Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 43, Aralık 2019, s. 646-666

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.39909>

Mustafa AYGÜN

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, mustafa2071@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Kalite Yönetimi ve KGS Anabilim Dalı Başkanı, muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

İŞGÖREN SEÇİMİNDE İÇ KAYNAK KULLANIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Özet

Örgütsel bağlılık çok yönlü olarak ele alınabilecek ve farklı değişkenlerle araştırılabilecek önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak diğer etkenler kadar, işe alım süreçlerindeki faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğunu gösteren bulgular ortaya koymuş olup, özellikle örgütlerin iç kaynaklardan yararlanılarak yürütülecek çalışmaların da önemini ortaya çıkartmıştır.

Bu doğrultuda organizasyonlar, işe alım sürecinde iç kaynaklardan faydalanarak personelin beklentilerini karşılayıp onları örgütlerinde kalmalarını amaç edinmektedir. Bu çalışmanın amacı da işe alım sürecinde kullanılan iç kaynakların iş görenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin araştırılmasına yöneliktir.

¹ T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisansı, “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma ve Örgütsel Bağlılık Üzerine etkisi: Katılım Bankacılığına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tezine ilişkin makaledir.

Araştırmada “İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algısı Ölçeği” ve “Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak katılım bankasında personelin işletme içi kariyer fırsatlarına yönelik algıları ve örgütlerine olan bağlılıkları ölçülmek istenmektedir. Katılım bankasında çalışan 291 beyaz yakalıya anket formu dolduruldu. Anket ile toplanan veriler analiz edildi. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, işletme içi kariyer fırsatlarından yararlanan katılım bankası personelinin genel örgütsel bağlılıklarına, duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına düşükte olsa bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşe alım süreci, iç kaynaklar, işletme içi kariyer fırsatları, örgütsel bağlılık

THE EFFECT OF INTERNAL RESOURCE USE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN EMPLOYEE SELECTION: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKING

Abstract

Organizational commitment is an important concept that can be handled in a multidimensional way and investigated with different variables. However, it has revealed that the factors in recruitment processes have an effect on organizational commitment as well as other factors and it has highlighted the importance of the studies to be carried out especially by using internal resources of organizations.

In this respect, organizations aim to meet the expectations of the personnel by using internal resources in the recruitment process and to keep them in their organizations. The aim of this study is to investigate the effect of internal resources used in recruitment process on organizational commitment of employees.

In the research, it is aimed to measure the perceptions of employees in the participation bank and their commitment to their organizations by using the “Internal Career Opportunities Perception Scale” and “Meyer and Allen Organizational Commitment Scale”. 291 white collar employees in the participation bank were filled in the questionnaire. The data collected by the questionnaire were analyzed. As a result of the analysis, it is seen that there is a low impact on the overall organizational commitment, emotional, attendance and normative commitment of the participation bank personnel benefiting from in-house career opportunities.

Keywords: Recruitment process, internal resources, career opportunities within the enterprise, organizational commitment

1. Giriş

Firmalararası rekabetin artmasıyla, kaliteli insan kaynağı firmalar tarafından önemsenmekte ve firmaların en önemli sermayesi haline gelmiştir. İşin gereğini uygun nitelikli ve firmasına değer katabilecek bir personel bulunması insan kaynakları (İK) için önemli ve zorlu bir süreçtir. Bu sürecin rekabet ortamında diğer firmalara fark yaratabilmek için önemi büyüktür. Bu sebeple firmalar İK en iyi şekilde yönetebilmeli ve yönlendirebilmelidir. Firmalar hem iç hem de dış kaynaklardan en doğru insan kaynağını seçebilmek için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Personelle ilgili uzun vadeli planlar yapan firmalar personelinin niteliklerine uygun olarak,

firma içinde her türlü kariyer imkanından faydalanmaları için harekete geçmektedir. Bu hareket sonucunda personelin yüksek örgüt bağlılıklarının olmasını beklemektedirler. Personelin kendilerine uygun olabilecek kariyer fırsatlarından faydalanmaları onların organizasyona olan bağlılıklarını artırmakta, performanslarında olumlu yönde artış görülmekte ve işe geç kalma, işten kaçınma, devamsızlık gibi etkenlerin önüne geçmektedir.

2. Kuramsal Yaklaşımlar

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları uygulamaları (İKY), insan ilişkilerini ele alan ve insan ilişkilerinin tanımlanmasının zorluğundan dolayı bu alan kapsamlı bir alandır. Bu yüzden İKY'nin farklı tanımları yapılmaktadır. Bu tanımların bazılarını aşağıda yer verilmektedir. İKY,

- “organizasyon için nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda kalmasını sağlamak için planlanan faaliyetlerin tümüdür” (Bayraktaroğlu, 2002: 20).
- “geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini gösteren, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olacak firmasal entegrasyona yarayan, yeni bir çalışan-yönetici ilişkisidir” (Tutar, 2007: 176).
- “organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uygun olan işlevleri uygulayacak nitelikli personelin organizasyona kazandırılması, organizasyon için geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve organizasyon devamlılığının sağlanmasıyla ilgili çalışmalardır” (Çam, 2011: 25).
- “artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve alanlarını değiştirmesi, toplumda faaliyet gösteren organizasyonun niteliğinin değişmesi, küreselleşme, iktisadi yapılardaki dönüşümler ve personelin beklentilerinin değişmesi gibi faktörlerle ortaya çıkmıştır ve organizasyonun insan kaynağına yönelik yaklaşımını göstermektedir” (Akyüz, 2006: 57).
- “örgütte rekabet avantajı sağlamak ve çalışmalarını etkin ve verimli bir şekilde yürütmek için politika oluşturma, planlama, organize etme, yönetme ve insan kaynaklarının belirlenmesi, istihdam gelişimi ile ilgili faaliyetleri içeren bir disiplindir” (Yaman, 2012:109).
- “Kurum içindeki işgücünün memnuniyetini, gelişmesini, motivasyonunu ve yüksek performansını sağlamak için üstlenilen faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda büyüme ve gelişme için bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri birleştirerek iş üstünlüğü yaratmak için ortam sağlamaktadır” (Gök, 2006: 20-21).

