

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞINA  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa AYGÜN

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇİOĞLU

Aralık, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞINA  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa AYGÜN  
(Y1712.190008)

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇİOĞLU

Aralık, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.190008 numaralı öğrencisi Mustafa AYGÜN'ün “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Katılım Bankacılığına Yönelik Bir Araştırma” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 06.12.2019 tarihli ve 2019/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 17.12.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

| <u>Unvan</u>        | <u>Adı Soyadı</u> | <u>Üniversite</u>         | <u>İmza</u>                    |
|---------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------------|
| <b>ASIL ÜYELER</b>  |                   |                           |                                |
| Danışman            | Dr. Öğr. Üyesi    | Murat Adil<br>SALEPÇİOĞLU | İstanbul Aydın<br>Üniversitesi |
| 1. Üye              | Dr. Öğr. Üyesi    | Cüneyd Ebrar LEVENT       | İstanbul Aydın<br>Üniversitesi |
| 2. Üye              | Dr. Öğr. Üyesi    | Ali Osman BALKANLI        | İstanbul<br>Üniversitesi       |
| <b>YEDEK ÜYELER</b> |                   |                           |                                |
| 1. Üye              | Dr. Öğr. Üyesi    | Neşe SAĞLAM               | İstanbul Aydın<br>Üniversitesi |
| 2. Üye              | Dr. Öğr. Üyesi    | Farid HUSEYNOV            | Gebze Teknik<br>Üniversitesi   |

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Katılım Bankacılığına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../20....)

**Mustafa AYGÜN**





## **ÖNSÖZ**

Çalışmamın her aşamasında değerli yardımlarını benden esirgemeyen ve yüksek lisans tezimi yazmamda bana yardım eden değerli hocam Sayın Dr. Öğrt. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitim konusunda beni destekleyen çalışmalarına katkıda bulunan iş yerimde kolaylık sağlayan müdürüm Murat KORKMAZ'a eski yönetmenim Berna TÜZÜN'e ve tüm iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Yaşamımın her anında varlıklarını sonuna kadar hissettiğim babam Seyit Ali AYGÜN'e, annem Suzan AYGÜN'e, ablam Nurcan BÜYÜKTAŞ'a abilerim Engin AYGÜN, Mehmet AYGÜN, Metin AYGÜN'e ve başta arkadaşım Murat YALÇINKAYA olmak üzere tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

**Aralık, 2019**

**Mustafa AYGÜN**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|  |      |
|--|------|
| ÖNSÖZ.....   | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....  | ix   |
| KISALTMALAR .....  | xi   |
| ÇİZELGE LİSTESİ.....   | xiii |
| ŞEKİL LİSTESİ.....   | xv   |
| ÖZET.....  | xvii |
| ABSTRACT.....  | xix  |
| 1. GİRİŞ .....   | 1    |
| 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI<br>UYGULAMALARINDAN İŞGÖREN SEÇİM KAYNAKLARI..... | 3    |
| 2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY).....   | 3    |
| 2.1.1 İnsan Kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi .....   | 3    |
| 2.1.2 İnsan kaynakları yönetiminin amacı ve kapsamı .....  | 5    |
| 2.1.3 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları .....   | 7    |
| 2.1.3.1 İnsan kaynakları planlaması .....  | 8    |
| 2.1.3.2 İşgören bulma ve seçimi.....   | 8    |
| 2.1.3.3 Eğitim ve geliştirme .....   | 12   |
| 2.1.3.4 Kariyer yönetimi .....   | 13   |
| 2.1.3.5 Performans değerlendirme .....   | 14   |
| 2.1.3.6 İş değerlendirme ve ücret yönetimi .....   | 15   |
| 2.1.3.7 İş güvenliği ve işgören sağlığı .....  | 16   |
| 2.2 İşgören Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....  | 16   |
| 2.2.1 İşgören seçimlerinde dış kaynaklardan yararlanma kavramı .....                               | 17   |
| 2.2.2 İşgören seçiminde dış kaynaklardan yararlanma süreci.....                                    | 20   |
| 2.3 İşgören Seçimlerinde İç Kaynaklardan Yararlanma .....  | 24   |
| 2.3.1 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımı kavramı.....   | 24   |
| 2.3.2 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımının yararları ve sakıncaları .....                      | 27   |
| 2.3.3 İşgören temininde iç kaynak kullanımında uygulama alanları .....                             | 28   |
| 2.3.3.1 İşgören temininde iç kaynak kullanımında doğrudan uygulama alanları.....                   | 28   |
| 2.3.3.2 İşgören Temininde İç Kaynak Kullanımında Dolaylı Uygulama Alanları.....                    | 31   |
| 2.3.4 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımında karşılaştırma alanları .....                        | 40   |
| 2.3.4.1 İşgücü beceri envanteri .....  | 40   |
| 2.3.5 Yedek işgücü çizelgesi.....  | 42   |
| 2.3.6 Personel seçiminde iç kaynak kullanımı karar süreci .....                                    | 42   |
| 2.3.6.1 İç Kaynaklar ile açığı kapatmak.....   | 43   |
| 2.3.6.2 İç kaynaklara öncelik vermek .....   | 43   |
| 2.3.6.3 İç Kaynaklara ve dış kaynaklara eşit davranmak.....  | 43   |
| 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....   | 45   |

|   |            |
|---|------------|
| 3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi .....                                 | 45         |
| 3.2 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....                                     | 47         |
| 3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                              | 48         |
| 3.3.1 Bireysel faktörler.....   | 48         |
| 3.3.1.1 İş beklentileri.....  | 48         |
| 3.3.1.2 Psikolojik sözleşme .....   | 49         |
| 3.3.1.3 Kişisel özellikler.....   | 50         |
| 3.3.2 Örgütsel faktörler .....  | 52         |
| 3.3.2.1 Örgüt büyüklüğü ve yapısı .....                                       | 52         |
| 3.3.2.2 Örgüt kültürü .....   | 53         |
| 3.3.2.3 Ücret düzeyi .....  | 53         |
| 3.3.2.4 Örgütsel ödüller ve terfi .....                                       | 53         |
| 3.3.2.5 Takım çalışması.....  | 54         |
| 3.3.2.6 İletişim.....   | 54         |
| 3.3.2.7 Örgüt dışı faktörler .....  | 54         |
| 3.4 Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması .....                      | 55         |
| 3.4.1 Tutumsal bağlılık yaklaşımı .....                                       | 55         |
| 3.4.2 Davranışsal bağlılık yaklaşımı .....                                    | 61         |
| 3.4.3 Çoklu bağlılık yaklaşımı .....  | 63         |
| 3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....                                       | 64         |
| 3.5.1 Bağlılık ve performans .....  | 64         |
| 3.6 Bağlılık- işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti .....                | 64         |
| 3.7 Bağlılık ve Stres .....   | 65         |
| 3.8 Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....  | 66         |
| 3.9 Bağlılık ve Devamsızlık .....   | 66         |
| 3.10 İç Kaynaklardan Yararlanmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....             | 67         |
| <b>4. KATILIM BANKACILIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>                   | <b>71</b>  |
| 4.1 Banka Tanımı .....  | 71         |
| 4.2 Katılım Bankacılığının Tanımı.....  | 72         |
| 4.3 Faizsiz Bankacılık Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....                | 73         |
| 4.4 Katılım Bankacılığında İşe Alım Süreci.....                               | 76         |
| 4.5 Araştırmanın Amacı .....  | 76         |
| 4.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                      | 77         |
| 4.7 Araştırma Modeli ve Hipotezler .....                                      | 77         |
| 4.8 İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algısı Ölçeğinin Güvenilirliği .....       | 78         |
| 4.8.1 Örgütsel bağlılık ölçeği faktör ve güvenilirlik analizi .....           | 79         |
| 4.9 Verilerin Çözümlemesi.....  | 81         |
| 4.10 Bulgular .....   | 81         |
| 4.10.1 Kişisel bilgi sorularının frekans ve yüzde dağılımları bulguları ..... | 81         |
| 4.10.2 Ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri .....        | 85         |
| 4.10.3 Fark testleri.....   | 86         |
| 4.10.4 Basit regresyon analizi .....  | 92         |
| 4.10.5 Analizin değerlendirilmesi .....                                       | 95         |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>101</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>111</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>119</b> |

## **KISALTMALAR**

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**Ar-Ge** : Araştırma Geliştirme

**İK** : İnsan Kaynakları

**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi

**İKB** : İslam Kalkınma Bankası

**TTK** : Türk Ticaret Kanunu

**Vb.** : Ve Benzeri

**Vd.** : Ve Diğerleri



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

|   |    |
|---|----|
| <b>Çizelge 4.1:</b> İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları .....   | 79 |
| <b>Çizelge 4.2:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları .....  | 79 |
| <b>Çizelge 4.3:</b> Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....  | 85 |
| <b>Çizelge 4.4:</b> Cinsiyete Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....     | 86 |
| <b>Çizelge 4.5:</b> Medeni Duruma Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları ..... | 87 |
| <b>Çizelge 4.6:</b> Yaşa Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları .....                          | 88 |
| <b>Çizelge 4.7:</b> Eğitim Düzeyine Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları.....                | 89 |
| <b>Çizelge 4.8:</b> Toplam Çalışma Süresine Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları .....       | 90 |
| <b>Çizelge 4.9:</b> Çalışmakta Olunan Departmana Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları .....  | 91 |
| <b>Çizelge 4.10:</b> Basit Regresyon Analizi.....   | 93 |
| <b>Çizelge 4.11:</b> Hipotezlere İlişkin Sonuç Çizelgesi .....  | 95 |





## ŞEKİL LİSTESİ

|   | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| Şekil 2.1: Dış Kaynak Kullanımı Oranları .....                              | 19           |
| Şekil 2.2: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....                         | 36           |
| Şekil 2.3: Yedekleme planlamasının yönetimine ilişkin stratejik model ..... | 39           |
| Şekil 2.4: Beceri Envanter Formu .....                                      | 41           |
| Şekil 2.5: Yedek İşgücü Çizelge Örneği.....                                 | 42           |
| Şekil 4.1: Araştırmanın Kurgusal Modeli.....                                | 77           |
| Şekil 4.2: Cinsiyet Dağılımı .....  | 82           |
| Şekil 4.3: Medeni Durum Dağılımı .....                                      | 82           |
| Şekil 4.4: Yaş Dağılımı .....   | 83           |
| Şekil 4.5: Eğitim Düzeyi Dağılımı .....                                     | 83           |
| Şekil 4.6: Toplam Çalışma Süresi Dağılımı .....                             | 84           |
| Şekil 4.7: Çalışmakta Olunan Departman Dağılımı .....                       | 84           |



# İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Firmalar işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanarak çalışanların beklentilerini karşılayıp onları örgütlerine bağlamasını amaç edinirler. Bu çalışmanın amacı da işe alım sürecinde kullanılan iç kaynakların çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin araştırmasını yapmaktır.

Araştırmada “İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algısı Ölçeği” ve “Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak katılım bankasında çalışanların işletme içi kariyer fırsatlarına yönelik algıları ve örgütlerine olan bağlılıkları ölçülmek istenmektedir. 291 beyaz yakalı katılım bankası çalışanına anketler uygulandı. Elde edilen bulgular, işletme içi kariyer fırsatlarından yararlananların 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 USE OF INTERNAL RESOURCES IN THE HIRING PROCESS AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKING**

## **ABSTRACT**

Firms use internal resources in the recruitment process to meet the expectations of employees aim to connect them to 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 this research, it is aimed to measure the perceptions of employees in the participation bank and their loyalty to their organizations using the "Internal Career Opportunity Perception Scale" and "Meyer and Allen Organizational Commitment Scale". Surveys were conducted on 291 white-collar participation bank employees. The findings show that the beneficiaries of career opportunities within the company have a low impact on general organizational commitment, emotional, continuation and normative commitment.

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



## 1. GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında rekabetin artması ile beraber, kaliteli insan kaynağı işletmeler için gündem maddesi olmakla beraber şirketlerinde en önemli sermayesi haline gelmiştir. İşin gereğini uygun nitelikli çalışanın bulunması ve değer yaratabilen bir işgören bulunması insan kaynakları (İK) için önemli bir o kadar da zorlu bir süreçtir. Bu sürecin rekabet ortamında diğer firmalara fark yaratabilmek açısından önemi büyüktür. Bu yüzden de şirketler insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmeli ve yönlendirebilmelidir. Bu yüzden de şirketler hem iç hem de dış kaynaklardan en doğru insan kaynağını seçebilmek adına çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu doğrultuda, çalışanları ile ilgili uzun vadeli planlar yapan firmalar çalışanlarının niteliklerine uygun olarak, işletme içinde her türlü kariyer olanağından yararlanmaları için birçok çalışma yapmaktadırlar. Bu çalışmalar sonucunda ise çalışanların örgüte bağlılıklarının pozitif yönde etkilenmesini beklemektedirler. Çalışanların kendilerine uygun olabilecek kariyer fırsatlarından yararlanmaları onların şirkete olan bağlılıklarını artırmakta, performanslarında pozitif yönde bir gelişme görülmekte ek olarak işe geç kalma, işten kaçınma, devamsızlık gibi durumların da önüne geçmektedir.

Bu çalışmada işe alım süreçlerinde iç kaynaklardan yararlanan firmaların, iç kaynak kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini araştıracaktır. Çalışmanın birinci bölümünde iç ve dış kaynak kullanımı ile ilgili araştırma yapılacaktır. İç kaynak kullanımının uygulama alanları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Bu araştırmanın ardından iç kaynak kullanımında karşılaştırma alanları belirlenerek, doğru çalışan seçiminde doğru kaynak kullanım süreçlerine yönelik bulgular verilecektir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın göstergeleri kavram sınıflandırmaları ve örgütsel bağlılığın sonuçları verilecektir. Son olarak ise tüm araştırmalara bağlı olarak iç kaynak kullanımının örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenecektir.

Üçüncü bölümde, katılım bankasında görev alan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde çalışan temininde iç kaynaklardan faydalanma ile örgüte bağlılık ilişkisi incelenmektedir ve ilgili hipotezler test edilecektir. Bu araştırma ile çalışmanın ilk bölümünde açıklanan bilgilerin araştırma kapsamına alınan işletmede ne şekilde uygulandığı incelenecektir. Sonuç bölümünde, analiz sonuçları literatür ile bağlantısı kurularak özetlenecektir.



## **2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN İŞGÖREN SEÇİM KAYNAKLARI**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle İK yönetiminin ne anlama geldiği ve ne tür bir öneme sahip olduğu, ne amaçla yapıldığı ve kapsamı, İK uygulamaları kavramları genel olarak açıklanmaktadır. Daha sonra işgören seçim sürecinde kullanılan dış kaynaklardan yararlanma konusu üzerinde de kısaca durulduktan sonra çalışmanın ana konusu olan işgören seçiminde kullanılan iç kaynaklardan yararlanma ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)**

İKY uygulamalarından işgören bulma ve seçme sürecinde kullanılan dış ve iç kaynakları anlatmadan önce İKY'nin ne anlama geldiğinden, ne tür bir öneme sahip olduğundan, amacından, kapsamından ve İK uygulamalarından bahsetmek gerekmektedir.

#### **2.1.1 İnsan Kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi**

İKY, insan ilişkilerini ele alan ve insan ilişkilerini tanımlamanın zorluğundan dolayı çok karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin farklı tanımları yapılmaktadır. Bu tanımların bazılarında aşağıda yer verilmektedir. İKY,

- “kurum için nitelikli işgöreni bulmak ve kurumda kalmasını sağlamak için yapılan faaliyetlerin tümüdür” (Bayraktaroğlu, 2002: 20).
- “geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini gösteren, kişisel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak kurumsal entegrasyona yarayan, yeni bir çalışan-yönetici ilişkisidir” (Tutar, 2007: 176).
- “kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uygun olan işlemleri uygulayacak nitelikli işgörenin kuruma kazandırılması,

kurum için geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve kurumdaki devamlılığının sağlanmasıyla ilgili çalışmalardır” (Çam, 2011: 25).

- “artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve alanlarını değiştirmesi, toplumda faaliyet gösteren kurumun niteliğinin değişmesi, küreselleşme, iktisadi yapılardaki dönüşümler ve çalışanların beklentilerinin değişmesi gibi faktörlerle ortaya çıkmıştır ve kurumların 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 eylem sağlar” (Gök, 2006: 20-21).

Günümüzde insan kaynakları yaklaşımının stratejik boyutu, karar sürecinde üst yönetimin konumu, kuruluşun amacını belirlemedeki rolü ve uluslararası yönetim anlayışı ile kuruluşun önemli bir parçasıdır. İKY, destek birimi olarak işletmelerin temel taşlarından biri haline gelmiştir. İKY, vasıflı işgücünün rekabet gücü yüksek pazarlarda işletmelerin başarısı için avantajını yönlendirecek güce ve konuma sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm çalışanların katılımıyla yönetim tarzını, çalışma koşullarını, organizasyonel iletişimi, personeli ve yönetim geliştirme faaliyetlerini, organizasyon kültürünü, amaçlarını ve hedeflerini belirleyebileceği bir atmosfer yaratmada önemli bir role sahiptir (Gök, 2006: 23).

İKY, yalnızca işe alma, işten çıkarma, kayıt tutma gibi personel özlük işleri üstlenmekle kalmaz aynı zamanda idari bir iş kolunda da görev alır ve yönetimin vazgeçilmez bir parçasını oluşturur. Böylece, insan kaynakları

yönetiminin kurumun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirlemede stratejik önemi artırdığı görülmektedir (Özgen, 2001: 6).

Çalışanların bireysel gelişiminde, insan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların bilgilerinin hızlı artmasından kaynaklanan bilgilerin eskimesi ile başa çıkabileceği kurumsal bir ortam olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışanların performans gelişiminde kendilerini aşmalarını sağlamak için uygulamalar yapılmaktadır (Fındıkçı, 2012: 15-16).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynakları yönetimine stratejik, kapsamlı ve içsel bir tutarlılık yaklaşımı getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin her uygulaması, kurumun stratejik hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilir. Bu bakımdan, insan kaynakları yönetimi hedeflere ulaşmak için hayati önem taşımaktadır. Kuruluşun başarısı için çok önemli olan bu işlev, yönetim ve çalışanların ortak çıkarlarına odaklanır. Bu aynı zamanda kurumda olumlu bir kültür oluşturulması ve tüm işletme personelinin kurumun amaçları ve değerleri ile tanımlanması ile de ilgilidir (Bingöl, 2013: 5).

Kurumların gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğini sağlamak, performanslarını değerlendirmek, planlamak, eğitmek, geliştirmek, değerlendirmek gibi insan kaynakları faaliyetleri bu birim faaliyetlerine dahil edilir. Bu faaliyetler işletmelerin varlığının ve gelişmesinin temel nedenleridir. Bu nedenle, İnsan kaynakları yönetimi tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için çok önemlidir (Güney, 2014: 25).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumun 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.

### **2.1.2 İnsan kaynakları yönetiminin amacı ve kapsamı**

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. Ulaşım ve iletişimin gelişimi ile mesafeler kısalmaktadır dolayısıyla örgütlerin birbirleri ile olan iş birliği de artmaktadır

ve aralarındaki rekabette zaman içinde yoğunlaşmaktadır. 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.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün gerekli gördüğü ve gereksinim duyduğu insan kaynağını bulma ve seçmede bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanması, bu kaynağı yönlendirmesi, motive etmesi, örgüt kültürünün bir parçası haline getirmesi için örgütün yöneticilerine görev ve sorumluluk yüklemektedir. Bu görev ve sorumluluk örgütün hiyerarşisinde yöneticinin hangi hiyerarşik kademede yer aldığına göre artmakta veya azalmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, örgütteki her kademe yöneticiyi, insan kaynaklarının sorunlarını çözmeye görevli ve sorumlu olarak görmesidir (Fındıkçı, 2012: 13).

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 artırmak 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 artırarak 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.

### **2.1.3 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları**

İKY uygulamalarından İK planlaması, işgören temin etme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, iş değerlemesi ve ücret yönetimi, iş güvenliği ve personel sağlığı olarak ele alınmaktadır.

### **2.1.3.1 İnsan kaynakları planlaması**

İK planlaması, İK'nın en gerekli ve önemli işlevidir. İKY başarısı, şirketin bilinçli bir şekilde çalışanların ihtiyaçlarını yeterli sayıda ve beceride ve onlardan en yüksek şekilde nasıl faydalanabileceğini belirlemektir. Kuruluşların karmaşıklığı nedeniyle, bu sorunları çözmek için bir çalışana ihtiyaç vardır. Bu nedenle, bu alanda uzmanlığa sahip bir çalışana ihtiyaç duyulmaktadır veya mevcut çalışana bu ihtiyaç seviyesini karşılamak için gerekli eğitimi sağlamak gerekmektedir (Yüksel, 2007: 68).

İnsan kaynakları planlaması, çalışanın işletmede önemli bir faktör olması fikrine dayanmaktadır. İK planlamasının kurumlarca verimlilik ve karlılık üzerinde etkisi vardır. Çünkü üretim için önce insanın sahip olduğu güce gereksinim vardır. Bu bağlamda, üretim süreci planlanmasının yanı sıra, insan kaynakları planlaması çalışanlar için de önemlidir (Çetin, vd. 2014: 53). Çalışan kişiyi bir kaynak olarak değerlendirmek de etkili bir planlamayı gerekli kılmaktadır. Böylece çalışanlar firmalarda kar sağlayacak kaynaklardan biri olarak görülecektir. Bu nedenle organizasyonlar insan kaynaklarını planlayarak işletmeleri için kar edebileceklerdir.

### **2.1.3.2 İşgören bulma ve seçimi**

İşgören bulma ve seçimi uygulamalarında insan kaynakları yönetimi birimi iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu başlık altında da insan kaynağını seçme sürecinde iç kaynaklar ve dış kaynakların neler olduğu ve bu süreci etkileyen faktörler ele alınmaktadır.

#### **İnsan kaynağını seçme sürecinde iç kaynaklar**

Kurum içindeki personel kaynakları, o anda kurumda çalışan kişileri ifade etmektedir. İç ihtiyaçları değerlendirmek için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak personel ihtiyaçları mevcut personel tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır. Personelin iç kaynaklardan temin edilme yollarının artırılması, aktarılması ve indirgenmesi takip edilebilir (Can, vd. 2012: 163).

Kurumların verimliliğini ve en üst düzeyde insan kaynağını sağlamak için sorunsuz ve hedefli bir şekilde geçirilmesi gereken insan kaynaklarını bulma süreci çeşitli iç kaynaklardan sağlanmaktadır. Bu kaynaklar aşağıdaki sırayla incelenmiştir (Tortop, 2013: 128):

- Örgütlerde insan kaynakları bulma süreci, örgüt içindeki açık pozisyonların duyurulması ve bu pozisyonlara başvuruda bulunacak kalifiye ve istekli personel sağlanması ile başlar. Bu nedenle işe alım herkese açık olmalı ve herkese eşit haklar tanınmalıdır.
- İşe alım sisteminde, personel kendi isteğinden gelir ve üst düzey bir iş talebinde bulunursa, bu talepler değerlendirilir.
- Çoğu kurum işe alım sürecini kolaylaştırmak için beceri dağılımı yapar ve açık bir pozisyon olduğunda bu dağılımı tarayarak en uygun adayı bulmaya çalışır.
- Örgütlerde belirli bir kariyer sistemi uygulanırsa, kariyer adayları açık pozisyonlar için değerlendirilir.
- Kurumda açık bir pozisyon için çalışanlar kendi arkadaşlarına bu pozisyonda görev almayı kendi arkadaşlarına veya akrabalarına tavsiye edebilirler. Önerilenler, kurum içi veya dışı da olabilir. Tavsiyeyle gelenler organizasyonda akrabaları olduğu için organizasyonun olumlu veya olumsuz yönleriyle daha kolay tanışırlar. Böylelikle kuruluştan beklentiler daha gerçekçi olacağından adaptasyon daha kısa sürede gerçekleşir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde insan kaynağında seçme sürecinde iç kaynaklardan yararlanmanın ne olduğu, işgörene ve kuruma nasıl bir etki yaratacağı detaylandırılarak ele alınacaktır (bkz. C başlık).

### **İnsan kaynağını seçme sürecinde dış kaynaklar**

Kurum veya kuruluşların insan kaynaklarını bulma süreci, içlerinden daha fazla dış kaynak teşkil etmektedir. Bu dış kaynaklar aşağıda ele alınmaktadır (Yüksel, 2007: 93-95).

- Üniversitelerin istihdam hizmeti aracılığıyla, üniversite öğrencileriyle röportajlar yapılır ve öğrenciler mezun olduklarında kuruma başvurabilirler.
- Diğer eğitim kurumları (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) kullanılabilir.

- Kuruma kendiliğinden gelen ve iş başvurusunda bulunanlar değerlendirilebilir.
- Kamu ve özel iş bulma kurumları kullanılabilir.
- Yüksek eğitilmiş profesyonel personel için meslek birliklerinden yararlanabilir.
- Kitle iletişim araçları açıklanabilir ve daha fazla kişi başvurabilir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde insan kaynağında seçme sürecinde dış kaynaklardan yararlanmanın ne olduğu, işgörene ve kuruma nasıl bir etki yaratacağı detaylandırılarak ele alınacaktır (bkz. B başlık).

### **İnsan kaynağını seçme sürecini etkileyen faktörler**

Çeşitli çevresel faktörler, seçim fonksiyonunun kalitesini ve kapsamını etkileyebilir. En önemli faktör yasal düzenlemelerdir. Ayrıca hızlı karar verme, kurum hiyerarşisi, personel özgeçmiş havuzu, örgütün organizasyonu, çalışanın oryantasyon süresi gibi faktörler de düzenlemeler arasındadır (Bingöl, 2013: 231).

Örgütlerde insan kaynağı bulma çalışmaları hem iç hem de dış kaynakların yardımıyla sonuçlandırılmaktadır. Sonunda, kurumun yöneticileri, açık pozisyonlarına uygunluklarını değerlendirmek için çeşitli kaynaklardan çok sayıda aday bulabilir. Ancak, çeşitli faktörler bu sürecin başarısını veya başarısızlığını etkiler. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tortop, vd. 2013: 129-130).

- **Kuruluş Politikaları:** Kuruluş politikaları, yöneticilerin ve çalışanların kuruluşun işlevlerini yerine getirmesinde rehberlik eden eylem planlarıdır. Politikalar, ilgili oldukları ilke ve kuralları belirler. Bu ilke ve kurallar uygulandığında, kurum içindeki benzer konularda tek tiplik sağlanır. İşe alım fonksiyonunu önemli ölçüde etkileyen organizasyon politikaları, örgüt çalışanına öncelik verilmesi ücret ve istihdam uygulamaları biçiminde tanımlanabilir.
- **İş Gücü Planları:** İşgücü planları, kurumun nitelik ve nicelik açısından ihtiyaç duyacağı işgücünü belirler. Bu planlar gelecekteki personel açığı kaynaklarının belirlenmesinde belirleyici bir rol



oyunmaktadır. Personel planlaması sayesinde, kişiyi gelecekte önceden tanıyan personel uzmanı, gerekli hazırlık sürecini yapabilir ve insan kaynağını en az çabayla, zaman ve parayla bulma işlevini yerine getirebilir.

