

Bankalarda Terfi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Ufuk ÜNLÜ*

Öz

Örgüte ait en önemli unsurlar arasında yer alan bağlılık ve terfi, örgütte zaman içinde yerleşmiş kültürel değerlere uygun çalışanların örgüte sadakatle bağlanmaları ve bu durumun terfi imkânları ile desteklenmesi kapsamında sürekli etkileşim halindedirler. Bu açıdan terfi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etkinin, örgütsel başarı ya da başarısızlığın oluşumunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle çalışmamızın amacı, çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmektir. Bu amaçtan hareketle yapılan çalışmamızın örneğini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankanın 207 personeli oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile Yurteri'nin, terfi yönetimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin etkileri konusunda hazırlanan akademik çalışmasında yer alan terfi ölçeği tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmanın, bağlılığı yüksek, verimli ve etkin çalışanlara sahip olmak isteyen ve bu yönde terfi politikaları oluşturma arzusu taşıyan örgütlere ve bu alanda çalışma yürüten araştırmacılara fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Terfi, Örgütsel Bağlılık, Regresyon Analizi

JEL Sınıflandırması: C10, G21, M51

Abstract - A Study to Determine the Impact of Perception of Promotion Practices in Banks on Organizational Commitment

Loyalty and promotion, which are among the most important elements of the organization, are constantly interacting within the scope of the loyalty of the employees who are in compliance with the cultural values established in the organization over time and supporting this situation with the opportunities for promotion. In this respect, the impact of promotion practices on organizational commitment can be said to have an important place in the formation of organizational success or failure. From this point on, the purpose of our study is to measure the impact of employee perceptions of promotion practices on organizational commitment. The sample of our research carried out with this aim consists of 207 personnel of a private bank operating in the banking sector. In order to measure participants' organizational commitment levels, the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer and the promotion scale included in Yurteri's academic study on the effects of activities for promotion management and development were preferred. As a result of regression analysis, it was observed that there was a significant relationship between perception of promotion practices and emotional commitment, continuation commitment and normative commitment. It is considered that this research will benefit organizations that want to have highly committed, efficient and effective employees and who desire to create promotion policies in this direction, as well as researchers working in this field.

Keywords: Banking, Promotion, Organizational Commitment, Regression Analysis

JEL Classification: C10, G21, M51

* Dr. – Cumhurbaşkanlığı, Devlet Denetleme Kurulu - ufuk1984@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-2547-7609>

1. Giriş

Terfi veya aynı anlamda kullanılan yükselme, görev değişikliği yapılarak bir çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir göreve atanmasıdır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için ilgi göstermesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığı artırmaya çalışan yöneticilerin örgütün terfi politikalarını, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Bu nedenle araştırmamızda, terfi algısının bağlılığı ne ölçüde etkilediği terfi algısı-bağlılık modeli kapsamında incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığı ve terfi olanaklarına ilişkin algıları örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli faktörlerdir. Bağlılığa artırmaya yönelik çalışmalar, pozitif terfi algısı ile desteklendiği takdirde örgütsel başarının devamlılığı sağlar. Bu kapsamda, terfi olanaklarının, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olduğu kabul edilmektedir. Knoop (1995), ile Tiyek ve Peter (2015)'in çalışmalarında örgütsel bağlılık ile terfi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Poloma'nın (1993) toplumsal mübadele kuramlarına ilişkin çalışmasında belirttiği gibi, örgütsel yapıların açıklanmasında anahtar elinde tutan psikolojidir ve anılan kuram gereği bağlılık-terfi algısı ilişkisinin personelin davranış ve tutumlarından hareketle incelenmesi gerekir. Wasti'nin (2000), çalışmasında olduğu gibi, bağlılığı artırmak isteyen yöneticilerin terfiden ziyade işin genel yapısına öncelik vermeleri gerektiği yönünde çalışmalar olsa dahi, genel eğilim terfinin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir.

Esasen çalışanlar çalıştıkları sürece, buldukları mevkiden terfi etme beklentisi içinde olurlar. Çünkü çalışanlar tecrübe kazandıkça, buldukları konuma ait yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek makamları talep edecekler ve bunun kabul görmesi oranında çalışma arzuları artacak veya azalacaktır. Burada terfi bir teşvik aracı konumundadır. Bu özellik kapsamında, bir işletmede terfi uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını (duygusal, devam ve normatif) nasıl etkilediğini belirlemek üzere çalışmamız kaleme alınmıştır.

2. Terfi Uygulamaları

Terfi sözcük anlamı olarak; statü, pozisyon veya itibar yükselmesi anlamına gelmektedir (Halsey, 1988). İnsan kaynakları planlamasında terfi, örgüt içi bir değişken olarak kabul edilmektedir. Terfi; makam, mevki ve konum açısından bir nevi derece

artışıdır. (Doğan, 1996). Herhangi bir çalışanın bulunduğu görevden daha yüksek ücretli, daha fazla sorumluluğa neden olan, daha geniş yetkilere ve ayrıcalıklara sahip ve daha az kişi tarafından denetlenen bir üst göreve getirilmesi halinde terfi işlemi gerçekleşmiş sayılır (Bingöl, 2010). Bu anlamda terfilerde, sorumluluk artışına paralel olarak ücret artışı da yaşanmaktadır.