İKY, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için insanları yönetmeye ve kontrol etmeye odaklanmıştır. İnsan gücünden en etkin şekilde yararlanmayı hedefleyen kurumlar, üretimden satışa ve insanın kalitesine kadar tüm fonksiyonların dinamikliğini ve verimliliğini birbirine bağlar. Hızlı değişen dünyada insan ihtiyaçları giderek daha fazla artmaktadır ve çeşitlilik kazanmaktadır. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan örgütler eş zamanlı çoğalmaktadır ve çağın gereklerine uygun şekilde gelişme göstermektedir. Rekabet ortamında kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütlerin başarıya ulaştıkları göz önünde bulundurulduğunda, hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişimden oluşan üretim faktörleri bu başarıda etkili girdi değişkenleri olmaktadır. İnsan faktörü hem düşünsel hem de fiziksel gücü ile örgüte katılmaktadır ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek

üretimin gerçekleşmesine imkan vermektedir. O halde insan kaynakları yönetiminin rekabet ortamındaki yeri önem kazanmaktadır.

Firmaların amaç ve hedeflerine ulaşmaları için faydalandıkları temel kaynak insandır. İnsan faktörü dışındaki faktörler ne kadar tam ve iyi olursa olsun, eğer insan kaynağı azsa başarı elde edilmesi zorlaşmaktadır. Az bir insan kaynağıyla işletmelerin etkili ve verimli olmaları mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetiminin ana gayelerinden biri, kurumsal formlara ve iş etiğine uygun olarak işgörenlerin firmaya olan bağlılık duygularını artırmak ve sonuçta belirlenen hedefleri gerçekleştirmektir. Burada söz konusu olan firmanın verimliliğini artırmaktır (Güney, 2014: 26). Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin ana gayesi bireysel ve organizasyonel performanstır. İşgörenin çalıştığı işyerinde yüksek performansla çalışmasını ve işgörenlerinin yaşam kalitesini arttırmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu görevi, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayrı tutmakta, tam tersine mutlu ve tatmin olmuş bir işgörenin ancak verimli olabileceğini göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 4). Özetle insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve işgörenin iş memnuniyetini sağlamak gibi bir misyonu olduğu ortaya konulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekildedir (Özgen ve Yalçın, 2006: 152):

- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- İşgörenlerin beceri ve kabiliyetlerini etkin ve verimli kullanarak işe alımlarını kolaylaştırmak,
- İyi eğitilmiş ve iç motivasyonu yüksek olan işgören bulmak,
- İşgörenin iş tatminini arttırmak,
- Çalışma hayatının kalitesini arttırarak çalışmaktan sıkılmayan bir işgören temin etmek,
- İnsan kaynakları yönetiminin politika ve uygulamaları üzerine işgörenleri bilgilendirmek,
- İş ahlakı ve sosyal sorumluluk hususlarında işgörenleri bilinçlendirmek,
- İşgörenlerin, örgütlerin, firmanın ve toplumun karşılıklı menfaatlerini düşünen değişim yönetimini gerçekleştirmektir.

Firmaların insan kaynakları biriminin amacı, insan kaynakları yönetimi görevini yürütmek ve diğer birimlere bu doğrultuda yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları yönetimi ve yöneticisi, firmalarının amaçlarına uygun insan kaynakları politikalarını belirlemeli ve bu konuda gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunlar yanında bilgi ve önerileri üst yönetim için sunmalıdır. Firma stratejilerine uygun program ve çalışmaları düzenlemeli ve yürütmelidir. Bu program ve çalışmaları denetlemeli ve değerlendirmelidir. Son olarak da İK ile ilgili yenilikleri izlemeli ve uygulamalıdır.

2.2. İşgören Seçiminde İç Kaynaklardan Yararlanma

İç kaynaklardan faydalanma kavramı “firmada personelin terfi ya da nakil sayesinde boşalan yerlerin doldurulması metodu” olarak ifade edilmektedir (İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, 2007: 173). İç kaynaklar, işletmede mevcut çalışan personellerdir. İnsan gücü ihtiyacının çeşitli metotlar ve araçlar kullanılarak daimi personeller ile sonlandırılmaya çalışılması, iç kaynaklarının kullanılmasıdır. Örgüt içi kaynaklardan işgören seçiminde yükselme, iş zenginleştirme, transfer, rotasyon, iş genişletme ve terfi sayılabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 107). Bölümlerin bilhassa alt kademe yönetici, memur ve işçi hususundaki İK gereksinimi çoğu vakit mevcut personelden bazılarının görev tanımlarındaki

farklılıklarla çözülebilir. Mesela bir alt kademe yöneticisinin işine zenginlik katması ya da işinin genişletilmesi yöntemiyle yeni personel gereksinimi bitebilir (Fındıkçı, 2012: 172).

Yönetim, personel ihtiyacını iç kaynaklardan faydalandıktan sonra, çeşitli araçlar kullanarak çalışmaktadır. Bunlar, formal olmayan araştırma, beceri envanter formları ve açık iş başvuru duyurularıdır (Beach, 1972: 135). Formal olmayan araştırmada açık olan pozisyon ile bu pozisyon için alınacak aday bireyler, ilgili bölüm yöneticisi ve İK birimi yetkililerin görüşmesiyle tespit edilmektedir. Personel açığı bulunan birim yöneticisi, bu ihtiyacını İK bölümüne iletmektedir ve bu kadro için muhtemel personel adayı ile görüşmektedir. Adayların tespit edilmesi için araştırma, ilgili birim yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Birim yöneticisi ilk tercihini yaptığı, personel adayıyla görüşüp ona iş teklif etme tercihinde bulunmaktadır ya da bazı personel adayları ile mülakat yaparak beğendiği personel adayına iş teklifi yapmaktadır. Her ne kadar bu yaygın kullanılan bir metot olsa da, başvuruya engellen olunması, açık olan pozisyon için istekli diğer adayları dışarıda bırakması çerçevesinde eleştirilmekte ve personel arasında rahatsızlık oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 98). İşle ilgili bildirimde bulunmak, işletmedeki tüm personellere, örgüt bildirimleri ya da ilan panolarıyla açık pozisyonlar hakkında bilgi verilmesidir. Açık pozisyonlar için şeffaf bir personel bulunarak, eşit istihdam ilkesi sağlanmaktadır; tüm personele boş pozisyon için aday olması imkanı verilmektedir (Yalçın, 1994: 27). Boş pozisyonların işletme içi kaynaklarından faydalanarak değerlendirilmesi politikasının ortaya çıkabilecek bazı faydaları bulunmaktadır (Fındıkçı, 2012: 171).