- **Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı:** İnsanların kuruluşlardaki personeli işe almaları, işe alım fonksiyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Geçmişte personel bulmadaki başarıları sıklıkla aynı eylem sürecine yol açar. Bu şekilde, personel bulmaktan sorumlu zatlar, devamlı başarılı olduğu işgören bulma işlevini uygular. Sürekli uygulanan bu işlev vakit kazandırmasına rağmen, daha doğru işgören alımı uygulamalarını engeller ve geçmiş yanlışlıkların sürekliliğine yol açar.
- **Çevresel Koşullar:** Çevresel faktörler, insan kaynaklarını veya personel bulma fonksiyonunu etkileyen faktörlerden biridir. Sosyo-ekonomik durum, işsizlik oranı, kalifiye çalışan arzındaki azalma ve rakip kuruluşların işgören temin etme uygulamaları gibi kurum dışından sağlanan bu faktörler, çalışan bulma konusunda görevli profesyonellerce devamlı izlenmektedir. Çevresel koşullar dinamik olduğu için çok hızlı bir şekilde değişir. Ekonomik durumun açıkça belirlenmesi özellikle zordur. Bu nedenle, bu planlardaki öngörülerin doğruluğu işgücü planlarına dayalı personel bulma girişiminden önce kontrol edilmelidir.

### **İnsan kaynağı seçme yöntemleri**

Personel seçme yöntemleri, adayların iş gereksinimlerine uygun olup olmayacağını araştırmayı amaçlamaktadır. Bazıları bunu daha kesin ve net kılarken, bazıları daha yanlış, yorumlayıcı ancak daha ayrıntılı bilgiler verir. Doğru kararı vermenin birçok yolu vardır. Bir kurumdaki personel adaylarının özelliklerinin çalışma koşullarına uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılan bu yöntemlerin uygulama sırası, ilk önce biyografik yöntemler, daha sonra psikolojik testler ve simülasyon teknikleri ve son olarak da röportaj ve referanslardır (Bilgin, 2004: 75).

### 2.1.3.3 Eğitim ve geliştirme

Çalışma hayatı için en önemli uygulamalardan biri, hiç şüphesiz eğitimidir. Çalıştırdıkları personelin daha verimli olması için firmalar, çalışanlarına olabilecek durumlara uygun eğitim vermelidir. Bu görev firmalarda insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biridir. İnsan kaynakları yöneticileri, belirledikleri bütçeye göre hangi eğitimin gerekli olduğunu planlar ve yönlendirir. Burada, insan kaynakları biriminin en yüksek iş performansını amaçlamaktadır. Firmanın hedefleri doğrultusunda eğitilen çalışan sayesinde firma, açılacak pozisyonlar için çalışanları hazır bulundurur. Eğitimde şirkette terfi ve kariyer şekli çok önemlidir.

Kuruluşlar, performansın düşük olmasını önlemek ve üretkenliği olumlu yönde etkilemesi için çalışanları düzenli olarak eğitime göndermektedir. İK departmanı tarafından planlanan eğitimler hiç kuşkusuz, çalışanların işyerinde adaptasyon ve performanslarının yanı sıra yaşam bakış açısını bile değiştirebilen eğitim sayesinde bireyin davranışındaki değişimin nedenidir. Eğitimin önemini açıklarsak, kişinin yaşamını anlamlandırmaktadır, kişinin ufkunu geliştirmektedir ve kişinin kendisini kontrol etmesini ve gelecek hayatına yön vermesini sağlamaktadır. Eğitim çok önemli olsa da, şirketlerin çalışanları için başvuruları kaçınılmaz olmaktadır (Özyurt, 2013: 18).

Eğitim ihtiyaçları firma, yaptığı işler ve çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Yüksek memnuniyetsizlik, iş kazalarının oluşması, muhtemel vakit kaybının oluşması, materyal kullanımının yetersizliği genellikle kuruluşlardan ötürü eğitim gereksinimini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iş gereksinimleri, uzmanlıklar ve iş değişiklikleri gibi gereksinimler, görev nedeniyle eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Yöneticilerle çalışanlarla yapılan performans görüşmeleri neticesinde, çalışanlar tarafından da eğitim verilmektedir. Eğitim planlaması, çalışanların ve gelirlerin eğitim ihtiyaçlarının ve eğitim konularının belirlenmesi ile başlar. Eğitim uygulamasında ilk önce çalışan için gerekli olan belirlenmektedir ve eğitim yöntemi yapılmaktadır. Şirketler eğitim planını yaptıktan sonra uygulama sürecine geçilmektedir. Eğitim verildikten sonra gözlem yapılarak sonuçlar toplanmaktadır.

Eğitim uygulaması kapsamına giren genellikle iş başında eğitimidir. Bu eğitimler çoğunlukla rotasyon uygulamalarıdır. Rotasyon, alışanların organizasyondaki farkı, bu pozisyon hakkında eğitim alma görevine getirilmeleridir. Genellikle geçici olarak yapıldığı düşünülmektedir. Koçluk iş başında eğitimin bir başka uygulamasıdır. Bugün, bu uygulamaya mentorluk denir. Bir diğer eğitim uygulaması iş dışı eğitimidir. Son yıllarda işletmeler bu tür bir uygulamayı tercih ediyor. Bu uygulamalar konferanslar, seminerler, etkinlik çalışmaları, e-öğrenme modelleridir (Ersan, 2013: 41).

İşe yeni giren çalışanın eğitimi oryantasyon eğitimi olarak bilinir. Başka bir deyişle, bu eğitim iş eğitimi olarak görünmektedir. Amaç yeni kişiye tanıtmak ve sigortalamaktır. Eğitim ile yeni işe girmiş işgörenin çalışma ortamı ile ilgili beklentileri ile mevcut iş durumu arasında köprüler kurulmaktadır. Başka bir deyişle, kurumsal entegrasyon sosyalleşme süreci olarak tanımlanabilir.

#### **2.1.3.4 Kariyer yönetimi**

Herkes çalıştığı işte kendisini daha st seviyelere taşımak istemektedir. Bunu, itibarını arttırmak veya daha fazla gelir elde etmek için yapmaktadır. Bu noktada, işletmenin görevi, çalışanların bu arzularının farkında olmalı, yeteneğine göre ve çalışanın erdemine göre kendilerini en st noktalara taşımak için arabuluculuk yapabilmelidir. Kariyer fırsatları ve yönetimi planlanırken, gerçekten vasıflı çalışanların işte kalması ve iş memnuniyetini arttırması önemlidir. Kariyer fırsatları ve yönetim şekilleri aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2016: 168-176):

- Yetenekli alışanların şirket içindeki başka bir birime alınmasına dayanan “İ İşe Alım” dır.
- Danışman ve yöneticilerin st yönetime bildirilmesine dayanan “Tavsiye ve öneriler”dir.
- Bölümde yetenekli çalışan yetiştirme ilkesine dayanan "Terfi" dir.
- Verimliliği azaltan çalışanların işten çıkarılmalarına dayanan “işten çıkarma” dır.
- Emeklilik, görev süresi dolmuş alışanların “Emekliliğine” dayanmaktadır.

- Gelecek vaat eden ve yönetsel niteliklere sahip tam donanımlı çalışanların eğitimine dayanan “yönetici gelişimi” programları kariyer fırsatları olarak sayılabilir.

### **2.1.3.5 Performans değerlendirme**

Performans değerlendirmesi, çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla bireyin kazanımlarını belirleyen temel süreçleri içeren bir organizasyon sistemidir (Palmer, 1992: 122). Performans değerlendirmesi, bireyin bir bütün olarak başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini ayrıntılı olarak değerlendiren ve bütünleştiren ve bireyin, kurumun başarısına katkısını değerlendiren planlı bir araçtır (Tunçer, 2011: 258). Performans değerlendirmesi, çalışanların işteki performansını değerlendirmek ve desteklemek için kullanılan bir süreçtir. Çalışanlar ile birlikte yöneticilerin belirlediği hedefleri temel alan performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. Bu, çalışanların hedeflerine göre ne kadar iyi performans gösterdiklerini görmek ve erken müdahaleler için fırsatlar sağlamak için kullanılan resmi olmayan periyodik denetimleri içermektedir (Jordan, 2009: 12).

Performans değerlendirmesinin yapılması gereklidir. Bunun nedeni, çalışan insanların kendi davranışlarını ve başarılarını bilmeleri ve performanslarının daha bilinçli ilerleyebilmesidir. Aynı gereklilik banka için de geçerlidir. Seviyeyi kim arttıracak, kim ne kadar kazanmış, gelişme ve yeni fikirler üretmişse, bütün bunlar ve bu tespitler yalnızca sağlıklı bir performans değerlendirmesi sonucu gerçekleşir. Performans değerlendirmesi, banka çalışanları ve yöneticileri arasında iletişim kurmanın bir yoludur. Kişi çalışma durumunu görür ve daha yüksek seviyelerin görmesine izin verir. Eksik kısımlarını anlar ve düzeltir. Bu, performans değerlendirmesinin insan kaynakları uygulamasının başarısını artıran ve etkinliğini gösteren önemli bir faktör olduğu anlamına gelir.

Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirimler, çalışanların başarıları veya başarısızlıkları, alacağı eğitim, değişecekleri pozisyonlar, odaklanacakları konular ve eksiklikleri belirlenir. Bu şekilde, geri bildirimden sonra alınan önlemler sayesinde iyi sonuçlar elde edilebilir. Bu değerlendirme,

gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki farkları tanımlamak için ilerleme süreci içeren bir faaliyettir.

### **2.1.3.6 İş değerlendirme ve ücret yönetimi**

Ücret yönetimi, işlerin içeriğini ve kalitesini değerlendirmek için yapılan iş değerlendirmesidir. İş değerlemesi, işteki çalışmaların göreceli değerlerini birbirleriyle karşılaştırarak yapılan bir uygulamadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 239). Bu değerlendirme ile işletme hedeflerine ulaşılmasına daha çok katkılı işi belirlemek, bu değerlendirmenin diğer hedeflere göre önemini belirtmek ve ücretlerde eşitlik ilkesi gerçekleştirilmektedir. İş değerlemenin asıl amacı, rastgele ücret yapıları nedeniyle ücret eşitsizliklerini önlemektir (Bingöl, 2016: 434).

Değerlemede kullanılan metotlar nicel ve nicel olmayan yöntemlere ayrılmaktadır. Nicel metot puanlaması ve değişken karşılaştırmasına, nicel olmayan yöntem ise sıralama ve sınıflandırma metotları olarak iki şekilde değerlendirilmektedir (Budak, 2016: 517-534). Ücret yönetiminin yalnızca iş değerlemesi temelinde uygulanamayacağı, ancak piyasa ücret araştırması ve performans değerlendirme gibi diğer iki önemli faktörü de içerdiği belirtilmelidir (Sabuncuoğlu, 2016: 283).

Firmalarda ücret yönetimi, işletmelerdeki çalışanların memnuniyetini sağlayacak ücret sistemi tasarlamaktır (Artan, 1981: 82). Sabuncuoğlu'na (2016: 299-300) göre, doğru ve etkili bir ücret sistemi, eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, mevcut ücret için uygunluk ilkesi, terfi ile orantılı ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, nesnellik ilkesi, açıklık ilkesi dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir.

Firmalar, İK politikalarına ve yapısal işleyişine göre farklı ücret mekanizmalarından yararlanmaktadır. Bu mekanizmalar şunlardır: Kıdem bazlı ücretlendirme sistemi, performansa dayalı ücretlendirme sistemi, beceri bazlı ücretlendirme sistemi, ekip bazlı ücretlendirme sistemi, teşvik edici ücret modelleri, ayarlama ücreti sistemi, risk kazanma modeli, kâr paylaşma modeli, öneri-ödül sistemi olarak sınıflandırılır (Sabuncuoğlu, 2016: 309-338).

Ücret yönetimi, çalışanların ilgisini çekmek, işletmede kalifiye çalışanları tutmaktır. Aynı zamanda ücret yönetimi ile çalışanların sadakatleri, motivasyonları, performansları ve iş memnuniyetleri arttırılmaktadır ve böylece

kuruluşların karlılığı ve toplumların yaşam koşulları etkilenmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 232).

### **2.1.3.7 İş güvenliği ve işgören sağlığı**

Çalışanlar ekonomik ve bireysel olarak işletmelere bağımlıdır. Bu nedenle fiziksel çalışma koşullarında yaşamlarını ve sağlıklarını tehdit eden birçok riskle karşı karşıyadırlar. Bu riskler çalışanlara iş kazası ve hastalık olarak bir tehdit oluşturmaktadır. Bu noktada, işletmeler iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını hayata geçirmekte ve çalışanların bu risklere karşı bilinçlendirilmesi, eğitilmesi ve korunması görevlerini üstlenmektedir.

İş güvenliği ve çalışan sağlığı son yıllarda daha önemli hale geldi ve bir devlet politikası haline geldi. Şimdi, çoğu işletme iş güvenliği uzmanı istihdam etmek zorunda kalmaktadır. İş güvenliği ve çalışan sağlığı, çalışan sağlığını tehdit etmeyecek şekilde işletmenin fiziksel ve insan koşullarını düzenleyerek daha sağlıklı çalışma ortamlarının kurulması olarak açıklanabilir. Alınacak küçük önlemler bile, işletme ve ülke ekonomisine değer katar. Bu tür riskler ortaya çıkmadan önce alınmışsa, çalışan için emek, zaman ve sermaye kaybı yaşanmayacaktır. Kronik sağlık sorunları, kalıcı sakatlık ve hatta ölüm önlenecektir. İşletme, çalışanlarını kaybetmeyecek, verimlilik, zaman ve sermaye gibi kayıp olasılığını önleyecektir.

Çalışmanın başında insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlanması detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Yapılan tanımlamalarla insan kaynağının önemine değinilmiş insan faktörünün işletmeler açısından ne kadar değerli olduğundan bahsedilmiştir. Çalışmanın bu aşamasında işgören seçim kaynaklarından dış kaynak kullanımı ve iç kaynak kullanımı detaylı olarak ele alınacak olup çalışmanın ana temeli oluşturulacaktır.

## **2.2 İşgören Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İşgören seçiminde dış kaynaklardan yararlanmanın ne demek olduğunu, yararlanma sürecini ve firmaların dış kaynaklardan yararlandığında firmaya ne gibi faydalarının ve sakıncalarının olacağı bu başlık altında ele alınmaktadır.

### 2.2.1 İşgören seçimlerinde dış kaynaklardan yararlanma kavramı

İşgören seçimlerinde dış kaynakları kullanmak ilk kez 1979 senesinde Oxford English Dictionary’de yer almıştır ve bu kavramın Türkçe karşılığı “dış kaynakları kullanmak, dışsal tedarik, işi dışarıya vermek” olarak kullanılmaktadır. 1981 senesinde ise Business Week’te çıkan bir makalede bu kavram ele alınmaya başlamıştır. 1990’lı senelerde ise dış kaynakları kullanma kavramı bir yönetim stratejisi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Literatürde kullanılan dış kaynaklardan faydalanma, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklama terimleri, örgütlerin faaliyet alanı olmayan işleri uzman kurumlara yaptırmasıdır (Bailey, Mason ve Raeside, 2002: 83).

Üretim firmaları, ürünlerini veya verdikleri hizmetleri ile birlikte birçok faaliyetleri de gerçekleştirmektedir. Zamanla iş dışı faaliyetleri firmanın bütçesinin büyümesine ve gereksiz girdilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durum firmalarda esneklik kaybına ve rakipleri ile rekabet edebilme becerisinin azalmasına yol açmaktadır. Böylece firmalar yapabileceklerini saptayıp ve sınırlarını belirleyip dışarıda kalan faaliyetlerin yerine getirilmesi için işinde tecrübeli firmalardan yardım alarak iyi fırsatlar elde edilmektedir. Firmalar bu sayede yeteneklerini belirleyip, kendilerini diğer rakiplerinden ayırmaktadır, farklılık yaratan ve kendilerine değer katan diğer yeteneklerinde farkına varmaları sağlanmaktadır. Becerilerini saptayan firmalar, yapabileceklerinin dışında kalan faaliyetlerini başka firmalara devrederek, yani dış kaynakları kullanarak beklenen faydaları sağlamaktadırlar (Ofluoğlu ve Doğan, 2009: 141).

Dış kaynak kullanımı, firmaların rekabet edilebilirliğinin yüksek olması için becerileri ile ilgili işleri, kendilerinin yapması yerine tecrübesi yüksek firmalara yaptırarak gerçekleştirmeleri (Ertürk, 1998: 107) ve bu faaliyetlerini; bir anlaşmayla bazen veya tamamen bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye yönelmesidir (Özgener, 2004: 172; Velma, 2001: 239). Yani firmanın gereksinim duyduğu firma içi hizmetlerden bazılarının dış hizmet sağlayıcılarının yapmasının planlanmasıdır (Duening, 2005: 2).

Başka bir uzman dış kaynaklardan faydalanma kavramı tanımı ise, firmalar rekabet avantajı sağlama amacıyla öz yetenekler ile gerçekleştirilen işlerin

dışındaki tüm işleri, başka firmalara yaptırarak, kendileri için girdi tasarrufu yapmakta, yapı olarak küçültmekte ve kendilerinin uzman olduğu iş üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2007: 385). Personel seçimi İK faktörleri içinde en çok dış kaynak hizmeti alınan bir iştir. Firmalar temel işleri dışında kalan işlerini dış kaynaklardan yardım alarak zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar ve asıl işlerini yapma imkanları bulabilmektedirler. Firmalar bu sayede dış kaynakları kullanarak yeni strateji ve farklı bakış açıları geliştirmektedir.

Firmaların insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmasının sebebi temel faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik sermayelerini kullanmayı hedeflemeleridir. Bu sebep dışında üç temel etken daha vardır: Harcamaların maliyetini azaltmak, sermaye giderlerinden kurtulmak ve azalan işgücüne ilişkin harcamaların sabit giderlerin değişken giderlerine dönüşümü ile düşürülmesidir. Güçlü etken sermaye giderlerinden vazgeçerek sermayenin temel faaliyetlerin geliştirilmesi için harcanmasıdır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 15).

Firmalar sürekli ya da geçici personel temininde dış kaynaklardan faydalanma metodunu kullanabilmektedir. Bilhassa geçici personel seçimi ve personel taşeronluğu ile gereksinim duyulan işgücü, dış kaynaklardan sağlanmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 40).

İnsan kaynakları yönetiminde başta ABD olmak üzere Avrupa'nın birçok şehrinde dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarında dış kaynak kullanımı hizmeti genellikle alınmaktadır. Türkiye'de ise 1994 senesinde yaşanan kriz dönemiyle insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan faydalanmaya başlanmıştır. "Prometheus 2000 senesi Eğitimciler Zirvesi" çerçevesinde Prometheus Danışmanlık'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları alanında Türkiye'de dış kaynaklardan faydalanma uygulamasının sektördeki ciro ölçeği 150 milyon USD olup belirtilen ciro senede yüzde 6-7 oranında artmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 16).

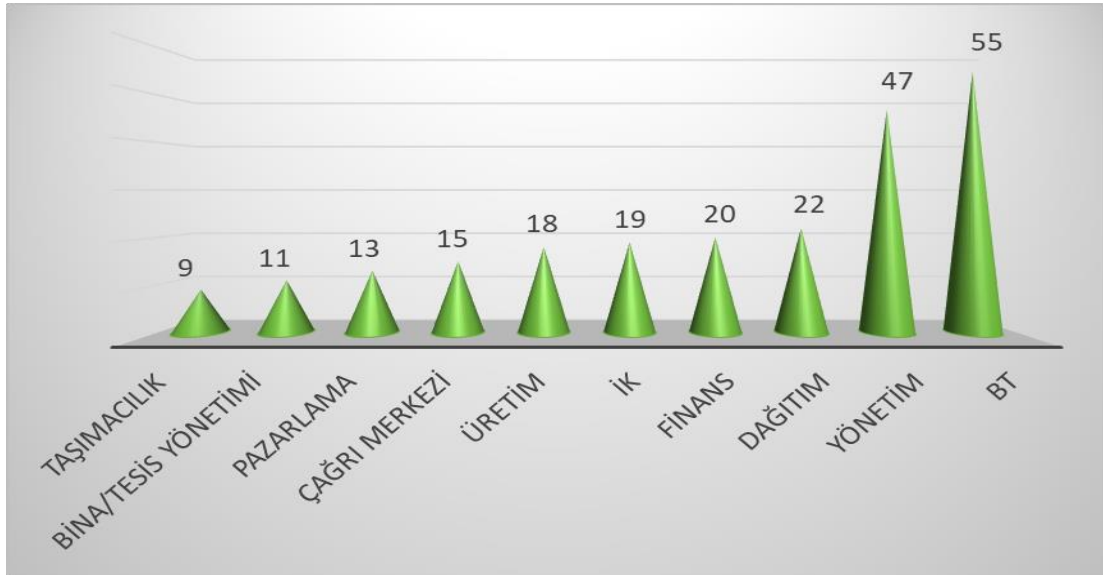
Aynı çatı altındaki bölümlü firmalar, aynı ortamda olmayan birimlerinin insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için esnek ve düşük maliyetli dış kaynak hizmetlerinden faydalanmanın önemli olduğunu düşünmektedir.



Firmalarda dış kaynak kullanımının düzeyi, elde edilecek kaynağın ya da verilecek hizmetin, taşıdığı stratejik önem yoğunlaşmakta ancak stratejik olarak düşünülmeyen tüm faaliyetlerde dış kaynak kullanımının, performans, kalite, maliyet ve farklılık avantajı sağlayacağı savunulmaktadır.

Ecerkale ve Kovancı, firmaları insan kaynakları alanında dış kaynaklara yönlendiren faktörün tasarruf edilen sermayenin temel faaliyetlerde kullanılmasına dair harcama yapılması olarak tanımlamaktadır. Yapılan harcamaların maliyetini azaltmak, uygulamada maliyet düşürmek, sermaye giderlerinden kaçınma ve yapılan işte azalma harcamaların sabit giderlerin değişken giderlere dönüşüm düzeyinin azaltılması dış kaynak kullanımında önemli avantajlar sağlamaktadır. Sermaye giderleri yapılmayıp, tasarruf edilen sermayenin ana faaliyetler için harcanabilmesidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70-71).

İnsan kaynakları birimi dış kaynakları daha çok çalışan alımları ve bordrolama hizmetleri için kullanmaktadır, geçici yönetici ve danışmanlık hizmetleri firma içinden yürütülmektedir. Şekil 1’de insan kaynaklarının dış kaynak kullanan sektörler incelendiğinde altıncı sırada yer almaktadır.



**Şekil 2.1:** Dış Kaynak Kullanımı Oranları

**Kaynak:** (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 71).

İK fonksiyonları arasında dış kaynak hizmeti, planlanan birimin personel seçiminde ve bununla ilgili diğer alanlarda yapıldığı görülmektedir (Karcı, 2005: 77).

Firmalar daimi ya da geçici personel temininde dış kaynaklardan faydalanma yoluna gidebilmektedir. Bilhassa geçici personel seçimi ve personel taşeronluğu ile gereksinim duyulan işgücü dış kaynaklardan sağlanmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 19).

Personel teminini de dış kaynaklardan faydalanma hususunda firmanın büyüklüğü önemli bir göstergedir. Küçük ölçekli firmaların dış kaynak hizmeti veren işletmelere güvenmesi beklenirken, büyük ölçekli firmaların küçük ölçekli firmalara göre personel teminin hususunda dış kaynak hizmeti veren işletmelere güven duyduğu ifade edilmektedir. 2005 yılında yapılan Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmasına göre; dış kaynak hizmeti veren işletmelerden yönetici seçimi hizmeti alan firmaların oranının yüzde 17 olduğu sonucu çıkmaktadır ve böylelikle büyük ölçekli firmaların yönetici seçimleri dahil birçok personel temini sürecinde dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (Yılmaz, 2007: 102-103).

### **2.2.2 İşgören seçiminde dış kaynaklardan yararlanma süreci**

Devamlılığı olan bir statüde personel seçimi faaliyetlerinde dış kaynaklar, aşağıda sayılan seçim süreçlerinin tümünde hizmet verebilmektedir (aktaran Akdoğan ve Çirli, 2008: 18-19).

- **İş ilanları hakkında bilgilendirme yapılması:** Personel seçiminde dış kaynağın, firmanın hedef ve politikaları, planladığı özelliklere göre iş ilanları hazırlamak olduğu bilinmektedir. Bu ilanlar gazete, broşür, pano, internet gibi iletişim araçlarında çoğaltılması ve alınması planlanan özellikteki personel adaylarına ulaşarak uygun personel özgeçmiş veritabanı oluşturulmaktadır.
- **Özgeçmişlerin toplanması ve değerlendirilmesi:** İlanlar hakkında bilgilendirme yapılan personel adaylarından özgeçmişler toplanması, belirli koşullara göre incelenmesi, uygun olanların, eğer personel seçimi internetten gerçekleştiriliyorsa özgeçmiş havuzuna

kaydedilmesi, izlenmesi, elemeler yapılması gibi işlemler yani özgeçmiş yönetimi yapılmaktadır.

- **Adaylarla olan ilk görüşmeler:** Ön eleme yapmak için çağrılan adaylarla ilk görüşme için dış kaynaklardan faydalanılmaktadır.
- **Sınav-test uygulamak:** Personel seçiminde çeşitli testler uygulanmaktadır. Bireylerin başvurduğu pozisyona uygun olup olmadığını belirleyen psikolojik ve psikoteknik testler dışında, değerlendirme merkezi, iş örnekleme, yalan makinesi, işe itimi, minyatür gibi başka teknik ve metotlardan yararlanılmaktadır (Kaynak, Adal ve Ataay, 1998: 153). Bu teknikler, metotlar ile bilgiyi ölçmek ve sınavlar için belirli bir uzmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hususlarda İK firmaları veya bağımsız faaliyet gösteren profesyoneller kullanılmaktadır.
- **Adayın geçmişi ve referansları incelemek:** Adayların özgeçmişlerinin incelenmesi zaman almaktadır. Adayın sabıka kaydı, profesyonel nitelikleri, eğitim durumu ve bazen kriminal bilgileri de incelenmektedir (Garvey, 2001: 96). Gizlilik çerçevesinde mümkün olabilecek kötü sonuçların çıkmaması ve doğru bilginin alınabilmesi için dış kaynağa başvurulmaktadır.
- **İşe alma görüşmesi:** Şimdiye kadar bahsedilen süreçlerde dış kaynaklardan yararlanılsa da işe alma görüşmesini genellikle firmalar kendileri yapmaktadır fakat görüşme teknikleri hakkında bilgisi olan, görüşme hatalarını azaltan veya belli hususlarda bilgisi olan uzmanlardan faydalanılmaktadır. Bir danışmanlık firması, işletme kültürüne uygun bireysel özelliklerin tespit edilmesi, işe uygun mesleki uzmanlığın tespit edilmesi, görüşmeden öncesi pozisyon ve adayla ilgili belgelerin hazırlanması, yapılandırılmış görüşmeye ilişkin belgelerin hazırlanması, randevu işlemi, görüşmenin yapılması ve değerlendirme raporunun hazırlanması gibi faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.
- **İşe yerleştirme ve alıştırma:** İşe uygun olmadığı belirlenen personel adayı için iş teklifi mektuplarının yazılması ve sunulması, işe giriş

belgelerinin takip edilmesi işe alıştırma eğitim ve programlarının yürütülmesi, işin gereklerine uygun olamayan bireye teşekkür mail ya da mektuplarının iletilmesi, personel adaylarının son durumları ile ilgili bilgilendirilme hizmetleri verilmektedir.

