizational culture in the influence of talent management on organizational cynicism has been tried to be explained by a model formed within the determined sample. As a result of the analyzes made, there is a moderating role of organizational culture in relation to perceived talent management and organizational cynicism. That is to say, the relationship between talent management and organizational cynicism has been shaped by organizational culture.

As a result of the analysis, it is seen that the employees have a negative and significant influence on the cynical attitudes and behaviors of the perceptions of talent management. The hypotheses of the research in this sense have been confirmed.

This study has for the first time demonstrated the role of organizational culture in the influence of positive perceptions of talent management on organizational cynicism, which is likely to produce serious and destructive consequences for organizations. In this sense, it is believed that the result will be to contribute to the public sector and even to the organizations operating in the private sector as a guide. Managers who understand the importance and power of talent management practices will be able to more effectively utilize the tools and methods needed to reduce the level of organizational cynicism of employees.