- İç kaynaklar, işgörenlerin moral ve motivasyonunu yükseltir,
- İç kaynaklardan personel seçimini, az vakit alan ve iktisadi bir uygulamadır,
- İç kaynaklardan personel seçimi işgörenin tümüne ulaşılmaktadır,
- İç kaynaklardan personel bulma, yönetim işgören işbirliğini geliştirmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 108).
- İç kaynaklar terfi ve yükselme istekleri doğrultusunda işgörenlerin beklentilerini karşılamaktadır,
- İç kaynaklar firma içinde bir dinamiklik sağlamaktadır,
- Dış kaynaklardan faydalanan işgörenin organizasyona uyumu, eğitimi, organizasyon değerlerini benimseme zorluklarının giderilmesini sağlamaktadır,
- Dış kaynaklardan faydalanan personel için bir yatırım yapılmamasını sağlamaktadır,
- Yeni becerilerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlamaktadır.
- İşletmenin dışına doğru gidecek beyin göçünün önlenmesini sağlamaktadır.

İç kaynakları kullanmanın yararları yanında sakıncaları da vardır. Terfi ve transfer aracılığıyla gerçekleştirilen bir işgören seçiminde açık bulunan pozisyona uygun olmayan bir işgören adayını seçmek, iş kalitesini düşürmek işletme içi eğitimlere gerek duymak gibi bir problemler ortaya çıkabilir. Devamlı iç kaynaklardan faydalanıldığında bir zaman sonra rutin bir hal alabilecek ve firmaya dışarıdan gelebilecek yeni ve yaratıcı fikirler engellenebilecektir. Ayrıca iç kaynaklardan faydalanmanın problemleri şu şekildedir. Personel temininde iç kaynaklardan faydalanma sonucunda olacak iyi şeyler şu şekildedir (URL-2, 2018):

- Personelin moral ve motivasyonları firmaya bağlılıkları olumlu düzeyde etkilenmektedir.

- Mevcut çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olma durumu personel seçim kararının doğru olduğunu göstermektedir.
- İyi planlandığı zaman, orta ve üst düzey yöneticiler için bir geliştirme yöntemi olarak da kullanılabilir.
- Mevcut işgörenin kendini geliştirmesini teşvik etmektedir.
- İç kaynaklar kullanılarak personel seçimi yapılan işi, firmayı, çalışma arkadaşlarını tanımaları yeni olmaktan kaynaklanan birçok problemleri ortadan kaldırmaktadır. Dışarıdan işgören seçimine göre maliyet daha azdır.

Personel seçiminde iç kaynak kullanımının kaynaklanacak sorunlar şu şekildedir (URL-2, 2018):

- Dışarıdan alınacak yeni işgörenin beraberinde getireceği yeni fikirler ve yetenekler engellenmektedir.
- Çalışma süresi düşünüldüğünde ve iç kaynaklardan faydalandığında pozisyonun özelliklerine uygun olmayan adaylarla ihtiyacın karşılanması mümkündür.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Kuruluşun amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile birleştirerek ve bu yönde çalışmaya ve organizasyonda kalmaya istekli olmak örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 287). Bağlılık davranışı ilk olarak 1956'da İngiliz gelişim psikoloğu John Bowlby tarafından geliştirildi ve ardından iş dünyasında çalışanların verimliliğini ve performansını değerlendirirken önemli bir değer haline gelmektedir. Bağlılık kavramı, başarı nedeni ile yakından ilgilidir. Sadakat kavramının yanı sıra, istikrarı ve verimliliği doğrudan etkileyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle bağlılık organizasyonu da etkiler ve bağlılık kavramı organizasyon açısından değerlendirildiğinde, birey ile organizasyon arasında psikolojik bir sözleşme olduğu ve bu psikolojik sözleşme ile çalışanların kuruma bağlılığı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır (San, 2017: 16). Kuruluşların yaşamlarına devam edebilmeleri için tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını uyum ve işbirliği içinde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunların oluşması için gerekli ortam grup içinde oluşturulmalıdır. Kısacası, çalışanlardan yüksek iş verimliliği beklemek, üretimleriyle istenilen üretim seviyesine kadar üretilmektedir. Bu bağlılık duygusunun gelişmesinden kaynaklanmaktadır (Sığı, 2007: 262).

2.4. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Kurum içi kariyer olanakları, kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve planlamasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen, Deniz, Yıldırım ve Inel'in (2013) "İşe Alma Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi" makalesinde çalışmanın bulguları, çalışan seçim sürecinde iç kaynakların doğrudan ve dolaylı olarak kullanımı, bu çalışmaların duyurulması ve çalışanların bilinçlendirilmesinde olumlu etkilerin olduğunu göstermektedir

İşletmelerde yedekleme planlama, kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları yaparak çalışanları bilgilendirmenin çalışan bağlılığını arttırmada olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılabilir. Bu tür çalışmaların işgücü verimliliğini desteklediğine inanan çalışanlar daha fazla organizasyona bağlıdır. Sonuçlara medeni durum yönünden baktığımızda, evli personelin kuruma duygusal bağlılıklarının bekar çalışanlardan fazla çıkmıştır. Eğitim

düzeyleri incelendiğinde, lisans ile mezun personelin kuruma olan bağlılıkları arasında önemli bir fark olduğu görülmektedir.

Pazarlama bölümünde personelin finansal ve İK departmanlarının işlerini bırakma ihtimalinin çalışanlardan daha fazla olduğu ve koşulların iyileştirilmesine yönelik inançlarının daha az olduğu görülmüştür. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının ve duygusal bağlılık alt boyutunun, kariyer fırsatlarına ilişkin yüksek algıları olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ek olarak, iç kariyer fırsatları konusunda yüksek algıya sahip çalışanlar istifa etme eğilimindedir ve koşulların iyileşeceği inancı vardır. Bu nedenle, iç kariyer fırsatlarının algılanması ile kuruma bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yedekleme planlama çalışmaları olduğunu bilen çalışanlar daha fazla organizasyona bağlıdır. Ayrıca, bu çalışanların duygusal bağlılıkları, ayrılma niyetleri ve iyileştirilmesi gereken koşullar konusunda yüksek inançları olduğu görülmektedir. Ayrıca, yetenek yönetimi çalışmalarının yapıldığını bilen çalışanlar çalışmalarına devam etmeyi amaçlamaktadır. Yetenek yönetimi, yedekleme planlaması ve kariyer planlaması ile ilgili çalışmaların çalışanların verimliliğini desteklediğini düşünen ve düşünmeyen çalışanlar arasında bir farklılık vardır.