Firmalar yalnızca sürekli pozisyonda çalışan personel seçiminde değil, geçici personel seçiminde de dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. Bilhassa, yetiştirilmesi gereken siparişler sebebiyle, geçici personel seçimi, personel kiralama ve bağımsız iş yapanlardan yararlanmayla gereksinim duyulan esnek işgücü dış kaynaklar kullanılarak sağlanmaktadır. Firmalara personel seçiminde bir diğer alternatif teknik ise personel taşeronluğu olarak adlandırılan personelin kirallanmasıdır. İşgören kiralama hususunda profesyonelleşmiş özel istihdam ofislerinin kadrosunda bulunan işgörenler belirlenmiş sürelerde ve ücret verilerek firmaya kiralanmaktadır. Personel seçiminde kullanılan başka teknik, bağımsız iş yapanlardan faydalanılmaktadır. Çeşitli mesleklerden kendisi için çalışan uzmanlar, firmalarca belirli bir iş veya projelerde kullanılmaktadır.

Özel istihdam firmaları ise personel seçen, İK danışmanlık hizmetleri veren işletmelerdir. Özel istihdam sağlayan firmalar, özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme kapsamında, bir ücret ya da komisyonla işgücü sağlayan firmalarda iş arayanlarla, personel arayanlar arasında aracılık hizmeti yapan, karını düşünen veya düşünmeyen organizasyonlardır (Pirler, 2018).

### 3. İşgören Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları ve Sakıncaları

Personel temininde dış kaynak hizmeti sağlayan işletmelerin sayısı dünyada artış göstermektedir. Manpower Inc. firması danışmanlık hizmeti veren bir firmadır. Bu firma dünya genelinde 82 farklı ülkede 4.000 şube ve 400.000 müşterisi olan bir firmadır. 2009 senesinde dünya genelinde 3 milyon personelin tam ve geçici işler bulmasını sağlamıştır. Üretimin çoğalması, maliyetlerin azaltılması, zaman kazanılması ve müşterilerinin diğer iş kollarında faaliyet göstermeleri firmaların ana gayesi olmuştur (URL-1, 2018).

Dış kaynak kullanımı maliyetleri azaltmanın bir yöntemi olarak düşünülmektedir. British Telecom, Accentura HR Services ile yaptığı anlaşma neticesinde işe alım, işten çıkartma ve işgücü havuzu işlemlerini dış kaynaklar kullanarak gerçekleştirilmektedir. Böylelikle bu anlaşma sonucunda insan

kaynakları biriminde harcamalar yüzde 20 oranında düşmektedir. İnsan kaynakları biriminde en çok dış kaynak kullanımı, eğitim ve gelişim ve işe alım süreci ile bordrolama işlemlerimin de görülmektedir. İşe alım aşamasında toplu işe alım yapan firmalarda bu hizmeti dış kaynaklardan faydalanılarak almak ve süre tasarrufuyla performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer yöntemleri uygulamak, maliyetleri düşürecek ve verimli işgücü gerçekleştirecektir. Eğitim, gelişim ve bordrolama aşamalarında dış kaynaklardan faydalanma maliyetleri düşürecek ve iç kaynaklardan yararlanılarak daha etkin duruma dönüştürecektir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 71).

Firmalar, personel seçiminde tek bir personelin işe alım süreci için ortalama 26 saat 20 dakika zaman harcarken dış kaynak hizmeti sunan bir firma içinse 3 saat 45 dakika olmaktadır (Karadeniz, 2006: 70). Firmalar personel adaylarına daha kaliteli bir işe alım süreci yaşatmaları için hususunda profesyonelleşmiş işgörenlerin bilgi birikimlerinden faydalanılmakta, işe alım aşamaları kısa sürede bitirilirken performans yükselmekte ve bilgi ve maliyet avantajı sağlanmaktadır (Karadeniz, 2006: 71).

Firmalar dış kaynak hizmetine başvurdukları işlemleriyle ilgili olarak bağımsız incelenen bilgi ve raporlara ulaşılabilecektir. Firmalar insan kaynakları uygulamalarından personel temini hususunda dış kaynak hizmetinden faydalanıyorsa bu hizmeti veren firmanın işgörenler üzerindeki değerlendirmeleri örnek firma ve sektör incelemeleri sonucunda değerlendirilecektir (Karcı, 2005: 71).

Personel temin edilmesi ve yerleştirilmesi, kariyer planlaması, performans yönetimi ve eğitim gibi alanlarda bilhassa büyük ölçekli firmalar incelendiğinde eğer firma tamamıyla dış kaynaklardan faydalanıyorsa işgörenlerle ilişkin kesilmesi ve uygulanan yöntemlerle uyumun ortadan kalkması gibi problemler çıkabilmektedir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 26). Performans yönetimi ve endüstriyel ilişkiler gibi insan kaynakları uygulamalarının dış kaynaklardan faydalanılarak gerçekleştirilmesi uzun süreli gizlilik ve güven hususlarında sorun çıkartabilmektedir (Ataman, 2004: 16).

Dış kaynak hizmeti veren firmalar mali ya da stratejik problem yaşayabilir ve dış kaynaklardan faydalanma kararı alan firmanın uzun süreli zarar görebilmektedir ya da hizmet alan firma hizmet sağlayan başka firmanın performansından memnun kalmayabilir. Böylelikle hizmet alan organizasyonlar tarafından anlaşmanın bitirilmesi doğru bir karar olmaktadır (Karadeniz, 2006: 149).

### **2.3 İşgören Seçimlerinde İç Kaynaklardan Yararlanma**

İşgören seçiminde iç kaynaklardan yararlanma başlığı altında iç kaynak kullanımı kavramı, iç kaynak kullanımının yararları ve sakıncaları ile iç kaynak kullanımında direkt ve dolaylı uygulama alanları konuları anlatılmaktadır.

#### **2.3.1 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımı kavramı**

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 bildirileri 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 faydalanacak işgörenin organizasyona uyumu, eğitimi, organizasyon değerlerini benimseme zorluklarının giderilmesini sağlamaktadır,
- Dış kaynaklardan faydalanacak personel için bir yatırım yapılmamasını sağlamaktadır,

- Yeni becerilerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlamaktadır.
- İşletmenin dışına doğru gidecek beyin göçünün önlenmesini sağlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen bilgilerin işletmeye katkıları büyük olmaktadır. İnsan kaynakları birimleri bu faydaları dikkate alınmalıdır. İşletmelerdeki terfi imkanları, personel için önemli bir motivasyon etkisidir. Çalışanlar görev aldıkları pozisyonlarda belirlenen zamana kadar çalıştıktan sonra terfi imkanlarına sahip olabilmektedir ve terfinin başarılarına bağlı olduğunu bilmektedirler bu sayede başarı için daha çok gayret harcamaktadırlar. İç kaynaklardan faydalanmak işletme içi önemli bir iktisadi kazanç olmaktadır. Bilhassa yönetici pozisyonunda çalışan ya da mesleğinde uzman çalışanların istihdamında ilgililerin işletmeye uyumları konusunda problemler yaşanabilmektedir. İşletmede gereksinime uygun, işletmenin değerlerini koruyacak, firma için üretecek adayları bulmak, iletişim kurmak, gerekli sözleşmeyi yapmak, işe yerleştirmek, uyum problemlerini çözmek, mevcut personelin yeni personele alışmaları ile uygun ücret ve yan ödemelerini sağlamak kolay olmamaktadır. Lakin uygun personel varsa işletmenin kendi kaynağından faydalanmak verimli olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 99).

Bu faydalı işlemlere karşın iç kaynaklardan personel temin yönetiminin bazı problemleri bulunmaktadır. Bu problemler şu şekildedir (Erdoğan, 1991: 53);

- İç kaynaklardan personel temini, firmada yeni fikirlerin oluşmasını engellemektedir,
- İç kaynaklardan personel temini yöntemi bilinmiş olsa da, aranan özelliklere sahip adayı her zaman bulamayabilmektedir.

Pozisyon açığının iç kaynaklardan faydalanılarak gerçekleştirilmesi çoğu vakit mümkün olamamaktadır. İşletmelerde açık pozisyona uygun personelin işletme içinde bulunmaması, o pozisyona terfi ettirilecek bir adayın olmayışı, pozisyon açığının firma içi yeni bir işlev alanı olması gibi sebepler, pozisyon açığının firma dışındaki kaynaklardan faydalanmayı gerektirmektedir (Fındıkçı, 2012: 200).



### 2.3.2 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımının yararları ve sakıncaları

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 faydalanıldığında pozisyonun özelliklerine uygun olmayan adaylarla ihtiyacın karşılanması mümkündür.

### 2.3.3 İşgören temininde iç kaynak kullanımında uygulama alanları

İşgören seçiminde iç kaynak kullanımında uygulama alanları direkt ve dolaylı uygulama alanı olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

#### 2.3.3.1 İşgören temininde iç kaynak kullanımında doğrudan uygulama alanları

##### Terfi

Terfi, firmada mevcut çalışanların bulunduğu statüden yetki ve sorumlulukların daha geniş ve konumunu yükseltecek başka göreve geçmesidir.

İşgörenler çalıştığı firmadan başka bir firmaya geçmesi personel için motivasyonu artırıcı olarak düşünülebilir. Bunun nedeni işgörenin emeğinin karşılığını alacak olduğunu ve yükselme olanağının olması beklentisi hem örgüte bağlılığını arttırması hem de daha verimli çalışması için önemlidir. Böylece hem üretim hem performans hem de kalite artacaktır. Firmanın büyük bir kar sağlamasını, üretimlerini ve hizmetlerini gerçekleştirmesini sağlamaya devam edecektir. Özetle personel ve işveren mutlu çalışacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83).

Firmalar terfi süreci üç şekildedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83).

- **Basamaksal Yükselme:** Bu tür yükselme yöntemi hiyerarşik piramide uygun olarak yükselme olarak ifade edilmektedir.
- **Kıdeme İlişkin Yükselme:** Tecrübe işe uyumu sağlamak için kolaylık sağladığından, işin gerektirdiği kural ve ilkelerin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu sebeple tecrübeyle uzun senelerden bu yana kıdem düzeyi terfi ile ilerlemenin bir unsuru olarak nitelendirilmektedir.
- **Başarıya İlişkin Yükselme (ödüllendirme):** Çalışanın başarısı ve disiplin ya da firmaya olan bağlılığı yükselmeyle ödüllendirilebilmektedir.

##### İç transfer

Şirket içi transferler kaydırma olarak da isimlendirilmektedir. Firma içindeki çalışanların yatay olarak; sorumluluk ve ücret olarak aynı işlere transfer edilmesidir. Nakil metodunda açık bulunan pozisyon için fazlalığı olan

bölümden işgören sağlandığı için faydalı bir yöntemdir (Uyargil, vd. 2008: 137).

İç transfer uygulamasında işgörenin terfi olacağı işte dışarıdan seçilen bir personel gibi yeni iş gibi göreve geçtiği pozisyona uyumu firma için vakit kaybı ve iktisadi kayıp oluşturabilmektedir. Bu personel için bir eğitim programı hazırlanmak mecburiyetinde kalınabilir (Sabuncuoğlu, 2016: 37).

### **Rütbe indirimi**

Rütbe indirimi uygulaması, bir cezalandırma olarak uygulanan; yetki, ücret gibi konularda daha alt kademedeki olan bir birime yapılan transferdir. Firma içerisinde bulunan mevcut işgörenden faydalanılmaktadır. Ancak hızla gelişen teknolojiye uyum sağlamanın zor oluşu veya işsizlik oranının zamanla yükselmesi sebebiyle yaşanan korku nedeniyle işgörenin kabul etmek mecburiyetinde kaldığı bir metot olması rütbe indiriminin genellikle kullanımı seyrek olmaktadır (Uyargil, vd. 2008: 138).

### **İşletme içi iş duyuruları**

İşletme içi duyurular uygulaması uygun araca karar verildikten sonra işletmenin istediği şekil ve içerik niteliklerini taşımasına dikkat edilmektedir. Doldurulacak pozisyonun üst ya da alt düzey görev olması iş duyurusunu farklılaştırmaktadır. Bu bilgiye örnek şu verilebilir: Bir genel müdürlük pozisyonu için panoya ilan asmak uygun olmayacaktır. Büyük ve tanınmış bir araçla bildirmek daha uygun olacaktır. Nitelik gerektirmeyen personel temini için yerel bir gazetede, kısa ve öz bir ilan vermek hatta firmanın bulunduğu yere “Personel aranıyor.” ilanı asmak dahi yeterli olabilecektir. İsimsiz iş duyuruları, firmanın ve işveren hakkındaki bilginin verilmediği duyurulardır. İsimsiz ilanlar, firmanın isminin ve ününün bilinmesinden ötürü oluşabilecek çok ya da yetersiz başvurunun gelmemesi için kullanılırlar. Adayların özgeçmişlerinin bulunduğu veri tabanlarındaki aday başvurularının çokluğu iş duyurularının farklılaşmasına sebep olmaktadır. Çok kısa bir ilan az sayıda adayın başvuru yapmasına neden olacaktır ve çok uzun bir ilan da beklentileri yükseltebilir hatta tersi bir durumda söz konusu olabilir (Erdoğan, 1991: 140-142).

Duyuru şeklinde yöntemin kullanılması muhasebecilik, mühendislik, mimar, ekonomist gibi mesleklerde iş arayanlar için sıkça kullanılmaktadır. Bu tarz

mesleklerde aranan nitelikler duyurularda belirtilmektedir. Duyuru yoluyla personel seçme faaliyeti ile geniş bir alana ulaşılmaktadır ve diğer uygulamalara göre masrafı az olmaktadır (Bingöl, 1998: 115-116). İş duyuruları hazırlanırken bazı faktörlerin gözönünde bulundurulması firmaya iyi yönde katkı sağlayacaktır. Personel açığının giderilmesi için yapılan duyularının adaylar için tanınması, iş arayan insanlar için ilgi çekici olması ve kolay okunması ile birlikte teknik beceri gerektiren birimler için firmanın başvuru sayısını arttırmasını sağlayan şu özellikleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 2012: 182);

- Açık bulunan pozisyonla ilgili duyurunun yapılacağı aracını en uygun olanını seçmek istenilen hedef kitleyi ve aday sayısını etkilemektedir. Bu sebeple hedef kitlenin saptanması ve ona göre en etkin iş bildirim aracının seçilmesi önemlilik arz etmektedir.
- Başvuru yayınının anlaşılır bir dilde ve öznellikten kaçınarak hazırlanması gerekmektedir. Bu başvuru ilanında görevin inandırıcılık özelliğini kazandırmayla tanıtılmasıdır ve gerçekçi açıklamalar bulunmalıdır.
- İşin ve görevin üstünlüğü ilkesi ile duyuruyu yayımlayan firmayı diğer firmalardan ayırt eden özellik olduğuna dikkat edilmektedir. Pazardaki diğer firmaların sağlayamayacağı ve onlara üstünlük sağlanan bir yapıyı açıklamaktadır. (Uluslararası yolculuk yapma imkanı, tanınmış bir ülkede eğitim alma ve dil öğrenebilme imkanı vb.)
- İşin çekiciliğinin vurgu yapılması bilhassa teknik personeller üzerinde durulan bir etkidir. İşin zorluğu ve dışında gelişen olayların farklılığının çekiciliğinin arttırılması yönünde adımlar atılmaktadır.
- Bilgi verme ile yapılacak iş ve firma hakkındaki bilgiler, projeler, ücret, genel konular gibi işlemlerinden bahsedilerek duyurunun aynı sürede açık olması sağlanmalıdır.

İşletme içi duyular çalışanların işle ilgili yenilikleri ve firmanın açık pozisyonları üzerine bilgi almasını sağlayan uygulamalardır ve mutlaka bu duyuların yapılması gerekmektedir.

### **2.3.3.2 İşgören Temininde İç Kaynak Kullanımında Dolaylı Uygulama Alanları**

#### **Kariyer planlaması**

Kariyer planlama işgörenlerin kariyer hedeflerinin planlanması ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için takip etmeleri gereken yol olarak söz edilmektedir. Kariyer planlama süreci; işgörenlerin, işletmelerin ve çevrenin değişiminden dolayı etkilenen ve değişime uğrayan bir uygulama alanıdır. Bu sebeple de bu uygulama alanı içerisinde işgörenler ve firmalar esnekliğini ortaya çıkarması gerekmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 180).

Kariyer planlaması, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile iş yaptıkları firmalardaki yükselişlerinin planlanmasıdır. Kariyer planlama; alt kademelerde ve insan gücü olan işlerde var olan becerileri geliştirmeye yönelik olarak düşünülürken, üst kademelerde, uzmanlıktan yöneticiliğe doğru giden yolda ise var olan becerilerle birlikte potansiyel becerileri geliştirmeye yönelik olmaktadır (Bilen, 1998: 31).

Kariyer planlama, işgörenlerin yeteneklerini ve ilgili oldukları alanları değerlendirerek, onların gelişme ihtiyaçları ile firma amaçlarını benzeştirmektedir. Etkili kariyer planlama faaliyetleri işgören dönüşümü düşürmektedir. Birçok İK yöneticisi, kariyer planlama uygulamalarını firma içi işgören beklentilerinin gerçekleştirilmesi olarak değerlendirmektedir. İşgörenler bu süreçte kariyer amaçlarını daha net tespit edebildikleri için alacakları eğitimleri ve kendilerini geliştirecek diğer uygulamaları önemli görmektedir. Firma içerisindeki uzman işgören sayısının artmasını sağlayacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 187).

Teknolojinin devamlı değişim ve gelişimi, firmaları gelecek isteklerine karşı hazırlıklı olmaya ve kariyer planlama faaliyetlerini gerçekleştirme yolunu öğretmektedir. Firmalarda kariyer planlama uygulamalarının amaçları sıralanmaktadır (Bilen, 1998: 33):

- Kişisel eğitim ve geliştirme gereksinimleri daha iyi tespit edilmektedir.
- Çalışanların hedefleri genişletilmektedir ve yeni alanlara yönelmeleri sağlanmaktadır.

- Kariyerlerinde terfi beklentilerinin gerçekleştirilmesi için bireylerin kariyer geliştirmeleri sağlanmaktadır.
- İnsan kaynakları verimli ve etkin kullanılmaktadır.
- Bireysel tatmin ile örgütsel bağlılık da artırılmaktadır.
- Çalışma performansını yükseltmek

1980’li senelerden sonra firmalar, örgüt yapılarında ve işgücünde oluşan değişim, örgütlerin uzun süreli faaliyet gösterebilmeleri ve başarılı olmalarında önemli olan insan kaynaklarının geliştirilebilmesi için yeni olanakların ve faaliyetlerin araştırılması gerekli olmaya başlamıştır. Kariyer planlama uygulamaları bu olanakları firmalara kazandırmakta ve çalışanlarla firmanın uyumunu sağlama aşamasında yardımcı faktör olmaktadır. Etkili kariyer planlama planı firmaya ve çalışanlara şunları kazandırmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 187-189):

- İşgücünün yetenek ve kapasitelerinden daha iyi faydalanma fırsatı doğmaktadır.
- İş ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması sağlanmaktadır.
- Çalışanlara daha iyi iş olanağı, ücret ve statü sağlanmaktadır.
- İşgörenlere yol gösterici faktör olmaktadır.
- Çalışan-firma uyumluluğu sağlanmaktadır.
- Firmanın gelecekteki işlerini devam ettirecek nitelikli işgücü hazırlanmaktadır.
- Performans artmaktadır ve hedefler daha hızlı gerçekleştirilmektedir.
- Firma içinde devamlı iletişim ağı kurulmaktadır, karşılıklı mesaj akışı sağlanmaktadır.
- Kamuoyunda olumlu imaj oluşturulmaktadır.

Firmalarda kariyer planlama faaliyetlerinde kullanılan yöntemler çeşitlidir. Firmaların sundukları fırsatların nitel ve nicel yapıları bu yöntemlerin kullanılma düzeyini etkilemektedir. Dolayısıyla bahsedilen kariyer planlama yöntemleri aşağıda verilmektedir (Soysal, 2003: 70-71).

- **Danışmanlık Faaliyetleri:** İşgörenlere danışmanlık hizmeti verme tekniğidir. Bu faaliyetlerde işgörenlere kariyerleri doğrultusunda yardımcı olma amaçlı tavsiye ve bilgiler verilmektedir.
- **Analiz Etme Atölyeleri:** İşgörenlerin ilgilerini, becerilerini ve imkânlarını belirleyerek analiz etmelerini ve kariyer planlamalarında buldukları yerin bilincinde olmalarını sağlayan ekibin oluşturulması tekniğidir. Böylece işgörenlerin kariyer planlarının gelişmesine katkıları olmaktadır.
- **Kendini Geliştirme Ekipmanları:** Bu ekipmanlar firmalar tarafından özel olarak işgörenin kullanmasına yönelik yayınlanan alıştırmaya kitaplarını ve diğer okuma ekipmanlarını içermektedir.
- **Değerlendirme Programları:** Bu programlar; işgören seçimi, yükselme, transfer ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılan tutum, eğilim, beceri, ilgi, kişilik ve diğer niteliklerin saptandığı testleri kapsamaktadır. Bu testler, alternatif kariyer yöntemlerinin gerektirdiği sorumlulukların da göz önünde bulundurulduğu, çalışanların öz değerlendirmeleri aşamasında kullanılmaktadır.
- **Kariyer Yönetim Programı:** Firma çalışanlarının kariyer davranışlarını anlamak ve firmaya yardımcı olmak için hazırlanan resmi ve detaylı programlardır.
- **Kariyer Kaynaklarının Planlanması:** Firmalarda boş pozisyonların belirli nitelikli adaylar tarafından doldurulmasına yönelik yapılan tahminler ve programlardır.
- **Kariyer Bilgi Sistemleri:** Firmalarda kariyer geliştirmeye ilişkin bilgilerin kayıt edildiği resmi bilgi sistemleridir.

Kariyer planlama, açık pozisyona uygun işgörenin iş görüşme sürecinden başlayarak, eğitim alması ile sürdürülen ve işgörenin berilerine yön vermenin amaçlandığı bir süreçtir. Kariyer planlama değişime uğrayan hareketli bir süreçtir. İşgörenlerin değişim gösteren gereksinimlerini karşılamak için firmaların başarılı uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Firmalarda

kariyer planlama şu aşamalarda gerçekleştirilmektedir (Şimşek, vd. 2004: 108-114).

- **Kurumsal Değerlendirme:** Firmaların işgörenlerine, kendilerini tanımaları sağlayan, kariyer ilgi alanlarını ve becerilerini anlayan testler yaparak kariyer bilgi sistemleri için gerekli bilgileri toplamasıdır. İşgörenlerin becerileri, istekleri ve ilgileri değerlendirilmektedir. Böylece firmalar insan kaynakları birimleri ile ilgili gözden geçirme sürecini sonlandırmaktadır.
- **Pozisyonu Tanımlama:** Kariyer yönteminin saptanmasının ardından, bu yöntemlerin uygulandığı her görevin gerektirdiği özelliklerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Pozisyon tanımla pozisyonlara yönelik fonksiyonel niteliklerin teknik ve sosyal taraflarına yönelik netlik belirtilmelidir.
- **İşgöreni Belirleme:** Firmalar devamlı başarıyı amaçladıkları sürece yetenekli işgörenleri bünyelerinde istihdam etme gayreti göstermelidir. Bu sebeple kariyer planlama aşamasına eklenecek işgörenler yetenekli ve personel temini aşamasından başarıyla geçmiş işgörenler olacaktır.
- **Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Saptama:** Firmalarda işgörenin kariyer planlaması yolunda öncülük etmeleri adına işgörelere kariyer danışmanları yardımcı olmakta ve böylece kariyer hedeflerini değerlendirmeleri sağlanmaktadır.
- **Pozisyonla Çalışanın Yetkinliklerinin Karşılaştırılması:** İşgörenlerin sahip oldukları mevcut ve potansiyel yetkinlikleri, onların firma içerisinde görev aldığı ve hedeflenen pozisyonlarının özelliklerinin karşılaştırılması ve uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi aşamasıdır.
- **Performans Değerlendirme:** Firmalarda çalıştırılan işgörenlerin kariyer hedefleri yönünde hangi yönde ilerleme kaydettiklerinin takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Firmaların başarılarının sürekli insan kaynaklarının performanslarına bağlıdır. İnsan kaynaklarının



performanslarının değerlendirilme faktörleri ise görev tanımı yönünde tespit edilmelidir.

- **Kariyere Yönelik Eğitimler:** Kariyer geliştirme fırsatları, performans değerlendirme sonuçları ve işgörenin yüksek motivasyon gayretleri ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının düzenlenmesi kariyer planlama aşamasında önemli bir aşamadır. Bu uygulamalar içinde uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, oryantasyon eğitimi ve hizmet içi eğitimleri gibi çeşitli hususlarda eğitim faaliyetleri bulunmaktadır. Bu eğitimlerin her biri firmada çalışan çeşitli örgütlerin farklı gereksinim ve beklentilerine uygun düzeyde ve sürelerde gerçekleştirilmektedir.
- **Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi:** Henry Mintzberg, “Strateji bir plandır ve devamlı bir davranıştır.” Sözüyle stratejik planlamanın ötesinde stratejik düşüncüyü savunarak strateji kavramını açıklamıştır. Firmalarda kariyer yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi, firmalara geleceğe, belirsizliklere ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik fayda sağlayacaktır. Greenhouse’ın ise kariyer stratejilerine yönelik yedi yaklaşımı vardır (Şimşek, vd 2004: 115): İşte yeterlilik, alınmak istenen görevlere katılımın artması, yetenek geliştirme, olanakları arttırma, destek kurma, imaj oluşturma, kurumsal politikalara katılımıdır.