Terfi işlemi, idarece uygun bir şekilde tanımlanması gereken ve çalışanın iş yaşamında dönüm noktası olarak kabul edeceği bir olaydır. Terfinin sağladığı ücret artışı, satın alma gücünde önemli bir artış beraberinde getirir (Bingöl, 2010).

Terfi işlemleri doğru, hakkaniyete uygun ve planlı bir şekilde yapıldığı takdirde örgütün başarısı artacak, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş motivasyonları da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Ünver, 2005). Terfi imkânlarının açık olması, çalışanlar için bir teşvik aracıdır. Çalışanlarca bilgi, kapasite ve yeteneklerin geliştirilmesi terfi imkânlarının varlığına bağlıdır. Dolayısıyla terfi, çalışanları verimli çalışmaya özendirir. Ancak bu verim artışı, çalışanların terfi kararlarını adaletli olarak algılamalarıyla doğru orantılıdır.

Bir örgütte terfi imkânlarının bulunması, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Toplu tarafından yapılan çalışanların iş doyumunu araştırılmasında medeni durum, tecrübe, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin iş doyumunu etkilememesine rağmen, terfi, ödül ve ücret gibi değişkenlerin personelin iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmıştır (Toplu, 1998). Terfi, daha gözde bir iş, daha çok yetki ve daha çok saygınlık anlamına geldiği için çalışanların tatmin düzeyini yükseltmektedir. Üst düzey yönetici pozisyonlarına yapılan terfilerde daha fazla ücret söz konusu olduğu için diğer terfilere nazaran daha fazla tatminde sağlanmaktadır (Luthans, 1973). Bu nedenle yöneticilerin diğer çalışanlara göre terfi istekleri daha fazladır.

Her bir pozisyon için terfi kriterlerinin önceden belirlenmiş olması örgütler için önemli bir vizyondur (Ünver, 2005). Bu nedenle sektöründe başarı sağlamak isteyen örgütlerin ayakları yere basan terfi politikaları ve uygulamalar geliştirmesi beklenir. Örgüt içi yapıların, değişen koşullara uygun olarak terfi politikalarını da bu koşullara uygun hale getirmeye elverişli olmaları gerekir (Yücel, 1997). Terfi kararları, çalışanlara yeni sorumluluklar getirmesini, iş tatmini oluşturmasını, iş yaşamı ve sosyal hayatta itibar edinmesini sağlayan bir süreç olarak nitelendirilir. Terfi olan bir çalışanın yaşadığı statü artışı, iş verimliliği ve iş doyumunu sağlayan psikolojik bir ödül uygulamasıdır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004). Terfi sürecinin, iş analizleri, kadro ve kariyer

planlamaları ile uyumlu ve bağlantılı olması gerekir. Bu süreç, çalışanların gelişiminde oldukça önemli bir yere sahiptir (Yücel, 1997).

Terfi, çalışanların örgüte bağlılık, aidiyet ile kişisel olarak büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını tatmin etme özelliğine sahiptir (Cascio, 1992). Maddi gelir artışının yanısıra, terfi alan bireylerin sosyal statüleri de artmakta, çalışandan beklenen verimlilikle aynı oranda, itibar kazanımı da sağlanmaktadır. Bu nedenle terfi etmek çalışanlar tarafından arzulanan bir durumdur (Erdoğan, 1994). Örgüt ve çalışanlar açısından çift taraflı etkilere sahip olan terfinin amaçlarını Zengin şu şekilde sıralamıştır (Zengin, 1986);

- Örgütte verimli bir şekilde çalışmanın sağlanması için çalışanlara sorumluluklarıyla orantılı yetkiler vermek,
- Yetenekli ve liyakatli olanların terfi ettirilmesi suretiyle, çalışanların bu yönlerini teşvik etmek,
- Çalışanlara yeni terfi alanları yaratmak suretiyle, örgütsel gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak,
- Örgütsel kültüre ve çalışan bağlılığına katkıda bulunmak.

3. Örgütsel Bağlılık

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini başarılı ve verimli bir şekilde sürdürebilmelerinin yolu, bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaktan geçer. İş hayatında yaşanan yoğun rekabetin üstesinden gelebilme ve küresel değişim sürecinde başarılı olabilme noktasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür.

Örgütsel bağlılık veya bir başka deyişle kurumsal bağlılık kavramının literatürde farklı tanımlamaları mevcuttur. Bu kavrama olan bakış açılarının farklılığı tanımlamalardaki farklılığı da beraberinde getirmiştir. Ancak söz konusu farklı tanımlamaların birtakım ortak noktalarda buluştuğu görülmektedir.

Allen ve Meyer'e göre (1993) örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur. Mowday ve diğerleri için örgütsel bağlılık, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Uygur'un (2009) tanımlamasına göre örgütsel bağlılık, "çalışanın örgütsel amaçlara güçlü bir şekilde inanması ve benimsemesi,

örgüte fayda sağlayacak şekilde gayret sarf etmeye çalışması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde istemesidir". "Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi" şeklinde bir tanımlama Balay'a (2001) ait iken, "bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları" tanımlamasını ise Celep (2000) yapmıştır.