Erarslan'ın (2011), çalışmasında araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ile yedekleme planlaması ile ilgili çalışmalar olduğunu bilmeyen ve bilmeyenler arasında önemli bir fark vardır. Yedekleme planlama çalışmaları olduğunu bilen çalışanlar daha fazla organizasyona bağlıdır. Ayrıca, bu çalışanların duygusal bağlılıklarına dair yüksek inançlarının olduğu, bırakma niyetinin olmadığı ve koşulların iyileşeceği görülmektedir.

İşletmelerde kariyer planlama faaliyetleri olduğunu bilen çalışanların, organizasyona ve duygusal bağlılıklarının alt boyutuna, bilmeyenlere göre daha yüksek bağlılık gösterdiği görülmektedir. Ancak, kariyer planlaması ile ilgili çalışmaların çalışmaya devam etmesi amaçlandığını bilen çalışanların ortaya çıktığı ortaya çıkmıştır. İşletmedeki yetenek yönetimi çalışmalarının kuruluşa büyük bir bağlılığı olduğunu ve çalışanların duygusal bağlılıkları anlamlı olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, yetenek yönetimi konusunda yapılan çalışmaların bittiğini bilen çalışanlar çalışmaya devam etmeyi amaçlamaktadır. İşletmelerde gelişmelerini sağlayacak çalışmalar olduğunu bilen personelin organizasyona daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği ve duygusal bağlılıklarının daha anlamlı olduğu tespit edildi.

Yetenek yönetimi, yedekleme planlaması ve kariyer planlamasıyla ilgili çalışmaların işgücü verimliliğini destekleyecek şekilde olduğunu düşünen personelin bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu tür çalışmalar işgücünün verimliliğini destekleyen çalışanlar olarak daha çok organizasyona ve onların bağlılıklarına bağlıdır. Ayrıca, bu tür işlerin işgücünün üretkenliğini desteklediğini düşünmeyen ve düşünmeyen çalışanların inançlarının ve istifa ve koşulların iyileştirileceği inancının farklı olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırma ile kurumların işgören temininde iç kaynak kullanımında direkt ve dolaylı çalışmalar olduğu ve işletmelerin kendilerini duyurduklarının ve çalışanların organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları görülmüştür.

3. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada işe alım süreçlerinde iç kaynaklardan yararlanan firmaların, iç kaynak kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini araştıracaktır. Sorular hazırlandıktan

sonra örneklem üzerinde güvenilirlik ve geçerlilik testleri (Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi) yapılacaktır. Araştırma test edilmek için belirlenen hipotezler aşağıda verilmektedir: **H₁: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.** H_{1a}: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır. H_{1b}: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır. H_{1c}: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır. Üç bölümden oluşacak ankette ilk bölüm kişisel özellikler ile ilgili sorular vardır. İkinci bölümde Erarslan (2011) yılındaki tezinde kullandığı işletme içi kariyer fırsatlarını anlamaya yönelik (işgören temininde iç kaynak kullanımının doğrudan uygulama alanlarına yönelik) 19 sorudan oluşan bir anket uygulanacaktır. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılığının ölçülmesine yönelik Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (20 madde) uygulanacaktır. Çıkan sonuçlar parametrik fark testleri olan Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testleri ve değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek için ise Basit Regresyon Analizi ile test edilecektir. Kullanılan istatistik paket programı da SPSS 22 olmaktadır.

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Katılım Bankasında çalışanların işletme içi kariyer fırsatları algısını test etmek için uygulanan “İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algısı Ölçeği”nin güvenilirliği yapılmaktadır ve yorumlanmaktadır. İşgören seçiminde iç kaynak kullanımının uygulama alanlarına yönelik hazırlanan işletme içi kariyer fırsatlarının algılamasına ilişkin 19 ifade bulunmaktadır. Bu 19 ifadenin 11 tanesi işletme içi kariyer fırsatlarını temsil etmektedir. 1, 2 numaralı ifadeler iletişim, 3, 4, 5 numaralı ifadeler inandırıcılık, 6, 7, 8, 9 numaralı ifadeler motivasyon, 10 numaralı ifade yükselme kolaylığı, 11 numaralı ifade adaleti, 12, 13 numaralı ifadeler süreç, 14 numaralı ifade yarar, 15, 16 numaralı ifadeler bilgi yeterliliği, 17 numaralı ifade kariyer danışmanlığı, 18 numaralı ifade cevap hızı, 19 numaralı ifade başvuru izni olarak belirtilmektedir (Erarslan, 2011).

Çalışanlara uygulanan 19 maddeden oluşan işletme içi kariyer fırsatlarını algılama ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,913'tür. Bu değer bu ölçeğin yüksek güvenilirliktedir. Katılım Bankasında çalışanların örgütsel bağlılıklarını test etmek için uygulanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin Cronbach alfa katsayısı 0,924'tür. 1, 2, 3, 10, 13, 15, 16, 17 numaralı ifadeler duygusal bağlılığı; 11, 12, 14 numaralı ifadeler normatif bağlılığı; 4, 5, 6, 7, 9 numaralı ifadeler devam bağlılığı faktörleri temsil etmektedir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve çalışmakta oldukları departmana ilişkin demografik bilgileri bu bölümde incelenmektedir. Yüzde ve frekans dağılımları grafiklerle gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

Katılım Bankasında gerçekleştirilen araştırmada 291 kişiden 233 erkek çalışan ve 58 kadın çalışan üzerinde araştırma yapıldı. Çoğunluğu oluşturanların erkek olduğu yukarıdaki şekilde görülmektedir. Araştırmada erkekler kadınların dörtte biri kadardır. Çoğunluğun erkek olduğu araştırmada toplamda 291 çalışandan 170 kişi evli iken 121 kişi de bekar tespit edilmektedir. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, %58,4'ünün evli, %41,6'sının da bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 291 çalışandan 133 kişi 26-30 yaş aralığında, 63 kişi 31-35