Kariyer planlaması, çalışanların kurumda kalmasını ve işlerine olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu yüzden kurumların insan kaynakları birimi çalışanların kariyer planlaması konusunda faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

### **Yetenek yönetimi**

Yetenek yönetimi, firmanın karşı karşıya kalabileceği zorluklarla başa çıkabilmesi ve firmanın stratejilerini gerçekleştirilmesi ile beraber hedefleri doğrultusunda aradığı yetkinliklerle firmada var olan yetkinlikler arasındaki boşluğu doldurmaya çalışan, merkezinde “İnsan Kaynağı”nın olduğu bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 11).

Yetenek yönetimini anlamak için öncelikle “yetenek” kavramının açıklanması gerekmektedir. Şekil 2’de görüldüğü üzere “Yetenek” kavramı; pratiklik, başarı,

yetenek, yaratıcılık, liderlik ve zaman kavramlarının entegrasyonu şeklinde kullanılmaktadır.



**Şekil 2.2:** Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

**Kaynak:** (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Firmada insan unsuruna dikkat eden İKY kar amaçlı faaliyet gösterebilir ya da göstermez, firma pazarda her tür sektörü olan firmalar için önemli olmaktadır. Firmalar, eğer İK'sını etkili yönetemez, yanlış yönetir veya önemsemezse uzun vadede başarısız olabilmektedir. Firmada kabiliyetli çalışanların istihdamının sağlanması, bünyesinde uzun seneler memnuniyetinin sağlanarak, etkili yönetilebilmesi her firma için önemli görülmektedir.

İKY firma içinde çalışanın stratejik önemine odaklanarak, onu bir maliyet faktörü olarak görmemektedir, daha çok firmanın değeri olarak, firmanın etkinlik kazanmasında ve verimlilik artırılmasına katkı sağlayan bir yaklaşım olarak düşünmektedir.

İKY, firmanın hedeflerini gerçekleştirmek için, firmadaki İK'yı en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak uygulamaları düzenleme ve yürütme görevini gerçekleştiren departman olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla firma bazlı amaçları gerçekleştirmek ve rekabette üstünlük kazanmak için, uzman işgücününün İK tarafından anlayış gösterilerek yönetilmesidir. Bu durumda

karşılıklı anlayışı sağlamanın yönetimi, kurumsal iletişimin aktif ve etkili kullanılmasıdır (Akıncı, 2009: 13).

İnsan kaynakları yönetimi ile firmaların en değerli varlıkları işgörenler, yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkması ve yaygın bir biçimde kullanılmasıyla keşfedilmesi gereken beceriler olarak değerlendirilmiştir. Firmaların işgören güçlendirmeye kendi kararlarını alabilme, inisiyatif kullanabilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme olanağı verilen işgörenlerin, yetenek yönetimiyle sahip oldukları yeteneklerden etkin faydalanabileceği anlayışının kabul edilmelidir. İnsan kaynaklarındaki uzman belirli bir yetkinliğe sahip işgörenlerin ilgilerinin, kariyer davranışlarının nasıl geliştiği, en iyi performans sergiledikleri işlerine olan ilgi ile benzeştiğinde oluşmaktadır. Dolayısıyla İK yöneticileri işe alım, görev dağılımı ve kariyer gelişimi gibi husularda işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini örnek alırsa performansı da artırabilmektedir. Bunun anlamı İK yöneticisinin, becerikli uzman ve yetkinliği yüksek işgörenlerin daha iyi tanınması ve üstlenilmesi istenen rol ile işgören karakterinin uyumluluğu, işgören performansı bakımından önemli sayılmaktadır. Geleneksel İK ölçüm ve uygulamalarının yetersizliği “Yetenek Yönetimi” olarak söz edilen ve İKY’ye verilen yeni bir rol ve sorumluluklarından dolayı yeni bir yönetim uygulamasını gündeme getirmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamasını kullanan İKY, tek yönlü bir firmasal kazanç yerine çift yönlü kurumsal ve personel bazlı uzun zamanlı soyut ve somut kazanç düşünmelidir (Atlı, 2012: 157). Özetle; nitelikli işgücü azlığı yaşandığında yeteneğe dayalı İK yönetim faaliyetlerini kendi içlerinde yürütebilen firmalar, rekabet edebilme gücünü bulabileceklerdir.

### **Yedekleme planlaması**

Firmaların rekabet yarışı önemli kadrolarda çalışma isteğinin artmasına sebep olmuştur ve yedekleme planlaması insan kaynaklarının başlıca yatırımı duruma gelmiştir (Stambaugh, 2000: 47). Yedekleme planlaması ile firma içi yetenekli işgörenlerin saptanması ve uzun süreli çalışması sağlanmalı, firma içinde yöneticilik yapabilecek personelin kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ve üst düzey yöneticilerinin değerlendirmeye alınmasıyla ilgili hedefler yerine getirilmektedir (Holbeches, 2001: 290; Bruce, 2001: 80). Yedekleme

planlaması, firmalardaki üst düzey pozisyonlarda görev alacak işgörenlerin hazırlanması hususunda yapılan uygulamalardır. İK birimleri gelecekle ilgili stratejilere dikkat etmek için önemli pozisyonları ve gerekli yeteneklerin oluşmasını sağlamaktadır (Talent management: the next dimension of strategic HR, 2005). Firmalarda önemli pozisyonlarda birinin çalıştırılması gereksinimi ortaya çıktığında en kısa sürede bu gereksinimin olması için faaliyete geçilmesi gerekmektedir. Bunun için firma içinden seçilen adayların belirlenmesinin ardından aday özgeçmiş veritabanları oluşturulmaktadır. Periyodik sürelerde bu adaylar takip edilmekte ve istenilen şekilde gelişmeleri beklenmektedir ve destek olunmaktadır (Uyargil, vd. 2008: 330).

Önemli pozisyonlar için iş görenler değerlendirmelerinin ardından onların gelişmeleri yönünde çalışmalar yapılmaktadır (Yetenek Yönetimi, 2008: 44). Yedekleme planlaması, firmalarda işgörenlerin yükselmeleri için iç yetenek gelişimlerine bakılarak dizayn edilmiş stratejik bir değişim gayreti gösterilmektedir. Bu kavram Baby Boomer olarak isimlendirilen 1946-1964 döneminde yaş haddinden emeklilik sebebi ile ayrılmalarından ötürü bazı firmalarda önem kazanmaktadır. Bunun yanında belirtilen dönemde personelin ölümü, iş görmezliği ya da yetenekli bir personelin beklenmeyen bir vakitte istifası gibi oluşan acil durumlar sebebiyle bu personelin yedeklenmesi ve yerine yenilerinin getirilip ve onların eğitilmesi gerekmektedir. Yedekleme planlaması işgörenleri önemli pozisyonlar için hazırlamaktadır ve şekil 3'de yedekleme planlamasının stratejik yönetim modeline ilişkin şekil gösterilmektedir.



**Şekil 2.3:** Yedekleme planlamasının yönetimine ilişkin stratejik model

**Kaynak:** (Rothwell, 2010).

Yedekleme planlaması ile işgörenlerin yükselmelerini sağlamak için yapılacaklar:

- Yedekleme planlamasını gerçekleştirecek yöneticiler işgörenleri adına amaç ve hedeflere bağlı olarak hareket etmektedir. Yedekleme planlaması aşamasına dahil olabilen tüm personel için roller, sorumluluklar ve ölçülebilir program hedefleri net bir dille hazırlanmaktadır (Rothwell, 2010: 51).
- Mevcut durumda firmada yapılmayı bekleyen işler ve mevcut personel belirlenmektedir.
- Performans yönetilmekte ve işgörenlere sorumluluk verilmektedir.
- Belirlenen stratejik hedefler için planlanan işler ve işgörenler tespit edilmektedir.
- Personel yükselme faaliyetleri değerlendirmeye alınmaktadır.
- İşgörenlerin gelişimleri için hedefler belirlenmektedir. Bunun yanında daha da başarılı ve işinde iyi bir personel olmak için gelişim planları ve düzenli olarak yetenek görüşmeleri yaparak işgörenlere yatırım yapılmaktadır.

- Yürütülen bu planlamanın sonuçları değerlendirilmektedir. Saptanan amaç ve hedeflerin ulaşılabilirliği karşılaştırılmaktadır.

Başarılı bir yedekleme planlaması için izlenmesi gereken aşamalar (Greengard, 2001: 36):

- **Kilit liderlik faktörlerinin tanımlanması:** Firmalarda işgörenlerin başarılı olabilmeleri için hangi yetkinlik ve becerilerin gerekli olduğunun analiz edilmesi gerekmektedir.
- **Geleceğin liderlerinin bulunması ve motivasyonu:** Firmaların “yıldız” olacak işgörenlerin bulunması ve bu işgörenlerin firmanın önemli pozisyonları için çalışmaya hazır olması gerekmektedir.
- **Yedekleme planlaması ile ilgili sorumluluğun firma içi paylaşımı:** İnsan kaynakları birimleri kilit görevi görseler de araştırmalar bu aşamanın paylaşılarak bahsedilmesinin başarıyı artıracığını göstermektedir.
- **Yedekleme planlama aşamasının firma kültürü ile birleşmesi:** Başarılı bir yedekleme planlaması firma kültürü ve değerleri ile uyum içinde değerlendirilmelidir. Bu uyum, liderlik faktörlerinin saptanması ve iş süreçlerinin bitirilmesi çerçevesinde önemlidir.
- **Sonuçların ölçülerek gelişimin takip edilmesi:** Takip sürecinin etkin yürütülebilmesi, sonuçların verimliliğinin ölçülmesi açısından önemlidir. Bu ölçüm, yeni sistemlerin geliştirilmesi, ödüllendirme haklarının verilmesi uygulamalarına alt yapı oluşturmaktadır.

Sonuç olarak yedekleme planlaması kurumların geleceğe yapacağı yatırım olmaktadır.

## **2.3.4 İşgören seçiminde iç kaynak kullanımında karşılaştırma alanları**

### **2.3.4.1 İşgücü beceri envanteri**

İşgücü beceri envanteri firma bünyesinde görev alan işgörenin eğitimini, bilgisini, becerisini, yeteneğini ve tecrübesini gösteren bir uygulamadır. Bu uygulama personel ve İK birimi tarafından doldurulacak beceri envanter formu

kullanılarak hazırlanmaktadır. Bu form varolan performans ile işgörenin gelecekteki potansiyeli hususunda çalışanların bilgi almasında önemli bir kaynak olmaktadır (Gürbüz, 2002: 145). Çizelge 1’de işgücü beceri envanteri örneği bulunmaktadır.

|   |   |
|---|---|
| <b>1. BÖLÜM</b>   | (Bu bölümü İK Birimi doldurulacaktır.)  |
| 1. Ad Soyad:  |   |
| 2. Personel No:   |   |
| 3. Personel Bölüm:  |   |
| 4. Unvan:   |   |
| 5. Yaş:   |   |
| 6. X İşletmede Çalışılan Toplam Süre  |   |
| 7. Yapılan Diğer İşler  |   |
| X. İşletmede  | Unvan: Süre:  |
| Diğer İşletmeler  | Unvan: Süre:  |
| <b>2. BÖLÜM</b>   | (Bu bölümü personel dolduracaktır.)   |
| 8. Özel Beceriler:  | Şu an çalıştığınız işletmede kullanmıyorsanız dahi sahip olduğunuz özel becerileri lütfen belirtiniz. Kullanmakta tecrübeli olduğunuz araç, gereç ve aletlerin adlarını belirtiniz. |
| 9. Görevler:  | Görev aldığımız pozisyondaki işlerinizi belirtiniz.   |
| 10. Sorumluluklar:  | Görev aldığımız pozisyonda yapılması gereken sorumlulukları belirtiniz.   |
| 11. Eğitim Düzeyi:  | İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( )  |
| 12. Katılınan Kurs ve Seminerler:   |   |
| <b>3. BÖLÜM</b>   | (Bu bölüm İK Birimi tarafından personelin çalıştığı birimin yöneticisinden alınacak bilgiler doğrultusunda doldurulacaktır.)  |
| 13. Çalışanın performansının genel değerlendirmesi:                                     |   |
| 14. Çalışanın muhtemel bir terfi için ne düzeyde hazır olduğu ile ilgili görüşleri:     |   |
| 15. Çalışanın gelişmesi gereken yönleri:  |   |
| 16. Yöneticinin imzası:   | Tarih:  |
| <b>4. BÖLÜM</b>   | (Bu bölüm İK Birimi tarafından doldurulacaktır.)  |
| 17. Çalışanın geçmiş son iki dönemlik performans değerlendirilmesi bu forma eklendi mi? |   |
| Evet ( ) Hayır ( )  |   |
| 18. Bu formu hazırlayan personelin imzası:  | Tarih:  |

**Şekil 2.4:** Beceri Envanter Formu

**Kaynak:** (Gürbüz, 2002: 35).

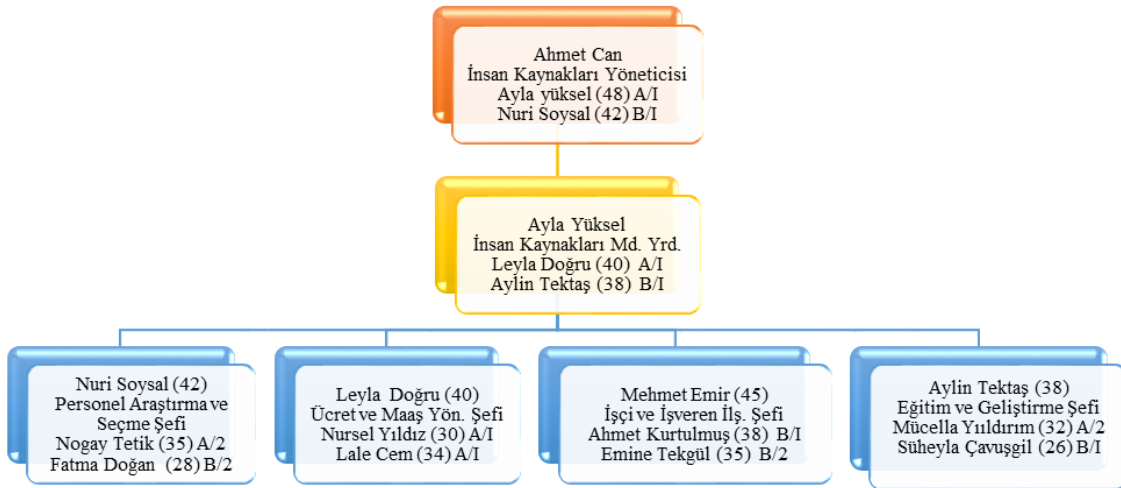
Sonuç olarak işgücü beceri envanteri ile çalışanlar kendileri hakkında bilgi sahibi olup, gelecekte o kurumda neler yapabilecekleri üzerinde düşünüp performansları üzerinde değerlendirme yaparlar.

### 2.3.5 Yedek işgücü çizelgesi

Firmalar hareketli bir iş ortamında faaliyetlerini devam ettirdikleri için boşalan kademelerin hızlı bir şekilde doldurulması işlerin aksamaması için önem taşımaktadır. Bu yüzden yedek işgücü çizelgesi, açık olan bölümlerin firma içinden hangi işgörenlerle doldurulacağını gösteren bir şemadır. Bu şemada firma içindeki tüm pozisyonlardaki personellerin varolan performansı, kuvvetli ve zayıf taraflarını gösteren verilerden oluşmaktadır. Bu metot, yönetim birimine hızlı kararlar alabilme bakımından faydalar oluşturmaktadır (Gürbüz, 2002: 145).

A: Terfi için hazır, B: Tecrübesi tam olarak yeterli değil, C: İş için uygun değil,

1: İş performansı mükemmel, 2: İş performansı standart düzeyde, 3: İş performansı zayıf, 4: İş performansı standartların çok altında



Şekil 2.5: Yedek İşgücü Çizelge Örneği

**Kaynak:** (Gürbüz, 2002: 36).

Yedek işgücü çizelgesi ile çalışanlar terfi için hazır olup olmadıklarını, tecrübelerinin tam olarak yeterli mi değil mi, yoksa iş için uygun değil mi, iş performansı mükemmel mi, standart düzeyde mi, zayıf mı yoksa standartların çok altında mı bunlar üzerinde bilgi sahibi olurlar.

### 2.3.6 Personel seçiminde iç kaynak kullanımı karar süreci

İç kaynak kullanılarak işgören temini üç yaklaşımla sağlanmaktadır.



### **2.3.6.1 İç Kaynaklar ile açığı kapatmak**

İç kaynaklar ile açığı kapatmak yolu, boşalan pozisyon için gerekli olan işgücü gereksinimi dış kaynak kullanımını gerektirmeyecek kadar az ve personel adayının çalışma süresin kısa zamanlı ise; fazla mesai, çalışma saatlerini artırma, eğitim ve ödüllendirme ile performansı artırma, personel gereksinimi duyulan birimlere diğer birimlerde çalışan personellerin kaydırılması gibi uygulamalarla gerekli işgücüne ulaşılmaktadır (Uyargil, vd. 2008: 134).

### **2.3.6.2 İç kaynaklara öncelik vermek**

İşgücü gereksinimi, işgörenlerin fazla mesai yapmaları, çalışma zamanlarının arttırılması ya da diğer birimlerden geçici süre için işgören kaydırılması yöntemiyle karşılanamayacak kadar büyük ise bu gereksinim; firmada varolan personelin terfi ve transferi yöntemiyle personel sağlanmaktadır. Eğer işgücü gereksinimi firma içerisinde iç kaynaklar ile sağlanamayacaksa dış kaynaklardan faydalanılarak işgören tedariki yapılmaktadır. Oluşan açık pozisyonun ilk önce varolan işgörenler arasından seçilen kişilerle doldurulma planının yapılmak istenmesidir (Uyargil, vd. 2008: 135).

### **2.3.6.3 İç Kaynaklara ve dış kaynaklara eşit davranmak**

Açık pozisyonlara personel seçimi için tercih edilen diğer bir yaklaşım ise iç ve dış kaynaklardan faydalanan personel adaylarının topluca değerlendirilip işin gereklerine uygun adayın seçilmesidir.

Moser (2005: 189), işgören seçiminde iç kaynaklardan faydalanma hususunda başka karar verme kriterini referans yazılmış özgeçmişlerin incelenmesi hususunda çalışmıştır ve firma personelinin dışarıdaki tanıdıklarına firmasında açık bir pozisyonun olduğunu ve kendisini referans olarak kullanabileceğini söylemesi; başvuran personel adayının iç kaynak olarak görülmesini ifade etmektedir. Böylelikle dış kaynak olarak başvuran personel adayının firma içerisinde bir bilgi kaynağı olması sebebiyle kendisini bir adım öne çıkartıp iç kaynak olarak değerlendirileceği ve karar sürecine katılacağı bilgisi verilmektedir.

Firmalarda iç ve dış kaynaklardan işgören temini yapılarak görev bilinci oluşturulmaktadır. Bir firmada iç ve dış kaynaktan bulunmuş işgörenlerin

beraber çalışması firma kültürünün yeni bir yapıya bürünmesi sağlanmaktadır ve firmaya hareketlilik gelmektedir (Sullivan, 2002: 46-50).

İç ve dış kaynak kullanımının firma kültürü ve firmaya getirdiği yenilik ve hareketlilik dışında çalışanlara da bazı etkileri olduğu söylenebilir. Bu çalışana etki eden faktörden biri de örgütsel bağlılıktır.

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin tanımlamalara yer verilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının önemi ve göstergeleri ile örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerle örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve sonuçları ele alınmaktadır.

#### **3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi**

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).

Rekabet, çalışanların ciro oranlarını arttırmakta ve çalışanların çalışmaya devam etmesi zorlaşmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık kavramı her gün önem kazanırken, işverenler çalışanlarını korumak için farklı alternatifler denemektedir. Morrow, örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yirmi beşten fazla tanımın literatürde yer aldığını belirtmektedir. Farklı disiplinlerin örgütsel bağlılık konusundaki ilgileri arttıkça, bu araştırmacılar örgütsel bağlılık konusundaki bakış açılarını eklediklerinden örgütsel bağlılık kavramı biraz daha karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşıklık, örgütsel bağlılık konusunda kararlaştırılan bir fikir birliği oluşumunu engellemektedir (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1251).

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 (Sığırı, 2007: 262).

Çalışanların kuruluşlarda başarıya ulaşma konusundaki yüksek örgütsel bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların sorun yaratmamasını ve kuruluşun hayatta kalmasını ve refah içinde olmasını sağlamak için örgütsel bağlılığın sağlanması gereklidir. Organizasyonda motivasyonu yüksek ve performansı yüksek çalışanların uzun süre çalışmasını sağlamak, verimliliği artırır, çünkü organizasyona bağlılığı yüksek olan bir kişi organizasyondan ayrılmayı düşünmeyecek ve aynı kurumda uzun süre çalışacak ve örgütün amaçlarını algılayabilecek ve çaba gösterecektir (İnce ve Gül, 2005: 15).

Örgütsel bağlılık kavramı, kurum içinde çalışan bireysel yöneticiler için özel bir öneme sahiptir. Kendi başına bir bütün oluşturmaz. Bireyler ve iş arasındaki denge örgütsel bağlılığa dayanmaktadır. Çalışanlar, kurum içindeki kişisel hedeflerini gerçekleştirme fırsatına sahiptir. Organizasyonu da bir araç olarak görmektedir. Kurumun çalışan bireyler olmadan başarılı bir şekilde ilerlemesi mümkün değildir. Yüksek maliyetli işler düşük maliyetle gerçekleştirilir. Kuruluşun üstünlüğünü rekabet avantajı ile koruyabilir (Karaca, 2007: 51).

Çalışanlar kuruluştaki bulunmaktan mutlu olursa, kuruluşun amaç ve hedefleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmak isteyeceklerdir. Kuruluş için sürekli çaba göstereceklerdir. Organizasyon ne kadar başarılı olursa, birey o kadar başarılı düşünülecektir. Çalışan bireylerin kuruma bağlı kalmasını sağlayabilen yöneticiler çok önemli bir sorunu çözmektedir (Ertan, 2008: 8).

Organizasyonun en önemli bölümünü oluşturan yöneticiler için bireyleri organizasyona bağlamak çok zor bir süreçtir. Ancak, başarılı olursa, hem organizasyon hem de kendilerini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bu durum beraberinde grup psikolojisini de beraberinde getirmektedir. Böylece, tek bir kişi sorumluluk almaz, aynı durum her birey için doğrulanır. Son zamanlarda,

en büyük ve en önemli sermayenin insan olduğu düşünülmektedir. İnsan gücü tüm organizasyonlar için önemlidir (Saldamlı, 2009: 8).

Kurumların beceri ve becerilerine bağlı olarak doğru iş için doğru kişiyi kullanmaları önemli olsa da, bu bireyleri organizasyonda tutmanın ve sürdürmenin öneminin de paralel olarak arttığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık, birçok olumlu sonucun ortaya çıkması açısından önemlidir, bağlılık düşüklüğü olan organizasyonlarda, yüksek ciro oranı ve düşük verimlilik yaşanmaktadır. Örgütlerde çalışanların sürekliliğini ve düşük iş gücü devir hızını sağlamada en önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılığın oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36; Sabuncuoğlu, 2007: 617).

### **3.2 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşur: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Balay, 2000: 120):

*Uyum:* Çalışanların organizasyonda yüzeysel bağlılık gösterdikleri anlamına gelir. Organizasyona adapte olan çalışan, yapmak mecburiyetinde olduğu için işini yapar. Organizasyona adapte olmuş bir çalışan, çalışmalarına gerçekten inandığı için değil, ödül beklentisinden veya ceza korkusundan ötürü kurallara uymaya zorlanır. Organizasyon yöneticileri için tercih edilmez. Eğitim gibi çok fazla özveri gerektiren çalışanların, sadece uyum sağlamaktan ziyade, daha üst düzeyde bir bağlılığa sahip olmaları gerekir.

*Özdeşleşme:* Uyumun bir sonraki aşaması çalışanın kuruma ve meslektaşlarına yakın olma isteğine bağlıdır. Kuruluşun kuralları ve çalışanları, başkalarının davranışını benimsemek ve sürdürmek ister. Ancak bu taahhüt geçici bir taahhüt olabilir. Bu taahhüt kuruluşun çekiciliği kaybolduğunda sona erebilir. Bir kişi veya grup farklı nedenlerle kendilerini tanımlayabilir. Örgütlenme taahhüdü, bireye kendini tanıma, ait olma ve kendini gerçekleştirme konusunda yardımcı olabilir. Kuruluşun güvenilirliği, imajı ve saygınlığı yüksekse, üyeler kendilerini organizasyonla daha fazla tanıyabilirler. Bu talepler karşılanmadıkça, kuruluştan kopmalar başlayacaktır.

*İçselleştirme:* Bağlılık da son aşamadır ve çalışanın ve kuruluşun hedeflerinin uyumu anlamına gelir. Organizasyonu içselleştiren çalışanların tutum ve

davranışları üzerinde etkisi vardır. Üyelerin organizasyonu, organizasyonun bütünleşik bir üyesi ve organizasyonun sadık bir üyesi olmaktadır. Örgütü içselleştiren çalışanlar örgütün değerlerini kendi değerleri olarak görürler, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak örgütün başarısı için yüksek çaba gösterirler.

### **3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır ve alt başlıkları ile detaylandırılarak ele alınmaktadır.

#### **3.3.1 Bireysel faktörler**

Kişisel unsurların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri büyüktür. Çalışanların beklentileri, çalışma süreçleri ve çevreleri, bağımlı faktörler arasındaki ilişkiyi etkileyen birey ve kuruluşlar, örgütsel bağlılık için belirleyici faktörlerdir. Literatürde, bireysel faktörlerle organizasyon arasındaki ilişkileri sunan çok sayıda araştırma vardır. Bireysel unsurlar iş beklentilerini, kişisel özellikleri ve psikolojik sözleşmeleri içerir (Bakan, 2011: 13). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda, bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Balay, 2000: 123). Farklı bireysel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara yol açar. Yaş, medeni durum, cinsiyet hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi bireysel özellikler örgütsel bağlılıkla çok yakından ilgilidir.

##### **3.3.1.1 İş beklentileri**

Örgütün oluşumunun nedeni insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kuruluşun ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için insanlar katılmıştır. Kurumlar, çalışanların ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için bir araç olarak kullanılır. Çalışanların organizasyon için beklentisi, bağlılık ile ilgilidir. Kuruluşun beklentileri karşılama tutumunun bağlılığı arttırdığı düşünülmektedir (Samadov, 2006: 91).