Bakan'a (2011) göre söz konusu tanımların neredeyse tamamında, "bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü istek duyması" şeklinde ifadeler yer bulmuştur.

Allen ve Meyer (1997) ise literatürde yer alan tanımlamaları özetleyerek;

- Örgüte karşı duygusal bir yönelim,
- Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma,
- Örgütte kalmayı sağlayan bir manevi mecburiyet şeklinde üç ayrı grup tespit etmişlerdir.

Tüm bu tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde, görüş ayrılıklarının örgütün yapısına uygun olarak değiştiği düşünülebilir (Mathieu ve Zajac, 1990). Ayrıca kavramın algılanış biçimi de tanımlamalar arasındaki farklıları meydana getirmektedir. Tanımlamalar bir arada düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın ortak paydaları;

- Pozitif sadakat,
- Pozitif mantıksal yaklaşımlar,
- Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için katkıda bulunmak,
- Örgütle bütünleşme,
- Özverili hizmet gayesidir.

Sosyal sistemlerin hepsinde bağlılık olgusu mevcuttur. İnsanların hayatta kendilerine nasıl bir amaç edindiklerinin anlaşılması ve kendilerini çevrelerindeki birden fazla nesne ile bütünleştirdikleri psikolojik algılamanın yapısı, örgütsel bağlılık olgusu hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını gerektirir (Doğan, 2013). Bağlılık zekâ ve

beceriden bile üstün bir değerdir. Türlü türlü yetenekleri, çeşitli huy ve mizaçları olan insanlar, bağlılık sayesinde bir araya gelerek kendilerine çıkar sağlayan bir ahenkli bütünlük meydana getirirler (Casson, 2001).

Örgütsel bağlılığın önemi, verimli iş ortamının sağlanması sonucunda anlaşılır. Zira böyle ortamlarda maliyetlerin en asgari düzeye indirildiği, kalite ve verimin gözle görünür derecede artırıldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın üzerinde önemle durulmasını gerektiren bir diğer neden ise bu olgunun işten ayrılma niyeti, işe geç gelme ve devam sorununa neden olma gibi olumsuzlukları en aza indiren bir yapıya sahip olmasıdır (Uygur, 2009). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık işgören devir hızı ve işe gelmemeleri artırarak, işten ayrılmalara ve yerine yenilerinin alınmasına gereksinim yaratacaktır. Bahse konu tüm bu işlemler ise örgüt açısından ekstra maliyete neden olacaktır (Bakan, 201). Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin arttırılmasının bir gereği de, kısa dönemde örgütten ayrılmaların örgütü olumsuz etkileyeceğinin anlaşılması ve acımasız piyasa şartlarında kaliteli ve donanımlı çalışanlara sahip olunmak istenmesidir. Zira örgütte çalışanlar sadece bir üretim faktörü olarak görülmemelidir (Kirel, 1999). Kaliteli ve donanımlı çalışanlar ile aksi özelliklere sahip çalışanlar arasındaki fark, örgütsel bağlılık seviyesinin artırılmasına yönelik çabaları önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel başarı, çalışanların bağlılığına bağlı olmakla birlikte, bu iki unsur arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, bağlılığı yüksek çalışanların, örgüt ile bütünleştikleri ve daha uzun süre örgütte çalışmak istediklerini göstermektedir. Tam tersi şekilde güçsüz bağlılığı olanların varlığı örgüt başarısı da olumsuz yönde etkilemektedir. Kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeyen çalışanlar, örgütsel bağlılığı düşük olanlardır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılığın düşük olduğu işletmelerde işveren ile çalışan arasındaki memnuniyetsizlik doğru orantılı, bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde ise memnuniyet doğru orantılıdır.

Güven ve verimlilik kıyaslamasında, çalışanın güveni arttıkça verimlilik o derece artmaktadır. Çalışanların örgütüne güvenmesi onların örgüte bağlı olduklarını gösterir. Ancak bağlılığı bulunmayan çalışanlar örgüte güvenmemekte ve her fırsatta yeni bir iş arama eğilimi içindedirler. Üstelik işten ayrılmaların, maliyetleri artırdığı bilinen bir gerçektir. O halde bağlılık maliyetleri düşürmekte ve örgütün enerjisini amaçları doğrultusunda harcamasına olanak sağlamaktadır. Bu tip örgütlerde yönetimin karar alma ve bu kararları uygulama işlemleri kolaylaşmakta ve örgüt içerisinde sosyal