yaş aralığında, 48 kişi 36 yaş ve üzeri aralıkta ve 47 kişi de 21-25 yaş aralığında yer almaktadır. Yüzde olarak ifade etmek gerekirse, yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere çoğunluğu %45,7 ile 26-30 yaş arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Daha sona gelen en yüksek oran %21,6 ile 31-35 yaş arasında çalışanlar gelmektedir. Birbirine yakın oranlarda olan çalışanlar içinden 36 yaş üzeri %16,5 ve 21-25 yaş aralığı %16,2'dir. Çalışanların eğitim düzeyi değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların %71,8'inin üniversite mezunu olduğu, ikinci en yüksek orana sahip çalışanların da %25,1 ile yüksek lisans/doktora eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. %2,4'ü lise ve %0,7'si de ilk-ortaokul kapsamına girmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki araştırma yaptığımız katılım bankasında 291 çalışanın büyük bir oranı üniversite ve sonrası eğitim mezunu olanlardır. Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere çalışanların toplam çalışma süreleri homojen bir dağılıma sahip. Katılımcıların %28,2'si 3 yıl ve altı, %27,1'i 4-6 yıl, %22,7'si 7-9 yıl ve %22,0'ı da 10 yıl ve üzeri toplam çalışma sürelerine sahiptir. Sonuç şunu göstermektedir. Araştırma yapılan Katılım Bankasında çalışanlar toplam çalışma sürelerine göre eşit dağılmaktadır. Çalışanların çalışmakta oldukları departman incelendiğinde burada da belli departmanlarda homojen bir dağılım söz konusudur. Pazarlama, finans, satış ve diğer bölümlerde yoğunluk daha fazla iken insan kaynakları, tedarik zinciri biriminden katılım daha azdır. Oranları incelersek, çalışanların %25,4'ü pazarlama, %25,1'i finans, %23,7'si diğer ve %23,4'ü de satış bölümündendir.

4.2. Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Araştırmada kullanılan nicel ortalama değişkenlerinin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıdaki çizelgede yer almaktadır ve sonuçları değerlendirilmektedir. Ortalama değerler, çalışanların işletme içi kariyer fırsatlarını ne derecede algıladığını ve örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri ise söz konusu değişkenlerin normal dağılım/normal dağılıma yakın şartına uyup uymadığını göstermektedir. Sonuca bağlı olarak kullanılacak olan analizlerin tipi belirlenmektedir.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	S_{e_x}	İstatistik	S_{e_x}
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	3,51	0,676	-0,914	0,143	2,089	0,285
Genel Örgütsel Bağlılık	3,50	0,742	-0,593	0,143	0,897	0,285
Duygusal Bağlılığı	3,69	0,911	-0,935	0,143	0,835	0,285
Devam Bağlılığı	3,33	0,859	-0,426	0,143	0,208	0,285
Normatif Bağlılık	3,27	0,976	-0,317	0,143	-0,342	0,285

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama değişkeni ortalama ve standart sapma değeri $3,51 \pm 0,676$ 'dır. Çalışanlar işletme içi kariyer fırsatlarına yönelik algısı pozitifdir. Genel örgütsel bağlılık değişkeni ortalama ve standart sapma değeri $3,50 \pm 0,742$ 'dir. Çalışanların duygusal bağlılık ($3,69 \pm 0,911$), devam bağlılığı ($3,33 \pm 0,859$) ve normatif bağlılıkları da ($3,27 \pm 0,976$) olumlu yöndedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm değişkenlerin ± 2 değerleri arasında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla değişkenlerin normal dağılım şartına yakın olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuç göstermektedir ki demografik özelliklere göre bu değişkenler

arasındaki ortalama farklılığı ile işletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için kullanılmakta olan analizler parametrik olmaktadır.

4.3. Fark Testleri

Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, çalışmakta olunan departmana göre çalışanların işletme içi kariyer fırsatlarını algılama, örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ortalama farklılığı olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi yapılmaktadır.

Tablo 2. Cinsiyete Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	Erkek	233	3,52	0,685	0,452	0,651
	Kadın	58	3,48	0,641		
Genel Örgütsel Bağlılık	Erkek	233	3,50	0,743	-0,234	0,815
	Kadın	58	3,52	0,747		
Duygusal Bağlılık	Erkek	233	3,70	0,910	0,143	0,887
	Kadın	58	3,68	0,921		
Devam Bağlılığı	Erkek	233	3,31	0,857	-0,810	0,418
	Kadın	58	3,41	0,869		
Normatif Bağlılık	Erkek	233	3,26	0,978	-0,118	0,906
	Kadın	58	3,28	0,979		

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ortalama puanları cinsiyete göre farklı değildir ($p \geq 0,05$).

Tablo 3. Medeni Duruma Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	Bekar	121	3,46	0,644	-1,105	0,270
	Evli	170	3,55	0,697		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bekar	121	3,31	0,685	-3,716	0,000*
	Evli	170	3,63	0,754		
Duygusal Bağlılık	Bekar	121	3,42	0,932	-4,427	0,000*
	Evli	170	3,89	0,847		
Devam Bağlılığı	Bekar	121	3,25	0,781	-1,382	0,168
	Evli	170	3,39	0,909		
Normatif Bağlılık	Bekar	121	3,13	0,933	-2,054	0,041**
	Evli	170	3,37	0,997		

* $p \leq 0,001$, ** $p \leq 0,05$

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama ($t=-1,105$, $p=0,270 \geq 0,05$), devam bağlılığı ($t=-1,382$, $p=0,168 \geq 0,05$) ortalama puanları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Medeni duruma göre genel örgütsel bağlılık ($t=-3,716$, $p=0,000 \leq 0,001$), duygusal bağlılık ($t=-4,427$, $p=0,000 \leq 0,001$) ve normatif bağlılık ($t=-2,054$, $p=0,041 \leq 0,05$) ortalama puanları fark göstermektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde evli olan çalışanların genel örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları bekar olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 4. Yaşa Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					İstatistik	p	F	p
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	21-25 yaş	47	3,58	0,608	0,645	0,587	0,288	0,834
	26-30 yaş	133	3,48	0,670				
	31-35 yaş	63	3,54	0,746				
	36 yaş ve üzeri	48	3,50	0,670				
	Toplam	291	3,51	0,676				
Genel Örgütsel Bağlılık	21-25 yaş	47	3,39	0,544	1,634	0,182	1,333	0,264
	26-30 yaş	133	3,46	0,807				
	31-35 yaş	63	3,65	0,743				
	36 yaş ve üzeri	48	3,52	0,711				
	Toplam	291	3,50	0,742				
Duygusal Bağlılık	21-25 yaş	47	3,55	0,834	0,479	0,697	1,779	0,151
	26-30 yaş	133	3,62	0,976				
	31-35 yaş	63	3,89	0,872				
	36 yaş ve üzeri	48	3,77	0,817				
	Toplam	291	3,69	0,911				
Devam Bağlılığı	21-25 yaş	47	3,22	0,774	0,265	0,851	0,413	0,744
	26-30 yaş	133	3,36	0,876				
	31-35 yaş	63	3,37	0,917				
	36 yaş ve üzeri	48	3,30	0,828				
	Toplam	291	3,33	0,859				
Normatif Bağlılık	21-25 yaş	47	3,22	0,826	0,970	0,407	0,984	0,401
	26-30 yaş	133	3,21	1,045				
	31-35 yaş	63	3,46	0,975				
	36 yaş ve üzeri	48	3,22	0,913				
	Toplam	291	3,27	0,976				

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ortalama puanları yaşa göre farklı değildir ($p \geq 0,05$).