*İşin İçeriği:* Örgütler çalışma alanlarını bir bütün olarak değerlendirir ve ayrı ayrı değerlendirmez. Bütünlüğe işletme karmaşıklığı denir. İşin karmaşıklığı ve içeriği ne kadar büyük olursa, çalışanların bağlılığının o kadar yüksek olduğu

düşünülmektedir. İşin zorluğu arttığında, çalışanların zorluğu artar ve bu bağlılık düzeyini etkiler. Kuruluşun taahhüdüne bağlı olarak, işin içeriği ve zorluğu gibi faktörlerin, çalışanların gelişim nedenlerinin şiddeti gibi ilişkilerde vurgulanmalıdır. Örgütler çalışma alanlarını bir bütün olarak değerlendirir ve ayrı ayrı değerlendirmez. Bütünlük, iş karmaşıklığı ile adlandırılır. İşin karmaşıklığı ve içeriği arttıkça, çalışanların sadakati de göz önünde bulundurulur. İşin zorluğu arttığında, çalışanların zorluğu artar ve bu bağlılık düzeyini etkiler. İşin içeriği ve işin zorluğu gibi faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkilerinde vurgulanması, çalışanların gelişim nedeninin şiddetidir (Çırpan, 1999: 63).

*Beceri Çeşitliliği:* Beceri ve organizasyon arasında ılımlı bir ilişki var. Bir çalışmaya göre, sürekli çalışan ile yarı zamanlı çalışan arasındaki bağlılık, becerilerin çeşitliliğinde sorgulanmıştır ve yarı zamanlı çalışanın yetenek tipinin taahhüdünü etkilememiştir (Çırpan, 1999: 63).

*Özerklik:* Yöneticiler, çalışanlarının istedikleri gibi yapmalarını ve istedikleri işi sorunsuzca yerine getirerek daha fazla bilgi ve beceri geliştirmelerini beklerler. Bu nedenle, öğrenme durumu çalışırken ortaya çıkar. Bireysel öğrenme çabaları, öğrenme çabası içinde olan ve kendilerini geliştirmeye çalışan bireylere değer veren organizasyonlarda daha fazla görülmektedir. Örgüt ve özerklik arasındaki ilişkinin zayıf olduğu düşünülmektedir (Çırpan, 1999: 63).

### **3.3.1.2 Psikolojik sözleşme**

Çalışan ile kurum arasında iki tür sözleşme vardır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme. İş sözleşmesi, çalışanın ve organizasyon yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve resmi sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme, yöneticilerin, çalışanların ve diğer kişilerin her zaman uyması gereken ve onlardan beklenen davranışlarla ilgili bir kurallar bütünüdür (İnce ve Gül, 2005: 18).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin organizasyonda iş bulduğu ilk günden itibaren başlar. Beklentilerin oluşması tarafları zorunluluk altına sokmakta ve birbirine bağımlı kılmaktadır. Çalışanların doğru algılanması ve psikolojik anlaşmaların doğru anlaşılması, verilen bilgilerin doğruluğu ile yakından ilgilidir. Bir bireyin organizasyondaki belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer

kuruluşların üyelerinin sözleşmeyle aynı anlama geldiği anlamına gelmez. Çünkü her insanın duygu ve düşünceleri ile diğer insanlardan farklı olan ayrı bir dünyası vardır. Karşılıklı beklentilerin karşılıklı örtüşmesi nedeniyle, belirsizliği ortadan kaldırmak için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentileri dikkatle incelemek gerekir. Kurumun ve bireyin beklentilerinin örtüşmesini artırmak için önemli bir araç, başvuru sahibine işletme ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan gerçekçi bir iş görüşmesidir (Atay, 2006: 77).

Sonuç olarak, her iki tarafın da kazandığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanların sadakatini ve bağlılığını artıran, yüksek iş doyumunu ve verimlilik artışını sağlayan olumlu sonuçlar getirecektir.

### **3.3.1.3 Kişisel özellikler**

Bireysel faktörler çalışanların kendi özellikleri için önemlidir. Kişisel özellikler; personelin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim seviyesi ve çalışma süresidir (Bayram, 2005: 125).

*Personelin Yaşı:* Bu faktör örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Örgüt üyesi gençler yaşlılara göre örgütsel bağlılıkları daha azdır. Örgütünde çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir, çünkü emekleri, zamanları ve deneyimleri karşılığında kurumda daha özel bir konuma sahip olacaklarına inanmaktadırlar. Genç çalışanların, eğitimleri nedeniyle daha uyumlu çalışmaları, çalışma süreleri ve arkadaş çevresine alışması gibi problemleri olacağından, organizasyona bağlılıkları daha düşük olacaktır (Balay, 2000: 125).

*Personelin Cinsiyeti:* Bu faktörde örgütsel bağlılık ile ilişkili bir bireysel faktör olarak düşünülmektedir. Yapılan araştırmalardan biri örgütsel bağlılığın cinsiyet üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır, ancak bağlılığın personelin işi, kariyeri ve kendini geliştirmesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Toplumsal cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki araştırmaların artmasının nedeni, devamlı değişen ve gelişen görüşler, bakış açıları ve tutumlardaki farklılıklardır (Yazıcıoğlu, 2010: 243). Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle ilgili araştırmalarda da ev hanımlarının çalışmaya daha az bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Bunun yanında, kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, çünkü



örgütlerde veya işletmelerde daha fazla ayrımcılığa maruz kaldıkları belirtilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010: 74).

*Personelin Medeni Durumu:* Araştırmalar personelin evli mi yoksa bekar mı olduğu ile ilgilenmektedir. Araştırmalar medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye de bakmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar arasında medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında düşük ilişki olduğudur. Medeni durum ve örgütsel bağlılık zorunlu bağlantılar olarak kabul edilir. Evli çalışanların yüksek finansal sorumlulukları nedeniyle, bekar çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahiptirler (Gürkan, 2006: 72).

Örgütsel bağlılık ve personelin evli ve bekar durumları arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapılmaktadır. Evli erkekler ve örgüt üyesi çalışan kadınlar aile sorumlulukları nedeniyle işlerini riske atmazlar. Bu nedenle çalışan bireyler işlerini değiştirmekten kaçınırlar. Modern dünyada, özellikle ülkemizde, ağır çalışma koşullarından dolayı çocuğu olan kadın çalışanlar işlerini bırakmak zorundadır. Ailede yalnız kalan evli erkekler, aile sorumluluklarına yüksek bir bağlılık göstermek zorundadır. Ancak çocuklu ailelerin örgütsel bağlılıkları daha yüksektir (Ersoy, 2007: 173).

*Personelin Çalışma Süresi:* Bu faktörün örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülmektedir ve üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Araştırmaların genelinde bu faktörle örgütsel bağlılık ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Cohen araştırmasında çalışma süresiyle çalıştıkları firma arasında ilişki olup olmadığını test etmek istemiştir. Yaptığı analizler sonucunda bu ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Çalışanların daha fazla emek harcadıkları ve işlerini bir yatırım aracı olarak gördükleri için örgüte bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir. Aynı işyerinde uzun süre çalışan personel örgütüne alışmaktadır. İnsanlar alışkanlıklarını bırakmakta zorlandıkları için örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Aynı işletmede uzun süre çalışan işçilerin işyerine psikolojik bir şekilde bağlı olmalarıdır. Cohen tarafından çalışma süresi ve çalışılan kurumlar arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışanların daha fazla emek harcaması ve çalışanların yatırım aracı gibi görülmesi örgütsel bağlılık oranını arttırmaktadır. Aynı işyerinde uzun süre personel çalıştığı firmasına ve örgütüne alışarak gitmektedir. İnsanlar alışkanlıklarını bırakmakta zorlandıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Diğer bir mesele, uzun süredir

devam eden bir işletmede çalışanların psikolojik olarak bağlanmasıdır (Bülbül, 2007: 30). Örgütsel bağlılığın artmasına yol açan diğer çalışma zamanı faktörlerine baktığımızda; emeklilik maaşı, toplumun statüsü, maaş artışının çalışma süresindeki artış, yaş gruplarındaki değişim, örgütün örgütten ayrıldığı zaman bireyin maddi çıkarları gibi faktörlerdir. İşletmelerdeki uzun süreli personel az çalışana göre işe geç gelmek ve erken çıkmak gibi daha fazla alışkanlıklara sahiptir. Bunun nedeni, uzun vadeli çalışanların kuruma olan güveninin iş yorgunluğu, isteksizlik, can sıkıntısı ve yaşlanmayla ilgili olmasıdır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 17).

*Personelin Eğitimi:* Eğitim, insanlar için en önemli yatırımdır. Modern organizasyonlarda, hizmet içi eğitim ve kişinin eğitimi çok önemlidir. İnsanların eğitim seviyesi arttıkça, finansal gelirlerde de bir artış görülebilir. Eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır. Kişi, işletmedeki eğitiminden daha düşük bir pozisyondaydı, bir memnuniyetsizlik vardır. Başka bir deyişle, çalışanın eğitimi ile yapılan işin kalitesi tutarlı değilse, bu durum örgütsel bağlılığın azalmasına yol açar (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 77).

Yüksek eğitim seviyesine sahip bir insanın kendine güveninin çok büyüktür. Bu özgüven sayesinde işletme içindeki konumuna hakim olan çalışan, belirli bir noktadan sonra performansını ve verimliliğini daha etkin bir şekilde gösteremediğine karar vermektedir. Bu nedenlerden dolayı çalışanların çalışmalarını değiştirmeye karar vermektedir. Ayrıca, vasıflı ve deneyimli çalışanların şirketin ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklar tarafından desteklenmediğinde örgütsel bağlılıklarının azalarak işlerinden ayrıldıkları tespit edilmiştir (Saldamlı, 2009: 44).

### **3.3.2 Örgütsel faktörler**

Çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde iş ve iş ortamıyla ilgili çok sayıda faktörün etkisinden söz edilebilir. Bu faktörler ayrı ayrı incelenecektir.

#### **3.3.2.1 Örgüt büyüklüğü ve yapısı**

Büyük organizasyonlarda yönetim ve kontrol mekanizmasının en iyi şekilde çalışması için iyi tanımlanmış bir hiyerarşik yapı, herkesin kendi pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumluluklara sahiptir. Her seviyede işlerin nasıl

yapılacağına dair detaylı ve somut ilkeler vardır. Kişilerarası ilişkiler mevcut pozisyon ilkelerine göre sürdürülür (Bingöl, 1998: 85).

### **3.3.2.2 Örgüt kültürü**

Organizasyonlar farklı kişilikleri ve kültürel özellikleri olan insanlardan oluşur. Bu insanlar hepsi birbirinden farklı olan ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır fakat birlikte diğer kuruluşlardan ayrı bir sistem oluşturmaktadır. Bu sistem ile, kurum içindeki çeşitli inanç ve kültürler ortak bir noktada buluşmaktadır ve yeni bir kültür yaratmaktadır. Örgüt kültürü, farklı özelliklere sahip olan bu kişilerin bir organizasyon altında ayrı bir kültür oluşturmak anlamına gelmektedir (Eren, 2014: 135).

### **3.3.2.3 Ücret düzeyi**

Ücretlerin ve diğer maddi araçların bireyleri çalışmaya iten en büyük güç olduğu göz önüne alındığında, ücretler örgütsel bağlılık üzerinde etkili önemli bir değişken olarak kabul edilebilir. Kuşkusuz, iş ararken kişinin dikkatini çeken faktör, ödenecek ücrettir. Ücret ne kadar yüksekse, işletmenin çekiciliği ve organizasyon üzerindeki olumlu etkisi o kadar yüksek olur (Balay, 2014: 68).

### **3.3.2.4 Örgütsel ödüller ve terfi**

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı taraf geliri, alanda ilerleme, tanınma, terfi, bir işi veya projeyi başlatma ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek bir denetim gibi kişisel olmayan ödüller çalışanların katılımı için de etkilidir (Keleş, 2006: 63).

Personelin her zaman ar-ge gereksiniminin bir sonucu olarak, personel çalışma hayatlarında başarılı olmak istemektedir ve belirli bir zaman sonra verimlilikleri karşılığında üst kademelere terfi etmeyi hedeflerler. Bunun nedeni yaptıkları işleri daha çok anlarlar ve öğrenirler, icra ettikleri iş sıradan olmaya başladığında ve kendi konularında ve sorumluluklarında yetersiz olduklarını hissetmektedirler (Keser, 2006: 69).

Personel üst kademeye yükselme vaktinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır. Vaktinde uygulanmayan promosyonlar işgörenlerin motivasyonunu azaltmaktadır, devamsızlığı arttırmaktadır ve memnuniyet düzeyleri azalmaktadır. Ek olarak, promosyon olanakları bireyin

sosyal hayatına etki etmektedir. Sosyal yaşamda statü kazanan işgörenler iş yaşamında daha mutlu olacak ve daha yüksek memnuniyet gösterecektir (Türk, 2007: 77).

### **3.3.2.5 Takım çalışması**

Ekip, önceden planlanmış hedeflere ulaşmak için toplanan, beraber çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir gruptur. Takım çalışması, çalışanlara, karar verme gücüne bağlı daha fazla beceri ve kaliteye gereksinim duyanlar için mükemmel bir iş doyumunu oluşturmaktadır. Bu durum işletmelerde verimlilik artışı, yenilikçi düşünce kalitesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri ile sonuçlanmaktadır. Ekipler, çağdaş iş hayatının zorluğunu üstlenmede, uygun iş sorunlarına çözümler geliştirmede, daha fazla insanın katılımını sağlamanın ve beklentilerdeki değişikliklere daha esnek ve uyarlabilir olmanın etkili bir aracı olarak görülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 8).

Takımların örgütsel bağlılığını artırmak için ortaklaşa alınan kararların büyük etkisi vardır. Hem ekip hem de birey açısından, çalışanın kararlara katılımı kendisini değerli hissettirecektir. Böylece örgütsel bağlılığı olumlu düzeyde etkileyecektir. Takım çalışmasında, üyeler arasındaki pozitif veya negatif ilişkilerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülebilir (Gündoğan, 2009: 37).

### **3.3.2.6 İletişim**

Güçlü iletişimi olan organizasyonlarda, çalışanlar nelerle karşı karşıya kalacaklarını kolayca öğrenebilir. Etkili iletişim, bilginin aktarılmasında büyük rol oynar. İletişimde zorluk yaşamak, örgütsel anlamda belirsizliklere neden olur. Belirsiz bir ortamda çalışanların mutlu olmaları beklenemez. Mutsuz çalışanların iş memnuniyeti düşecektir ve güçlü iletişimi olan organizasyonlarda da iş tatmini yüksek olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

### **3.3.2.7 Örgüt dışı faktörler**

Profesyonellik örgütsel olmayan faktörlerden biridir. Alanında profesyonel, detaylı ve uzun süreli eğitim, işi en doğru ve uygun şekilde yapandır (Adıgüzel, Tanrıverdi ve Sönmez, 2011: 240).

Bazı uzmanlar işle kurumun gereksinimleri arasında kalabilmektedir. İşini doğru yapmayı düşünen uzman çalışan takımın düşüncelerini bozmak mecburiyetinde

kalabilmektedir. Böylece uzmanlık örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyebilmektedir. Yapılması gerekenler, organizasyonun taleplerini ortak noktada karşılamaktır (Davran, 2014: 104). Bu durumda, uzmanlık iyi istihdam ve organizasyonda başarı gibi olumlu sonuçlara yol açacak ve kurumsal bağlılığı artıracaktır.

Örgütsel bağlılık araştırması, yeni istihdam imkânlarının bulunmamasının çalışanların örgütsel bağlılığını artıracacağı konusunda fikir birliği olduğunu göstermektedir. Dahası, yeni iş bulma fırsatlarına rağmen, çalıştığı organizasyondan ayrılmayan, kendisini kurumla özdeşleştiren ve yeni bir iş bulma imkânı bulunmayan bir çalışanın daha fazla organizasyonuna bağlılığını sürdürmektedir (Tortumluoğlu, 2014: 42).

Araştırmacılar arasında yeni iş olanaklarının bulunmamasının yüksek örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu hususunda bir görüş birliği vardır. Çalışanların, ekonomik kriz zamanlarında sınırlı iş fırsatlarıyla birlikte örgütsel bağlılıklarını artırmaları düşünülebilir (Seyhan, 2014: 60). İyi bir eğitim almak, ekstra iş fırsatlarıyla orantılıdır. Yüksek eğitimli insanlar veya başarılı olanlar, birlikte çalıştıkları kuruluştan beklentilerine cevap verdiklerini düşünüyorlarsa, kuruluşa olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aslında, alternatif iş olanaklarına sahip olmayanlar ve organizasyona devam etmek zorunda olan çalışanlardan daha fazla organizasyona bağımlıdırlar (Yücel ve Koçak, 2016: 120).

### **3.4 Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı şeklinde üçe ayrılmaktadır ve bu başlık altında bu yaklaşımlara ilişkin bilgiler ayrıntılandırılmaktadır.

#### **3.4.1 Tutumsal bağlılık yaklaşımı**

Çalışanların organizasyonla etkileşimlerine ilişkin algı ve düşüncelerine odaklanan tutum yaklaşımında çalışanların hedefleri ve görüşleri ile organizasyon amaçları ve normları uyumludur. Başka bir deyişle, çalışanların organizasyon ile özdeşleşmesinin, örgütsel kararların ve faaliyetlere katılımın göreceli gücü olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık araştırmacılarının yönlendirdiği asıl amaç örgütsel bağlılığın gelişmesine ve

bağlılığın davranışlar üzerindeki etkisine katkıda bulunmaktır (Meyer ve Allen, 1991: 61; Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Kanter, Etzioni, OleyReilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar incelenecektir:

*Kanter'in Yaklaşımı:* Örgütsel bağlılık kavramı olan Kanter, örgüt üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını sosyal sistemler dahilinde karşılamak ve bu konuda istekli bir yönelim ve çaba olarak belirtmiştir. Örgüt içindeki bireylerin davranışsal ihtiyaçları benzer olmayabilir ve anlaşmazlıklar gösterebilir. Bu temel gerekçeyle, Kanter örgütsel bağlılığı üç farklı kategoriye tabi tuttu. Bu sınıflandırma, süreklilik bağlılığı, karşılıklı bağlılık ve kontrol bağlılığı olarak belirtilmiştir (Kanter, 1968: 500).

Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment), çalışanların organizasyondan ayrılma maliyetlerini ve organizasyonda devam etme maliyetlerini değerlendirmesinin sonucu olarak, ayırma maliyetlerini yüksek buldukları ve organizasyona devam etmek için çaba sarf etmeleri olarak belirtilmektedir. Örgüt adına bağlılık ve çeşitli yatırımlar sergileyen çalışanlar çabaları karşılığında kazanç elde etmek için bağlılık yaratabilir. Aynı zamanda, çalışanların organizasyondan ayrılmasını önleyebilecek fedakârlık talep etmek, bağlılığa katkıda bulunan başka bir faktör olabilir (İnce ve Gül, 2005: 30; Karasoy, 2011: 54).

Kenetlenme Bağlılığı (Cohesion Commitment), örgütlerde faaliyet gösteren kişilerin örgüt içinde var olan sosyal ilişkilere bağlanması olarak tanımlanmaktadır. İnsanların gruplara katılımı neticesinde, dayanışma kurulacak ve grubu korumak için karşılıklı bağlılık sağlanacaktır. Karşılıklı bağlılığı olan gruplarda olumlu duygusal algılar vardır. Bu tür gruplarda, çalışanlar arası mücadele ve kıskançlık düşük seviyede görülmekte olup, birlik inancı yüksektir. Olumlu duygusal yaklaşımlar duygusal tatminkarlığa neden olur ve bu tatminin ardından bağlılık sağlanır (Kanter, 1968: 500; Gül, 2002: 42).

Kontrol Bağlılığı, Organizasyonun kurallarına uyarak çalışanların organizasyonel değerlerinin benimsenmesini temsil eder. Kontrol bağlılığındaki en önemli faktör, kurum tarafından belirlenen norm ve davranış kalıplarının ahlaki açıdan doğru bir şekilde değerlendirilmesidir. Çalışanlar, kişisel değer

yargılarıyla örtüşen kurallar karşısında uyumlu bir eğilim gösterebilir ve örgütün beklentilerini davranışları için etkili bir rehber olarak tanımlayabilir (İnce ve Gül, 2005: 32). Kanter (1968: 501), bu bağlanma türlerinin birbirleriyle etkileşime girdiğini, ancak sonuçların farklı olduğunu vurguladı. Bu tür bağlılıklar, bireylerin kuruluşlarına bağlılık seviyesini artırır ve kurumsal başarıya ulaşmada etkilidir.

*Etzioni'nin Yaklaşımı:* Örgütsel bağlılığın tipolojisi konusunda ilk araştırmacılardan biri olan Etzioni (Doğan ve Kılıç, 2007: 42), kuruluşun isteklerine uygun davranan katılım tutumunu ifade eder (Mishra, 2005: 89). Etzioni modeli temelde makro örgütsel bir teoridir. Bununla birlikte, modelin organizasyon üyelerinin sadakatini kavramsallaştırmak için uygun bir yöntem sağladığı belirtilmektedir (Penley ve Gould, 1988: 45). Etzioni örgütsel bağlılık; üç farklı şekilde sınıflandırmıştır: hesaplama taahhüdü, ahlaki taahhüt ve yabancılaştırma taahhüdü (Mishra, 2005: 89).

Yabancılaştırma taahhüdü kişinin davranışının kısıtlanmasından kaynaklanabilir ve cezaevi ve askeri temel eğitim kampları gibi alanlarda daha yaygındır. Örgütsel ortamlarda alternatif bir eksiklik olan ana etken yabancılaştırma bağımlılığı, çalışanların örgütlerini zararlı veya cezai olarak algılaması durumunda ortaya çıkabilir. Bu tür bir bağlılığa sahip çalışanlar, kuruluştan ayrılma durumunda maddi kayıpların olması, farklılıktan kaynaklanan aile bağlarının kaybı ve iş seçeneklerinin olmaması gibi nedenlerle kuruluşta devam etmelidir (Newton ve Shore, 1992: 277; Penley ve Gould, 1988: 48).

Hesapçı bağlılık, kuruluşla güçlü bir etkileşimi yansıtmaz ve kuruluş ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisine dayanarak oluşturulur. Çalışanların günlük organizasyonel faaliyetlerini belirleyen faktörler, faaliyetleri karşılığında elde edecekleri kazançlardır. Aslında, çalışanların taahhüt seviyesindeki belirleyici faktör, motivasyonlarının bir koşulu olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 33).

Ahlaki bağlılık, örgütün norm ve standartlarının emilmesi ve bağlılığın tutumu örgütsel ödüllerden etkilenmediğinde ortaya çıkar. Organizasyonel hedeflerin çalışanlar tarafından kabulü ve organizasyon içinde sorumlu oldukları faaliyetlerin değerlendirilmesinin bir sonucu olarak organizasyona karşı olumlu

duygusal eğilimler ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014: 26; Newton ve Shore, 1992: 277; Bingham, 2005: 25).

*O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı:* O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılık kavramını çalışanların örgütleri için yarattığı duygusal bağ olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel değerlere sahip olduğunu belirleme düzeyini yansıttığını belirtmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık üç farklı boyutta tartışılmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Uyum bağlılığı, çalışanların katılımına katkı sağlayan faktörün örgütsel kazanımlara ulaşma inancı olduğu belirtildi. Çalışanların eylem ve tutumlarını oluşturmak, ödül kazanma veya cezalandırma fikirleriyle ilgilidir. Ücret, prim, terfi gibi faktörler de bu boyutta çalışan davranışını etkileyen faktörler olarak kabul edilir (Balay, 2014: 29; Sıgır ve Basım, 2006: 137).

Özdeşleşme bağlılığı, çalışanları kuruluşun bir üyesi olarak tespit etme bağlılığı ve diğer çalışanlarla tatmin edici bir etkileşim kurma arzusu, özdeşleşme bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık boyutunun gelişmesi için organizasyon yapısının, organizasyon hedeflerinin ve niteliklerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, etkileşime girdikleri insanlar ve benimsemiş oldukları organizasyonun değerleri nedeniyle organizasyona üye olmaktan keyif almaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; İnce ve Gül, 2005: 35).

İçselleştirme bağlılığı, kişisel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumuna dayanan içselleştirme bağlılığında çalışanların örgütsel normları içtenlikle kabul etmesi ve benimsemesidir. Bu boyut, bireylerin eylem ve tutumlarının kurum ve diğer çalışanların değerlerine uyarlanması sonucudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 43; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Balay, 2014: 29).

*Penley ve Gould'un Yaklaşımı:* Etzioni'nin bağlılık modeline dayanan bu yaklaşımda, örgütsel ortamlarda tek bir bağlılık türü olmadığı, ancak uyum için birden fazla yöntem olduğu öne sürülmüştür. Penley ve Gould, Etzioni modelini örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması açısından doğru görmüş, ancak modelin literatüre çok fazla ilgi göstermediğini belirtmiştir. Bu durumun nedeni, bağlılığın ahlaki ve yabancılaşma boyutlarındaki anlamın karmaşıklığına dayanmaktadır. Penley ve Gould modelinde örgütsel bağlılık; üç



boyutta incelenmiştir: ahlaki, kişisel ilgi ve yabancılaşma bağıllık (Penley ve Gould, 1988: 43- 46).

Ahlaki bağıllık, örgütsel değer ve normların kabul edilmesi, örgütsel değerlerin entegrasyonu ile örgütün başarısı için istekli bir çabadır (İnce ve Gül, 2005: 37).

Çıkarıcı bağıllık, örgütsel bağıllık, iç ödüllere ve teşviklere ulaşmanın bir aracı olarak tanımlandığı bir bağıllık türüdür (Penley ve Gould, 1988: 46). Bu bağıllığa göre çalışanlar, kişisel kazanımlar dahilinde daha üst sıralara ulaşmak ve kuruluşun yönlendirdiği ödülleri almak için kuruma karşı olumlu tutum göstermektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık, çevresel baskıların olmamasından ve organizasyonel ortamda yeni iş seçeneklerinden dolayı çalışanların bağıllığı olarak ifade edilir. Yabancılaşan bağıllıkları olan çalışanlar, organizasyon ödül ve ceza sistemlerinin faaliyetlerin niteliklerine göre değil, rastgele bir şekilde çalıştığına inanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47- 48).

*Allen ve Meyer'in Yaklaşımı:* Literatür incelendiğinde örgütsel bağıllığın kavramsallaştırılması konusunda birçok farklı görüş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, genel bir yargı olarak, kavram emek devir hızı ile bağlantılıdır ve çalışanlar tarafından örgütlerine bir bağlantı olarak ifade edilmektedir. Çalışmaların bazıları duygusal tutumlar çerçevesinde sadakat ile uğraşırken, bazıları geçmişte edinilen davranışsal yönleri veya deneyimleri ele almaktadır. Allen ve Meyer'in yaklaşımında, sadakatin üç farklı bileşen içerdiği ve bu bileşenlerin organizasyon ile çalışan arasındaki uyum sürecini etkilediği vurgulanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61; Coleman, Irving ve Cooper, 1999: 996). Allen ve Meyer (1984) araştırmaları doğrultusunda duygusal ve devamlılık biçiminde iki farklı boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. 1990 yılında, bağıllığın üçüncü bir boyutu olarak, Weiner ve Vardi'nin araştırmasına dayanan normatif bağıllığı sınıflandırmalarına dahil etmişlerdir (Meyer, vd. 2002: 21).