uyum ve adalet sağlanmış olmaktadır. Nitekim uzun ömürlü örgütlerin altında yatan ana neden de budur (Gül, 2002, Öztürk, 2013).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle aralarında kurdukları duygusal iletişimi ortaya çıkarır. Bağlılık var ise çalışanların dikkatleri örgütleri üzerinde olur (Doğan, 2013). Rekabetçi ortamın varlığı, yüksek düzeyde performans ve yine yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı gerektirir. Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı başarının anahtarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve bağlılığın ilişkili olduğu diğer konular her düzeyde incelenmeli ve araştırılmalıdır (Bakan, 2011).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması, örgütsel bağlılık konusunda en çok üzerinde durulan yaklaşımlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki en popüler örgütsel bağlılık sınıflandırması, Allen ve Meyer'in duygusal, normatif ve devamlılık bölümlerinden oluşan ayrımlarıdır. Allen ve Meyer 1984 yılında gerçekleştirdikleri ilk çalışmalarında tutumsal bir yaklaşımla örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı başlıklarında incelemişler, sonrasında ise normatif bağlılığı ekleyerek üçlü bir sistem oluşturmuşlardır (Allen, Meyer ve Smith, 1993). Allen Meyer'in duygusal, normatif ve devamlılık başlıklı sınıflandırması, psikolojik bir bakış açısıyla yapılan üçlü bir sınıflandırmadır. Devam bağlılığı adından da anlaşılacağı üzere, örgütte devam etme niyetine dayanır. Çalışanların iş alternatiflerinin az olması ve örgütten ayrıldıkları zaman kaybedecekleri maddi ve manevi unsurların fazla olması nedeniyle mecburi olarak aynı örgütte çalışmaya devam etmeleri devam bağlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı iş imkânlarının azalması ve örgüte yapılan yatırımların artması devam bağlılığının da artmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2007). Öte yandan, çalışanların kişisel ve örgütsel değerlerinin uyum içerisinde olması ve bu uyumun çalışana mutluluk sağlaması, örgütle çalışan arasında duygusal bir bağ oluşturmakta ve bu durum kavramsal olarak duygusal bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Örgütün değerleri çalışanların değerleriyle örtüştüğünde, çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2008). Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte olan vefa borcundan kaynaklanır. Normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgüte minnettar olmaları ve örgüt sayesinde belirli kademelere geldiğine inanmaları neticesinde örgütte kalma yahut örgütten ayrılmama niyetine sahip olurlar (Demirel, 2008). Tüm bu alt boyutlar kapsamında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, işyerine düzenli şekilde devam etme, işyerinin amaç ve hedeflerine uyum sağlayarak varlıklarını koruma ve işyeri değerleriyle örtüşme şeklinde tanımlamışlardır (Allen, Meyer ve Smith, 1993).

Aksoy (2017) tarafından bankacılık sektöründe personelin örgütsel bağlılığına yönelik yapılan bir çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa ilişkin ortalam düzeylerin yüksek, devam bağlılığı için orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Sıgı (2007) tarafından yapılan çalışmada her üç tür örgütsel bağlılık türünün kamu ve özel sektörlerde göre farklılık gösterebileceği saptanmıştır. Matzler ve Renzl'nin (2007) çalışmalarında, duygusal bağlılık ile memnuniyet arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

4. Terfi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Kapsamı

Örgütün amaçlarına ulaşmasında dikkatle takip edilmesi gereken konulardan biri de, örgütte uygulanan terfi politikaları ve bu politikaların çalışanlar tarafından algılanış biçimleridir. Terfi ve yükselme, çalışanın başarılı olduğunun ve tatmin edildiğinin belirtisidir. Bu anlamda örgütlerin terfi uygulamalarını adalete ve ehliyete uygun bir şekilde yapması ve terfi fırsatlarının bulunması örgütsel bağlılıkla ilintili bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004). Terfi, çalışmayı ve örgütte kalmayı teşvik eder. Terfi imkânlarının ve çalışan üzerinde oluşturduğu olumlu algının yüksekliği, çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedileceklerin de bir o kadar fazla olmasına neden olur (Eren, 1998).

Örgütlerin başarı sağlayabilmesinde örgütsel bağlılığın önemi, bağlılığı şekillendiren ve derecesini etkileyen unsurlar arasında gösterilen terfi uygulamalarına da yansımıştır. Bu bakımdan araştırmamızın kapsamı, terfi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etkinin belirlenmesi şeklinde olarak belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Hipotezi

Çalışanlar yükseleceklerini bildikleri takdirde, bilgi ve becerilerini göstererek bunu hak etmeye çabalarlar. Böylelikle çalışandan en yüksek verim alınır ve çalışanlar ile örgüt arasındaki bağ kuvvetlenir (Çelik Keleş, 2006). Bireyler, terfi ve ücret gibi ödüller sayesinde örgüte dâhil olurlar. Yüksek verimlilikle çalıştıkları sürece hem örgüt hem de çalışanların memnuniyeti artar. Bu memnuniyet ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışanlar örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmak istemez (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanların terfi ile tatmin edilmesi gerekir. Yüksek motivasyonla çalışan, ancak

yükselemeyeceğini anlayan kişi, işine karşı olumsuz tutum ve davranışlar takınabilir (Telman ve Ünsal, 2004). Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkiler. Tam tersi durumda, örgütünün terfi imkân ve politikalarını beğenen ve çalışmasının karşılığını terfi olarak alan çalışanlar da örgütsel bağlılık artacaktır. Şu halde, örgütlerin terfi politikaları örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Terfi imkânlarının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan çalışmalar literatürde oldukça az sayıdadır. Knoop (1995) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, terfi olanakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu anlamlı ilişkiler, örgütsel bağlılığı artırmaya çalışan yöneticilerin örgütün terfi politikalarını, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araç olarak kullanmalarına imkân verir. Örgütsel bağlılık yaratmada terfi sistemi öncülük sağlar.

Tiyek ve Peker'in (2015) büyükşehir belediye çalışanlarının örgütsel etik davranışlarını analiz ettikleri çalışmalarında, örneklem olarak aldıkları kurumda yeterli ve adaletli bir terfi sistemi olmadığı sonucuna ulaşmışlar ve adaletli bir terfi sistemi olması halinde kuruma bağlılığın artacağı kanaatine varmışlardır.

Örgütsel bağlılık çalışmalarına bakıldığında terfi uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırılması çalışmamıza benzerlerinden farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu minvalde, çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- H: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ha: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hb: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hc: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Örneklemi, Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızın örneklemini İstanbul ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir banka oluşturmaktadır. Belirtilen bankada 275 personele veri toplama aracı olarak kullanılan anketler 2019 yılı Mayıs ayında elden dağıtılmış ve aynı ay içinde 207 personelden geri dönüş alınarak söz konusu anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılacak veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerin yer aldığı sorular vardır. Bu bölümde çalışanlara; cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, mevcut meslekteki toplam çalışma süreleri ve gelirleri sorulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılık, üçüncü bölümde terfi algısını belirleyen ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler için katılma derecesini belirleyen beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Hiç, 2= Çok Az, 3= Orta 4= Büyük, 5= Tamamen)

Çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Belirtilen ölçek örgütsel bağlılık denince ilk akla gelen, bugüne değin birçok çalışmada kullanılan ve genel kabul gören bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Ölçekte 3 farklı boyutu ölçümlemek üzere hazırlanmış 24 adet soru yer almaktadır. Söz konusu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları altında belirlenmiştir. Ölçeğin her 8 sorusu farklı bir boyutu ölçmeye yöneliktir.

Literatürde terfi konusuna ilişkin çalışmalar sınırlı sayıdadır. Mevcut çalışmalar arasından Yurteri'nin, çalışanların kariyerinde hedefledikleri noktaya ulaşmalarında, terfi yönetimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin etkileri konusunda hazırlanan akademik çalışmasında yer alan terfi ölçeği tercih edilmiştir (Yurteri, 2014). Söz konusu ölçek, çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yönünü (pozitif/negatif) belirlemek üzere hazırlanmıştır (Yurteri, 2014).

4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan 207 kişinin %71,5'i (148 kişi) erkek, %28,5'ü (59 kişi) kadındır. Katılımcılar arasında erkek ağırlıklı bir yapı mevcuttur.

Ankete katılanların medeni durumları açısından, %32,9'unun (68 kişi) bekâr,

%67,1'inin (139 kişi) ise evli olduğu belirlenmiştir. Örneklemimizde evli çalışanların sayısı bekâr çalışanların sayısından fazladır.

Yaş grupları açısından, 25 yaş ve altında olanların %3,4 (7 kişi); 26-35 yaş aralığında olanların %50,2 (104 kişi); 36-50 yaş aralığında olanların %19,3 (40 kişi) ve 50 yaş üstünde olanların %27,1 (56 kişi) oranına sahip olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere, katılımcıların yarısının 26-35 yaş aralığında, 25 yaş ve altında olanların sayıca oldukça az ve katılımcıların büyük çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında lisans mezunlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların oranı %70,0 (145 kişi) düzeyindedir. Lise ve dengi okul mezunlarının %8,2 (17 kişi), önlisans mezunlarının %3,4 (7 kişi) ve lisan-süstü mezunlarının %18,4 (38 kişi) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Genel seviyeye bakıldığında lisans mezunlarının %88,4 oranında olması, eğitim durumunun oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Meslekte çalışma süreleri açısından katılımcıların %1'inin (2 kişi) 1 yıldan az, 7,7'sinin (16 kişi) 1-3 yıl arası, %45,4'ünün (94 kişi) 4-10 yıl arası ve %45,9 (95 kişi) 11-25 yıl arası çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların arasında mevcut meslekte 25 yıl üstünde toplam çalışma süresi bulunan yoktur. Hal böyleyken mevcut meslekteki toplam çalışma süresi verilerine bakarak, son bir yıl içerisinde az sayıda istihdam yapıldığı, yüksek oranda (%91,3) 4 ila 25 yıl arasında çalışanların yoğunlukta olduğu ve 25 yıldan fazla sürede çalışanın bulunmadığı söylenebilir.

Katılımcıların aylık gelir durumuna bakıldığında, yarıya yakınının 6001 TL üzerinde aylık kazanca sahip oldukları görülmektedir. 6001 TL üzerinde maaş alanlar %47,3 (98 kişi) düzeyindedir. 3000 TL'nin altında maaş alanların oranı %6,8 (14 kişi), 3001-4500 TL arasında maaş alanların oranı %15,5 (32 kişi) ve 4501-6000 TL arasında gelire sahip olanların oranı %30,4 (63 kişi)'dür.

4.5. Geçerlilik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ve terfi ölçeği daha önce gerçekleştirilmiş farklı araştırmalardan adapte edilerek bu çalışma kapsamında kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda belirtilen iki ölçek için ayrı ölçüm modelleri kapsamında geçerlilik test edilmiştir.

4.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla üç boyut (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) kapsamında ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde devam bağlılığı boyutunda yer alan bir ifadenin (Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden biri, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir kurum burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir) ve normatif bağlılık boyutunda yer alan bir ifadenin (Bu günlerde insanların bir kurumdan diğer bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışında bırakılmasının ve analizin tekrarlanmasını önermektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda belirtilen iki madde analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü	Standart Hata Değeri	t değeri	R ² Değeri
Duygusal Bağlılık				
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olacağım.	0,786*	-	-	0,617
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	0,714*	0,077	10,853	0,510
3. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	0,812*	0,070	12,727	0,659
4. Bu kuruma olduğu gibi, başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	0,639*	0,072	9,515	0,408
5. Bulduğum kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum. (-)	0,780*	0,079	12,081	0,608
6. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum. (-)	0,787*	0,078	12,243	0,620
7. Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	0,851*	0,075	13,523	0,725
8. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (-)	0,796*	0,071	14,088	0,634
Devam Bağlılığı				
9. Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (-)	0,847*	-	-	0,718
10. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	0,860*	0,068	15,900	0,739
11. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	0,840*	0,065	15,276	0,706
12. Şu an kurumumdan ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır. (-)	0,849*	0,063	15,554	0,721
13. Şu an, bu kurumda kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	0,770*	0,064	13,287	0,593
14. Bu kurumdan ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	0,837*	0,064	15,173	0,700
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	0,759*	0,066	12,989	0,576
Normatif Bağlılık				
18. Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (-)	0,571*	-	-	0,327
19. Bir kurumdan diğer bir kuruma atlamak bana etik dışı gelmez. (-)	0,795*	0,149	8,445	0,632
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	0,756*	0,142	8,981	0,572
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	0,885*	0,143	8,997	0,782
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	0,880*	0,161	8,973	0,775
23. İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir kurumda geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	0,803*	0,144	8,493	0,645
24. Bir "kurumun adamı" olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.(-)	0,763*	0,154	9,168	0,583

*p<0,05; **p<0,01; N=207

Tablo 1'e göre örgütsel bağlılık ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 8,445 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte duygusal bağlılık boyutunda en düşük faktör yükü 0,639, devam bağlılığı boyutunda en düşük faktör yükü 0,759 ve normatif bağlılık boyutunda en düşük faktör yükü 0,571 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014).

Doğrulamalı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin genel olarak kabul edilebilmesi bazı uyum iyiliği değerlerinin istenen değerleri alması ile gerçekleşmektedir. Bu kapsamda model uyumu için kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ile test edilmektedir. Model uyumu sağlanabilmesi için χ^2/sd değerinin 5'den küçük olması, GFI değerinin 0,85'den büyük olması, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010, Meydan ve Şeşen, 2011, Byrne, 2016, Kline, 2016).

Analiz sonucunda belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(347,373/201) 1,728	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,870	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,902	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,949	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,956	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,059	$\leq 0,080$

Tablo 2'ye bakıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1,728$, GFI=0,870, NFI=0,902, TLI=0,949, CFI=0,956, RMSEA=0,059). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde 8 ifadeden oluşan duygusal bağlılık boyutuna, 7 ifadeden oluşan devam bağlılığı boyutuna ve 7 ifadeden oluşan normatif bağlılık boyutuna ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

4.5.2. Terfi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan terfi ölçeğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla 8 madde ve tek boyut kapsamında ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde bir ifadenin (Çalıştığım kurumda terfi etmek için kıdem yılı etkilidir) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışında bırakılmasının ve analizin tekrarlanmasını önermektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda belirtilen madde analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Terfi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları

Terfi Ölçeği İfadeleri	Faktör Yüğü	Standart Hata Değeri	t değeri	R ² Değeri
1. Çalıştığım kurumun terfi uygulamalarından memnunum.	0,879*	-	-	0,773
2. Çalıştığım kurum terfi etme olanağı sağlamaktadır.	0,797*	0,052	17,423	0,635
3. Çalıştığım kurumun kariyer basamaklarından memnunum.	0,883*	0,055	18,219	0,781
4. Çalıştığım kurumda terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.	0,881*	0,060	18,094	0,775
6. Çalıştığım kurumda terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir. (Lisans, Y.Lisans)	0,882*	0,053	18,158	0,778
7. Çalıştığım kurumda terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir.	0,829*	0,057	15,942	0,688
8. Çalıştığım kurumda terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.	0,901*	0,053	18,971	0,812

*p<0,05; **p<0,01; N=207

Tablo 3'e göre terfi ölçeği içerisindeki ifadelere ilişkin en düşük t-değeri 15,942 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte en düşük faktör yükü ise 0,797 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4. Terfi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(14,495/10) 1,449	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,982	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,990	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,993	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,997	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,047	$\leq 0,080$

Tablo 4'e bakıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1,449$, $GFI=0,982$, $NFI=0,990$, $TLI=0,993$, $CFI=0,997$, $RMSEA=0,047$). Dolayısıyla, tek boyut ve 7 ifadeden oluşan terfi ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

4.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016, s. 180-181). Güvenirlik analizi konusunda yaygın olarak kullanılan teknik, 0,00 ila 1,00 arasında değişen Cronbach's alfa değerinin hesaplanmasıdır. Bu çerçevede ölçeklere ilişkin güvenilirlik, ölçeklerin Cronbach alfa (α) değerinin hesaplanarak tespit edilmiştir. Genel olarak bir ölçüm aracının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach Alfa değerinin 0,70 veya üzerinde olması beklenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Belirtildiği şekilde, araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa () Değeri
Duygusal Bağlılık	8	0,923
Devam Bağlılığı	7	0,937
Normatif Bağlılık	7	0,914
Terfi Olanakları	7	0,956

Tablo 5 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu için güvenilirlik 0,923, devam bağlılığı boyutu için güvenilirlik 0,937 ve normatif bağlılık boyutu için güvenilirlik 0,914 olarak hesaplanmıştır. Terfi ölçeği için ise hesaplanan güvenilirlik 0,956 olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, tüm ölçekler için hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerine olduğunu ve dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçekler için güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

4.7. Hipotez Testleri Sonuçları

Araştırma, çalışanların örgüt içerisindeki terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu amaç kapsamında test edilmek istenen hipotezler çoklu regresyon analizi ile araştırılmaktadır. Bu çerçevede terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, meslekte çalışma süresi, gelir) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Çalışanların örgütteki terfi uygulamalarına ilişkin algısının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 7. Terfi Uygulamaları – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Bağımlı Değişkenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kontrol Değişkenleri			
Cinsiyet	-0,018	0,054	-0,036
Yaş	0,085	0,049	0,074
Medeni Durum	0,121*	-0,126*	-0,065
Öğrenim Düzeyi	-0,026	0,039	-0,063
Meslekte Çalışma Süresi	-0,050	0,044	0,094
Gelir	0,001	-0,048	0,146*
Bağımsız Değişkenler			
Terfi Uygulamaları	0,660**	-0,533**	0,200**
F Değeri			
F Değeri	31,924**	12,272**	14,101**
R ²	0,529	0,310	0,332
Düzeltilmiş R ²	0,512	0,286	0,308

*p<0,05; **p<0,01; N=207;

Araştırmanın belirlenmiş hipotezleri kapsamında, çalışanların örgütteki terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık (H4a:β=0,660,p<0,01), devam bağlılığı (H4b:β=-0,533,p<0,01) ve normatif bağlılık (H4c:β=0,200,p<0,01) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgu çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algısının örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede örgüt içerisinde terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devam bağlılığını ise olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, Ha, Hb ve Hc hipotezleri kabul edilmektedir.

Gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin genel sonuçlar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Hipotez Test Sonuçları Özeti

Hipotezler	β Değeri	Standart Hata Değeri	t değeri	Hipotez Testi Sonucu
H4a Terfi Uygulamaları → Duygusal Bağlılık	0,660**	0,047	12,793	KABUL
H4b Terfi Uygulamaları → Devam Bağlılığı	-0,533**	0,061	-8,544	KABUL
H4c Terfi Uygulamaları → Normatif Bağlılık	0,200**	0,051	3,261	KABUL

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; N=207

Tabloya göre terfi uygulamalarına ilişkin algının her üç örgütsel bağlılık boyutu üzerinde de etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Terfi uygulamaları en yüksek oranda duygusal bağlılığı etkilemektedir.

5. Sonuç

Araştırmamızda test edilmek istenen hipotezler kapsamında, terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli oluşturulmuş ve regresyon analizinde demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Elde edilen veriler kapsamında örgütsel bağlılık ve terfi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu çerçevede örgüt içerisinde terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devam bağlılığını ise olumsuz yönde etkilemektedir.

Alan çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması, duygusal ve normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir. Benzer şekilde Knoop (1995) tarafından yürütülen çalışmada, terfi olanakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir.

Örgütlerde terfi bir motive kaynağıdır. Terfi, bireyi çalışmaya sevk eden ihtirası giderir. Bankacılık sektörü açısından da bu durum genel olarak geçerlidir. Sürekli terfi edilme isteğine sahip olan banka çalışanları, bankada terfi imkânlarının ve uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine inandıkları sürece mutlu olurlar. Bu sayede

çalışma azmi artan personel, terfi aldıkça veya terfi edileceğine inandıkça daha fazla çalışma, daha fazla terfi alma ve daha mutlu olma sarmalina girerek duygusal bağlılığı artar. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında muazzam bir uyuma sağlar. Terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiği algısına sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde bir diğer çıktı, çalışanların görev duygusu ve yükümlülüklerini yüksek düzeyde hissetmeleridir. Terfi alan yahut alacağına inanan bireyler vefa borcu ve minnet duygusu nedeniyle örgüte bağlanırlar ve böylelikle normatif bağlılıkları artar. Ancak terfiye ilişkin algının pozitifliği kimi durumların varlığı halinde devam bağlılığını azaltabilir. Bu durum örgütün bulunduğu sektörle alakalı olabilir. Aynı sektör içinde farklı iş alternatiflerinin fazla veya daha tatminkâr olması, çalışanın psikolojik gereksinimlerini karşılayamaması, mevcut işe ilişkin yatırım miktarının düşük olması gibi hallerde, örgütün uyguladığı terfi politikasına ilişkin algı olumlu olsa bile devam bağlılığı azalabilir.

Bu kapsamda örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu örgütlerde terfi ve kariyer imkânları önceden belirlenmiştir. Zira her çalışan, hangi koşulları sağladığında terfi edebileceğini bildiği takdirde, örgütsel politikalara olan güveni ve örgüte bağlılığı artacaktır. Ancak terfi uygulamalarına ilişkin belirsizliklerin bulunduğu veya terfi sisteminin nasıl işlediğinin tam olarak anlaşılamadığı örgütlerde, bağlılığın düşük olması beklenir. Bu anlamda işyerlerinde terfi ve kariyer imkânları önceden belirlenmeli ve hatta mümkün olduğu ölçüde yazılı kurallar haline getirilmelidir.

Terfi kurallarının önceden belirlenmiş olması gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Önceden belirlenmiş bu kuralları objektif, hakkaniyete uygun ve örgütsel amaçlar dâhilinde çalışmayı teşvik edici şekilde düzenlenmiş olması ve kuralların uygulanmasında taviz verilmemesi gerekmektedir. Nitekim terfi uygulamalarında çalışanlara verilen mesaj oldukça önemlidir. Terfi politikalarının tarafsız ve adaletli uygulanması, çalışanlara örgütsel politikalar açısından kuşku duymamaları gerektiği mesajını verir.

Bu çalışma, bankacılık sektöründe terfi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda diğer örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri benzer çalışmalara konu edilebilir.

Kaynakça

1. Aksoy, C. (2017). Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması. *International Journal of Management and Administration*. 1(2), (45-52).
2. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*. 26(2). 49-61.
3. Allen, N. J. ve Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*. 78(4). 538-551.
4. Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
5. Balay, R. (2001). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
6. Bingöl, D (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
7. Byrne, Barbara M. (2016). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. 3rd Edition. New York: Routledge.
8. Cascio, W., F. (1992). Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits, 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
9. Casson, H. N. (2001). İlerle ve İlerlet. İstanbul: Toker Yayınları.
10. Celép, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
11. Çelik Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
12. Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15(2), 179-194.

13. Doğan, M. (1996). Doğan Büyük Türkçe Sözlük. İstanbul: İz Yayıncılık.
14. Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
15. Doğan, Ebru Ő. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
16. Erdoğan, İ. (1994). İŞletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő.
17. Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
18. Hair, Joseph F. Black, William C., Babin, Barry J. ve Anderson, Rolph E. (2014). Multivariate Data Analysis. 7th Edition. Harlow: Pearson New International Edition.
19. Halsey, W. (1988). Macmillan Contemporary Dictionary. First Edition, İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi.
20. İmamoğlu, S., Keskin H. ve Erat S. (2004). "cret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İŐ Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1), 167-176.
21. İnce, M. ve Gl, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Ankara: Őizgi Kitabevi.
22. Kirel, Ő. (1999). "Esnek ŐalıŐma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet İŐ Tatmini İŐ Bağlılığı İlişkisi". İstanbul Üniversitesi, İŐletme Fakültesi Dergisi, 2, 115-136.
23. Kline, Rex B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. 4th Edition. New York: The Guilford Press.
24. Knoop R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction And Organizational Commitment For Nurses. Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied. 129(6). 643-649.
25. Luthans, F. (1995). Organizational Behavior (Seventh Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
26. Mathieu, John E. ve Zajac, Denis M. (1990). "A Review And Meta-Analysis of

- The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
27. Matzler, K. ve Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment. *Total Quality Management*, 18(5), (589-598).
 28. Meydan, Cem H. ve Şeşen, Harun (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
 29. Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: Thepsychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
 30. Nunnally, Jum C. ve Bernstein, Ira H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
 31. Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırkireli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 32. Poloma, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*, Erbaş H. (Çev.), Ankara: Gündoğan Yayınları,.
 33. Sabuncuoğlu, Ebru T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 621-636.
 34. Schumacker, Randall E. ve Lomax, Richard G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd Edition. New York: Routledge.
 35. Sığı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(2), (261-278).
 36. Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
 37. Tiyek, R. ve Peker, K. (2015). Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi*. 6(1). 113-136.
 38. Toplu, B. Dilek (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

39. Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
40. Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
41. Yücel, R. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
42. Yurteri, M. Kaya (2014). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
43. Zengin, İ. (1986). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Personel Değerlendirmesi ve Terfi Sistemi. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, TODAİE.
44. Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle: Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği, 21(1). (201-224).