Tablo 5. Eğitim Düzeyine Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					İstatistik	p	F	p
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	İlk-Ortaokul	2	3,18	0,582	2,907	0,035	0,448	0,719
	Lise	7	3,29	1,053				
	Üniversite	209	3,52	0,625				
	Yükseklisans/Doktora	73	3,52	0,778				
	Toplam	291	3,51	0,676				
Genel Örgütsel Bağlılık	İlk-Ortaokul	2	3,25	0,442	1,992	0,115	0,171	0,916
	Lise	7	3,36	1,185				
	Üniversite	209	3,50	0,706				
	Yükseklisans/Doktora	73	3,51	0,810				
	Toplam	291	3,50	0,742				
Duygusal Bağlılık	İlk-Ortaokul	2	3,19	1,149	1,456	0,227	0,538	0,657
	Lise	7	3,43	1,441				
	Üniversite	209	3,68	0,904				
	Yükseklisans/Doktora	73	3,76	0,879				
	Toplam	291	3,69	0,911				
Devam Bağlılığı	İlk-Ortaokul	2	3,40	0,000	3,164	0,025	0,192	0,902
	Lise	7	3,26	1,355				
	Üniversite	209	3,36	0,810				
	Yükseklisans/Doktora	73	3,27	0,959				
	Toplam	291	3,33	0,859				
Normatif Bağlılık	İlk-Ortaokul	2	3,17	0,707	0,655	0,580	0,018	0,997
	Lise	7	3,33	1,388				
	Üniversite	209	3,27	0,968				
	Yükseklisans/Doktora	73	3,26	0,983				
	Toplam	291	3,27	0,976				

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ortalama puanları çalışanların eğitim düzeyine göre farklı değildir ($p \geq 0,05$).

Tablo 6. Toplam Çalışma Süresine Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
İşletme İçi Kariyer Fırsatların ı Algılama	3 yıl ve altı	82	3,54	0,523	2,558	0,055	0,344	0,794	-	-
	4-6 yıl	79	3,54	0,740						
	7-9 yıl	66	3,44	0,772						
	10 yıl ve üzeri	64	3,53	0,670						
	Toplam	291	3,51	0,676						
Genel Örgütsel Bağlılık	3 yıl ve altı (1)	82	3,31	0,623	0,976	0,405	2,765	0,042*	LSD	(1-2) (1-4)
	4-6 yıl (2)	79	3,59	0,809						
	7-9 yıl (3)	66	3,51	0,746						
	10 yıl ve üzeri (4)	64	3,63	0,762						
	Toplam	291	3,50	0,742						
Duygusal Bağlılık	3 yıl ve altı (1)	82	3,40	0,918	0,466	0,706	4,592	0,004*	Scheffe	(1-4)
	4-6 yıl (2)	79	3,79	0,922						
	7-9 yıl (3)	66	3,74	0,897						
	10 yıl ve üzeri (4)	64	3,91	0,824						
	Toplam	291	3,69	0,911						
Devam Bağlılığı	3 yıl ve altı	82	3,33	0,716	1,325	0,266	0,258	0,856	-	-
	4-6 yıl	79	3,38	0,914						
	7-9 yıl	66	3,26	0,921						
	10 yıl ve üzeri	64	3,35	0,906						

	Toplam	291	3,33	0,85 9						
	3 yıl ve altı	82	3,07	0,96 0						
	4-6 yıl	79	3,39	1,01 3						
Normatif Bağlılık	7-9 yıl	66	3,29	1,01 0	0,612	0,607	1,70 7	0,166	-	-
	10 yıl ve üzeri	64	3,35	0,89 6						
	Toplam	291	3,27	0,97 6						

* $p \leq 0,001$, ** $p \leq 0,05$

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama ($F=0,344$, $p=0,794 \geq 0,05$), devam bağlılığı ($F=0,258$, $p=0,856 \geq 0,05$) ve normatif bağlılık ($F=1,707$, $p=0,166 \geq 0,05$) ortalama puanları toplam çalışma süresi göre farklılık göstermemektedir.

Toplam çalışma süresine göre genel örgütsel bağlılık ($F=2,765$, $p=0,042 \leq 0,05$) ve duygusal bağlılık ($F=4,592$, $p=0,004 \leq 0,001$) ortalama puanları farklılık göstermektedir. Genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenlerin ortalama puanlarının hangi toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmaktadır. Bu test sırasında kullanılan modelin anlamlılığı Levene homojenlik testi ile belirlenmektedir. Genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık ortalama puanları toplam çalışma süresi grupları arasında varyansların eşitliği anlamlıdır ($p \geq 0,05$), dolayısıyla kullanılan model genel örgütsel bağlılığın toplam çalışma süresi grupları arasındaki farklılığı LSD, duygusal bağlılığın toplam çalışma süresi grupları arasındaki farklılığı ise Scheffe modeli ile ölçülmektedir. Sonuç olarak 4-6 sene arasında toplam çalışma süresi olan çalışanların 3 yıl ve altı toplam çalışma süresi olan çalışanlara göre; 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan çalışanların 3 yıl ve altı toplam çalışma süresi olan çalışanlara göre genel örgütsel bağlılıkları yüksektir. 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan çalışanların 3 sene ve altı tecrübe sahibi olan çalışanlara göre duygusal bağlılıkları yüksektir.

Tablo 7. Çalışmakta Olunan Departmana Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