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütlerine karşı oluşturdukları duygusal bağ ve kuruluş içindeki faaliyetlere katılımlarını temsil eden duygusal bağıllık kavramı, kuruluş ile bireylerin devamında büyük önem taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67; Yalçın ve İplik, 2005: 398). Organizasyon çalışanlarının duygusal bağıllığı, organizasyonla entegrasyon derecesini yansıtmaya gücüne sahiptir. Bu

bağlamda, organizasyonda kalma konusunda duygusal bağlılığı yüksek çalışanların eğilimlerinin gereklilikten değil gönüllülükten kaynaklandığı söylenmektedir (Balay, 2014: 27). Örgüt ve yönetime inanmak, örgütsel normları desteklemek ve kişisel çıkarlar yerine özverili davranışlara yönelmek, duygusal bağlılığın sonucu olarak tanımlanır ve bu nedenle duygusal bağlılık, kuruluşlar için en fazla istenen bağlılıktır (Eren, 2014: 557).

Devam bağlılığı, Allen ve Meyer'in sürekli taahhüdü, çalışanın kuruluştan ayrılma maliyetlerinin farkında olduğu ve bu nedenle kuruluşa devam ettiği anlamına gelir. Çalışanların süreç içerisinde organizasyona yaptıkları yatırımlarda, organizasyondan kaygı yokluğu ve farklı iş seçeneklerinin olmaması durumunda ayrılırlarsa, bağlılığın devamında ana etkenler vardır (Meyer ve Allen, 1991: 63; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 128).

Çalışanların kuruluşlara bağlılıklarına ve kuruluştaki devam etme eğilimlerine ilişkin algıları kuruluştaki önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, çalışanların organizasyonda kalmaları, organizasyondan ayrılmaktan daha karlı bir durum olma taahhüdü sadakatin bir sonucudur. Kişisel ve örgütsel faktörler bu tür bir taahhütte etkilidir, en önemli nokta çalışanların algısıdır. Bu şekilde, çalışanlar tarafından yapılan ayrımcılığın olası sonuçlarının kasıtlı olarak değerlendirilmesinin devam eden bağlılık üzerinde bir etkisi olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 67; Doğan, 2017: 97). Normatif bağlılık, personelin kendi kuruluşlarına bağlılıklarına ilişkin algılarının bir sorumluluk ve örgütsel bağlılığa yönelik ahlaki bir bağlılık olarak algılanmasından kaynaklanan bir bağlılık türüdür (Gül, 2002: 45).

Normatif bağlılığı diğer boyutlardan farklı kılan, içerdiği kültürel faktörlerdir. Bu bağlamda, duygusal bağlılık ve bağlılığın devamlılığı kişisel nedenlerden oldukça etkilenirken, normatif bağlılığı etkileyen unsurlar kişisel sebeplerden başka topluluk kültürünün unsurlarıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 6). Normatif bağlılık bağlamında, çalışanlar, çalışanların sağladığı fırsat ve yatırımlar nedeniyle hizmetlerinin kuruluşlara borçlu olduğuna inanmaya kararlıdır. Çalışanların normatif bağlılık yaratmalarına neden olan bu durum, ancak çalışanların borçlarını kuruluşlarına ödemesi durumunda sona ermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımındaki üç farklı bileşenin ortak noktaları, örgütlerine devam etme isteklerine neden

olmalarıdır. Ancak, örgütün üyeliğinin devam etmesinin sebepleri bağlılık boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, istekleri doğrultusunda organizasyonda kalırken, gereklilikler süreklilik bağlılığında ve normatif bağlılıklarda rol oynamaktadır, ahlaki değerlendirmeler belirleyicidir (Meyer ve Allen, 1991: 63).

### **3.4.2 Davranışsal bağlılık yaklaşımı**

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından “tutumusal bağlılık” terimini sosyal psikologlar, “davranışsal bağlılık” kavramı olarak kullandı. Bu kavramı, bağlılığın dışa dönük bir ifadesi olarak söylemek mümkündür. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimlerine ve adaptasyonlarına bağımlı olma süreci ile ilgilidir (Gündoğan, 2009: 55).

Davranışsal yaklaşım sosyo-psikolojik bir bakış açısına dayanır. Davranışsal yaklaşım, geçmiş deneyimlerine ve normlarına göre organizasyonlara bağımlı olma süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir organizasyonda uzun vadede nasıl kaldıklarının ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarının bir kavramdır. Davranış bağlılığı olan çalışanların, kuruluştan daha belirli bir eyleme katılmaları daha muhtemeldir. Davranışsal bağlılık, bireyin davranışını organizasyonun kendisinden daha fazla geliştirir. Örneğin, birey davranış bulmasının ardından bazı faktörler sebebiyle davranmayı sürdürür ve sonrasında bu davranışa bağlanır. Zaman içinde, tekrarlama olasılığını artıran davranışlar için uygun ya da haklı tutumlar geliştirir (Gül, 2002: 47-48). Davranışsal bağlılığın temeli, mutlak bir duygusal bağlılık veya kuruluştan gönüllü olarak kalma eğilimi değil, geçmişte yatma eğilimidir (Doğan ve Demiral, 2009: 60).

Davranışsal yaklaşımlardan bazıları:

*Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:* Becker'in Yan Bahis Modelinde; örgütsel bağlılık, bazı yan bahislere katılan örgütsel üyelerin bir sonucudur ve tutarlı bir davranış kümesini, bu davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirmek; Bu davranışlardan vazgeçerlerse, kaybedecekleri yatırımlar göz önüne alındığında değişmeden davranmaya devam ederler (Mart, 2014: 28). Örgütle ilişkinin kesilmesi, bireye örgütün kendi tarafını ve yaptığı yan bahisleri kaybetmesi için bir maliyet yaratacaktır. Öte yandan, bu zararları telafi

edecek alternatiflerin bulunmaması bu maliyeti artıracaktır. Birey bu maliyetleri karşılamak istemiyorsa, kuruluştan ayrılmamalıdır. Bu durumda, bireyi kuruma bağlayan faktör, kuruluştan ayrılma maliyetinin yüksek olmasıdır. Böyle bir durumda, kuruluştan ayrılma maliyeti arttıkça, bireyin kuruma olan bağlılığı da artar (Yavuz, 2009: 28). Becker'e göre, çalışanların bağlılıklarının yan kaynakları dört şekilde gösteriliyor. Bunlar (Solak, 2014: 38-39):

- **Toplumsal beklentiler:** Birey, sosyal ve manevi yaptırımlar nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür bir toplumsal baskı, sürekli iş değiştiren insanlar toplum üzerinde güvenilir bir etkiye sahip değildir.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Yan kaynakların ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, aylık emekli maaşından belirli miktarda bir kesinti olan bir kişi göz önüne alındığında, bu kişi işten ayrılmak istediğinde, emekli maaşının büyük ölçüde hizmet sırasında mahsup edildiğini fark edeceğini fark edecektir. Emekli maaşına ilişkin bu bürokratik düzenleme, bireyi yan bahislere koyacaktır.
- **Sosyal etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından biri sosyal etkileşimlerdir. Birey başkalarıyla ilişki kurarken, kendisi hakkında bir kanı yarattı. Bu kanıyı korumak için uygun davranışlar gösterilmelidir. Örneğin, bir kişi kendini güvenilir bir kişi olarak sunarsa, güvenilirliğini bozmamak için yalan söylememelidir. Bu durumda dürüst davranışlara bağlılık geliştirir.
- **Sosyal roller:** Yan bahisler, bireyin içinde bulunduğu ve adapte olduğu sosyal durumdaki alışkanlığından kaynaklanabilir. Böyle bir durumda, birey başka bir role adapte olamayacak sosyal rollerini yerine getirmek için kullanılır. Bu tür bir bağlılığa dayanarak, ekonomik nedenler vardır ve kurumun maliyetten ayrılmasının finansal, sosyal ve psikolojik yönleri çekici görünmektedir. Ekonomik maliyet seviyesi arttıkça, çalışanın örgütsel bağlılığı üyeliğini tehlikeye atabilecek herhangi bir davranışı engellemeyecek kadar artmaktadır.

*Salancık'in Yaklaşımı:* Salancık'ın yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın birinin davranışına bağlı olduğu düşünülmektedir. Birey önceki davranışlara bağlanarak tutarlı davranışlar sergiler. Bağlılık; kuruluşa olan ilgisini artıran inançlar, davranışlardır (Sığırı, 2007: 263). Bu yaklaşım tutum ve davranışlar arasında bir uyuma sahiptir. Bireyin tutum ve davranışları arasında bir uyumsuzluk ortaya çıktığında, birey huzursuzdur, stres ve stres yaşanır. Aksine, uyum olduğu zaman, bağlılık artar. Salancık, kişinin davranış sergilediği koşulların davranışa bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini belirtti. Dört durumsal koşul kişinin davranışa bağlılığını belirler; netlik, tanıma, geri dönüşebilirlik ve taleptir. Davranış ne kadar net olursa, geri almak o kadar zorlaşır. Aynı şekilde, davranış ne kadar açık ve gönüllü olursa, o kadar bağlayıcı olacaktır (Oliver, 1990: 20-21).

### **3.4.3 Çoklu bağlılık yaklaşımı**

Çoklu bağlantı yaklaşımı ile gerçekte hangi örgütsel faktörlere bağlı olduğu ile ilgilidir. Çalışanın bağlı bulunduğu kuruluş tek başına değerlendirilmez. Organizasyon yapısındaki farklı seviyeler, gruplar ve organizasyonun çevresel konumu çalışan bağlılığı seviyelerinin temeli olabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili tutum ve davranışsal yaklaşımlar incelenmelidir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2010: 115).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin kendi kuruluşlarına, yöneticilerine, mesleklerine, meslektaşlarına ve müşterilerine farklı bir bağlılığa sahip olacağını iddia eder. Bu nedenle, çok sayıda bağlılık kaynağını belirlemek için kuruluşla ilgili çeşitli grupları belirlemek gerekir. Bu kaynaklar çalışanlar, yöneticiler, çeşitli gruplar, müşteriler, sendikalar ve genel halktır. Bir örgütün varlığının nedeni, bu gruplardan birinin başarısını kolaylaştırmaktır (Gül, 2002: 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımındaki örgütsel bağlılık kendisini, organizasyonu oluşturan iç ve dış unsurların çoklu bağlılığının bir birleşimi olarak ortaya koymaktadır. Bireyler, meslektaşlar, üst düzey yöneticiler, referans grupları farklı sadakat biçimleri geliştirebilir. Ancak, organizasyon tedarikçilere, müşterilere, meslek odalarına, sendikalara, konfederasyonlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılıklar gösterebilir (Balay, 2000: 26).

### **3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, performans, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti, stres, işe geç kalma, devamsızlık açısından incelenmektedir.

#### **3.5.1 Bağlılık ve performans**

Performans, ayrıca belirtilen şartlara göre bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranışını belirli bir zaman aralığında tanımlamasıdır. Organizasyonel açıdan bakıldığında, performans çalışanların işlerine ve operasyonel etkinliklerine katkısının seviyesini gösterir (Bingöl, 2006: 321).

Randall (1987) çalışmasında, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına yol açtığını ileri sürmüştür. Meyer, vd. (1989) çalışanların duygusal bağlılığıyla iş performansı arasında olumlu ilişki içinde olduğunu ve süreklilik bağlılığıyla iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Meyer, vd. (2002), iş performansı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulurken, devamlılık ile olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada, iş performansı ile kuruma olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğer bağlılık türlerinden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Organizasyona bağlılık, çalışanların işleriyle bütünleşmesi ve firmaya ek katkıda bulunma anlamında personelden yüksek performans elde etmede etkili bir değişkendir. Personelin duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olduğunda devamlılık bağlılığı ortaya çıkacaktır (Özutku, 2008: 79).

#### **3.6 Bağlılık- işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti**

Örgütsel bağlılık ile çalışan devir hızı arasında ters bir ilişki vardır. Kuruluşlar, çalışanlarının bağlılığına ve yatırımlarının iadesini alabilmek için çalışma konusundaki memnuniyetine bağlıdır. Çalışanlar, kuruluşlarına karşı yatırımlarını ödeyemeyeceklerine inandıklarında işlerini bırakmak isteyeceklerdir (Kıraç, 2012: 111).

Personel devri, organizasyonlarca istenmemektedir. Nedeni işten ayrılan her deneyimli personelin organizasyon için belli bir maliyeti olmaktadır. Personel devrinin organizasyondaki diğer negatif yönü, işe alım, oryantasyon eğitimi

veya iş başında eğitim gibi faaliyetlerin uygulanması ve sonuçta da vakit kaybı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2012: 58).

Örgütsel bağlılık, çalışanları ve kurumdaki işverenleri birbirine bağlayan faktördür. Örgütsel bağlılığın organizasyonda çalışma niyeti, davranış ve performans üzerinde bir etkisi vardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık devamsızlığı ve çalışanların işten ayrılmasında etkili faktördür (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 13-14).

İşten ayrılma niyeti, personelin işi bırakma konusunda bilinçli karar vermesidir. İşten ayrılma niyeti kurumlar için maliyetli ve zaman alıcı olabilir. Bunun yanında, çalışanların organizasyon içindeki çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar verme yönündeki motivasyonunu azaltır. İşten ayrılan iyi eğitilmiş bir çalışan hem maddi hem de manevi zararlara sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, uzmanların ve iyi eğitilmiş çalışanların örgütteki bağlılıklarını sağlamak ve işten ayrılma niyetini önlemek gereklidir. Çalışanların kuruluş içinde kalmasını sağlamak, kuruluşun etkinliği açısından önemlidir. (Poyraz ve Kama, 2008: 149; Vur, 2014: 70).

Çalışmalar incelendiğinde Çelik, vd. (2004: 164) duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile işi bırakma niyeti arasında olumsuz bir ilişki belirlemiştir. Sökmen ve Şimşek'in (2016: 614) yaptığı bir çalışmada örgütsel bağlılık ile işi bırakma niyeti arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu görülmüştür. Loi, vd. (2006: 110), örgütsel bağlılıkla işi bırakma niyeti arasında da anlamlı bir negatif ilişki tespit etmiştir.

### **3.7 Bağlılık ve Stres**

Örgütsel bağlılık, diğer çalışanlardan daha yüksek olan personelin iş stresinden daha fazla etkilenir. Stresten etkilenenlere göre daha üst düzeyde bir bağlılığa sahip çalışanlar, örgütsel tehlikelerinden ve örgütsel hassasiyetlerinden dolayı daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (Gürkan, 2006: 53).

Örgütlerde yaşanan fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri, düşük iş doyumu düzeyi, işi bırakma ve işten ayrılma gibi değişkenler iş stresi sonuçlarıdır. Örgütsel stresin ve örgütsel bağlılığın psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki etkileri, stresle başa çıkma kabiliyetine bağlı olabilir. Bu sebeple örgütsel

stresin azaltılmasından ziyade stresin etkileri örgütsel bağlılığın önemini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında, stresin negatif etkilerini azaltan faktörlerden biri de örgütsel bağlılığın bireye sağladığı güven ve aidiyettir (Gündoğdu, 2009: 64).

Meyer, vd. (2002) araştırmalarında, devam ve duygusal bağlılık ile stres arasında olumsuz bir ilişki varken, normatif bağlılıkla stres arasında ilişki bulunmuştur (Özcan, 2015: 33).

Sökmen ve Şimşek'in (2016: 614) Ankara'da bir kamu kuruluşunda 147 çalışana yaptığı bir ankette örgütsel bağlılık ile stres arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Yüksek örgütsel bağlılık durumunda, stresin azalacağı belirtilmektedir. Ciei (2012) çalışmasında, devam, duygusal ve normatif bağlılık ve stres arasında anlamlı bir olumsuz ilişki olduğunu ortaya koyulmaktadır (Cicei, 2012: 1080).

### **3.8 Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Örgütsel bağlılıkla işe geç kalmak arasında olumsuz bir ilişki var. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan personel işlerine uygun saatte gelmeye özen göstermektedir. İşe geç gitme davranışının göreceli bir fiil olması ve personelin kontrolü dışındaki değişkenlerden etkilenmesi, işe geç gitme ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Bayraktaroğlu, 2012: 58; Gündoğan, 2009: 62; Gürkan, 2006: 52).

### **3.9 Bağlılık ve Devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın mesai saatleri içerisinde bulunmadığı durumdur. Çalışanların iradeleri olmadan çalışmaya gelme zorunluluğu olmaksızın, devamsızlıkla ilişkili örgütsel bağlılık. Bunun dışında bir hastalık veya kazanın olmaması örgütsel bağlılıktan etkilenmez. Örgütsel bağlılıkta etkili olduğu devamsızlık, çoğunlukla personelin girişimlerine yöneliktir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 12).

Hanisch ve Hulin (1991) devamsızlığı, iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılık gibi durumların bir sonucu olarak ispatlamıştır. Steel ve Rentsch, örgütsel bağlılığı yüksek personelin, devamsızlık ve bağlılıklarını yetmiş ay



boyunca takip ederek çok düşük devamsızlık düzeyleri takip ettiği tespit edildi. Hanisch ve Hulin (1991), iş devamsızlığı, personelin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin düşük talep seviyelerinden kaynaklandığı sonucuna varmıştır (Cizul, 2013: 34). Çelik, vd. (2014: 164), duygusal, görevli ve normatif bağlılık ile devamsızlık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İç kaynaklardan yararlanmanın örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen çalışmalar bir sonraki başlık altında incelenmektedir.

### **3.10 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 bağımlıdır. 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 kuruluşu 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

alışmalar olduğu ve işletmelerin kendilerini duyurduklarının ve çalışanların organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları görülmüştür.



## 4. KATILIM BANKACILIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1 Banka Tanımı

Banka kavramı ilk kullanıldığından bu zamana kadar çeşitli anlamlarda literatürde yer almıştır. Zamanla kullanımında değişikliğe uğramış olan “Banka” kelimesinin İtalyanca ‘Banco’ dan geldiği düşünülmektedir (Yazıcı, 2013: 1). İtalyanca’da masa, sıra ya da tezgâh anlamına gelen ‘Banco’ kelimesi işletmelerde üzerine eşya konulabilen, iş takibinin yapılabilmesi için müşteri ile çalışan arasındaki tezgâh anlamına gelmektedir. Türkçede kullanılan banka kavramı temel bankacılık faaliyetlerinin yapıldığı gişe ya da veznelerdir.

Bankalar; mevduat olarak kabul ederek topladığı fonları kredi işlemlerinde kullanan, kredi, para ve sermaye hususlarındaki her türlü uygulamaları gerçekleştiren ve düzenleyen özel ve kamusal kişilerle kurumların bu hususlarındaki gereksinimlerini karşılamak için faaliyet gösteren ekonomik yapılardır (Gündoğdu, 2014: 31).

Gerçek ve tüzel kişilerin belli zamanda harcama yapmayarak tasarruf ettiği fonları kabul ederek, bunları değerlendirecek şekilde ikraz ve plase eden, para transferi, senet tahsili, ödeme işlemlerinde aracılık, emanet kabul etmek gibi pek çok hizmeti yapan kurumlardır (Öçal ve Çolak, 1988: 11).

Bankalar, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden taşınır değer hakları ile ilgili ticareti alışılmış bir meslek olarak sürdüren, ekonomiye banknot ve kaydî para gibi ödeme araçları sağlayan ve nakit kullanılmadan yürütülen başka finansal hizmetleri ve ödeme işlemlerini yapan kurumlardır (Yüksel, Yüksel ve Yüksel, 2002: 1).

Türk Ticaret Kanunu (TTK) 815. Madde gereğince bankalar “Bankacılık Kanunu’na tabi olan kurumlardır” şeklinde açıkça tanımlanmıştır. 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 1. maddesinde Kanun’un amacı mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, kredi sisteminin etkin şekilde çalışması ve tasarruf

sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasıdır. Bankacılık paranın işlevi arttığında değişen sistemdir (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 1).

Bankanın farklı tanımları, her dönemin kendine has ekonomik yapısı ve ticari ilişkilerin sürekli değişikliğe uğramasına, bankacılık faaliyetlerinin detaylı, karmaşık ve çok yönlü olmasına bağlanmaktadır (Şahin, 2006: 26).

Yapılan tanımların ortak yönlerine bakıldığında bankalar; yerel ve uluslararası ekonomiden topladıkları atıl fonları belli bir bedel karşılığı fon gereksinim olanlara kullandırarak yine ekonomiye katan, para, döviz, kıymetli maden, kıymetli evrak gibi iktisadi ilişkilere konu olabilecek değerlerin mali hizmetini sunarak ekonominin işleyişinde önemli bir görev üstlenen kurumlar olarak tanımlanabilir.

#### **4.2 Katılım Bankacılığının Tanımı**

Katılım bankaları, mevzuatlarında belirtilen biçimde, her türlü zirai - ticari faaliyetin ve hizmetlerin finansmanında, ihracatın ve ithalatın finansmanında, yatırım yapmak isteyen firma veya şahısların talep ettiği yatırım araçlarını temin ederek bu kişilere taksitle satılması ya da kiralanmasında, yurtdışı teminat mektubu hazırlanması gibi konularda faaliyet gösteren mali kuruluşlardır. Katılım bankaları fonlarını toplarken özel cari hesaplar ile kar ve zarara katılma esasına dayanan hesapları kullanmaktadır (Eren, 2017: 283).

Katılım bankaları, mevduat bankalarının yapmış olduğu bazı benzer bankacılık işlemlerini gerçekleştirmekte fakat bunlardan farklı olarak sabit getirili mevduat hesaplarının yerine, katılma hesapları ve özel cari hesaplar şeklinde isimlendirilen iki yöntemle fon toplamaktadır. Faiz hususunda hassasiyeti bulunan gerçek veya tüzel şahısların finansman ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak, atıl fonlarını değerlendirmek ve modern bankacılık hizmetlerinden faydalanabilmelerini sağlamak amacıyla, konvansiyonel bankacılık anlayışının dışına çıkarak, faizsizlik prensibi ile bu bankaların alternatifi olarak kurulmuş yapılardır (Ayanoğlu, 2013:7).

Katılım bankacılığı literatürde faizsiz bankacılık olarak da ifade edilmektedir. Faizsiz bankacılık sistemi, fonların toplanması ve kullandırılması aşamalarında faizsiz şekilde işlem yapma prensibine sıkı sıkıya bağlı kalınarak uygulanan bir

sistemdir. Ancak bu sistemin tam olarak uygulanabilmesi, işlemlerin tamamının İslami kaideler ve uygulamalar doğrultusunda yapılmasına bağlıdır. Bu kapsamda İslam dininin koymuş olduğu ve onayladığı ilkeler için, bankacılık ve yatırım işlemlerinin gerçekleştirilmesine faizsiz bankacılık denmektedir. İslam'ın ahlaki öğretisine, ruhuna ve değerler sistemine matuf biçimde gerçekleştirilen, İslam şeriatı tarafından ortaya konmuş kural ve kaidelere göre yönlendirilen bankacılık uygulamaları şeklinde ifade edilebilir (Canbaz, 2016: 117).

Günümüzde İslami bankacılık ya da faizsiz bankacılık şeklinde isimlendirilen “katılım bankacılığı” kavramı çoğunlukla aynı kurumları ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Fakat faizsiz bankacılık kavramı İslami bankacılık kavramından daha kapsamlı bir muhtevaya sahiptir. Çünkü birçok ülkede çeşitli sebeplerle kurulan ancak İslami bir niteliği olmayan bankalarda faaliyet göstermektedir (Tunç, 2016: 39).

İslami bankacılık kavramı, literatürde hem kara hem de zarara katılma prensibiyle çalışan bankacılık sistemini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu modeli ilk kez Müslüman iktisatçılar geliştirmiş ve Ortadoğu üzerinden dünyada yayılma göstermiştir. Son dönemde İslam iktisadı, İslami bankacılık, İslami sigorta gibi kavramların kullanılması bahsi geçen kurum ve kavramların İslamlaştırılması çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Modern dönemde ortaya çıkmış olan kurumların başına İslam ibaresini getirmek suretiyle, yapılan işlemlere meşruiyet kazandırılmaya çalışılması çoğu zaman tartışmalara konu olmuştur. Zira İslam dininin temel kaynak ve kurumlarında herhangi banka yahut sigorta modelinden bahsedilmemektedir. Bundan dolayı İslam'ın temel ilkelerine aykırı olmayan herhangi bir kurumun, kavramın yahut metânın başına İslam ibaresini koymanın mantıklı bir davranış olmayacağını ifade eden düşünceler mevcuttur (Özcan ve Hazıroğlu, 2000: 193)

### **4.3 Faizsiz Bankacılık Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Tarihte faizsiz bankacılığın başlangıcı olarak M.Ö. 2123-2081 yılları arasında hükümdarlık yapmış olan Babil Kralı Hammurabi dönemi gösterilmektedir. Borçlanma işlemlerinin ne şekilde yapılacağı, Hammurabi kanunlarınının 100 – 107. Bölümlerinde belirtilmiştir. Tarihin ilerleyen dönemlerinde bankacılık

faaliyetleri dini otoritelerin tekelinden çıkarılarak, ticaretle uğraşan bazı zengin Yahudi toplulukların eline geçmiştir. M.Ö. 600 – 465 yılları arasında Fırat nehri yakınlarında hakim bir otorite halini almış, İsrail’den sürülen “Egibi” ve “Murashu” kabilelerinin genellikle faizsiz kredi arz ettikleri ifade edilmektedir. Tevrat’ta bulunan faiz yasağına rağmen, tarihin neredeyse her döneminde faizli uygulamaların yüksek ölçüde Yahudi toplulukları tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Akin, 1986: 110-111).

İlk kez Osmanlı döneminde görülen para vakıflarının, günümüzdeki katılım bankacılığı ilkelerini uygulayan ilk kurumsal yapılar olduğu ifade edilebilir. Fatih Sultan Mehmet’in 24.000 altın vererek kurduğunu olduğu para vakıfları, yeniçeri ocaklarının et ihtiyacını karşılamak için kasaplık yapan esnafları finanse etmiştir. XIX. yüzyıla kadar varlıklarını sürdüren bu vakıfların, ilerleyen dönemlerde ekonomik yapı içerisindeki etkinlikleri zayıflamış ve nihayetinde ortadan kalkmışlardır (Erdem, 2010: 290).

Faizli işlemler, neredeyse bütün dinlerde kısmen yahut tamamen yasaklanmış olmasına karşın, tarihin çeşitli dönemlerinde sürekli var olmuşlardır. XIV. yüzyıldan itibaren ise bu işlemler kurumsal bir yapı haline gelmeye başlamış ve varlıklı aileler eliyle uygulama alanları bulmuştur. XVIII. ve XX. yüzyıl arasında ise modern bankacılık işlemleri tüm dünyada uygulanmaya başlamıştır. Faiz ticareti yapan bu bankalar zamanla İslam ülkelerinde de faaliyet göstermeye başlamış, bunun neticesinde Müslüman alimler ve bilim adamları da tasarrufların atıl kalmaması ve ekonomik hayatta elzem durumda bulunan temel ihtiyaçların giderilebilmesi maksadıyla İslam fıkına aykırı olmayacak bankaların kurulmasının gerektiğini belirtmişlerdir (Battal, 1999: 18).

Faizsiz bankacılığa duyulan ihtiyaç, ilk olarak XX. Yüzyılda özellikle Müslüman popülasyonun yoğun olarak görüldüğü Arap ve İslam ülkelerinde doğmuştur. XX. yüzyıl’ın ilk devresinde I. ve II. Dünya savaşları meydana gelmiş, hem savaşa katılan ülkeler hem de katılmayan ülkeler gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak bu hadiseden etkilenmişlerdir. Savaş sonrası kayıpları onarmak ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek üzere ülkeler harekete geçmiştir. Bu dönemde siyasi anlamda bağımsızlık kazanmış olan birçok İslam ülkesindeki alimler ve bilim adamları, ekonomik kalkınmayı gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan fonları ancak güçlü bir bankacılık



sistemi ile elde edebileceklerini ve bu sistem sayesinde kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (Canbaz, 2016: 152).

Faizsiz bankacılık fikri, 1930'lu ve 1940'lı dönemlerde İslam uleması tarafından ortaya konmuş çalışmaların temel konularından biri olmuştur. Bunun temel sebeplerini ise İslam ülkelerinin kalkınma ihtiyaçları, bu ihtiyaçlara cevap verecek bir finansal sistem ve bankacılığın gerekliliği ve Büyük Buhran diye isimlendirilen küresel ekonomik kriz şeklinde ifade etmek mümkündür (Canbaz, 2015: 154).

İslam alimleri tarafından ortaya konan çalışmaların ilk örnekleri, Güney Asya'da ve Mısır'da görülmektedir. Bu ülkelerde bulunan alimler ve bilim adamları sosyalist ve kapitalist ekonomi teorilerine karşı İslami bir alternatif üretme çabası göstermişlerdir. Pakistan'ın bağımsızlık savaşı ve İngiltere'nin Hindistan'dan çekilmesi sonrasına denk gelen 1940'lı senelerde "İslam Ekonomisi ve Bankacılığı" ile ilgili İngilizce, Urduca ve Arapça eserler ortaya konmuştur (Canbaz, 2016: 152).

Modern anlamda katılım bankacılığı düşüncesi ilk olarak Pakistan'lı Muhammed Uzeyr tarafından geliştirilmiştir. 1960'lı yılların başlarında Tasarruf sandıkları olarak isimlendirilen faizsiz bankacılık sistemi, ilerleyen dönemde ciddi bir gelişme göstermiştir. Faizsiz bankacılık fikrinin önde gelen isimlerinden Ahmet en Neccar yönetiminde, Mısır'da tasarruf sandıkları kurulmuş, bu sandıklarla faizin yerine kar-zarar ortaklığına dayanan ve mudaraba yöntemi uygulanan bir sistem ortaya konmuştur. Bu modelin başarılı olmasına binaen, modern bankalara rakip olacak bir düzeye getirilmesi sağlanarak faizsiz bankacılığın kurumsallaşmasının temeli oluşturulmuştur. Bu bankaların İslam ülkelerinde günden güne yaygınlık kazanması, Türkiye'de de bu girişimin uygulanabilirliği tartışmalarını gündeme getirmiştir (Özsoy, 2012: 65).

İlk faizsiz ticari banka teşebbüsü 1971 senesinde Mısır'da hükümetin desteği ile kurulan Nasr Sosyal Bankası'dır. 1974'de ise Cidde merkezli olarak İslam Kalkınma Bankası (İKB) kurulmuştur. İKB yalnızca kamusal projeleri fonlamış, özel sektör bu fonlardan mahrum kalmıştır. Özel sektörün finansal problemlerini çözmek amacıyla da 1981'de Suud, Kuveyt ve Birleşik Arap Emirliklerindeki

Müslüman işadamı ve finansçıların çabaları neticesinde Cenevre’de “Dar Al-Maal Al-İslami” isimli holding kurulmuştur. Buholding üzerinden özel sektörün ihtiyaç duyduğu finansal fonlar dağıtılmıştır (Sümer ve Onan, 2015: 298).

Katılım bankacılığı ile alakalı yapılan tanım ve tarihsel sürecinden ardından araştırmanın konusu olan katılım bankacılığında işe alım süreci kısaca tanımlanmıştır.

#### **4.4 Katılım Bankacılığında İşe Alım Süreci**

Katılım bankaları işe alım sürecinde diğer konvansiyel bankacılık işe alım sürecinden farklı bir yol izlemekten ziyade çalışanlarının katılım bankacılık prensiplerine uygun islami hassasiyeti bulunan, yaşayış biçimi olarak kurum kültürüne aykırı düşmeyen işgörenlerle çalışmayı tercih ederek işgören seçim sürecini ilerletmektedir.

#### **4.5 Araştırmanın Amacı**

Son yıllarda iş dünyasında rekabetin artması ile beraber, kaliteli insan kaynağı işletmeler için en gündem maddesi olmakla beraber şirketlerinde en önemli sermayesi haline gelmiştir. İşin gereğini uygun nitelikli çalışanın bulunması ve değer yaratabilen bir iş gören bulunması insan kaynakları için en önemli bir o kadar da zorlu bir süreçtir. Bu sürecin rekabet ortamında diğer firmalara fark yaratabilmek açısından önemi büyüktür. Bu yüzden de şirketler insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmeli ve yönlendirebilmelidir. Bu yüzden de şirketler hem iç hem de dış kaynaklardan en doğru insan kaynağını seçebilmek adına çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu doğrultuda, çalışanları ile ilgili uzun vadeli planlar yapan firmalar çalışanlarının niteliklerine uygun olarak, işletme içinde her türlü kariyer olanağından yararlanmaları için birçok çalışma yapmaktadırlar. Buna çalışmalar sonucunda ise çalışanların örgüte bağlılıklarının pozitif yönde etkilenmesini beklemektedirler. Çalışanların kendilerine uygun olabilecek kariyer fırsatlarından yararlanmaları onların şirkete olan bağlılıklarını artırmakta, performanslarında pozitif yönde bir gelişmekte görülmekte ek olarak işe geç kalma, işten kaçınma, devamsızlık gibi durumların da önüne geçmektedir. çalışmada işe alım süreçlerinde iç kaynaklardan yararlanan

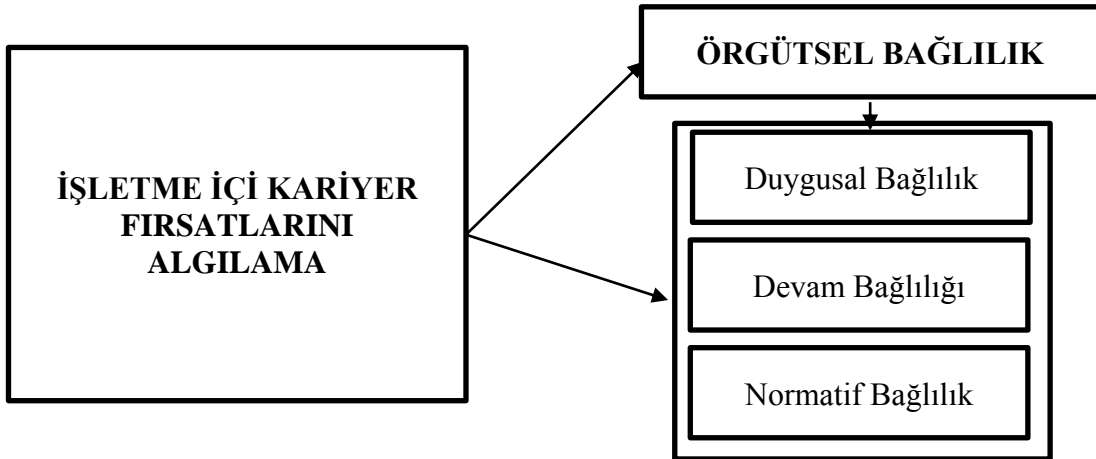
firmaların, iç kaynak kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini araştıracaktır.

#### 4.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Sorular hazırlandıktan sonra örneklem üzerinde güvenilirlik ve geçerlilik testleri (Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi) yapılacaktır. Örneklem üzerinde uygulanan bu testlerin kabul gören referansın üzerinde olması durumunda anket soruları online olarak İstanbul'da ikamet eden 291 kadar beyaz yakalı katılım bankası çalışanına iletilecektir<sup>1</sup>.

#### 4.7 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Aşağıda kurgusal olarak tasarlanan araştırma modeli, firmanın iç kaynağı olan işgörenin işletme içi kariyer fırsatlarını algılama düzeyinin işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisini göstermektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Kurgusal Modeli

Araştırma test edilmek için belirlenen hipotezler aşağıda verilmektedir:

**H<sub>1</sub>: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>1a</sub>: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

<sup>1</sup> Anket 5 katılım bankası çalışanlarına yapıldı ancak bu bankaların isimleri saklı tutulmaktadır.

H<sub>1c</sub>: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamamanın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

## H. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

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 (17 madde) uygulanacaktır.

### 4.8 İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algısı Ölçeğinin Güvenilirliği

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 iletim, 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).

Kalaycı (2008), güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerlerini şu şekilde ayırmaktadır:

$0,000 \leq \alpha \leq 0,400$  iç tutarlılık yok,

$0,401 \leq \alpha \leq 0,600$  iç tutarlılık düşük,

$0,601 \leq \alpha \leq 0,800$  iç tutarlılık orta düzeyde,

$0,801 \leq \alpha \leq 1,000$  iç tutarlılık yüksektir.

**Çizelge 4.1:** İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları

|  | <b>Cronbach Alfa</b> | <b>n</b> |
|--|----------------------|----------|
| İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama Ölçeği | 0,913                | 19       |

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.

#### **4.8.1 Örgütsel bağlılık ölçeği faktör ve güvenilirlik analizi**

Katılım Bankasında çalışanların örgütsel bağlılıklarını test etmek için uygulanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin geçerlilik ve güvenilirliği yapılmaktadır ve yorumlanmaktadır.

**Çizelge 4.2:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

|                   |  | <b>Faktör Yükleri</b> | <b>Varyans Yüzdesi</b> | <b>Cronbach Alfa</b> | <b>n</b> |
|-------------------|--|-----------------------|------------------------|----------------------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 3. Bu kurum benim için özeldir.  | 0,904                 | 34,317                 | 0,956                | 8        |
|                   | 1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.    | 0,883                 |                        |                      |          |
|                   | 2. Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim. | 0,880                 |                        |                      |          |
|                   | 16. Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.                | 0,746                 |                        |                      |          |
|                   | 17. Kuruma güçlü bir aitlik hissi besliyorum.                              | 0,729                 |                        |                      |          |
|                   | 10. Kurumuma çok şey borçluyum.  | 0,685                 |                        |                      |          |
|                   | 15. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.                | 0,684                 |                        |                      |          |
|                   | 13. Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.                                | 0,651                 |                        |                      |          |

**Çizelge 4.2:** (devam)Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

|                      |   | <b>Faktör<br/>Yükleri</b> | <b>Varyans<br/>Yüzdesi</b> | <b>Cronbach<br/>Alfa</b> | <b>n</b> |
|----------------------|---|---------------------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Normatif<br>Bağlılık | 11. Çıkarıma olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.               | 0,755                     | 20,228                     | 0,835                    | 3        |
|                      | 12. Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.                                 | 0,744                     |                            |                          |          |
|                      | 14. Kurumumdan hemen ayrılmamamın sebebi bu kurumda çalışanlara karşı sorumluluklarım var.  | 0,632                     |                            |                          |          |
| Devam<br>Bağlılığı   | 7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.        | 0,771                     | 18,656                     | 0,819                    | 5        |
|                      | 4. Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.                | 0,751                     |                            |                          |          |
|                      | 9. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır. | 0,747                     |                            |                          |          |
|                      | 6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.  | 0,732                     |                            |                          |          |
|                      | 5. Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zordur.                           | 0,698                     |                            |                          |          |

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,920, Bartlett Sphericity Test= 3803,172, p=0,000, Genel Varyans Yüzdesi= 73,201, Genel Cronbach Alfa=0,924 n=16

Örgütsel bağlılık ölçeği için faktör analizi yapıldı. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

değeri 0,920 (%92,0) olarak belirlendi. Bartlett testi de anlamlı çıktı ( $p=0,000 \leq 0,001$ ). Bu değerler Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör analizi için yüksek ve bu ölçekteki ifadeler arası korelasyon matrisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam varyans yüzdesi 73,201'dir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda üç faktörlü olarak belirlendi. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık boyutunun ölçülmeye çalışan özelliğin %34,3'ünü açıkladığı varsayılmaktadır.

Devam bağıllık boyutunun ölçülmeye çalışan özelliğın %18,7'sini açıklamaktadır. Normatif bağıllık ise ölçülmeye çalışılan özelliğın %20,2'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda geçerliliğı düşük olan 8. madde analize dahil edilmemektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağıllık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) 0,924'dür. Bu değer ölçeğın yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı bakıldığında güvenilirliğının yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

#### **4.9 Verilerin Çözümlemesi**

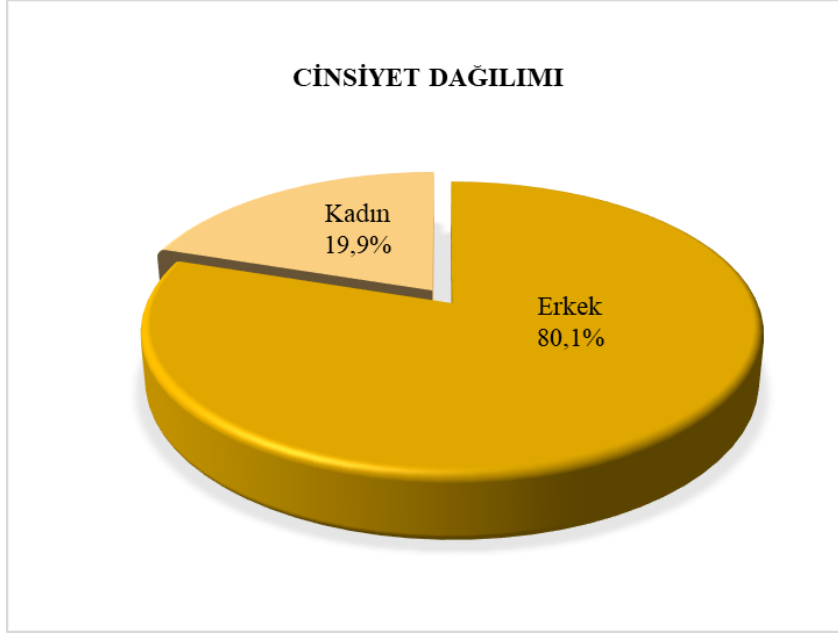
Çıkan sonuçlar parametrik fark testleri olan Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testleri ve değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek için ise Basit Regresyon Analizi ile test edilecektir. Kullanılan istatistik paket programı da SPSS 22 olmaktadır.

#### **4.10 Bulgular**

Çalışanların demografik özellikleri, demografik özelliklere göre işletme içi kariyer fırsatlarını algılama ile örgütsel bağıllık ortalama puanları arasındaki farklılık ve işletme içi kariyer fırsatlarını algılama değişkeninin örgütsel bağıllık ve boyutları üzerindeki etkisi bu bölümde kurulan hipotezler doğrultusunda analiz edilmektedir ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

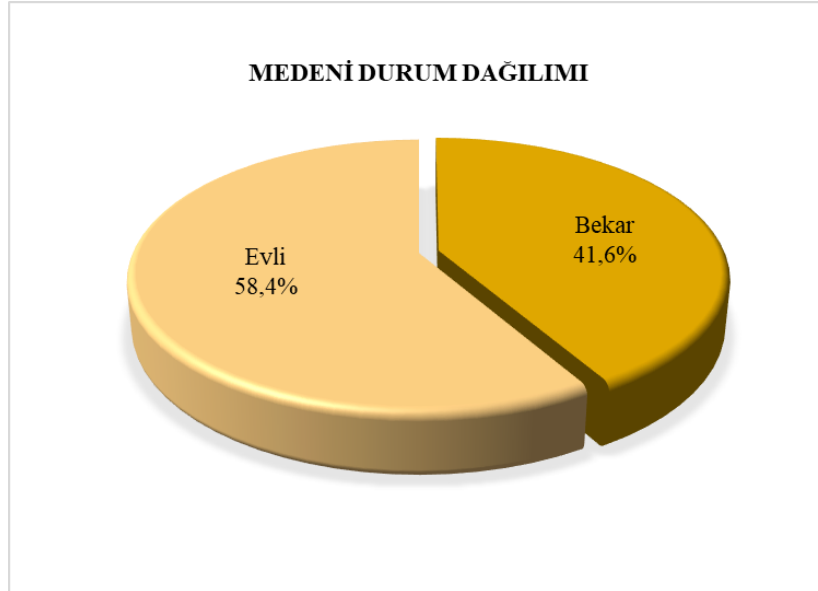
##### **4.10.1 Kişisel bilgi sorularının frekans ve yüzde dağılımları bulguları**

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.



**Şekil 4.2:** Cinsiyet Dağılımı

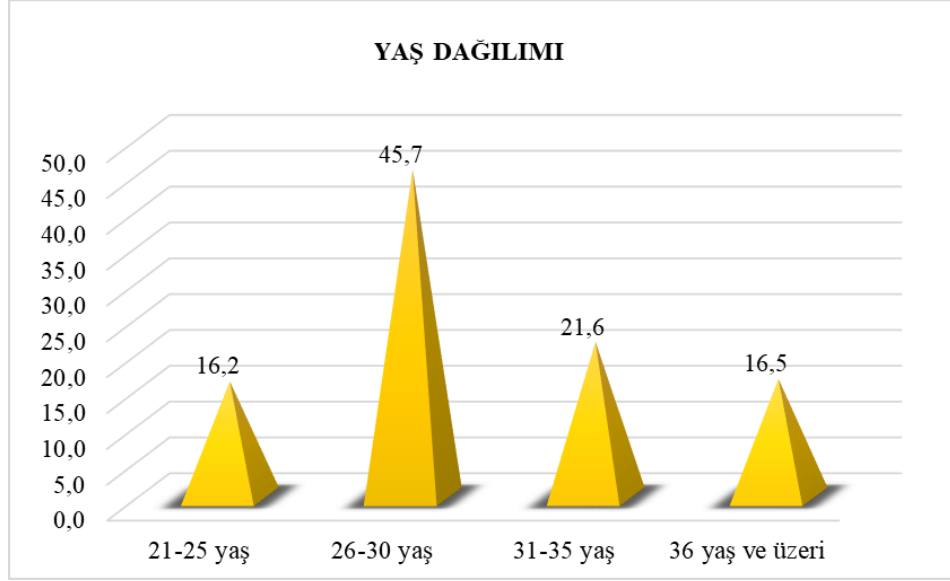
Katılım Bankasında gerçekleştirilen araştırmada 291 kişiden 233 erkek çalışan ve 58 kadın çalışan üzerinde araştırma yapıldı. Çoğunluğu oluşturanların erkek olduğu yukarıdaki şekilde görülmektedir. Araştırmada kadınlar erkeklerin beşte biri kadardır.



**Şekil 4.3:** Medeni Durum Dağılımı

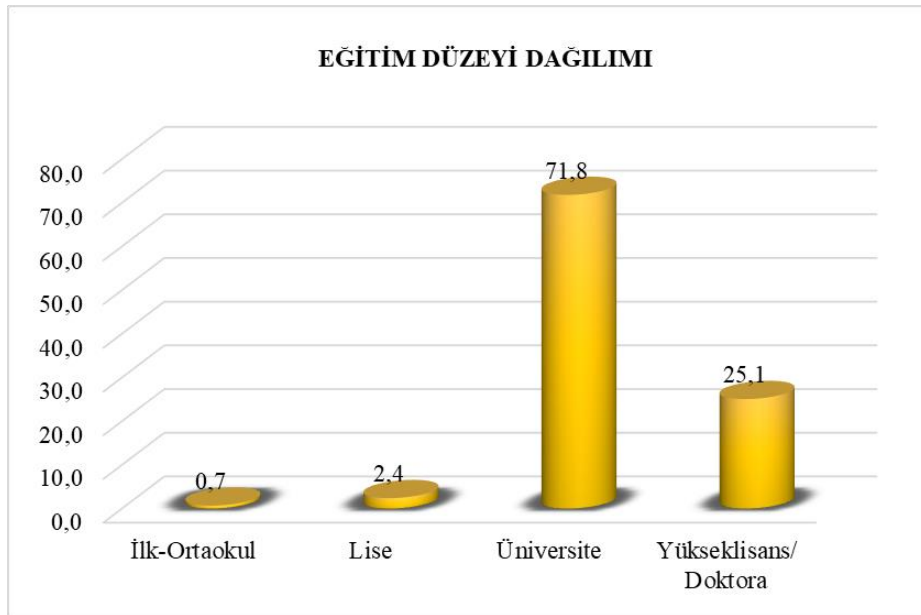
Çoğunluğun erkek olduğu araştırmada toplamda 291 çalışandan 170 kişi evli iken 121 kişi de bekar tespit edilmektedir. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, %58,4'ünün evli, %41,6'sının da bekar olduğu görülmektedir.





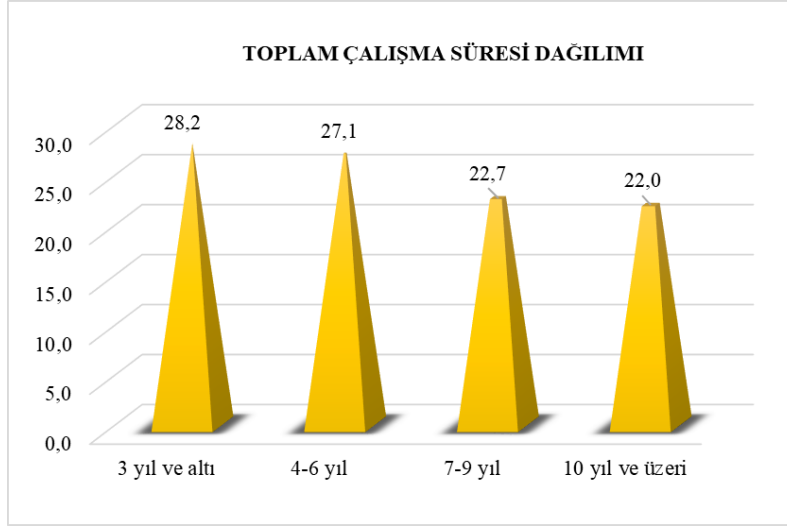
**Şekil 4.4:** Yaş Dağılımı

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.



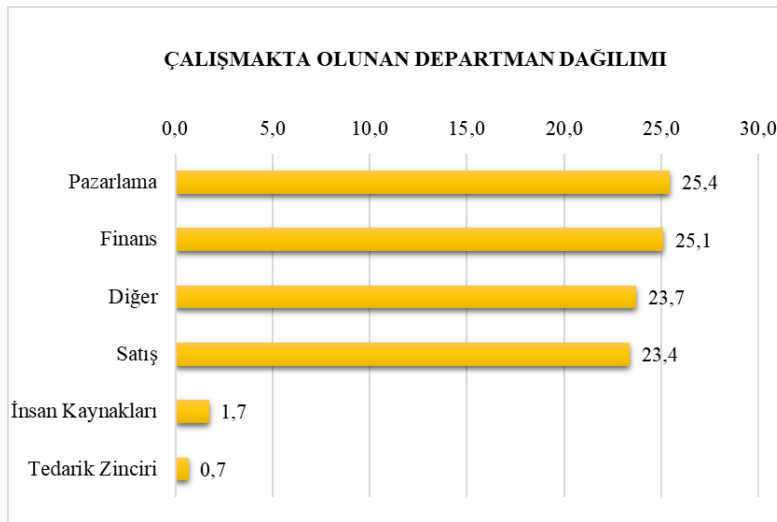
**Şekil 4.5:** Eğitim Düzeyi Dağılımı

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.



**Şekil 4.6:** Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

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.



**Şekil 4.7:** Çalışmakta Olunan Departman Dağılımı

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.

#### 4.10.2 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.

**Çizelge 4.3:** Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

|   | $\bar{X}$ | SS    | Çarpıklık İstatistik | $S_{e_x}$ | Basıklık 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  $\pm 2$  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.

#### 4.10.3 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.

**Çizelge 4.4:** Cinsiyete Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

|   |       | Cinsiyet | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|-------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 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 ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 4.5:** Medeni Duruma Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

|   | Medeni Durum | <i>n</i> | $\bar{X}$ | SS    | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|--------------|----------|-----------|-------|----------|----------|
| 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.

**Çizelge 4.6:** Yaşa Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

|                         |                 | Yaş | <i>n</i> | $\bar{X}$ | SS    | Levene Homojenlik Testi İstatistik | <i>p</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------------------|-----------------|-----|----------|-----------|-------|------------------------------------|----------|----------|----------|
| İşletme İçi             | 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 ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 4.7:** 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 ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 4.8:** 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 İstatistik |       | ANOVA |         | Çoklu Karşılaştırma |                |
|--|-----------------------|-----|-----------|-------|------------------------------------|-------|-------|---------|---------------------|----------------|
|  |                       |     |           |       | p                                  | F     | p     |         |                     |                |
| İşletme İçi Kariyer Fırsatlarının 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)<br>(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)<br>e     |
|  | 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      | 0,859 |                                    |       |       |         |                     |                |
| Normatif Bağlılık                          | 3 yıl ve altı         | 82  | 3,07      | 0,960 | 0,612                              | 0,607 | 1,707 | 0,166   | -                   | -              |
|  | 4-6 yıl               | 79  | 3,39      | 1,013 |                                    |       |       |         |                     |                |
|  | 7-9 yıl               | 66  | 3,29      | 1,010 |                                    |       |       |         |                     |                |
|  | 10 yıl ve üzeri       | 64  | 3,35      | 0,896 |                                    |       |       |         |                     |                |
|  | Toplam                | 291 | 3,27      | 0,976 |                                    |       |       |         |                     |                |

\*p≤0,001, \*\*p≤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.

**Çizelge 4.9:** 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 İstatistik | ANOVA |       |       |
|---|-----------------------------|-----|-----------|-------|------------------------------------|-------|-------|-------|
|   |                             |     |           |       |                                    | p     | F     | p     |
| İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama | Satış                       | 68  | 3,42      | 0,791 | 2,773                              | 0,018 | 2,128 | 0,062 |
|   | Tedarik                     | 2   | 3,50      | 0,291 |                                    |       |       |       |
|   | Zinciri                     |     |           |       |                                    |       |       |       |
|   | 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                     | 2   | 3,47      | 0,044 |                                    |       |       |       |
|   | Zinciri                     |     |           |       |                                    |       |       |       |
|   | 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 |                                    |       |       |       |

**Çizelge 4.9:** (devamı) Çalışmakta Olunan Departmana Göre İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama, Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki Ortalama Farklılığa İlişkin ANOVA Sonuçları

|                   |                  | Çalışmakta Olunan Departman | <i>n</i> | $\bar{x}$ | SS    | Levene Homojenlik Testi İstatistik | <i>p</i> | ANOVA <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------------|------------------|-----------------------------|----------|-----------|-------|------------------------------------|----------|----------------|----------|
| 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  |                                    |          |                |          |
|                   | 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 ( $p \geq 0,05$ ).

#### 4.10.4 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.

**Çizelge 4.10: Basit Regresyon Analizi**

|   |              | Standartlaştırılmış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t     | p    |
|---|--------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|
|   |              | $\alpha$                       | $S_{e_x}$ | $\beta$                        |       |      |
| Genel   | (Sabit)      | 1,460                          | 0,196     |                                | 7,439 | 0,00 |
| Örgütsel  |              |                                |           |                                |       | 0    |
| Bağlılık  | İşletme      | 0,581                          | 0,055     | 0,529                          | 10,58 | 0,00 |
|   | İçi          |                                |           |                                | 3     | 0    |
|   | Kariyer      |                                |           |                                |       |      |
|   | Fırsatlarını |                                |           |                                |       |      |
|   | Algılama     |                                |           |                                |       |      |
| Düzeltilmiş $R^2=0,277$ , $F=112,008$ , $p=0,000$ |              |                                |           |                                |       |      |
| Duygusal  | (Sabit)      | 1,219                          | 0,242     |                                | 5,037 | 0,00 |
| Bağlılık  | İşletme      | 0,704                          | 0,068     | 0,522                          | 10,41 | 0,00 |
|   | İçi          |                                |           |                                | 1     | 0    |
|   | Kariyer      |                                |           |                                |       |      |
|   | Fırsatlarını |                                |           |                                |       |      |
|   | Algılama     |                                |           |                                |       |      |
| Düzeltilmiş $R^2=0,270$ , $F=108,380$ , $p=0,000$ |              |                                |           |                                |       |      |
| Devam   | (Sabit)      | 1,946                          | 0,255     |                                | 7,647 | 0,00 |
| Bağlılık  |              |                                |           |                                |       | 0    |
| 1   | İşletme      | 0,394                          | 0,071     | 0,310                          | 5,543 | 0,00 |
|   | İçi          |                                |           |                                |       | 0    |
|   | Kariyer      |                                |           |                                |       |      |
|   | Fırsatlarını |                                |           |                                |       |      |
|   | Algılama     |                                |           |                                |       |      |
| Düzeltilmiş $R^2=0,093$ , $F=30,724$ , $p=0,000$  |              |                                |           |                                |       |      |
| Normatif  | (Sabit)      | 1,293                          | 0,280     |                                | 4,614 | 0,00 |
| Bağlılık  | İşletme      | 0,562                          | 0,078     | 0,389                          | 7,174 | 0,00 |
|   | İçi          |                                |           |                                |       | 0    |
|   | Kariyer      |                                |           |                                |       |      |
|   | Fırsatlarını |                                |           |                                |       |      |
|   | Algılama     |                                |           |                                |       |      |
| 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.

Modelin denklemi,

Genel Örgütsel Bağlılık= 1,460 + 0,581\*İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama

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.

Modelin denklemi,

Duygusal Bağlılık= 1,219 + 0,704\*İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama

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.

Modelin denklemi,

Devam Bağlılığı= 1,946 + 0,394\*İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama

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.

Modelin denklemini,

Normatif Bağlılık= 1,293 + 0,562\*İşletme İçi Kariyer Fırsatlarını Algılama

#### 4.10.5 Analizin değerlendirilmesi

Aşağıdaki tabloda hipotezlere ilişkin sonuç çizelgesi yer almaktadır.

**Çizelge 4.11: Hipotezlere İlişkin Sonuç Çizelgesi**

| Hipotezler   | Analiz          | Katsayı | Anlamlılık | Sonuç |
|--|-----------------|---------|------------|-------|
| <b>H<sub>1</sub>: İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir</b>     | Basit Regresyon | 0,529   | 0,000      | Kabul |
| H <sub>1a</sub> : İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama duygusal bağlılık üzerinde etkilidir         | Basit Regresyon | 0,522   | 0,000      | Kabul |
| H <sub>1b</sub> : İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.   | Basit Regresyon | 0,310   | 0,000      | Kabul |
| H <sub>1c</sub> : İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır. | Basit Regresyon | 0,389   | 0,000      | Kabul |

Yapılan basit regresyon analizi sonucunda işletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır ve bu etkiye ilişkin hipotez kabul edilmektedir. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılamanın duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde etkisine yönelik oluşturulan alt hipotezlerde kabul edilmektedir. Etkiler düşüktür ancak anlamlı olması sebebiyle etkisi vardır diyebilmekteyiz.



## 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:

- Kadınların erkeklerin beşte 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) eğitimli 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 ifadeler 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 çıktığıdır. 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 çıktığıdır. 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 çıktığıdır. Çalışılan departman ayrımına bakıldığında işletme içi kariyer



fırsatlarını algılama, genel, duygusal, devam ve normatif bağılıkları 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 bağılılık 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 bağılılığı 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 tanımalıdır.
- 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.

## KAYNAKLAR

- Açıkalin, A.** (2000). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Adıgüzel, O., Tanrıverdi, H. Sönmez, Ö. D.** (2011). Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, S. 236-259.
- Akdoğan, A. Çirli, Y.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, S.13-38.
- Akın, C.** (1986). *Faizsiz Bankacılık Ve Kalkınma*. İstanbul, Kayıhan Yayınları.
- Akıncı, Z. B.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir, Ege Üniversitesi Yayınları.
- Akyüz, Ö. F.** (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A. Ve Budak, G.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İzmir, Barış Yayınları.
- Artan, S.** (1981). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi Ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir, Eskişehir İktisadi Ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları.
- Ataman, G.** (2004). İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay. *Öneri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21.
- Atay, S.** (2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sbe.
- Atlı, D.** (2012). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul, Crea Yayınları.
- Avcı, N. Ve Küçükusta, D.** (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, S. 33-44.
- Ayanoğlu, Y.** (2013). "Bankaların Kuruluşu Ve Organizasyon Yapısı", (S. 2 - 33) İçinde *Bankaların Yönetimi Ve Denetimi*. (1. Baskı), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bailey, W. J., Mason, R. Ve Raeside, R.** (2002). Outsourcing İn Edinburgh And The Lothians. *European Journal Of Purchasing&Supply Managment*, Sayı 8, P. 83-95.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Pegem Yayınları.
- Battal, A.** (1999). *Bankalarla Karşılaştırmalı Olarak Hukuki Yönden Özel Finans Kurumları*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları.

- Bayraktaroğlu, G.** (2012). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sbe.
- Bayraktaroğlu, S.** (2002). *Stratejik Ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınevi.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıstay Dergisi*, Sayı 59, S.125-139.
- Beach, D.** (1972). *Personnel: The Management Of People At Work*. New York.
- Benligiray, S.** (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım.
- Bilen, D.** (1998). "Örgütlerde Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sbe.
- Bilgin, L.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ed. Ramazan Geylan, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını Açık Öğretim Fakültesi.
- Bingöl, D.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 10. Baskı. İstanbul, Beta Basım.
- Bingham, J. B.** (2005). *Multiple Obligations: Distinguishing The Dimensionality And Confirming The Role Of Ideology Within The Psychological Contract Framework*. Abd, Texas A&M University, Doctor Of Philosophy.
- Bingöl, D.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Erzurum, Arıkan Yayınları.
- Bozkurt, Ö. Ve Bozkurt, İ.** (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, S.1-18.
- Bruce, A.** (2001). *Leaders Start To Finish: A Road Map For Developing And Training Leaders At All Levels*. Usa, Astd Publication.
- Budak, G.** (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bülbül, M.** (2007). "Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sbe.
- Canbaz, M.** (2016). *Katılım Bankacılığı*. (1. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Canbaz, M.** (2015). "Katılım Bankacılığı Ve Türkiye'deki Gelişimi" (S.137 – 199 *Bankacılık Giriş Ve İlkeleri*, (4. Baskı), İstanbul. Beta Yayınları.
- Can, H., Akgün, A., Ve Kavuncubaşı, Ş.** (1995). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S.** (2012). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Siyasal Kitap Evi.
- Celep, C.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cıcei, C. C.** (2012). Occupational Stress And Organizational Commitment İn Romanian Public Organizations. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, Number 33, P. 1077-1081.
- 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*, Volume 20, Number 6, P. 995-1001.

- Çam, S.** (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul, Hayat Yayın Grubu.
- Çetin, C. Ve Özcan, E. D.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Çakınberk, A. K., Derin, N. Ve Demirel, E. T.** (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, S.103-119.
- Çavdar, H., Ve Çavdar, M.** (2010). İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. *Naval Bilim Ve Mühendislik Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, S.79-93.
- Çelik, A. Vd.** (2014). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik İle Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği. *Ksü İibf Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, S. 159-169.
- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Çırpan, H. Ve Şen, A.** (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, S. 12-38.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. Ve Cengiz, S.** (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, S. 77-89.
- Davran, D.** (2014). "Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama". (Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sbe.
- Doğan, S. Ve Demiral, Ö.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, S.145-166.
- 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*, Sayı 32, S. 47-80.
- Doğan, S., Ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, S. 37-61.
- Doğan, Ş. E.** (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Doğrul, M. A.** (2013). "Afyonkarahisar Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sbe.
- Duening, T. N.** (2005). *Essentials Of Business Process Outsourcing*. Usa, John Wiley & Sons, Inc.
- Erdem, E.** (2010). *Para Banka Ve Finansal Sistem*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Eren, A.** (2017). *Türkiye Ekonomisi*, 8. Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Ersan, A.** (2013). "İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerindeki Verimliliğin Rolü", (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sbe.

- Ecerkale, K. Ve Kovancı, A.** (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, S. 69-75.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, E.** (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Ersoy, S.** (2007). "Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma". (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sbe.
- Ersoy, S. Ve Bayraktaroğlu, S.** (2010). Örgütsel Bağlılık. D. Özler İçinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (S. 1-16). Bursa: Ekin Yayınları.
- Ersoy, S. Ve Bayraktaroğlu, S.** (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. D. E. Özler İçinde, *Örgütsel Bağlılık* (S. 1-16). Bursa, Ekin Yayınevi.
- Ertan, H.** (2008). "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme". (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sbe.
- Ertürk, M.** (1998). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. 3.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Fındıkçı, İ.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındık, M. Ve Eryeşil, K.** (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron And Steel Symposium* (S. 1250-1255). Konya, Selçuk Üniversitesi.
- Garvey, C.** (2001). Outsourcing Background Check. *Hr Magazine*, Cilt 46, Sayı 3, S. 95-97, [Http://Www.Eps.Com.Tr/Tr/Default.Asp?](http://Www.Eps.Com.Tr/Tr/Default.Asp?) Erişim Tarihi: 12.25.2018.
- Gök, S.** (2006). *Xxi. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım.
- Greengard, S.** (2001). Why Succession Planning Can't Wait. *Workforce Management*.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, S. 37-55.
- Güney, S.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayınları.
- Gündoğan, T.** (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". (Uzmanlık Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gündoğdu, A.** (2014). *Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Yasal Düzenlemeleri*, (1. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, D. Ve Yayalacı, G.Ö.** (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Mediacat Kitapları.
- Gürbüz, G. Ö.** (2002). *Personel Araştırmaları Ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul, Literatür Yayınları.
- Gürkan, G. Ç.** (2006). "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle

- Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması". (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sbe.
- Holbeches, L.** (2001). *Aligning Human Resources And Business Strategy*. Britain, Elsevier.
- Hoş, C. Ve Oksay, A.** (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 4, S. 1-24.
- İnce, M. Ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul, Çizgi Kitabevi.
- "İnsan Kaynakları** Planlamasında İşgören Temin Kaynaklarından İç Ve Dış Kaynaklardan Yararlanma". (Tarih Yok). Content.Lms.Sabis.Sakarya.Edu.Tr/Uploads/50617/42058/İkp\_10\_Yeni.Doc, (Erişim Tarihi: 12.26.2018).
- İnsan Kaynakları** Terimleri Ansiklopedik Sözlük. (2007). *İstihdam Kaynakları*. Sakarya, Değişim Yayınları.
- Jordan, K.** (2009). *Performans Değerlendirme*. Çev. Melis İnan, Harvard Business School Press Pocket Mentor, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, Volume 33, Number 4, P. 499-517.
- Karaca, S.** (2007). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sbe.
- Karadeniz, S.** (2006). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Kurumların Beklentileri". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sbe.
- Karasoay, A. H.** (2011). Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular. A. Bedük İçinde, *Örgütsel Bağlılık* (S. 50-63). Konya, Atlas Akademi.
- Karataş, S. Ve Güleş, H.** (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, S.74-89.
- Karcı, N.** (2005). "İşgören İhtiyacının Karşılansında Dış Kaynak Kullanımı Ve Bir Araştırma". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sbe.
- Karcioğlu, F. Ve Türker, E.** (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, S. 121-140.
- Kaynak, T., Adal, Z. Ve Ataay, İ. V.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Keleş, H.** (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma". (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sbe.
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıraç, E.** (2012). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sbe.
- Koçel, T.** (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Arıkan Basım Yayın.

- Loi, R., Hang-Yue, N. Ve Foley, S.** (2006). Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Number 79, S. 101-120.
- Mart, M.** (2014). "Hemşirelikte İletişim Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Martın, R. A.** (1978). *İşletme Örgütlerinin Yönetimi:Seçilmiş Yazılar*. Dz. A. Bintuğ, Ankara, A.İ.T.İ.A Yayınları.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J.** (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Volume 1, Number 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*, Volume 61, Number 1, P.20-52.
- Mishra, G. P.** (2005). Role Of Employee Commitment İn Organizational Effectiveness, *Delhi Business Review*, Volume 6, Number 2, P 89-93.
- Moser, K.** (2005). Recruitment Sources And Post-Hire Outcomes: The Mediating Role Of Unmet Expectations, *International Journal Of Selection And Assessment*, Volume 13, Number 3.
- Newton, L. A. Ve Shore, M. L.** (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality Comitment And Opposition, *The Academy Of Management Review*, Volume 17, Number 2, P. 275-298.
- Ofluoğlu, G. Ve Doğan, Ş.** (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri, **Kamu-İş**, Cilt 11, Sayı 1, S. 139-165.
- Oliver, N.** (1990). Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development, *Journal Of Occupational Psychology*, Volume 19, Number 1, P.19-31.
- O'reilly, C. A. Ve Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Efficets Of Complience, İdentification And İternalization On Prosical Behaviour, *Journal Of Applied Psychology*, Volume 71, Number 3, P.492-499.
- Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı.** (2004). *İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (Hr Outsourcing)*.
- Öçal, T. Ö. Ve Çolak, F.** (1988). *Para- Banka*, (1. Baskı), Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.
- Özcan, G. T.** (2015). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sbe.
- Özcan, M. E. Ve Hazıroğlu, T.** (2000). *Türkiye'de Özel Finans Kurumları Teori Ve Uygulama*, İstanbul, Albaraka Türk Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. Ve Yalçın, A.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana, Nobel Yayınevi.



- Özgener, Ş.** (2004). *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar*. Dz. Bakan, İ. İstanbul, Beta Basım Yayın. Özgen, H. (2001). Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi. A. Ö. Hüseyin Özgen İçinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (S.448) Adana, Nobel Kitapevi.
- Özgen, H. Ve Yalçın, A.** (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana, Nobel Kitabevi.
- Özsoy, Ş.** (2012). *Sağlam Bankacılık Modeli İle Katılım Bankacılığına Giriş*, İstanbul, Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., İşbahar İnsan Kaynakları Danışmanlık Eğitim İletişim Hiz. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Özutku, H.** (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, S. 79-97.
- Özyurt, N.** (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme, (Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sbe.
- Palmer, J. M.** (1992). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul, Rota Yayın Tanıtımı.
- Penley, L. E., Ve Gould, S.** (1988). Etzion's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations, *Journal Of Organizational Behaviour*, Number 9, P. 43-59.
- Pirler, B.** Türkiye'de İş Ve İşçi Bulma Hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması Ve Özel İstihdam Büroları. [Http://Www.Tisk.Org.Tr/İsveren\\_Sayfa.Asp?Yazi\\_Id=68&=5](http://Www.Tisk.Org.Tr/İsveren_Sayfa.Asp?Yazi_Id=68&=5), (Erişim Tarihi: 15.12.2019).
- Poyraz, K. Ve Kama, B.** (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, S. 143-164.
- Rothwell, W. J.** (2010). The Future Of Succession Planning. *Journal Of T+D*, Volume 64, Number 9.
- Sabuncuoğlu, E. T.** (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 2, S.613-628.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. Bursa, Alfa Akademi Basım.
- Saldamlı, A.** (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Samadov, S.** (2006). "İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sbe.
- San, E.** (2017). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma," (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Seyhan, M.** (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Dönem Projesi), Trakya Üniversitesi Sbe.
- Sığırı, Ü.** (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir

- Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, S. 261-278.
- Şıgır, Ü. Ve Basım, N.** (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 12, S. 131-154.
- Solak, Ö.** (2014). "*Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi*", (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Soysal, A.** (2003). "*Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Farklı Özelliklere Sahip Büyük Ölçekli İşletmelerde İncelenmesi Ve Bir Model Önerisi*", (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sbe.
- Stambaugh, R. H.** (2000). *21 Tomorrows: Hr Systems In The Emerging Workplace Of The 21st Century*, Usa, Rector Duncan & Associates Inc.
- Sullivan, J.** (2002). Why You Need Workforce Planning, *Workforce*, Volume 81 Number 12.
- Sümer, G. Ve Onan, F.** (2015). Dünyada Faizsiz Bankacılığın Doğuşu, Türkiye'deki Katılım Bankacılığının Gelişme Süreci Ve Konvansiyonel Bankacılıktan Farkları, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, S.296-308.
- Şahin, A.** (2006). "Türkiye'de Kamu Bankalarının Bankacılık İşlevinin Azalması Ve Kamuya Etkileri", (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sbe.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A., Akgemci, T. Ve Soysal, A.** (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Şimşek, T. Ve Sökmen, A.** (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3, S. 606-620.
- Takan, M. Ve Boyacıoğlu, M. A.** (2011). *Bankacılık Teori, Uygulama Ve Yöntem*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- 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.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. Ve Özer, M.K.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tortumluoğlu, V.** (2014). "Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu Ve Sağlık Çalışanları". (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sbe.
- Tunç, H.** (2016). *Katılım Bankacılığı Felsefesi, Teorisi Ve Türkiye Uygulaması*, (11. Baskı), İstanbul, Nesil Yayınevi.
- Tunçer, P.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ekin Yay.
- Tutar, H.** (2007). *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M. S.** (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Türköz, T., Polat, M., Ve Coşar, S.** (2013). Çalışanların Örgütsel Güven Ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt 20, Sayı 2, S. 285-302.
- Url-1. [www.manpower.com.tr](http://www.manpower.com.tr), (Erişim Tarihi: 4.10.2018).

Url-2.

Content.Lms.Sabis.Sakarya.Edu.Tr/Uploads/50617/42058/İkp\_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*. İstanbul, Beta Yatıncılık.
- Velma, R.** (2001). Managing Strategic Outsourcing In The Healthcare Industry, *Journal Of Healthcare Management*, Number 46, P. 239-249.
- Vur, E.** (2014). "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık (Antalya Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği)". (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sbe.
- Yalçın, S.** (1994). *Rasyonel Yönetim*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Yalçın, A. Ve İplik, F. N.** (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, S. 395-412.
- Yaman, Ö.** (2012). *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi-1*. İstanbul, Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Yavuz, E. Ve Tokmak, C.** (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, S. 14-34.
- Yavuz, Ş.** (2009). "*Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algularının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*", (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcı, M.** (2013). *Bankacılığa Giriş*, (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınevi.
- Yazıcıoğlu, İ.** (2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, Cilt 55, Sayı 1, S.243-264.
- Yetenek Yönetimi.** (2008). (Çev Gülfidan, İ), İstanbul, Harvard Business School Press.
- Yılmaz, F.** (2007). "*İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı Ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Yücel, İ. Ve Koçak, D.** (2016). *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Yüksel, Ö.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Gazi Kitap Evi.
- Yüksel, A. S., Yüksel, A. Ve Yüksel, Ü.** (2002). *Banka Yönetimi El Kitabı*, (1.Baskı), İstanbul, Alfa Kitabevi.



## **EKLER**

**Ek a:** Anket Soruları

**Ek b:** Etik Kurul Onayı

## Ek a: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma banka çalışanlarının işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu formdaki bilgiler sadece araştırma için kullanılacaktır ve verilen tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Çalışma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için her soruyu dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### 1. Cinsiyetiniz:

Erkek  Kadın

#### 2. Medeni Durumunuz

Bekar  Evli

#### 3. Yaşınız:

18 20 yaş ve altı

21-25 yaş

26-30 yaş

31-35 yaş

36-40 yaş

41 yaş ve üstü

#### 4. Eğitim durumunuz:

İlk-Ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek lisans / Doktora

#### 5. Bugüne kadar ki iş yaşamınızda toplam çalışma süreniz

1 yıldan az

3 yıl

6 yıl

9 yıl

10 yıl ve üzeri

## 6. Çalışmakta Olduğunuz Departman

İş

Tedarik Zinciri

Finans

Pazarlama

İnsan Kaynakları

Diğer

| Lütfen aşağıda bulunan ve çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının doğrudan uygulama alanlarına yönelik soruları yanıtlayınız (X)          | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1. Şimdiye kadar işletme içi nakil ve yükseltme fırsatlarının hemen hemen tümünden haberdar oldum.   |                         |              |            |             |                        |
| 2. İşletme içinde hangi bir sorum olduğunda insan kaynakları departmanından gereken yardımı alabiliyorum.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 3. Eğer sahip olduğum bilgi ve beceri yeteneklerime uygun bir pozisyon olursa işletme içindeki bu pozisyona başvuruyu yapmayı düşünüyorum. |                         |              |            |             |                        |
| 4. İşletmemizde açık olduğu duyurulan bir pozisyonun, usulünden farklı bir yolla doldurulabileceğine ihtimal vermiyorum.                   |                         |              |            |             |                        |
| 5. İşletme içinden karşılanmasına karar verilen bütün açık pozisyonlar, işletme çalışanlarının geneline duyurulur.                         |                         |              |            |             |                        |
| 6. İşletme içi nakil ve yükselme ihtimalinin olması, işletmemize olan bağlılığımı artıran etkenlerden                                      |                         |              |            |             |                        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| biridir.   |  |  |  |  |  |
| 7. İşletme içi nakil ve yükselme prosedürü çerçevesinde kendi kariyerimi kendim planlayabiliyorum.   |  |  |  |  |  |
| 8. İşletme içi nakil ve yükselme prosedürü sayesinde kariyerimle ilgili sorumluluğun tamamının bende olduğuna inanıyorum.  |  |  |  |  |  |
| 9. Yükselme olanağımın tamamıyla benim olanağımda olması gerekir.  |  |  |  |  |  |
| 10. İşletme içi nakil ve yükselme fırsatlarının varlığı, işletme içi nakil ve yükselmelerde kolaylık sağlar.   |  |  |  |  |  |
| 11. İşletme içi çalışan tedarikinde tüm çalışanlara fırsat eşitliği tanındığını düşünüyorum.   |  |  |  |  |  |
| 12. İşletme içi çalışan tedariki yoluyla çalışan seçim sürecinin uzun olduğunu düşünüyorum.  |  |  |  |  |  |
| 13. İşletme içi boşalan pozisyona başvurup başarılı olan adayların uygunluğu için, son seçim aşamasında, halen çalıştıkları bölüm yöneticilerinin onayı alınmalıdır. |  |  |  |  |  |
| 14. İşletme içi nakil ve yükselme fırsatları ile ilgili işletme işleyişinde yer alan diğer pozisyonları ve sorumluluk alanlarını öğrenme imkanı buluyorum.           |  |  |  |  |  |
| 15. İşletme içi nakil ve yükselme fırsatları konusunda yeterli bilgiye sahibim.  |  |  |  |  |  |
| 16. İşletme içi nakil ve yükselme fırsatları ve işleyişi hakkında eğitim verilmesi gerektiğine inanıyorum.   |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 17. Nakil ve yükselme fırsatlarından yararlanmak isteyip, mülakatlarda başarısız olan çalışanlara bu aşamadan sonra ne yapmaları gerektiği konusunda danışmanlık verilmelidir. |  |  |  |  |  |
| 18. Nakil ve yükselme fırsatlarından yararlanmak isteyenlere mülakat sonuçlarının geç bildirildiğini düşünüyorum.  |  |  |  |  |  |
| 19. Başka pozisyonlara başvuru sonrasında mülakat için yöneticilerimden izin almakta güçlük çekiyorum.   |  |  |  |  |  |

| Lütfen aşağıda bulunan örgütsel bağlılık ile ilgili soruları yanıtlayınız. (X)   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1- Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.  |                         |              |            |             |                        |
| 2- Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.   |                         |              |            |             |                        |
| 3- Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.  |                         |              |            |             |                        |
| 4- Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.  |                         |              |            |             |                        |
| 5- Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zordur.  |                         |              |            |             |                        |
| 6- Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.                               |                         |              |            |             |                        |
| 7- Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 8- Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. |                         |              |            |             |                        |
| 9- Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.                             |                         |              |            |             |                        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 10- Şirketime çok şey borçluyum.   |  |  |  |  |  |
| 11- Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.     |  |  |  |  |  |
| 12- Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.                        |  |  |  |  |  |
| 13- Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.  |  |  |  |  |  |
| 14- Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. |  |  |  |  |  |
| 15- Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.                       |  |  |  |  |  |
| 16- Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.                        |  |  |  |  |  |
| 17- Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.                                 |  |  |  |  |  |

**Ek b: Etik Kurul Onayı**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Mustafa AYGÜN'ün Etik Onayı Hk.

Sayın Mustafa AYGÜN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 11.03.2019 tarihli ve 2019/04 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

04/07/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

**Evrakı Doğrulamak İçin :** <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BolgeDogrulama.aspx?V=BEND3B46J>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Mustafa AYGÜN  
**Doğum Yeri** : YALOVA  
**Doğum Tarihi** : 09/01/1992  
**Kurum Bilgileri** : KUVEYT TÜRK KATILIM BANKASI  
**Adres** : Nişanca mahallesi Otakçılar caddesi no:79/1 Eyüp  
**/İstanbul**  
**e-mail** : mustafa2071@hotmail.com

### **EĞİTİM:**

TC İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans

Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Lisans Programı

### **İSDURUMU:**

Kuveyt Türk Katılım Bankası , Kobi Bankacılığı Satış Yönetmeni ( 2015-)