	Çalışmakta Olunan Departman	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					İstatistik	p	F	p
İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	Satış	68	3,42	0,791	2,773	0,018	2,128	0,062
	Tedarik Zinciri	2	3,50	0,291				
	Finans	73	3,61	0,485				
	Pazarlama	74	3,64	0,653				
	İnsan Kaynakları	5	3,82	0,335				
	Diğer	69	3,35	0,738				
	Toplam	291	3,51	0,676				
Genel Örgütsel Bağlılık	Satış	68	3,37	0,873	2,681	0,022	1,229	0,296
	Tedarik Zinciri	2	3,47	0,044				
	Finans	73	3,49	0,634				
	Pazarlama	74	3,64	0,750				
	İnsan Kaynakları	5	3,90	0,520				
	Diğer	69	3,46	0,709				
	Toplam	291	3,50	0,742				
Duygusal Bağlılık	Satış	68	3,57	1,016	1,207	0,306	0,983	0,428
	Tedarik Zinciri	2	3,56	0,088				
	Finans	73	3,75	0,852				
	Pazarlama	74	3,84	0,889				
	İnsan Kaynakları	5	4,00	0,661				
	Diğer	69	3,58	0,904				
	Toplam	291	3,69	0,911				
Devam Bağlılığı	Satış	68	3,18	1,014	2,057	0,071	1,965	0,084
	Tedarik Zinciri	2	3,40	0,283				
	Finans	73	3,19	0,790				
	Pazarlama	74	3,45	0,855				
	İnsan Kaynakları	5	3,92	0,460				
	Diğer	69	3,47	0,755				
	Toplam	291	3,33	0,859				
Normatif Bağlılık	Satış	68	3,16	1,114	2,594	0,026	0,878	0,496
	Tedarik Zinciri	2	3,33	0,000				
	Finans	73	3,33	0,870				
	Pazarlama	74	3,41	0,948				
	İnsan Kaynakları	5	3,60	0,830				

Diğer	69	3,14	0,986
Toplam	291	3,27	0,976

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ortalama puanları çalışanların çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermemektedir ($p \geq 0,05$).

4.4. Basit Regresyon Analizi

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve boyutları üzerine etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmaktadır ve bu doğrultuda tasarlanan hipotezler test edilmektedir.

Tablo 8. Basit Regresyon Analizi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>
		B	S_{e_x}	β		
Genel	(Sabit)	1,460	0,196		7,439	0,000
Örgütsel Bağlılık	İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	0,581	0,055	0,529	10,583	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,277$, $F=112,008$, $p=0,000$						
Duygusal Bağlılık	(Sabit)	1,219	0,242		5,037	0,000
	İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	0,704	0,068	0,522	10,411	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,270$, $F=108,380$, $p=0,000$						
Devam Bağlılığı	(Sabit)	1,946	0,255		7,647	0,000
	İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	0,394	0,071	0,310	5,543	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,093$, $F=30,724$, $p=0,000$						
Normatif Bağlılık	(Sabit)	1,293	0,280		4,614	0,000
	İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama	0,562	0,078	0,389	7,174	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,148$, $F=51,461$, $p=0,000$						

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama genel örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ($p \leq 0,001$). H_1 hipotezi kabul edilmektedir. ANOVA testine göre model bir bütün olarak anlamlıdır ($F=112,008$, $p=0,000 \leq 0,001$). İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın genel örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılığı %27,7'dir. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın genel örgütsel bağlılık üzerinde etkisi düşüktür. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır ($p \leq 0,001$). H_{1a} hipotezi kabul edilmektedir. ANOVA testine göre model bir bütün olarak anlamlıdır ($F=108,380$, $p=0,000 \leq 0,001$). İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcılığı %27,0'dır. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi düşüktür. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılık üzerinde etkisi vardır ($p \leq 0,001$). H_{1b} hipotezi kabul edilmektedir.

ANOVA testine göre model bir bütün olarak anlamlıdır ($F=30,724$, $p=0,000 \leq 0,001$). İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılığı üzerindeki açıklayıcılığı %0,9'dur. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılığı üzerinde etkisi çok düşüktür. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır ($p \leq 0,001$). H_{1c} hipotezi kabul edilmektedir. ANOVA testine göre model bir bütün olarak anlamlıdır ($F=51,461$, $p=0,000 \leq 0,001$). İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın normatif bağlılık üzerindeki açıklayıcılığı %14,8'dir. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın normatif bağlılık üzerinde etkisi düşüktür.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabet ortamında firmaların insan kaynakları yönetimi seçme ve yerleştirme sürecine büyük önem vermektedir. Çalışan temininde iç kaynaklardan yararlanmak entelektüel sermayenin değerini ortaya koymakta ve nitelikli çalışanların firmada kalması sağlanmaktadır. Kurumların çalışanların kariyerlerine yönelik ihtiyaçlarını belirlemesi, bununla ilgili kariyer yollarını kurmasını ve kurum içinde kariyer imkanları sağlaması kurumun ve çalışanın hedeflerine ulaşmaları için olanak sağlamaktadır. Kurumların çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının doğrudan ve dolaylı uygulamaları ile örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olabileceği beklenmektedir.

İç kaynak kullanımının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla katılım bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren kurumda beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmayla bankacılık sektöründe işe alma sürecinde iç kaynaklardan faydalanma politikası ve personelin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelemeye çalışılmaktadır. Anket çalışması 291 beyaz yaka çalışanın olduğu örneklem grubuna uygulanmaktadır ve anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde iç kaynak kullanımının doğrudan uygulama alanlarına yönelik sorular (işletme içi kariyer fırsatlarını algılamaya yönelik sorular) ve son bölümde ise örgüte bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Toplanan verilerin değerlendirilmesi ile demografik özellikler açısından aşağıdaki bulgular ortaya çıkmıştır:

- Erkekler kadınların dörtte biri kadardır (Erkek %80, Kadın %20).
- Yaş dağılımında 26-30 yaş arası çalışanların %46 ile daha fazla olduğu görülmektedir.
- Medeni durumda evlilerin oranı %59, bekarların oranı ise %42 çıkmıştır.
- Lisans (%72) eğitilmiş çalışanların ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir.
- Toplam çalışma yıllarında oranlar birbirine çok yakın olduğu sonucuna ulaşıldı (3 yıl ve altı %28, 4-6 sene arasında %27, 7-9 sene arasında %23 ve 10 yıl ve üzeri %22).
- Çalışılmakta olan departman oranları da birbirine yakındır. Sırasıyla pazarlama, finans, diğer ve satış birimlerinde personelin daha çok olduğu sonucuna varıldı (Pazarlama %25, finans %25, diğer %24, satış %23'tür).

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğine ve geçerliliğine bakıldı. Örgüte bağlılıkta yapılan ilgili faktör analizi sonucunda gerekli sorular analiz dışında tutuldu. Örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Genel örgütsel bağlılık ve boyutlarına yapılan ölçek güvenilirliği ve geçerliliği yüksek çıktı. Kurum içi kariyer fırsatlarını algılamaya yönelik ifadelerle güvenilirlik analizi yapıldı. Araştırmanın bulgular bölümünde demografik özelliklere

göre personelin örgütüne bağlılığı ve işletme içi kariyer fırsatlarını algılamalarına yönelik fark analizleri yapıldı.

Yapılan bu incelemenin sonucuna göre; cinsiyet değişkenine göre örgüte bağlılık ve alt boyutları ile işletme içi kariyer fırsatlarını algılama açısından farklılık bulunmamıştır. Medeni durum açısından bakıldığında ise; evli ve bekar çalışanların genel örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutu açısından aralarında bir fark olduğu saptanmıştır ancak ne devam bağlılık alt boyutu açısından ne de işletme içi kariyer fırsatlarını algılama açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Evli personelin bekar personele örgüte olan genel, duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yoğun çıkmıştır. Farklı yaş gruplarına sahip çalışanların örgüte bağlılıklarının ve işletme içi kariyer fırsatlarını algılama değişkeni açısından farklı olmadığı görülmektedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında çalışanların bağlılıklarının lisansüstü çalışanlara göre daha yoğun çıkmıştır. İş hayatında çalışma senelerine göre personelin örgüte genel ve duygusal bağlılıkları arasında iş hayatında 4-6 yıl arasında çalışanlarla 10 yıl ve üzeri çalışanların 3 yıl ve altı grubunda olan personele göre daha yoğun çıkmıştır. Çalışılan departman ayırımına bakıldığında işletme içi kariyer fırsatlarını algılama, genel, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında fark olmadığı tespit edildi.

Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizi gerçekleştirildi. Sonuçta işletme içi kariyer fırsatlarını algılama yani iç kaynak kullanımının personelin genel, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde etkisi tespit edildi.

Yapılan araştırma ile kurumların personel temininde iç kaynak kullanımının direkt ve dolaylı uygulama alanlarında çalışmaların olmasının, kurumların bunları duyurmasının ve personelin bunlar hakkında edinilen bilginin örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya konmaktadır.

Çalışmanın sonucunda kurumlara yönelik verilebilecek öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Kurumlar, işletme içi nakil ve yükseltme fırsatlarını işgörenleri ile paylaşmalıdır. İşgörenlerin bu fırsatlardan yararlanabilmesi için haberdar olması gerekmektedir.
- Kurumların insan kaynakları birimleri işgörenlerinin sorunlarını çözmek için çaba harcamalıdır.
- Kurumlar, açık pozisyonlara usulünden farklı bir yolla işgören seçimi yapmamalıdır.
- Kurumlar, kurum içinden karşılanacak açık pozisyonlar ilgili bilgiyi işgörenleri ile açıkça paylaşmalıdır.
- Kurumlar, kurum içi nakil ve yükselme prosedürleri çerçevesinde işgörenlerinin kendi kariyerlerini planlamalarına fırsat vermelidir.
- Kurumlar, kurum içi nakil ve yükselme prosedürleri sayesinde işgörenlerinin kariyerleri ile ilgili sorumluluklarının tamamını onlara vermelidir.
- Kurumlar, çalışan tedarikinde tüm işgörelere fırsat eşitliği tanınmalıdır.
- Kurumlar, çalışan tedariki yoluyla işgören seçim sürecini uzun tutmamalıdır.
- Kurumlar, kurumları içinde boşalan pozisyona başvurup başarılı olan adayların uygunluğu için, son seçim aşamasında, halen çalıştıkları bölüm yöneticilerinin onayını almalıdır.
- Kurumlar, nakil ve yükselme fırsatlarından yararlanmak isteyenlere mülakat sonuçları geç bildirilmemelidir.

- Kurumlar başka pozisyonlara başvuru sonrasında mülakat için yöneticilerinden izin almakta güçlük çekmemelidir.

Bu durumda yukarıda saptandığı gibi, artan rekabet ortamında firmaların insan kaynakları seçme ve yerleştirme sürecine açısından iç kaynaklardan yararlanmak suretiyle nitelikli çalışanların firmada kalması sağlamak önem taşımaktadır. Bunun için kurumların çalışanların kariyerlerine yönelik ihtiyaçlarını belirleyerek, bununla ilgili kariyer yollarını kurmasının ve kurum içinde kariyer imkanları sağlamasının da örgütsel bağlılık açısından yeterince öneme sahip olduğu görülmektedir. Netice itibarıyla, kurum ve kuruluşların çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının doğrudan ve dolaylı uygulamalarını örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akyüz, Ö. F. (2006). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. Crea Yayınları, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Pegem Yayınları, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Beach, D. (1972). Personnel: The Management of People at Work. New York.
- Bilen, D. (1998). "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- Bruce, A. (2001). Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at All Levels. USA, Astd Publication.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. L. (1999). Another Look at The Locus of Control Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment. Journal of Organizational Behaviour, 20 (6), p 995-1001.
- Çakınberk, A. K., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, s.103-119.
- Çam, S. (2011). İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması. Hayat Yayın Grubu, İstanbul.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. Naval Bilim ve Mühendislik Dergisi, 6 (1), s.79-93.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi, s. 12-38.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, s. 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, s. 37-61.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. 8. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Gök, S. (2006). XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım, İstanbul.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), s. 37-55.
- Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". (Uzmanlık Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güney, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları, Ankara.
- Holbeches, L. (2001). Aligning Human Resources And Business Strategy. Elsevier, Britain.
- İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. (2007). İstihdam Kaynakları. Değişim Yayınları, Sakarya.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. American Sociological Review, 33(4), p. 499-517.
- Karacıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), s. 121-140.
- Mart, M. (2014). "Hemşirelikte İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, 1(1), p.61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), p.20-52.
- Mishra, G. P. (2005). Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness, Delhi Business Review, 6(2), p 89-93.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Occupational Psychology, 19(1), p.19-31.

- O'reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p.492-499.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). Temel İşletmecilik Bilgisi. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınevi, Adana.
- Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). Etzion's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 9, p. 43-59.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). Personel Yönetimi. Alfa Akademi Basım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. 8. Baskı. Alfa Akademi Basım. Bursa.
- San, E. (2017). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma," (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), s. 261-278.
- Stambaugh, R. H. (2000). 21 Tomorrows: Hr Systems In The Emerging Workplace of The 21st Century, Rector Duncan & Associates Inc., USA.
- Talent Management: The Next Dimension of Strategic Hr. (2005). [Http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0c031867.asp](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/0c031867.asp), Erişim Tarihi: 26.12.2018.
- Tutar, H. (2007). Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), s. 285-302.
- URL-2. content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/uploads/50617/42058/ikp_10_yeni.doc, (Erişim Tarihi: 4.10.2018).
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., . . . Tüzüner, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yatıncılık, İstanbul.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s. 395-412.
- Yalçın, S. (1994). Rasyonel Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yaman, Ö. (2012). Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi-1. Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul.