

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

130 032

EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

130 032

**TE YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Ebru TOLAY

Danışman
Doç. Dr. Nermin UYGUÇ

2003

EK A Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24..106..12003.

Ebru TOLAY

E. Tolay
C



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün/...../..... tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'ninmaddesine göre İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans öğrencisi Ebru Tolay'ın "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri" konulu tezi incelenmiş ve aday 10.07.2007 tarihinde, saat 10.00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 15 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin BASARILI.....olduğuna oy.....BİRLİKLE.....ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Nurel Kınar

ÜYE

Prof. Dr. Ömer N. Ömer

Prof. Dr. Ömer N. Ömer

ÜYE

Doc. Dr. Nermi Uygul

Aygün

EK C Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu:

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının
Soyadı:TOLAY

Adı:Ebru

Tezin Türkçe Adı:Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Tezin Yabancı Dildeki Adı:The Effects of Training on Organizational Commitment

Tezin Yapıldığı

Üniversite:Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü:Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl:2003

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı:XV+114

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 110

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez Danışmanının

Ünvanı: Doç. Dr.

Adı: Nermin

Soyadı: UYGUÇ

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Eğitim ve Geliştirme
- 2- Örgütsel Bağlılık
- 3- Duygusal Bağlılık
- 4- Devamlılık Bağlılığı
- 5- Normatif Bağlılık

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Trainig and Development
- 2- Organizational Commitment
- 3- Affective Commitment
- 4- Continuance Commitment
- 5- Normative Commitment

Tarih: 24.06.2003

İmza: E. Tolay

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet ☐

Hayır ☒

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların eğitim ile ilgili algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmada, ayrıca, demografik özelliklerin çalışanların eğitim algı düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkileri de incelenmektedir.

Bu amaca ulaşmak için, öncelikle, bir “eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi” modeli geliştirilmiş, daha sonra ise (a) eğitim olanakları, amir ve çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen kazanç algıları, (b) örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ve (c) katılımcıların demografik özellikleri hakkında bireysel düzeyde veri toplamak için bir survey araştırması gerçekleştirilmiştir.

İstatistiksel analiz sonuçları, varsayıldığı üzere, çalışanların eğitim algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediğini; çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları, eğitim algıları ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the impact of employee perceptions associated with training on organizational commitment. Also, in the study the impact of demographic characteristics on employees' perceptions associated with training, organizational commitment and the relationship between training and organizational commitment are examined.

To accomplish this purpose, first, a model of "the relationship between training and organizational commitment" is developed and then a survey research is conducted to collect individual-level perceptions data on the (a) access to training, training support from supervisor and colleagues, learning motivation and perceived benefits of training, (b) the level of affective, continuance and normative commitment to the organization and (c) demographic characteristics of participant's.

As predicted, the results of statistical analysis show that employee perceptions associated with training affect their organizational commitment and, also, the demographic characteristics of employees' affect organizational commitment, perceptions associated with training and the relationship between training and organizational commitment.

EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
Y.Ö.K.DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	1
A. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	3
1. Davranışsal Yaklaşım.....	3
2. Tutumsal Yaklaşım.....	5
3. Normatif Yaklaşım.....	6
4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	8
a. Duygusal Bağlılık.....	11
b. Devamlılık Bağlılığı.....	11
c. Normatif Bağlılık.....	13
B. Çalışmada Benimsenen Yaklaşım.....	14
II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN NEDENLERİ.....	16
A. Bireysel Nedenler.....	17
B. Örgütsel Nedenler.....	21
C. Çevresel Nedenler.....	25

III.	EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ.....	27
A.	Eğitim Kavramı.....	27
B.	Eğitimin Sonuçları.....	29
C.	Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisini Açıklayan Kuramlar.....	31
1.	İnsan Sermayesi Kuramı.....	32
2.	Sosyal Mübadele Kuramı.....	33
3.	Psikolojik Sözleşme Kuramı.....	34
D.	Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri.....	36
1.	Algılanan Eğitim Olanakları- Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	38
2.	Algılanan Sosyal Destek- Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	39
3.	Öğrenme Motivasyonu- Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	42
4.	Eğitimden Beklenen Kazançlar- Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA

I.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	47
II.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
A.	Araştırmanın Modeli.....	48
B.	Analiz Yöntemi.....	49
C.	Örnekleme.....	50
III.	ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ.....	52
A.	Yazın Taraması.....	52
B.	Soru Formu.....	52
IV.	ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR.....	57
A.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	57
B.	Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	61

C. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	66
D. Eğitim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	70
E. Demografik Özelliklerin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolünün Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....	73
1. Cinsiyetin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	73
2. Medeni Durumun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü	75
3. Yaşın Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	77
4. Eğitim Düzeyinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü	79
5. Pozisyonun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	81
6. Çalışma Süresinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	86
ARAŞTIRMANIN KISITLARI	95
KAYNAKLAR.....	96
EKLER.....	109
Ek 1: Soru Formu.....	110

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
AMİRDES	Amir Desteği
ASTD	American Society for Training and Development
BİRKAZANÇ	Bireysel Kazançlar
bkz.	Bakınız
ÇALARDES	Çalışma Arkadaşlarının Desteği
der.	Derleyen
EĞİTOL	Eğitim Olanakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKAZANÇ	İş ile İlgili Kazançlar
KARKAZANÇ	Kariyer ile İlgili Kazançlar
LSD	Least Significant Difference Test
ÖĞMOTİV	Öğrenme Motivasyonu
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Dağılımları.....	51
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Örgütün Statüsüne Göre Dağılımları.....	51
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular.....	54
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	58
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	58
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	59
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	59
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	60
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	60
Tablo 10: Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Ortalamalar.....	61
Tablo 11: Demografik Özelliklerin Eğitim Algı Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	66
Tablo 13: Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	67
Tablo 14: Eğitim-Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	71
Tablo 15: Eğitim-Devamlılık Bağlılığı İlişkisi.....	72
Tablo 16: Eğitim-Normatif Bağlılık İlişkisi.....	72
Tablo 17: Cinsiyetin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	74
Tablo 18: Medeni Durumun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	76
Tablo 19: Yaşın Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	78
Tablo 20: Eğitim Düzeyinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	80
Tablo 21: Pozisyonun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	82
Tablo 22: Çalışma Süresinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	9
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Nedenleri ve Sonuçları.....	18
Şekil 3. İKY Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık:Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	36
Şekil 4: Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli.....	48



GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı değişim ve belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri sahip oldukları rekabet gücüne dayanmaktadır. Sanayi toplumunun doğal kaynaklar, ölçek ekonomileri ve sermaye yatırımları gibi geleneksel rekabet kaynakları, bilgi toplumunda yerini, üretimde verimliliği ve kaliteyi yükselterek rekabet üstünlüğü yaratan ve ikamesi güç bir kaynak olan “insana” bırakmıştır.

Bilgi toplumunda insan kaynaklarına verilen önemin artması, aynı zamanda, örgütlerin yapacakları yatırımların da insana yönelik olmasını sağlamıştır. İnsana yapılan en değerli yatırım ise “eğitim”dir. İnsanın eğitime ve gelişimine yapılacak olan yatırımlar, üstün niteliklerle donatılmış, yüksek performanslı, değişime ve belirsizliğe uyum sağlayabilen, sorunlara yaratıcı çözümler getirebilen, öğrenmeyi yaşamının bir parçası haline getirmiş, bilgi toplumunun ihtiyacı olan yeni işgücünü şekillendirmektedir.

Diğer taraftan eğitim, çalışanların kişisel gelişim, yükselme, daha iyi ücret, daha çekici iş ve görevler, örgüt üyeleriyle iyi ilişkiler kurma ve onlar tarafından beğenilme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını ve böylece örgütlerine hissettikleri bağlılığın artmasını da sağlayabilmektedir.

Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan “örgütsel bağlılık”, nitelikli ve iyi elemanların rakip firmalara transfer olmalarını önlemesi ve böylece işgücü devrini azaltması bakımından örgütler açısından önem taşıyan bir iş tutumudur.

Örgütsel bağlılık 1970’li yıllardan beri giderek daha fazla dikkat çeken bir konu olmasına karşılık, yazında eğitim-örgütsel bağlılık ilişkileri son dönemlerde incelenmeye başlanmıştır. Yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde ise, genellikle, örgütsel bağlılığın eğitim üzerindeki etkilerine önem verildiği, ancak, eğitimin bir

sonucu olarak örgütsel bağlılığı değerlendiren çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Ayrıca, yazında, çalışanların demografik özelliklerinin eğitim algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar bulunmasına karşılık, eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisinde demografik özelliklerin rolünü araştıran ve bunu bir model çerçevesinde bütünleştiren çalışmalara rastlanamamıştır.

Türk ve yabancı yazındaki bu eksiklikten yola çıkarak, çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve eğitim algı düzeylerinin belirlenmesine; örgütlerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına; demografik özelliklerin, çalışanların eğitim algılarına ve örgütsel bağlılıklarına etkilerinin yanı sıra, eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünün belirlenmesine çalışılmaktadır.

Bu çalışma, Türk ve genel insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınında eğitim ve örgütsel bağlılık konularındaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konuya ilgi duyacaklara rehber olması bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığı etkileyen eğitim değişkenlerinin neler olduğu, örgütsel bağlılığın yönetilmesinde eğitimden nasıl yararlanabilecekleri konularında yöneticilerimize yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuramsal çerçevenin belirlenmesine çalışılmıştır. Bunun için önce örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilerek çalışmada benimsenen yaklaşım tanıtılmıştır. Daha sonra örgütlerdeki eğitim faaliyetlerinin önemi ve sonuçları üzerinde durularak çalışanların eğitim olanaklarından yararlanmalarını sağlayan örgüt politikaları ile amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen kazançlar gibi eğitimin etkililiğini belirleyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştiren araştırmaya ve araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin bilgilere ikinci bölümde yer verilmiştir. Çalışma, araştırma bulgularına dayanarak yapılan sonuç ve öneriler ile son bulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık (commitment), uzun bir süreden beri bilim adamlarının ilgisini çeken bir konu olmasına karşılık, son on yılda bu konuya daha fazla önem verildiği ve yapılan çalışmalarda sürekli bir artış olduğu dikkat çekmektedir. Nitekim, konu ile ilgili yazın incelendiğinde bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçları hakkında yapılan çalışmaların yanı sıra, özellikle, farklı değişkenlerle ilişkisinin incelendiği araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir (Price,1997;411).

Bağlılık konusuna verilen önemin artmasıyla kuram ve uygulamada çok önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden birincisi, bağlılığın karmaşık ve çok yönlü bir eğilim olduğunun anlaşılması; ikincisi ise, bağlılığın daha geniş bir alanda incelenmeye başlanmasıdır (Meyer v.d.,1993;538).

Meyer ve Allen' e (1984;373) göre bağlılık, “belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir”. Mowday ve arkadaşları da (1982;26) benzer bir yaklaşımla bağlılığı, “sosyal bir birimle özdeşleşme” olarak tanımlamaktadır. Bu sosyal birim bir örgüt, örgütün bir alt sistemi, çevre, aile, iş, meslek veya sendika olabilir. Daha kapsamlı bir tanıma göre bağlılık, “bireyi belli bir amaca uygun olan doğrultuda davranmaya iten güçtür” (Meyer ve Herscovitch,2001;301).

Bağlılık yazını incelendiğinde, genellikle her çalışan için geçerli olabilecek ve uygulanabilirliği yüksek, farklı bağlılık türleri bulunduğu görülmektedir. Bunlar; çalışmaya bağlılık (work commitment), işe bağlılık (job involvement), mesleğe bağlılık (occupational commitment), profesyonelliğe bağlılık (professional commitment), kariyere bağlılık (career commitment), gruba bağlılık (group commitment), sendikaya bağlılık (union commitment), yaşanan yere bağlılık (community commitment) ve örgütsel bağlılıktır (organizational commitment). Bu

konularda yapılan çalışmalarda, genellikle, söz konusu bağlılık türlerinin tanımlanmasına ve ölçülmesine ağırlık verilmiş; ayrıca, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgücü devri, performans ve iş doyumunu gibi önemli işe yönelik tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Az sayıda olmakla birlikte bağlılık türleri arasındaki ilişkileri ve birbirlerini nasıl etkiledikleri hakkında yapılan çalışmalara da (Randall ve Cote,1991; Morrow,1993; Cohen,1999; Cohen,2000) rastlanmaktadır.

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumunu (job satisfaction), Porter ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarla, 1970'li yıllardan itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Porter ve arkadaşları (1974), işgücü devri yüksek olan psikiyatri uzmanlarından oluşan bir örneklemin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda, örgütte kalanlar ile örgütten ayrılanlar arasındaki farklılığın en önemli nedeninin örgüte bağlılık değişkeni olduğunu açık bir şekilde ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, bu araştırmada, örgütsel bağlılığın, işgücü devri ve işe devamsızlık üzerinde, iş doyumundan daha etkili olduğu da saptanmıştır.

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüt açısından çok önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar. Böyle çalışanları örgütte tutmak, her şeyden önce, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayarak, örgüte önemli bir üstünlük kazandırmaktadır.

Nitekim, yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların güdülenme (Mowday v.d.,1979; Hackett v.d.,1994; Eby v.d.,1999), iş doyumunu (Eby v.d.,1999; Clugston,2000), örgütsel vatandaşlık davranışı (Shore ve Wayne,1993) ve performans düzeylerinin (Mowday v.d.,1979; Meyer v.d.,1989), örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre, daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın işgücü devri (Allen ve Meyer, 1990; Price,1997; Eby v.d.,1999; Rhoades v.d.,2001), işten ayrılma niyeti (Porter v.d.,1974; Mowday v.d.,1979; Hackett

v.d.,1994; Clugston,2000), işe devamsızlık (Hellriegel v.d.,1995; Savery v.d.,1998; Bartlett,1999; Eby v.d.,1999; Greenberg ve Baron,2000; Rhoades v.d.,2001) ve işe geç gelme (Davis ve Newstrom,1989) gibi olumsuz iş davranışlarını azalttığı da saptanmıştır.

Bağlılık yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın, çeşitli disiplinlerden gelen, ilgi alanları ve bakış açıları birbirlerinden farklı olan çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu konuda yapılan araştırma sonuçlarının bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesini engellemektedir (Meyer ve Herscovitch,2001;301). Bu görüşten hareket edilerek, çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, önce, yazında kabul görmüş dört örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Daha sonra, bu yaklaşımlar değerlendirilerek, çalışmada benimsenen yaklaşımın tanıtılmasına çalışılacaktır.

A. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık konusunda üç temel yaklaşımın ya da görüşün olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel bağlılığı maliyetlerle ilişkilendiren **“davranışsal yaklaşım”**dır. İkincisi örgütsel bağlılığı örgüte karşı duygusal yönelme olarak ele alan **“tutumsal yaklaşım”**; üçüncüsü ise örgütsel bağlılığın yükümlülük veya ahlaki sorumluluk olduğunu ileri süren **“normatif yaklaşım”**dır.

1. Davranışsal Yaklaşım (Behavioural Approach)

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker’in yaklaşımı, yazında **“yan-faydalar teorisi (side-bet theory)”** olarak adlandırılmış ve bağlılığın “davranışsal” yönü üzerinde odaklanmıştır.

Becker'e (1960;32) göre bağıllık, "yan-faydalar elde eden bireylerin sergilediği birbirleriyle tutarlı davranışlar bütünüdür." Yan-faydalar, genellikle, bir bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucudur. Buna göre bir birey, sosyal bir örgüte katılmakla bazı ekonomik ve sosyal yan-faydalar elde etmeye başlamaktadır. Elde edilen bu yan-faydalar, zaman içerisinde, bireyin davranışlarını sınırlandırarak belli bir doğrultuda hareket etme zorunluluğu hissetmesine; diğer bir ifadeyle ya yeni yan-faydalar kazanma beklentisi ya da sahip olduğu yan-faydaları kaybetme korkusu ile örgüt üyeliğini sürdürmesine neden olabilmektedir.

Buna karşılık, örgütten ayrılma durumunda emeklilik fonunda birikmiş olan finansal yatırımlarını, kıdemini, örgütteki sosyal ilişkilerini, çalışma ortamına sağladığı uyumu ve rahatlığı kaybetmek istemeyen; bununla birlikte ücret, yükselme ve gelişme olanakları gibi beklentilerini ön planda tutan bireyler örgütün kendisinden istediği davranışları gerçekten inandığı için değil, zorunluluk hissettiği için yapmaktadır. Buna göre Becker'in tanımında belirttiği "tutarlı davranışlar", bireyin örgüt üyeliğini sürdürme zorunluluğu hissetmesi nedeniyle örgütün kendisinden beklediği davranışları yerine getirmesini ifade etmektedir.

Becker (1960;33-38), insanların zorunluluk hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmelerinin nedenlerini sosyolojik ve psikolojik açılardan değerlendirmektedir. Sosyolojik açıdan, içinde yaşanan toplumun tutarlı davranışları desteklemesi, tutarsız davranışları ise ahlaki açıdan yanlış ve uygunsuz bulması ve cezalandırması nedeniyle insanlar tutarlı davranışlar sergileme eğilimi gösterirler. Örneğin, toplumda çok sık iş değiştiren bireylerin kararsız ve güvenilmez olduğu yönünde bir inanç varsa, çalışan bireyler, böyle bir izlenim yaratmamak için, aldıkları iş tekliflerini geri çevirmek durumunda kalabilirler. Psikolojik açıdan tutarlı davranışların nedeni ise bireylerin, gereksinimlerini sürekli bir biçimde karşılama olasılığını en yüksek düzeye çıkarmak istemeleri ve bu nedenle sahip oldukları yatırımları veya yan-faydaları kaybetme riskini göze alamayarak örgüt üyeliğini sürdürmeleridir. Bu bilgilere dayanarak davranışsal yaklaşımın, örgüte yüzeysel bir bağıllığı yansıttığını ifade etmek mümkündür.

Becker'in bağıllık yaklaşımı ilk kez Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilen ölçme aracı ile değerlendirilmiş; daha sonra ölçek üzerinde bazı değişiklikler yapılarak Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından uygulanmıştır (aktaran: Hackett v.d.,1994;15). Meyer ve Allen (1991;66) ise bu ölçeğin yapısal bazı sorunlar taşıdığını ve bu nedenle kullanılmasının yanıltıcı sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.

2. Tutumsal Yaklaşım (Attitudinal Approach)

Örgütsel bağıllık kavramına ilişkin ikinci yaklaşım ise Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilen “tutumsal yaklaşım”dır. Porter ve arkadaşları (1974;604) örgütsel bağıllığı “bir bireyin belli bir örgüt ile özdeşleşmesinin ve etkileşiminin derecesi” olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre örgütsel bağıllık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve bunları kabullenme, örgütsel amaçların başarılması yönünde yüksek performans göstermeye hazır olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymayı ifade etmektedir. Bu tanıma göre örgütsel bağıllık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin (loyalty) ötesinde, bireylerin örgütün çıkarlarına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları aktif bir ilişki olduğu için bireylerin sadece inanç ve fikirlerinden değil, aynı zamanda, gözlemlenebilen davranışlarından da anlaşılabilir (Mowday v.d.,1982;27).

Tutumsal bağıllık iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır (Meyer ve Allen,1997;75). Bunlardan biri bireyin örgüte ve diğer çalışanlarına yakın olma isteğini yansıtan **özdeşleşme**dir (**identification**). Özdeşleşme ise bireyin kendisini tanımlamasına olanak sağlayan ilişkilerin (fark edilme, değerli bulunma gibi) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesini ifade etmektedir. Diğeri ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanan **içselleştirme**dir ki (**internalization**) bu durumda bireyin, örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak görmesi ve benimsemesi söz konusudur. Birey ile örgüt arasında paylaşılan değerlerin sonucunda çalışanlar, kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı

için çaba göstermektedirler (Caldwell v.d.,1990;247; Becker ve Billings,1993;177-178; Meyer ve Allen,1997;75-76; Balcı,2000;29-30; Çakır,2001;36).

Örgütsel bağlılık yazınında çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılığı ölçmek amacıyla en fazla kullanılan ölçme aracı Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi'dir (Organizational Commitment Questionnaire). Bu ölçek, örgütsel bağlılığın "duygusal" yönünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanan on beş ifadeden oluşmaktadır. Mathieu ve Zajac'ın 1990 yılında yaptıkları yazın taramasında, otuz sekiz araştırmada Porter ve arkadaşlarının geliştirdiği örgütsel bağlılık anketinin kullanıldığı saptanmıştır (aktaran: Morrow, 1993;87).

3. Normatif Yaklaşım (Normative Approach)

Davranışsal ve tutumsal bağlılık kadar yaygın olmayan, ancak, onlar kadar geçerliliği kanıtlanmış olan bir diğer bağlılık yaklaşımı da Wiener tarafından geliştirilen "normatif bağlılık"tır. Wiener (1982;419-421) bağlılığı, örgütün amaçları ve çıkarları doğrultusunda davranmayı sağlayan "içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü" olarak tanımlamakta ve bireysel davranışın temelinde iki tür normatif inanç yattığını belirtmektedir. Wiener'e göre **sosyal normatif inançlar**, bireyin diğer insanların kendisinden nasıl davranmasını beklediğine ilişkin inançlarını; **bireysel normatif inançlar** ise belli bir davranış konusundaki bireysel ahlaki standartları ifade etmektedir. Bu normatif inançların birey davranışı üzerindeki etkileri, ödül ve cezalar gibi çevresel faktörlerden bağımsız olarak, uzun süreli olabilmektedir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan bireyler, bir davranışı belli faydalar elde edecekleri beklentisi ile değil, yalnızca "doğru" ve "ahlaklı" buldukları için yapmaktadırlar.

Wiener'e göre (1982;418-423) bağlılık, içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonudur ve iki farklı unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, bireyin, bağlılık duyduğu sosyal birimlere sadakat ve sorumluluk duygusu yöneltme konusunda ahlaki bir yükümlülük hissetmesidir. Böyle bir yükümlülük hisseden birey çalıştığı örgüte bağlılık göstermesinin doğru ve ahlaklı olduğuna inanır. Wiener bunu

“genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluk değerleri” olarak tanımlamıştır. İkinci tür normatif inançlar ise bireyin, örgütün misyonu, amaçları, politikaları ve iş yapma yöntemlerine ilişkin içselleştirilmiş inançlarını içermektedir. Yazar, bu tür bir birey-örgüt uyumunu, **“örgütsel özdeşleşme”** olarak adlandırmakta ve özdeşleşmeyi, “örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi ve bunların bireysel amaçlar ve değerler sistemi ile uyumlaştırılması süreci” olarak tanımlamaktadır. Buna göre sadakat ve sorumlulukla ilgili genel değerler ve örgütsel özdeşleşme bağlılığın temel belirleyicileri olmaktadır.

Wiener (1982;422-424), normatif bağlılığın, bireyin örgüte katılmadan önceki sosyalizasyon sürecinden ve örgütsel deneyimlerden de etkilendiğini ileri sürmektedir. Yazara göre, örgütte kalma yükümlülüğü hissetmek bireyin örgüte girişinden önceki (ailesel veya kültürel sosyalizasyon) ve örgüte girişi izleyen dönemdeki (örgütsel sosyalizasyon) normatif inançların içselleştirilmesinden etkilenmektedir. **Kültürel sosyalizasyon** toplumsal değerlerin, inançların ve dünyayı algılama biçiminin bireyler tarafından içselleştirilmesi; **örgütsel sosyalizasyon** ise bireysel değerlerin, normların ve inançların örgütünkilerle uyumlaştırılması sürecidir.

Buna göre örgüte sadakat göstermenin önemini vurgulayan ailelerin çocukları örgütlerine güçlü bir normatif bağlılıkla bağlanmaktadır. Makro açıdan ise bireysellik yerine toplulukçuluğun önemini vurgulayan kültürler de üyeleri üzerinde aynı etkiyi yaratabilmektedirler. Ayrıca çeşitli örgütsel uygulamalar sayesinde çalışanlar, örgütlerinin kendilerinden sadakat ve bağlılık beklediğini ve buna değer verdiğini hissettiklerinde, ona karşı güçlü bir normatif bağlılık geliştirebilmektedirler. Böyle deneyimlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi (ailesel, kültürel, örgütsel sosyalizasyon) normatif bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır (Allen ve Meyer,1990;4; Meyer ve Allen,1991;77; Dunham v.d.,1994; 379).

Normatif bağlılığı yüksek olan insanlar, örgütten ayrıldıkları takdirde, diğer insanların ne düşüneceği konusuna çok büyük önem verirler. Böyle insanlar, işverenlerini hayal kırıklığına uğratmak istemezler ve örgütten ayrılmalarının çalışma

arkadaşları tarafından başarısızlık olarak görülebileceğini düşünürler (Greenberg ve Baron,2000;183).

Örgütsel bağlılık yazınında normatif bağlılığı ölçmek amacıyla Marsh ve Mannari (1977) ile Wiener ve Vardi (1980) tarafından geliştirilen farklı ölçme araçları bulunmaktadır (aktaran: Meyer ve Allen,1991;67).

4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

(Three-Component Model of Organizational Commitment)

Meyer ve Allen (1997;11) psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirttikleri örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamakta ve geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan örgütsel bağlılık kavramını, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedirler (bkz. Şekil 1).

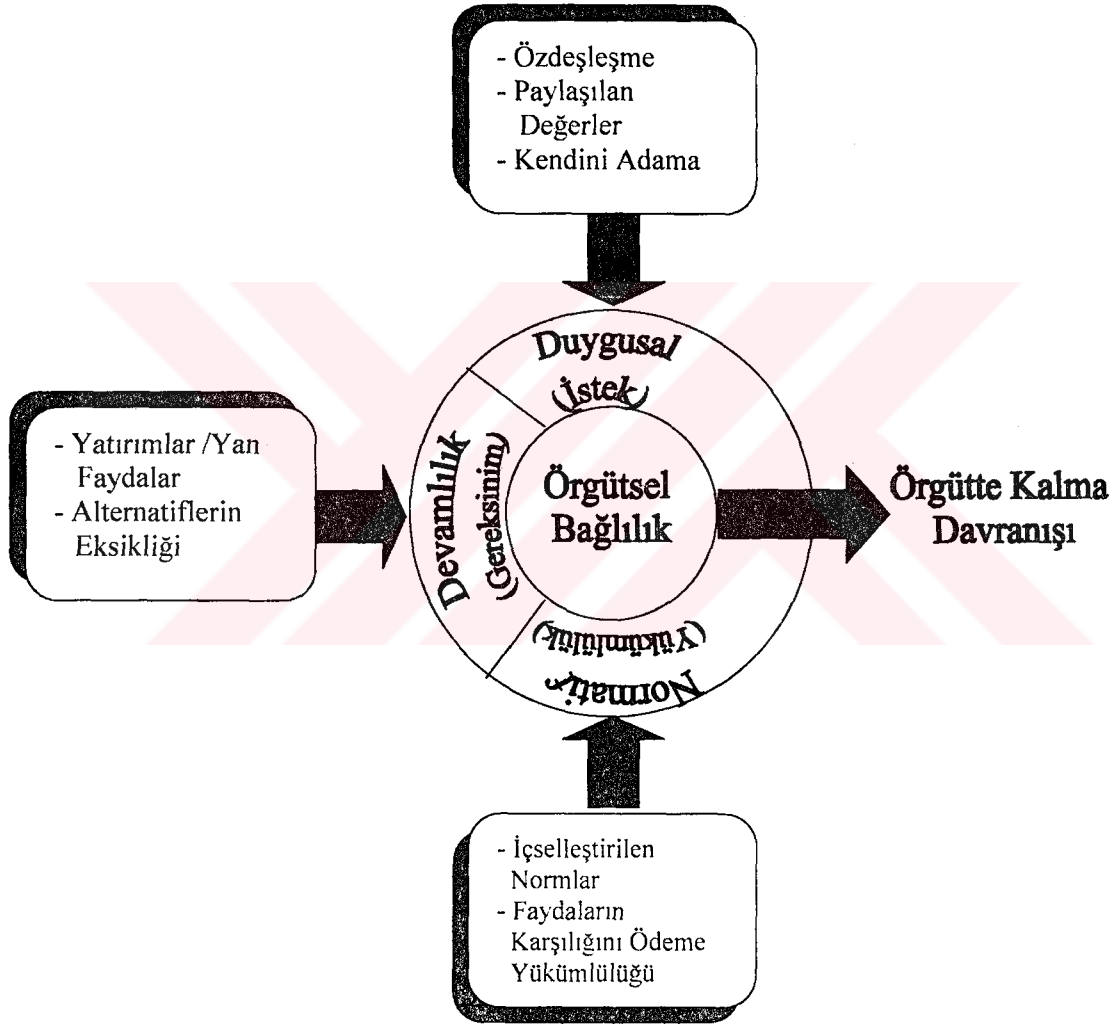
Şekil 1’den de görüleceği üzere Meyer ve Allen (1991;67) örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini belirterek, Becker’in, Porter’in ve Wiener’in farklı bakış açılarını sırasıyla “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir. Allen ve Meyer (1990;6-7), Becker’in görüşlerini test etmek için kullanılan ölçme aracının, büyük ölçüde, duygusal bağlılığı ölçtüğünü ve bu nedenle yan-faydalar görüşünü yansıtmada başarılı olamadığını ileri sürerek bunun yerine her biri sekiz ifadeden oluşan üç boyutlu alternatif bir ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra Meyer, Allen ve Smith (1993;541) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin her üç boyutundan iki ifade çıkartılmış ve ölçekteki ifade sayısı toplam on sekiz olarak belirlenmiştir.

Meyer ve Allen’e göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık boyutları;

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.

2. Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Bu durumda, herhangi bir tanım yapmadan, örgütlerine bağlılık duyan çalışanların örgütte kalma olasılığının daha yüksek olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.



Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

(Kaynak: Meyer ve Herscovitch,2001;317'den uyarlanmıştır)

Meyer ve Allen' göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Şekil 1'den de görüleceği gibi duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için"; örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinimleri" nedeniyle örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı alabilmektedirler (Allen ve Meyer,1990;3; Meyer v.d.,1990;710; Meyer ve Allen,1991;67; Meyer vd., 1993;539; Meyer ve Hercovitch,2001;316-317).

Meyer ve arkadaşlarına göre (1989;152) farklı psikolojik güdü ve etmenler sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık boyutları çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkileyecektir. Yazarlara göre örgüt üyeliğini sürdürmek isteyen ve buna değer veren bireyler örgütün çıkarları için büyük bir çaba göstermeye istekli olacak ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunacaklardır. Buna karşılık finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak gören bireyler örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli olan asgari çalışma düzeyinde performans sergileyecek ve örgütteki verimliliği olumlu biçimde etkilemeyeceklerdir.

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993;539) bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin hepsini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığın türünü, yapısını ve bunun olası sonuçlarını daha iyi kavrayabilmek için örgütsel bağlılığın boyutlarını daha ayrıntılı olarak incelemekte yarar görülmektedir.

a. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık, "bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve

örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter v.d.,1974;604; Mowday v.d.,1982;27; Allen ve Meyer, 1990;2; Shore ve Wayne,1993;774; Greenberg ve Baron,2000;183; Rhoades v.d., 2001;825). Meyer ve Allen’e göre (1991;82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir.

Duygusal bağlılıkta, bireyin amaç ve değerlerinin örgütsel amaç ve değerlerle uyum içinde olması ve bireyin örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Balcı,2000; 29-30; Clugston,2000;478). Bu bakımdan duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak isterler. Bu durumda örgütün performansı ön planda, bireyin kişisel çıkarları ise arka planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi hisseder (Baysal ve Paksoy,1994;227). Bu nedenle örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimi “duygusal bağlılıktır”.

b. Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)

Örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan ve “ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığını Allen ve Meyer (1990;3), Becker’in yaklaşımından yola çıkarak, “farklı yönde hareket etmenin getireceği maliyetlerden dolayı çalışanların tutarlı davranışlar göstermeleri ya da örgüt üyeliğini sürdürmeleri” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre devamlılık bağlılığı, “bir bireyin ihtiyacı olduğu için veya aksi yönde davranması mümkün olmadığı için belli bir örgütte çalışmaya devam etme isteğinin derecesidir (Greenberg ve Baron,2000;182)”.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu

maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, örgüte özgü beceri veya roller, örgüt içindeki sosyal ilişkiler) o derece fazla olmaktadır. İstihdam olanaklarının bulunmaması ise örgütten ayrılmanın maliyetlerini arttıran ikinci bir faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut işverenlerine bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer,1990;4). Bu durum devamlılık bağlılığının iki alt boyutu olduğunu varsaymaktadır.

Nitekim, Meyer ve arkadaşları (1990;711) yaptıkları analizler sonucunda devamlılık bağlılığı ölçeğinin, varsayıldığı üzere, iki alt boyutu olduğunu saptamışlardır. Bu alt boyutlar, bireylerin diğer iş **alternatifleri konusundaki algıları (perceived alternatives)** ve örgütten ayrılma durumunda gerçekleşmesi beklenen **bireysel fedakarlıklardır (personel sacrifice)**. Daha sonra, bu sonuca dayanarak, Meyer ve arkadaşları (1993;539) devamlılık bağlılığını “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olduğunu dikkate almaları sonucu zorunlu olarak o örgütte çalışmaya devam etmeleri” olarak tanımlamışlardır. Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen,1991;72). Ko ve arkadaşları ise (1997;962) örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri artırabilecek her değişkenin devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açacağını ileri sürmektedir.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve yapılan çalışmalarda devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı saptanmıştır. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli ve büyük yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak, yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa dönüşebilmektedir. Ayrıca, alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Buna karşılık duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, iş

alternatiflerinin eksikliğinden veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (Meyer v.d.,1990;719).

Ancak, elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, bu iki örgütsel bağlılık boyutunun her zaman birbirlerini etkilemeyeceği söylenebilir. Zira, duygusal ve devamlılık bağlılıkları, birbirlerinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için, bir bireyin örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissederken, aynı zamanda, örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiçbir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir.

c. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)

En genel tanımıyla, normatif bağlılık, “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu”dur (Meyer ve Smith,2000; 320). Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen,1991;66). Dunham ve arkadaşlarına göre (1994;378) normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte kalmalarının doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliklerini sürdürürler. Örgütüne normatif bağlılık duyan bir birey, her türlü zorluğa katlanarak örgütünde kalmaya devam eden, işine düzenli olarak gelen, tüm gününü (belki daha fazlasını) örgütünde geçiren, örgütün varlıklarını koruyan ve amaçlarını paylaşan bir bireydir (Bartlett,1999;33).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti,2000b;201-202).

Meyer ve arkadaşları (1993) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık, araştırmacılar, normatif bağlılığın yararlı etkilerinin, duygusal bağlılığa göre, daha kısa ömürlü olabileceği için, bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Örneğin, bir birey, örgüte olan borcunu ödediğine inandığında normatif bağlılığının sona ermesi mümkündür. Bu sonuçların ışığında normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeninin de çalışanların, örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleri olduğu söylenebilir.

Dunham ve arkadaşlarının 2743 kişiden oluşan 9 ayrı örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları Meyer ve Allen'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini güçlü bir biçimde desteklemektedir. Ayrıca, bu araştırmada, devamlılık bağlılığının anlamlı iki alt boyutu (kişisel fedakarlıklar ve iş alternatiflerinin eksikliği) olduğu da saptanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen diğer önemli sonuçlardan biri de, Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık ölçeği ile Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık ölçeğinin aynı bilgiyi ölçtüğünün anlaşılmasıdır. Buna göre, geçmişte örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların, bağlılığın duygusal boyutunu ölçtüğü söylenebilir (Dunham v.d.,1994;376-377; Ko v.d.,1997; 961).

B. Çalışmada Benimsenen Yaklaşım

Örgütsel bağlılık konusunda geliştirilmiş olan tanımlar incelendiğinde, bilim adamlarının, bu kavramın psikolojik ve duygusal yönüne ağırlık verdikleri görülmektedir. Buna karşılık, günümüzde ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında, çalışanların örgütlerinde kalmalarını veya örgütlerine bağlı olmalarını sadece duygusal nedenlere bağlayarak, olaya tek bir boyuta göre yaklaşmanın, birtakım davranışları ve bunların sonuçlarını doğru bir biçimde değerlendirmeyi engelleyeceği düşünülmektedir.

Bireyler çalıştıkları örgüte, onun değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri için bağlılık hissedebilecekleri gibi, kendileri için uygun olan başka iş alternatiflerinin bulunmamasından; örgütlerinde kaldıkları süre içinde sahip oldukları ekonomik ve sosyal faydaları kaybetme kaygısından veya sadece içinde yaşadıkları toplumun yapısal ve kültürel özelliklerinden etkilenecek de örgütlerinden ayrılmama kararı alabilirler.

Bu bakımdan, Meyer ve Allen'in geliştirmiş olduğu "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli"nin, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın türünü ve derecesini anlamada ve çalışanlara istenilen davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu söylenebilir. Nitekim, Meyer ve arkadaşları (1993;539), çalışanların bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü bir bireyin bu boyutları aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar.

Diğer yandan, ülkemizde Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımını benimseyen ve bu yaklaşımın Türk çalışanlarına uygunluğunu değerlendiren araştırmacılar da Meyer ve Allen'in ölçme aracının kullanılabileceğini belirtmektedirler. Örneğin Wasti (2000a) kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan iki ayrı örneklem üzerinde yaptığı araştırmada, üç boyutlu modelin, istatistiksel olarak, tek boyutlu ve iki boyutlu modellere göre anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğunu saptamıştır. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizinde, özellikle, duygusal ve normatif bağlılık ölçeklerinin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Wasti (2000b;216-217) Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini, Batı yazınında geliştirilmiş modellerle ortak yönlerini ve bu modellerden farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı bir başka araştırmada ise Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinin, ana hatlarıyla, Türk kültüründe ve ortamında geçerli olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, Türk çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık türü sergilediklerini gözlemlemiştir. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarına göre

normatif bağıllığın daha çok Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağıllık türü olduğu ve Türk çalışanların da, bireyci örgüt kültürlerinden ziyade, korunup gözetildikleri, aile ortamına benzer örgüt kültürlerini tercih ettikleri saptanmıştır.

Baysal ve Paksoy (1999;10) ise örgütsel bağıllığın çok yönlü incelenmesinde yararlandıkları Meyer ve Allen Modelinin güvenilirliğini .81 olarak bulmuşlardır. Yazarlar, duygusal bağıllık ölçeğinin .81, normatif bağıllık ölçeğinin .66 ve devamlılık bağıllığı ölçeğinin .72 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu ve bu ölçme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalarda kullanılmasının uygun olacağını ifade etmektedirler.

Bu değerlendirmeler ışığında, çalışmada Meyer ve Allen’in geliştirmiş olduğu örgütsel bağıllık tanımını ve “Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Modeli”ni benimsemenin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN NEDENLERİ

Yazında örgütsel bağıllığın işgücü devri, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işe geç gelme gibi iş ile ilgili olumsuz tutum ve davranışları azalttığı; performans, motivasyon, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu tutum ve davranışları ise artırdığı ileri sürülmektedir. Buna göre, çalışanların iş ile ilgili istenen tutum ve davranışları sergilemeleri, onların hissettikleri örgütsel bağıllık türünün ve düzeyinin doğru biçimde yönetilmesine bağlı olmaktadır. Örgütsel bağıllığı yönetebilmek ise onun gelişmesine neden olan faktörlerin açık bir şekilde tanımlanması ile mümkündür.

Çalışmanın bu bölümünde duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığı belirleyen faktörler bir model üzerinde (bkz. Şekil 2) açıklanmakta ve örgütsel bağıllık yazınında bu konuyla ilgili olarak yapılmış araştırmaların bulgularına yer verilmektedir. Bu model, örgütsel bağıllığı üç boyutlu bir yaklaşım olarak ele

almakta ve bu üç boyutu belirleyen “bireysel”, “örgütsel” ve “çevresel” nedenlerin ve ortaya çıkan sonuçların bütünsel bir bakış açısıyla görülmesini sağlamaktadır.

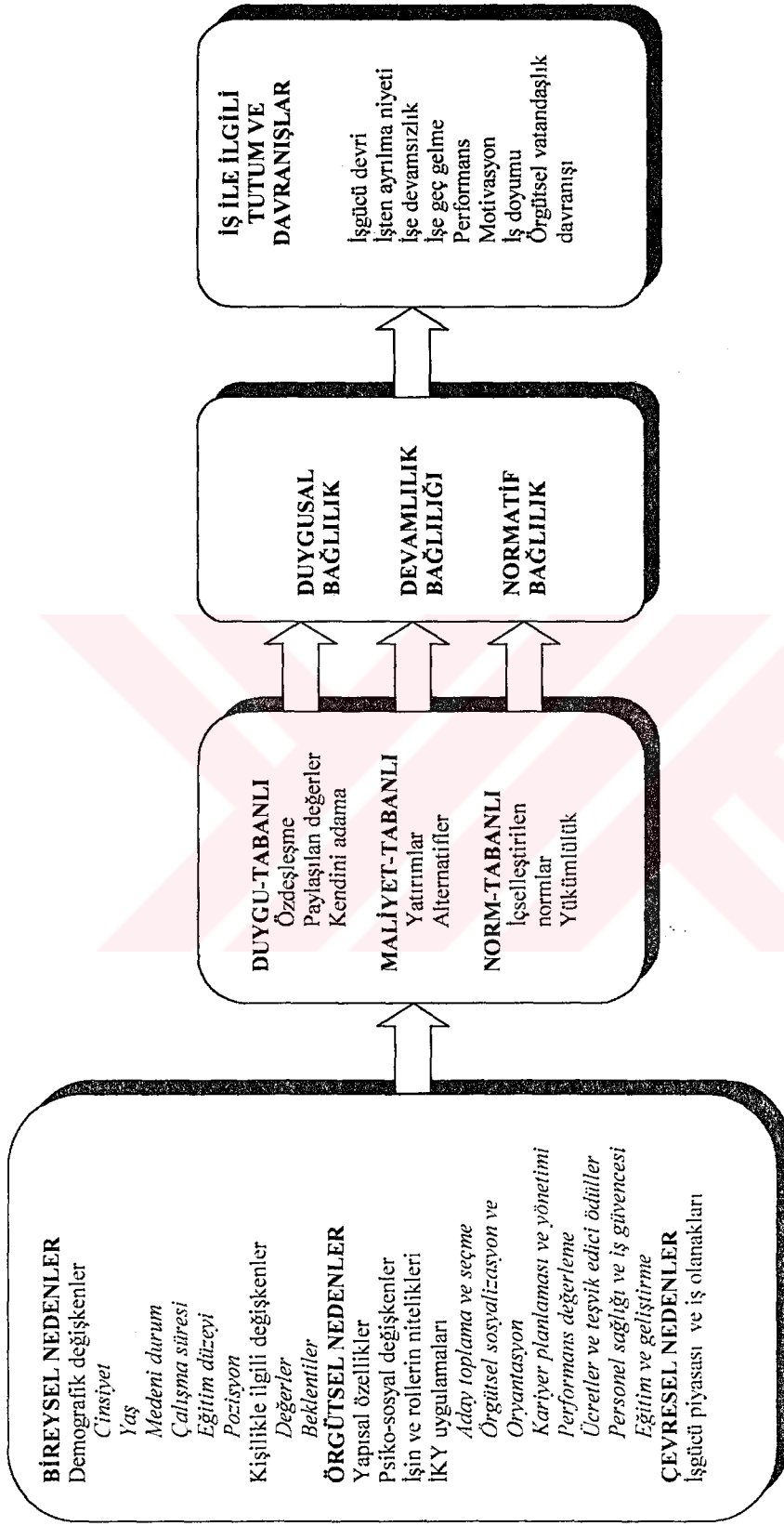
A. Bireysel Nedenler

Şekil 2’deki modele göre çalışanların örgütle ilgili algılamalarını etkileyerek örgütsel bağlılıklarının düzeyini ve türünü farklılaştırabilen bireysel nedenler demografik ve kişilikle ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. **Demografik değişkenler** cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyonudur. **Kişilikle ilgili değişkenler** ise bireylerin sahip oldukları beklentiler ve değerlerdir.

Günümüzde çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık ile **cinsiyet** arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı da giderek artış göstermiştir. Buna karşılık, araştırmacılar arasında, kadınlarla erkeklerin örgüte bağlılık derecelerinin farklı olup olmadığı konusunda, henüz bir fikir birliği oluşmamıştır (Bartlett,1999;39). Erkeklerin, genellikle, kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmalarından dolayı örgüte daha fazla bağlandıklarını ileri süren bir görüşe karşılık; kadınların bulundukları pozisyona gelebilmek için, kadın-erkek ayrımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcadıklarını ve bunun da örgüt üyeliğinin kadınlar için önemini artırdığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır (Mowday v.d.,1982;31; Marsden v.d.,1993;13).

Çalışma ortamında, bireyin davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerden biri **yaş** faktörüdür. Araştırmacılar, çalışanların yaşlarının ilerlemesinin örgüte olan bağlılıklarını arttığı konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu görüşe göre yaşı daha ileri olan bireylerin, genç çalışanlara göre, iş doyumları daha yüksek olduğundan, daha iyi ve üst düzeyde pozisyonlara ulaşabildiklerinden ve örgüt üyeliklerini ispatlamış olduklarından duygusal bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir (Mowday v.d.,1982;30; Meyer ve Allen,1984;372; Morrow,1993;104; Dunham v.d.,1994;371; Meyer ve Allen,1997;43). Ayrıca yaş ilerledikçe birey için piyasadaki iş fırsatlarının azalması ve örgütteki bireysel yatırımların fazlalığı örgütten ayrılma kararı almayı

BELİRLEYİCİ DEĞİŞKENLER → SÜREÇ DEĞİŞKENLERİ → ÖRGÜTSEL BAĞLILIK → SONUÇLAR



Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Nedenleri ve Sonuçları
(Kaynak: Meyer ve Allen, 1997:106'dan uyarlanmıştır)

zorlaştırmakta ve böylece devamlılık bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Dunham v.d.,1994;371; Hellriegel vd.,1995;59). Örneğin, Hackett ve arkadaşlarının (1994) yaptığı araştırmanın sonucunda yaşın, varsayıldığı üzere, her üç bağlılık boyutunu da etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır.

Çalışanların rgtlerindeki tutum ve davranışlarında **medeni durumun** da önemli bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışan bireyin bekar ya da evli oluşunun, iş değiştirme oranını etkileyen faktörlerden biri olduğu ve çalışanlar arasında evli olanların örgütsel hizmet sürelerinin bekarlara göre, üç kat daha fazla olduğu saptanmıştır (Eker,1989; Northcraft ve Neale,1990). Buna karşılık Meyer ve Allen (1997;44) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir.

Medeni durumun yanı sıra eşin iş durumu, ocuk sayısı ve okul durumları ile kendilerine bağımlı yaşlıların bulunması gibi ailevi sorumlulukları yüksek olan bireylerin, aile gereksinimlerini karşılamayı örgüt gereksinimlerini karşılamaya tercih edecekleri ve böylece normatif bağlılık düzeylerinin düşük olacağı belirtilmektedir. Buna karşılık, bireyler, kendileri için uygun iş olanaklarının az olduğunu düşündüklerinde ise örgütte kalmak konusunda daha fazla zorunluluk ve baskı hissetmekte ve devamlılık bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Iverson ve Buttigieg,1999;322).

Örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicilerinden biri örgütteki **alışma sresidir**. Çünkü, rgtsel bağlılığın gelişebilmesi, her şeyden önce, örgütte belli bir süre kalmayı gerektirmektedir (Mowday v.d.,1982;65; Northcraft ve Neale,1990;465; Meyer ve Allen,1997;43; Bartlett,1999;40). Çalışma süresinin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlerden birincisi, örgütte çalışılan süre arttıkça bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleridir. Bu da çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu artırmakta ve duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır (Mowday v.d.,1982;65). İkincisi, rgt içinde ve dışında kurulan güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapılan yatırımlar arttıkça, örgütten

ayrılmaları durumunda kaybedecekleri daha fazla birikime sahip olacaklarını düşünen çalışanların devamlılık bağlılıklarının artmasıdır. Üçüncüsü ise çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü spesifik beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılamamasının alternatif iş olanaklarını sınırlandırmasıdır (Salancik,1979;322).

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen araştırmalarda, çalışma süresinin duygusal bağlılığı (Mowday v.d.,1982; Meyer ve Allen,1984; Northcraft ve Neale,1990; Dunham v.d.,1994; Meyer ve Allen,1997) ve devamlılık bağlılığını artırdığı saptanmıştır (Dunham v.d.,1994; Chiu ve Ng,1999; Iverson ve Buttigieg,1999). Bartlett, (1999) bir bireyin belli bir örgütteki çalışma süresinin duygusal ve devamlılık bağlılığını; Hackett ve arkadaşları (1994) ise çalışma süresinin her üç bağlılık boyutunu da olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır.

Yazında, çalışanların **eğitim düzeyinin**, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi düşük olan bireylerin, çalıştıkları örgütte uzun süre kalabilecekleri (Karatepe ve Halıcı,1998); buna karşılık, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütün karşılayamayacağı nitelikte beklentilerinin bulunması ve bir çok iş alternatifine sahip olmaları nedeniyle belli bir örgütte kalma zorunluluğu hissetmedikleri saptanmıştır (Mowday v.d.,1982; Iverson ve Buttigieg,1999; Cengiz,2002). Meyer ve Allen'in (1997) yaptığı araştırma, eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında ilişki olmadığını; Iverson ve Buttigieg'in araştırması ise (1999) eğitim düzeyinin normatif bağlılığı azalttığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanların örgütte görev yaptıkları **pozisyon**dur. Buna göre örgütün üst kademelerinde görev yapan bireylerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmaları nedeniyle onların örgütlerine daha bağlı olacakları ve beklenen türde davranışlar gösterecekleri öne sürülmektedir (Chiu ve Ng,1999;489; Chen ve Francesco,2000;869).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen **kişilikle ilgili faktörlerden** birincisi **beklentilerdir**. Bireysel gereksinimlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir örgütte çalışmaya başlayan bireyin örgütünden yüksek ücret, saygınlık, güç ve statü, kariyer ve gelişim olanakları gibi birtakım beklentileri bulunmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütün bu beklentileri karşılayabilme kapasitesinin örgütsel bağlılığı ve özellikle de duygusal bağlılığı artırdığını; ayrıca, örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olmasının bu artışta önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Mowday v.d.,1982;34; Eker,1989;46; Ko v.d.,1997;962; Meyer ve Allen,1997;52; Erol,1998;70; Aytaç,2000;12).

Kişilikle ilgili faktörlerden ikincisi ise çalışanların sahip oldukları **değerlerdir**. Konu ile ilgili yazında çok çalışmanın, dürüstlüğün, tutumlu olmanın ve sadakatin önemine inanan, güçlü bir çalışma ahlakı ve başarı güdüsü gibi değerlere sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Mowday v.d.,1982;50).

B. Örgütsel Nedenler

Çalışanların örgütsel davranışlarında örgüt çevresinden gelen etkiler önemli rol oynamaktadır. Çünkü, bireyin, geçmiş yaşantısına bağlı olarak getirdiği özellikler, örgütsel koşullara göre bir anlam kazanmakta ve çalışma ortamındaki davranışlarını etkilemektedir (Eker,1989;60). Modele göre örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyen örgütsel faktörler “yapısal özellikler, psiko-sosyal değişkenler, iş ve rol nitelikleri ile insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları”dır.

Örgütün büyüklüğü, iletişim yapısı ve çalışma ortamının uygunluğu **yapısal özelliklerin** en belirgin göstergeleridir. Araştırmacılara göre örgütler büyüdükçe çalışanlar arasındaki iletişim, duygusal yakınlık ve grupla özdeşleşme azalmakta; buna karşılık yabancılaşma artmakta ve sonuçta çalışanların örgüte bağlılıkları zayıflamaktadır. Ayrıca örgütteki çalışma ortamının, sağlık, temizlik, rahatlık ve güvenlik bakımından, çalışanlar için en uygun biçimde düzenlenmiş olmasının, çalışanların örgütle özdeşleşme duygusunu geliştirerek, örgütün kendilerine değer

verdiği düşüncesini yaratacağı belirtilmektedir (Eker,1989;62-64). Örneğin, Rhoades ve arkadaşlarının (2001) araştırması, uygun çalışma koşullarının duygusal bağlılığı artırdığını ve işgücü devri, işe devamsızlık gibi istenmeyen iş davranışlarını azalttığını göstermektedir.

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen **psiko-sosyal değişkenler** ise algılanan örgüt desteği, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel adalet, esnek ve katılımcı yönetim, yöneticilerin liderlik tarzlarını kapsamaktadır.

Çalışanların, örgütün, yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların mutluluğunu istediği konusundaki bazı inançları **algılanan örgütsel desteği (perceived organizational support)** ifade etmektedir (Rhoades, 2001;825). Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel destek, örgütün, çalışanların performanslarına, önerilerine, hatalarına veya birtakım özel sorunlarına karşı ne derece duyarlı olduğuna dair çalışanlarda oluşan kanaati yansıtmaktadır (Shore ve Wayne,1993; 778). Yapılan araştırmalara göre algılanan örgütsel destek duygusal ve normatif bağlılığın artmasına ve devamlılık bağlılığının azalmasına yol açmaktadır (Meyer ve Allen,1997; Meyer ve Smith,2000; Rhoades v.d.,2001).

Psiko-sosyal değişkenler içerisinde amirin ve çalışma arkadaşlarının desteği büyük önem taşımaktadır. **Amir desteği** çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Ko v.d.,1997;962; Meyer ve Allen,1997;47; Rhoades v.d.,2001;825). Çalışanlar, yöneticilerinin onların gereksinimlerine duyarlı olduğunu düşündüklerinde duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı, devamlılık bağlılıklarının ise azaldığı saptanmıştır (Iverson ve Buttigieg,1999). Bunun yanı sıra, bazı araştırmalarda da **çalışma arkadaşlarının desteğinin** örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler duygusal ve normatif bağlılığı artırırken, devamlılık bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Mowday v.d.,1982; Dunham v.d.,1994; Tao v.d.,1998; Iverson ve Buttigieg,1999).

Yine yapılan araştırmalarda, örgüt politika ve kararları ile ödöl ve cezaların çalışanlar arasında adil bir biçimde uygulanmasını ifade eden çalışanların **örgütsel adalet (organizational justice)** algılarının, onların duygusal ve normatif bağılılıklarını olumlu yönde etkilediğı; devamlılık bağılılığı üzerinde ise önemli bir etkisi olmadığı saptanmıştır (Ko v.d.,1997; Meyer ve Allen,1997; Meyer ve Smith, 2000; Rhoades v.d.,2001).

Örgütlerde **esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının** benimsenmesinin de örgütsel bağılılık üzerinde olumlu etkileri bulunduğıu saptanmıştır (Dunham v.d., 1994; Nelson ve Quick,1994). Buna göre, yöneticilerin çalışanların kararlara aktif olarak katılmalarına fırsat tanımaları ve yüksek düzeyde **yetki göçerimi** duygusal bağılılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır (Mowday v.d.,1982;59; Meyer ve Allen, 1997;42). Ayrıca, örgüte bağılılığın oluşmasında ve sürdürölmesinde yöneticilerin kişiliklerinin ve özellikle, orta kademe yöneticilerin çok önemli bir rolü olduğıu da belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda kendi kişiliklerini kullanarak çalışanlarını etkileme yeteneğıine sahip **karizmatik liderlik tarzının**, çalışanlarının yaptıkları işlere anlam vermelerini sağlayarak (Gökmen,1996;12) duygusal bağılılığı olumlu etkilediğıi bulunmuştur (Mowday v.d.,1982).

Yazında, çalışanların sahip oldukları **işin ve rollerin niteliklerinin** onların duygusal bağılılıklarını olumlu yönde etkileyeceğıi öne sürölünmektedir (Meyer v.d., 1993;539). Meyer ve Allen'e göre (1997;53) bir bireyin değıerlerine uygun olan veya onun gereksinimlerine cevap veren bir iş birey için büyük önem taşıyacak ve duygusal bağılılığını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle **birey-iş uyumunu** sağlamak örgütler açısından önemli bir konu haline gelmektedir.

Yapılan araştırmalarda özerkliği (job autonomy), çekiciliğıi (job challenge), çeşitliliğıi (job variety) ve önemi (significance) yüksek işlerin çalışanların örgütsel bağılılıklarını artırdığı (Mowday v.d.,1982; Ko v.d.,1997; Meyer ve Allen,1997; Eby v.d.,1999; Bartlett,1999); buna karşılık monotonluk (routinization), rol belirsizliği (role ambiguity), rol çatışması (role conflict) ve iş yükü (work load) gibi faktörlerin ise çalışanların bağılılığıi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğıu ortaya çıkarılmıştır

(Mowday v.d.,1982; Ko v.d.,1997; Meyer ve Allen,1997; Bartlett,1999; Iverson ve Buttigieg,1999).

Örgütün, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını kontrol etmesini ve yönetmesini sağlayan en önemli araçlardan biri **insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır**. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, İKY uygulamalarının işgücü devri, verimlilik ve örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğu (Huselid,1995;635); aynı zamanda, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak isteyen örgütlerin, belirli İKY stratejileri üzerinde odaklandıkları saptanmıştır. Buna göre, örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler (Meyer ve Allen,1997;68; Iverson ve Buttigieg,1999;326; Meyer ve Smith,2000;328).

Ancak, İKY uygulamalarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların çoğunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde odaklandığı görülmektedir. Meyer ve Allen'e göre (1997;67) bunun en önemli nedeni, duygusal bağlılığın, örgütlerin çalışanlarında geliştirmeyi en fazla istediği bağlılık boyutu olmasıdır. Bununla birlikte yazarlar, örgütlerin İKY uygulamaları ile çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarını da etkileyebileceklerini ileri sürmektedirler.

Meyer ve Smith'e göre (2000;320) İKY uygulamaları, örgüt için faydalı olacağı düşünülen personeli örgüte çekme ve örgütte tutma amacına ve çalışanlara adil davranma isteğine dayandığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Ancak, sadece verimliliği artırma veya iş kanunlarına uyma zorunluluğuna dayandığında örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmamaktadır. Buna göre belli bir İKY uygulamasının, bağlılığı mutlaka arttırmasını beklemenin doğru olmayacağı söylenebilir. Bağlılık, İKY uygulamalarından çok, çalışanlar için ifade ettikleri anlam tarafından etkilenmektedir. Nitekim, yapılan araştırmaların sonuçları, çalışanların İKY politika ve uygulamalarına ilişkin algılarının onların örgüte

bağlılıklarını etkilediği varsayımını destekler niteliktedir (Vatansever,1994; Chiu ve Ng,1999).

İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen diğer bazı araştırmalarda **aday toplama ve seçme** (Caldwell v.d.,1990; Greenberg ve Baron,2000; McGunnigle ve Jameson,2000), **örgütsel sosyalizasyon** (Caldwell v.d., 1990; Meyer ve Allen,1997) ve **oryantasyon** (Caldwell v.d.,1990; Northcraft ve Neale,1990; Irwing v.d.,1997; Kaynak,2000), **eğitim ve geliştirme** (Smith,1995; Bartlett,1999; McGunnigle ve Jameson,2000; Wasti,2000b), **kariyer planlaması ve yönetimi** ile **örgütteki yükselme olanakları** (Salancik,1979; Smith,1995; Ko v.d.,1997; Meyer ve Allen,1997; Karatepe ve Halıcı,1998; Iverson ve Buttigieg, 1999; Meyer ve Smith,2000), **performans değerlendirme** (Smith,1995; Eby v.d.,1999), yüksek **ücretler** (Ko v.d.,1997; Karatepe ve Halıcı,1998; Iverson ve Buttigieg,1999; Kinnear ve Sutherland,2000) ve **teşvik edici ödüller** (Mowday v.d.,1982; Meyer ve Allen,1997; Greenberg ve Baron,2000) ile **personel sağlığı ve iş güvencesi** (Salancik,1979; Ko v.d.,1997; Iverson ve Buttigieg,1999) gibi İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğu saptanmıştır.

C. Çevresel Nedenler

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli çevresel nedenlerin **işgücü piyasasının durumu** ve **iş olanaklarının varlığı** olduğunun görülmesine karşın, bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların az olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına dayanılarak, işgücü piyasasındaki iş olanaklarının fazla olmasının örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını azaltıcı yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Luthans,1995; Ko v.d.,1997).

Iverson ve Buttigieg'e göre (1999;327-328) ise işgücü piyasasındaki artan iş olanakları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını ve örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan maliyetlerin önemini azaltacak ve böylece örgüte düşük devamlılık bağlılığı göstermelerine neden olacaktır. Fakat, örgütlerin, işgücü piyasası

üzerindeki kontrol gücü çok fazla olmamasına karşılık, insan kaynakları planlaması gibi politikalarla, çalışanlarına zamanında geribildirim sağlayarak ve rekabetçi ücret ve yükselme olanakları temin ederek işgücü piyasasının çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabilirler.

Özetlenecek olursa, modeldeki (bkz. Şekil 2) bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çalışanlarda duygu, maliyet ve norm tabanlı psikolojik güdülerini ortaya çıkartarak duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, birbirlerinden farklı nitelikte ve düzeylerde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar da birbirlerinden farklı olabilmektedir.

Çalışanlarda istenen nitelikte ve düzeyde örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve bunun sonucunda arzulanan tutum ve davranışların ortaya çıkarılması, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun İKY politikalarını titizlikle uygulamalarına bağlıdır. İKY uygulamaları içerisinde ise örgütlerde yapılandırılmış, geleceği öngören, ihtiyaçlara uygun eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel bağlılığın yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır (McGunnigle ve Jameson,2000;407). Ancak, konu ile ilgili yazın incelendiğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etkilerini araştıran çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu eksiklikten hareket edilerek, çalışmada, çalışanların örgütlerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Bunun yanı sıra, çalışanların demografik özelliklerinin hem onların eğitim algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini hem de eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisini etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle, demografik özelliklerin, bağımsız değişken olarak, çalışanların eğitim algıları ve örgütsel bağlılıklarına etkilerinin yanı sıra düzenleyici değişken olarak da eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünün belirlenmesine çalışılacaktır.

III. EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

A. Eğitim Kavramı

Günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullarının yol açtığı hızlı değişim ve belirsizlik ortamı, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamada, taklit edilmesi güç olan kaynakları kullanmasını zorunlu hale getirmektedir. Doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri ve sermaye yatırımları gibi taklit edilmesi kolaylaşan geleneksel rekabet kaynakları, yerini, üretimde verimliliği ve kaliteyi yükselterek rekabet üstünlüğü sağlayan, ikamesi güç bir kaynak olan “insana” bırakmıştır. Global rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütler, üstün nitelikli, yüksek performanslı, öğrenmeye istekli, değişime ve belirsizliğe uyum sağlayabilen çalışanları işe almak ve örgütte kalmalarını sağlamak suretiyle, çok önemli bir rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Bu durum örgütsel bağlılığın önemini artırmakta ve örgütlerin çalışanlarına daha fazla yatırım yapmasını gerekli kılmaktadır.

Yapılan araştırmalar günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmenin ve varlıklarını en verimli şekilde sürdürmelerinin eğitim yoluyla gerçekleşebileceğini kavradıklarını ve bu anlayışla da eğitime önemli bütçeler ayırdıklarını göstermektedir. Örneğin, Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği'nin (American Society for Training and Development-ASTD) 2000 yılı Endüstri Durum Raporu'na göre, Amerika'da eğitime yılda 50-60 milyar dolar harcama yapılmakta ve çalışanların %70'nin eğitim programlarına katılması sağlanmaktadır (Noe,2002; 23-24). Son yıllarda Amerika'daki örgütlerin eğitime yaptıkları harcama tutarı yaklaşık 200 milyar dolardır (Milkovich ve Boudreau,1988;567; Orpen,1999; 34). Barutçugil (2002;51-52), eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan örgütlerin değişime ayak uydurabildiklerini, hatta değişime öncülük ederek rekabet üstünlüğü sağladıklarını belirtmektedir.

Genel anlamda **eğitim (education)**, “toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte

elemanların yetişmesini sağlayan ve toplumda bireylere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren etkili bir araç”tır (Sabuncuğlu,2000;110). Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreç olup (Barutçugil,2002;18), bireyin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğinin artırılmasını hedef alan ve uzun bir zamana yayılan faaliyetleri içermektedir (Coşgun,1994;11).

Örgüt açısından bakıldığında **eğitim (training)**, “çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleri”dir (Noe ve Schmitt,1986;497). Koçel (1999;28) eğitim kavramını, “belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci” olarak tanımlamaktadır. Milkovich ve Boudreau’ya (1988;535) göre ise eğitim, “çalışanların, sahip olduğu nitelikler ile işin gerekleri arasındaki uyumu sağlamak amacıyla, davranışlarının, bilgisinin ve motivasyonunun değiştirilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir”.

Eğitim ile yakın ilişkili fakat daha kapsamlı bir kavram olan **geliştirme (development)** ise çalışanları örgütteki üst pozisyonlara hazırlayan ve gelecekteki görev değişiklikleri için gerekli olacak yeteneklerin kazandırılmasını sağlayan faaliyetlerdir (Noe,2002;282). Bu tanıma göre geliştirme, örgütün genel ihtiyaçlarının karşılanmasına (Benton ve Halloran,1991;246) ve çalışanların örgütsel değişimlere uyum sağlamasına odaklanmıştır (Mondy v.d.,1999;254). Ayrıca geliştirme, yöneticiyi, örgüt içinde değişimi sağlayacak bir eleman olarak ele almakta ve böylece örgütün yapısını ve işleyişini, toplum içindeki yerini ve kendi rolünü daha kapsamlı bir bakış açısıyla görebilmesini sağlamaktadır (Koçel,1999;29; Taşkın, 2001;28).

Geliştirme, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik değildir ve eğitimden daha uzun vadeli ve geniş bir kavramdır. Bunun yanı sıra eğitim faaliyetleri, bireyin iş performansını yükseltmeye; geliştirme faaliyetleri ise kişisel ve mesleki gelişimine yöneliktir (Tharenou,2001;605). Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel

oluşturmaktadır (Coşgun,1994;11). Birbirini tamamlayan bu faaliyetlerin ortak amacı, çalışanların, bugünkü ve gelecekte yapmaları planlanan işleri daha iyi yerine getirebilmeleri için, bilgi, davranış ve tutumlarında istenen yönde değişim yaratmaktır (Koçel,1999;35).

B. Eğitimin Sonuçları

Örgütlerde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı artırmaktır. Buna göre eğitimin sonuçları, aynı zamanda, eğitime katılanların işe yönelik tutum ve davranışlarındaki değişme derecesini ve örgütsel etkililiği (training effectiveness) ifade etmekte (Mathieu v.d.,1992; 833); diğer bir deyişle, bir eğitim programının örgüte kazandırdıklarını yansıtmaktadır (Noe,2002;186).

Buna göre örgütlerde planlı bir biçimde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel sonuçları ya da bireye kazandırdıkları şöyle sıralanabilir (Tınaz,2000;14; Taşkın,2001;22-23;229; Barutçugil,2002;54);

- Örgüte yeni girenler ve eski çalışanlar işlerini, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre, çok daha kısa bir zamanda ve daha düşük bir maliyetle öğrenme fırsatı elde ederler. Hangi işi, ne zaman, nasıl yapacaklarını daha kolay öğrenirler.
- Çalışanların, mesleki becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesiyle, işte yaptıkları hatalar en az düzeye iner; kendilerine olan güvenleri artar ve işe uyumlarında artış gözlemlenir.
- Çalışana örgüt kültürünün aşılması ve onun geleceğe, değişime ya da belli bir sisteme hazırlanması, alıştırılması ve adapte edilmesi kolaylaşır.
- Çalışanın olumlu bir zihinsel tutum geliştirmesini destekler; sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir. Yaratılan olumlu düşünce ortamı sayesinde çalışan ve yönetim arasında iyi bir iletişim ve işbirliği sağlanmış

olur. Çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır; işine ve örgütüne bağlanmasını sağlar.

Eğitimin örgütsel sonuçları veya örgüte kazandırdıkları ise şunlardır (Özen,1997;69; Taşkın,2001; 229; Barutçugil,2002; 54);

- Eğitim, örgütte çalışanların performanslarını yükseltmek için gereksinim duydukları bilgi, beceri ve davranışları geliştirir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgiler yenilenir. Böylece, örgütün başarısı artar, hızla değişen dış çevreye daha çabuk uyum gösterir ve daha esnek olur. Ayrıca, örgüt amaçlarına erişmek kolaylaşır.
- Örgüt, eğitilmiş çalışanları ile dış çevresine karşı şirket imajını güçlendirir. Daha iyi hizmet ve daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır. Böylece örgüte rekabet üstünlüğü kazandırır.
- İşgücü devrinin azalmasını ve insan kaynaklarının sürekliliğini temin eder. İşe devamsızlıkları azaltır. Hatalar, başarısızlık ve bunlardan kaynaklanan maliyetler ile yönetimin denetim ve kontrol maliyetlerinde azalma sağlar.
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile ortak değerlerin paylaşılması ve vizyonun herkes tarafından anlaşılması, örgütün sürekliliğini güvence altına alır.

Bu bireysel ve örgütsel sonuçlar, aynı zamanda, bir eğitim programının etkililiğinin de göstergesidir. Yazında yer alan çalışmalara (Alliger ve Janak,1989; Aycan ve Balci, 2001) dayanarak bir eğitim programının etkililiğini gösteren faktörlerden birinin, eğitimin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırması olduğu söylenebilir. Bu durumda eğitimin etkililiğini belirleyen faktörlerin tanımlanması, bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak açısından, büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada eğitimin etkililiğini belirleyen bireysel (öğrenme motivasyonu, çalışanların eğitimden bekledikleri kazançlar) ve örgütsel (algılanan amir desteği,

algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ve algılanan eğitim olanakları) faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini nasıl ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır. Bunun için, öncelikle, yazında eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisini açıklayan kuramlar hakkında bilgi verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Daha sonra araştırmada ele alınan eğitim ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkileri üzerinde durulacaktır.

C. Eğitim - Örgütsel Bağlılık İlişkisini Açıklayan Kuramlar

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, bu iki değişken arasında iki yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Şöyle ki, bir kısım çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin onların eğitime katılma istek ve kararlarını, eğitim sürecindeki öğrenme miktarını ve eğitimden sonra istenen yönde tutum ve davranışların geliştirilmesini etkileyeceği ileri sürülmektedir. Örneğin, Tannenbaum ve arkadaşlarına göre (1991;760), bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri, eğitimin kendileri ve örgüt için yararlı olup olmadığı konusundaki bakış açılarını etkileyebilmektedir. Bu bakımdan örgütüne bağlı olan çalışanların eğitimin faydalı olduğunu algılama, eğitimde başarılı olmak için büyük bir çaba göstermeye istekli olma ve örgütteki pozisyonlarını sağlamlaştırmak için eğitimin gereklerini yerine getirme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Cannon-Bowers v.d.,1995;145).

Yapılan araştırmalar da, varsayıldığı üzere, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının onların, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve geliştirme programlarına katılma kararlarını ve isteklerini, öğrenme motivasyonlarını, programlarda başarılı bir performans sergilemelerini ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında kullanma düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Birdi v.d.,1997; Tracey v.d.,1997; Orpen,1999; Carlson v.d.,2000; Colquitt v.d.,2000). Nitekim, Cannon-Bowers ve arkadaşları (1995;156), çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak müdahalelerde bulunmanın eğitimin başarı olasılığını yükselteceğini ileri sürmektedirler.

Diğer bazı çalışmalarda ise eğitimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracığı ve işgücü devri, işe devamsızlık gibi istenmeyen iş davranışlarını azaltacağı öne sürülmektedir (Tannenbaum v.d.,1991; Saks,1995; Benson,1996; Meyer ve Allen,1997; Abbasi ve Hollman,2000; Tansky ve Cohen,2001). Fakat bu görüşe dayanılarak yapılan araştırmaların az sayıda olduğu ve eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin yeterince incelenmediği görülmektedir.

Çalışmada, eğitimin örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğu görüşü benimsenmiştir. Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda çalışmada ise, bu ilişkiyi açıklamak amacıyla, çeşitli kuramlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu kuramlardan ilki, Becker'in (1964) "insan sermayesi kuramı"dır. İkincisi "sosyal mübadele kuramı" ve üçüncüsü de "psikolojik sözleşme kuramı"dır. Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından, bu kuramlar hakkında bilgi vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

1. İnsan Sermayesi Kuramı (Human Capital Theory)

Bu kurama göre, eğitim, insan sermayesine yapılan bir yatırım olduğundan, örgütlerde verimlilik, işgücü devri ve örgütsel bağlılık gibi birtakım sonuçların belirleyicisidir. Bu yaklaşımdan hareketle Becker (1964), kişisel gelişime özgü (genel) veya örgüte özgü (spesifik) bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim programlarının, çalışanların örgütsel bağlılığını farklı şekilde etkileyeceğini ileri sürmektedir (aktaran: Bartlett,1999;17). **Örgüte özgü eğitim**, sadece belli bir örgütteki belli bir işte kullanılabilen bilgi ve becerileri kazandıran eğitimlerdir. Örgüte özgü özel bir beceri konusunda çalışanları eğitmek, onların örgütleriyle aralarındaki bağları koparmaları olasılığını azaltmakta, diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılıklarını artırmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990;467).

Fakat, günümüzde, çalışanlar, örgütlerinden kendilerine yalnızca mevcut işlerinde değil; örgüt içindeki veya dışındaki farklı alanlarda da kullanabilecekleri eğitimlerin verilmesini talep etmektedirler (Orpen,1999;35). Çalışanlara farklı örgütlerde de kullanılabilecek nitelikteki bilgi ve becerilerin verilmesini ifade eden

genel eğitimlerin ise devamlılık bağlılığını azaltacağı ileri sürülmektedir (Ko v.d., 1997;962). Zira, çalışanlara verilen genel eğitimler, onlar için diğer örgütleri daha cazip hale getirmekte ve iş olanaklarının artmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanlarda düşük devamlılık bağlılığına ve yüksek işgücü devrine yol açacaktır.

Bunun yanı sıra, örgütü tarafından kendisine ve gelişimine önem verildiğini hisseden bireylerin duygusal bağlılıklarının artacağını söylemek de mümkündür. Bu yüzden, çalışanlara, yoğun olarak iş merkezli eğitim verme anlayışının ortadan kaldırılarak; örgütün misyon, amaç ve hedeflerini ayrıntılı bir şekilde öğrenmelerine imkan verecek programların hazırlanması daha etkili sonuçlara yol açacaktır (Karatepe ve Halıcı,1998;155-156).

Bu kuram, yazında sık kullanılmamasına karşılık, işgücü devri örgütler açısından önemli bir konu olduğundan, çalışanların örgütten ayrılma ve örgütsel bağlılık düzeyinin açıklanmasında yararlanılmaktadır (Price,1997;388).

2. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri açıklamada yararlanılan bir diğer kuram, “sosyal mübadele kuramı”dır. Sosyal mübadele, bireylerin ve grupların sosyal çevreye kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynakları alması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlere maddi ve maddi olmayan faydalar karşılığında emeğini verme eylemi bir sosyal mübadeleyi yansıtmaktadır. Sosyal mübadele kuramı, çalışanlar ile örgüt arasında değerli bir takım unsurların değişimini öngören ilişkiler olup bu ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri (obligation), sosyal mübadele ilişkisinin özünü oluşturmaktadır. Bu yükümlülükler ise tarafların, belli bir eylemi yerine getireceklerine ilişkin verdikleri taahhütte veya borç-alacak ilişkisi ile bağlı olmalarını ifade etmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki, her iki taraf da bundan faydalandığı sürece, devam edecek ve kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getireceklerdir (Bartlett,1999;9-18).

Sosyal mübadele ilişkisinde yerine getirilmesi beklenen yükümlülükler yazılı olarak belirtilmemekte; tarafların algılamalarına dayanmaktadır (Robinson v.d., 1994;138). Bu nedenle tarafların birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu, sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülmesi açısından gerekli bir unsur olup sadakat ve bağlılık gibi temel güdülerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Konovsky ve Pugh, 1994; 657-658).

Yazında, bir bireyin, örgüt tarafından sağlanan bir faydanın karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmesi ve bu nedenle örgütüne bağlılık göstermesini ifade eden normatif bağlılık, sosyal mübadele kuramına dayandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların, örgütün sağladığı eğitim olanaklarından yararlanmaları durumunda, örgütün kendileri için yaptığı yatırımların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissettiklerini ve bu durumun normatif bağlılıklarını artırdığını göstermektedir (McDonald ve Makin,2000; Tansky ve Cohen,2001).

3. Psikolojik Sözleşme Kuramı (Psychological Contracts Theory)

Psikolojik sözleşme, eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamada yararlanılan ve sosyal mübadeleyi de içeren, daha kapsamlı bir kuramdır. Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki çerçevesinde ortaya çıkan ve bu ilişkiyi şekillendiren “karşılıklı yükümlülükler” hakkındaki bireysel algılamalardan ve inançlardan oluştuğu için subjektifliği yüksek olan bir kavramdır (Freese ve Schalk,1996;501).

Örgütün çalışanlarına ve çalışanların da örgüte karşı bazı yükümlülüklerinin bulunduğu anlayışıyla bir iş ilişkisi içine girilmesi, psikolojik sözleşmenin kurulmasını sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütle etkileşimi sırasında sürekli gelişmekte ve örgütteki insan davranışının önemli bir belirleyicisi olmaktadır (McDonald ve Makin, 2000;84-85).

Konu ile ilgili yazında İKY uygulamalarının psikolojik sözleşmeyi etkilediği belirtilmektedir. Yüksek ücretler, terfi olanakları, çalışanların eğitilmesine ve

gelişmelerine verilen önem, performansa dayalı ücret sistemleri gibi uygulamaların tümü, örgütün çalışanlardan neler beklediği ve karşılığında neler verebileceğine ilişkin olarak, çalışanlara güçlü mesajlar göndermektedir. Buna göre, İKY uygulamalarının, uygun bir psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinde, çok önemli bir işlevi bulunduğunu söylemek mümkündür (Freese ve Schalk,1996;501; Bartlett, 1999;20).

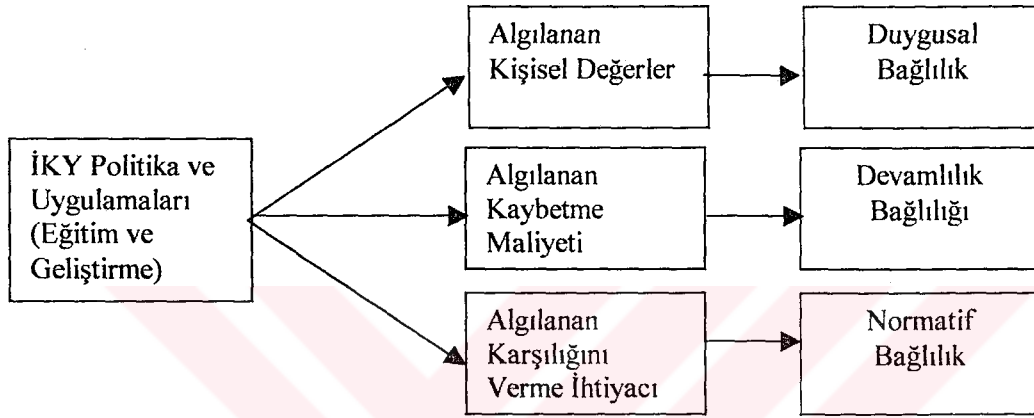
Diğer yandan, çalışanlar, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini algıladıklarında ise psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini düşünmekte ve bunun sonucunda örgüte düşük düzeyde bağlılık göstermektedirler. Örneğin, örgütler kısa vadeli finansal performans konusunda sermayedarlardan gelen baskılar veya yaşanan ekonomik krizler nedeniyle, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yatırımlarında kısıtlamalara başvurabilmektedirler. Bu durumda önemsenmediklerini hisseden çalışanlar, örgütlerinin kendilerine dürüst davranmadığını düşünmekte ve örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir (Bartlett,1999; 21-22). Nitekim, yapılan araştırmalar da çalışanların beklentilerinin karşılanmasının duygusal bağlılığın gelişmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir (Mowday v.d.,1982; Ko v.d.,1997; Meyer ve Allen,1997).

Birçok araştırmada, varsayıldığı üzere, İKY uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı ve işgücü devrini azaltıcı etkisinin olduğu saptanmıştır (Meyer ve Allen,1997; Iverson ve Buttigieg,1999; Chi ve Ng, 1999; Meyer ve Smith,2000). Bu sonuçlara dayanarak, İKY uygulamalarının, çalışanların psikolojik sözleşme algılarını ve buna bağlı olarak örgüte hissettikleri bağlılığın düzeyini etkileyeceği söylenebilir.

Bu yüzden, çalışmada, İKY uygulamalarından biri olan eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, psikolojik sözleşme kuramına dayandırılmaktadır. Zira, sosyal mübadele perspektifini de yansıtan psikolojik sözleşmelerin, çalışanların örgüt tarafından sağlanan eğitimi algılama düzeyleri ile hissettikleri örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkileri daha iyi açıkladığı düşünülmektedir.

D. Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Meyer ve Allen'e göre (1997;67) örgütsel bağlılık, İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutumdur. Bu görüşe dayanarak, eğitim gibi spesifik bir İKY uygulamasının, farklı mekanizmaları harekete geçirerek, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da nasıl etkilediğini, geliştirdikleri model (bkz. Şekil 3) yardımı ile açıklamaktadırlar.



Şekil 3: İKY Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık: Basitleştirilmiş Süreç Modeli

(Kaynak: Meyer ve Allen, 1997;69)

Şekil 3'teki modele göre, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine bireyler olarak değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle "örgüte özgü, spesifik" bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü (normatif bağlılık) hissetmektedirler.

Yapılan bazı araştırmalar da, varsayıldığı gibi, eğitimin örgütsel bağıllık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Zira, eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanlara, örgütün kendilerine değer verdiği mesajını göndermekte ve bunun karşılığında onların da örgütlerine daha fazla bağıllık hissetmelerine yol açmaktadır (Mathieu,1991; Tannenbaum v.d.,1991; Kraiger v.d.,1993; Saks, 1995; Smith,1995; Meyer ve Allen,1997; Bartlett,1999; Backeberg,2000; Kinnear ve Sutherland,2000; McGunnigle ve Jameson,2000; Tansky ve Cohen,2001).

Diğer bazı araştırmalarda ise eğitimin örgütsel bağıllık üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra devamsızlık ve işgücü devri gibi istenmeyen iş davranışlarını azaltıcı etkisine de dikkat çekilmektedir. Örneğin, Amerika’da 1995 yılında, 1800 özel ve kamu kuruluşunda yürütölen bir araştırmada (Survey of Employer-Provided Training) işverenlerin eğitim olanakları sağladıkları örgütlerde yüksek örgütsel bağıllık ve düşük işgücü devri olduğu saptanmıştır (Benson,1996). Ayrıca bilişim sektöründe çalışan elemanların örgütten ayrılma nedenleri konusunda yapılan bir araştırmanın sonucunda ise, katılımcıların yaklaşık yüzde otuzunun “eğitim olanaklarının sınırlı olmasını” neden gösterdikleri saptanmıştır (Workforce,2001). Abbasi ve Hollman (2000;334) ise işgücü devrinin azaltılabilmesinin, örgütlerin çalışanlarını eğitim programlarına almalarına ve güçlü bir örgütsel vizyon kazandırmalarına bağılı olduğunu söylemektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların eğitim olanaklarından yararlanmalarını sağlayan örgüt politikaları ve uygulamaları ile amir ve çalışma arkadaşlarının desteğı, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen kazançlar gibi eğitimin etkililiğini belirleyen faktörlerin örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılacaktır.

1. Algılanan Eğitim Olanakları - Örgütsel Bağıllık İlişkisi

Örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracak en önemli güç olan insan kaynaklarının örgütün belirlenen vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönemli planlar ve politikaları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını

**TE YÖNETİM KURULU
DOKÜMANİSYON**

çabasını gerektirmektedir. **Eğitim politikası**, çalışanların örgüt içinde ya da dışında katılacakları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin “örgüte özgü” gerekçelerinin açıklanmasıdır. Eğitim politikasının, üst yönetimin inancı, katılımı ve desteği sağlanarak oluşturulması ve örgüt içi iletişim araçlarıyla tüm çalışanların ortak sahipleneceği bir düşünce haline getirilmesi gerekmektedir (Barutçugil,2002;66-69).

Gerçekte, hemen her örgütün eğitimle ilgili politikaları ve amaçları bulunmasına karşılık, çalışanlar bunlardan haberdar olmayabilmektedirler (King,1969;160). Oysa bu politikalar, çalışanların eğitim hakkındaki beklentilerini biçimlendirmektedir. Çalışanların, örgütün mevcut eğitim politika ve standartları ile geleceğe yönelik eğitim planlarından haberdar olmaları, onların eğitim faaliyetlerine katılma, öğrenme ve istenen yönde tutum ve davranışlar geliştirme isteği üzerinde etkili olabilmektedir (Barutçugil,2002;66-69).

Eğitim planlaması ise eğitim amaçlarının belirlenerek beklenen performansın belli bir zaman içinde belli bir standarda ulaştırılmasını ifade etmektedir. Eğitimin bir plana dayandırılarak geliştirilmesi ise örgütün verimliliğini ve çalışanların başarısını artırmaktadır. Eğitim plan ve programları ile eğitim konularının neler olduğu, eğitimlerin kimler tarafından, nasıl, ne zaman, nerede ve kimlere verileceği, hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı, uygulanacak eğitim yöntemlerinin neler olduğu ve eğitim giderlerine ilişkin saptamalar yapılmış olmaktadır (Tınaz,2000;47). Eğitim planlaması, ayrıca, örgütte çalışanların kariyer basamaklarında hangi eğitimleri alarak yükseleceklerinin, belirli görevlere gelebilmek için hangi eğitimlerin ön koşul olacağının önceden kararlaştırılmasını sağlamaktadır (Barutçugil,2002;66-69).

Çalışanlar, örgütlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdiğini ve saptadıkları eğitim politikaları, planları ve düzenlemeleri ile tüm çalışanların eğitim olanaklarından kolaylıkla ve eşit bir biçimde yararlanmasına olanak sağladığını algıladıklarında, örgütlerine hissettikleri bağlılık artacaktır (Maurer ve Tarulli, 1994;11; Sulaoğlu,2002;172). Nitekim Bartlett (1999) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada örgütün, eğitime katılmaları için önemli olanaklar sağladığına

inanılan çalışanların yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri saptanmıştır.

2. Algılanan Sosyal Destek - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütte insana verilen önemin göstergelerinden biri de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen sosyal destektir. **Sosyal destek (social support)**, bireyin amirinin ve çalışma arkadaşlarının yeni beceri ve davranışların kazanılmasını ve işinde uygulanmasını teşvik etmelerini ifade etmekte (Tracey v.d.,1995;246) ve örgütsel etkililiğin ve bireysel başarının önemli bir belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Yoon ve Thye,2000;295).

Örgüt içinde, çalışanlar açısından en önemli sosyal destek mekanizması amir desteğidir. **Amir desteği (supervisor support)**, amirlerin, astlarının eğitim faaliyetlerine katılmalarına ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında uygulamalarına verdikleri önem derecesidir (Noe ve Wilk,1993;292; Noe,2002;160-162). Amirin “eğitimin önemini kabul etmesi; astlarının eğitime katılmalarına izin vermesi ve onları teşvik etmesi; çalışma saatlerini eğitim saatlerine göre düzenlemesi ve böylece öğrenmek için zaman yaratması (Noe,2002;160-162); çalışanlara yapıcı yönde geribildirim sağlaması (Baldwin ve Ford,1988;93); çalışanların eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve davranışları iş ortamında nasıl daha etkili kullanabilecekleri konusunda yol göstermesi ve bunları işlerinde uygulayabilmeleri için fırsatlar yaratması; kariyer gelişimleriyle ilgilenmesi, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerine, kariyer hedeflerini ve ilgilerini tespit etmelerine yardımcı olmaları” eğitime verilen önem hakkında çalışanlara güçlü mesajlar gönderen destekleyici amir davranışlarıdır (Tharenou, 2001;617-618; Noe,2002;79).

Huang’a göre (2001;442-443) amirin eğitime verdiği destek düzeyi, eğitimin sonuçlarını belirleyen bir faktör olup, etkili bir eğitimin en önemli koşuludur. Zira, eğitimde öğrenilenleri veya önerileri kabul etmeyen, eğitim fırsatları hakkında astlarıyla bilgi paylaşımına olumlu yaklaşmayan, eğitimde öğrenilen becerilerin kullanılmasına karşı çıkan, eğitimi zaman kaybı olarak gören ve katılımcıların

eğitimde öğrendiklerini kullanabilmeleri için gereksinim duydukları pekiştirme, geribildirim ve diğer teşvikleri sağlamada isteksiz olan amirler çalışanlarda istenen yönde davranış ve tutum değişiminin yaratılmasını engelleyecektir (Noe,2002;158).

Örgüt içerisinde eğitim ve geliştirmeye yönelik ikinci destek çalışma arkadaşlarından gelmektedir. **Çalışma arkadaşlarının desteği (peer support)**, çalışanların, eğitim programında öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasını teşvik etmeleri ve uygulama sırasında meydana gelebilecek hataları anlayışla karşılamalarını ifade etmektedir (Noe ve Wilk,1993;292). Çalışma arkadaşlarından yardım ve geribildirim almayı sağlayan destekleyici bir çalışma ortamı, eğitim programında kazanılan becerilerin iş ortamına aktarılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, eğitime katılanların, kazandıkları bilgi ve becerileri işlerinde uygulama olasılığı yükselmektedir (Noe ve Schmitt,1986;498). Buna karşılık, çalışma arkadaşlarının eğitimi zaman kaybı olarak görmeleri, yeni bilgi ve becerilerin iş ortamında kullanılmasına olumsuz yaklaşımları ve geribildirim sağlamak konusunda isteksiz davranışları, çalışanların eğitimlere katılma isteklerini ve eğitimden sonra istenen davranış ve tutumları geliştirmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Noe,2002;158). Nitekim, Birdi ve arkadaşları (1997), eğitim faaliyetlerine katılma ile çalışma arkadaşlarının desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Diğer bazı araştırma sonuçları da çalışanların eğitim faaliyetlerine katılma, öğrenme ve öğrenilen yeni bilgi ve becerileri başarılı bir şekilde iş ortamına aktarma düzeylerinin amir ve çalışma arkadaşlarından aldığı desteğe dayandığını göstermektedir (Baldwin ve Ford,1988; Noe ve Wilk,1993; Maurer ve Tarulli,1994; Bates,1997; Tracey v.d.,1997; Cascio, 1998; Orpen,1999; Warr v.d.,1999; Tharenou,2001; Noe, 2002).

Colquitt ve arkadaşları (2000;700) tarafından yapılan bir araştırma sosyal desteğin, çalışanların öğrenme motivasyonunu ve iş performansını artırdığını göstermektedir. Tharenou'ya göre (2001;601) eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireyin çalışma çevresi tarafından desteklenmesi, bu faaliyetlere katılmanın değerli

sonuçlara yol açacağı beklentisini yükseltmektedir. Tam tersine, amirin veya çalışma arkadaşlarının eğitimi zaman kaybı olarak değerlendirmeleri ise çalışanların, eğitime katılmanın, işleriyle ilgili bilgi ve becerileri artıracağına ve sonuçta kariyerlerinde ilerleyebileceklerine ilişkin beklentilerini azaltmakta ve böylece öğrenme motivasyonlarının zayıflamasına yol açmaktadır. Tracey ve arkadaşlarının (1997) bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

Yazında amir ve çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Bartlett'in (1999) yaptığı araştırmada, çalışma arkadaşlarının ve amirin eğitime verdiği destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, algılanan amir desteği ile örgütsel bağlılığın üç türü arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu; çalışanların yöneticilerinden eğitim konusunda aldıkları destek arttığında, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissetme olasılıklarının da arttığını göstermektedir. Ayrıca, çalışma arkadaşlarının eğitimi desteklemesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışma arkadaşlarının eğitime destek vermeleri, psikolojik bağlılığı (duygusal bağlılık) ve örgütte kalma yükümlülüğünü (normatif bağlılık) artırmaktadır.

Yoon ve Thye da (2000;295) amirden ve çalışma arkadaşlarından alınan sosyal desteğin eğitime katılanlar üzerinde normatif bir baskı yaratabileceğini ileri sürerek bu görüşü desteklemektedir. Sonuç olarak, amirin ve çalışma arkadaşlarının eğitime verdikleri desteğin, örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde ve korunmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

3. Öğrenme Motivasyonu - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Koçel,1999;465). **Eğitim motivasyonu (training motivation)** ise çalışanların eğitim faaliyetlerine katılma, eğitimden bir şeyler öğrenme ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında uygulama isteklerini ifade etmektedir (Bartlett,1999;26). Carlson ve arkadaşlarına göre ise (2000;280) eğitim

motivasyonu, bir bireyin eğitimi faydalı ve önemli bir fırsat olarak algılama derecesidir. Eğitim motivasyonu, aynı zamanda, çalışanların eğitim sırasında ortaya koydukları çabaların bilgi, beceri ve yeteneklerde önemli sonuçlara yol açacağına ilişkin beklentilerini de yansıtmaktadır (Tharenou,2001;600).

Eğitim motivasyonu, çalışanların eğitimi nasıl algıladıkları konusunda değerli bilgiler sunması bakımından, önem taşımakta ve çalışanın eğitim motivasyonunun yüksek olması ise eğitim faaliyetlerinin sağlayacağı faydalardan yararlanma olasılığını artırmaktadır (Carlson v.d.,2000;271). Tannenbaum ve arkadaşları (1991) yaptıkları araştırmada yüksek düzeyde motivasyonla eğitime katılan bireylerin, motivasyonu düşük olanlara kıyasla, daha fazla şey öğrendiği, daha iyi performans gösterdiği ve eğitim programını tamamlama olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Eğitim motivasyonu ile ilgili diğer bir kavram ise öğrenme motivasyonudur. **Öğrenme motivasyonu (motivation to learn)**, çalışanların, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içeriğini öğrenme konusunda gösterdiği istekliliği ifade etmektedir. Birçok araştırmada, öğrenme motivasyonunun eğitim programlarına yönelik tepkileri, öğrenme düzeyini, öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasını, davranış değişimini ve eğitim programını tamamlama düzeyini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Noe ve Schmitt,1986; Mathieu v.d.,1992; Noe ve Wilk, 1993; Warr ve Bunce,1995; Colquitt v.d.,2000; Tharenou, 2001; Noe,2002).

Eğitime katılanların, programda sunulan konuları öğrenebileceklerine ve kazanacakları bilgi ve becerilerin, terfi veya ücret artışı gibi istenen sonuçlara yol açacağına ilişkin beklentileri öğrenme motivasyonunun önemli belirleyicileridir. Noe ve Wilk'e göre (1993;301) eğitim faaliyetlerinin özellikleri ve sonuçları hakkında çalışanlara gerçekçi bilgiler sunmak onların öğrenme motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca çalışanların, örgütün eğitim için gerekli zamanı, bütçeyi ve donanımı yarattığına, sağlanan olanakların işe ve ulaşmak istenen amaçlara uygun olduğuna ve öğrendiklerini uygulama olanaklarının yeterince verildiğine ilişkin algılamaları öğrenme motivasyonlarını artırmaktadır (Orpen,1999; 41).

Çalışmada, öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılacaktır. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde eğitim ve öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Tannenbaum ve arkadaşları (1991), yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak, eğitim motivasyonunun, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu söylemektedir. Buna göre, işini daha iyi yapabilme güdüsü ile eğitim programlarına katılmak örgütsel bağlılık gibi pozitif tutumların geliştirilme olasılığını artırmaktadır. Bartlett (1999) tarafından yapılan araştırmada ise öğrenme motivasyonunun duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Buna göre öğrenme motivasyonunun yüksek olması çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bu araştırmada, ayrıca, öğrenme motivasyonu ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönde, ancak çok anlamlı olmayan bir ilişki olduğu da görülmüştür.

4. Eğitimden Beklenen Kazançlar - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların eğitime katılma kararları, öğrenme istekleri ve eğitim sonrasında istenen davranış ve tutumları kazanmaları üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri de eğitime katıldıkları takdirde ne tür kazançlar elde edeceklerine ilişkin beklentileridir.

Orpen'e göre (1999;41), eğitimin istenen sonuçlara yol açabilmesi, yöneticilerin uygun teşvik araçlarını kullanmasına bağlıdır. Buna göre ücret artışı, terfiler, daha ilginç ve istenen görevlere atanma gibi teşviklerin kullanılarak çalışanların ödüllendirilmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar, çalışanların, eğitim programlarına katılmanın bilgi ve becerilerini iyileştireceğine ve iyileştirilen bilgi ve becerilerin ücret artışı, terfi gibi istenen sonuçlara yol açacağına inanmalarının, eğitim faaliyetlerine katılma ve öğrenme isteklerini ve başarı düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Milkovich ve Boudreau,1988; Maurer ve Tarulli,1994; Cascio,1998; Orpen,1999; Warr v.d., 1999; Tharenou,2001). Tracey ve arkadaşları da (1997;210) çalışanların, aldıkları eğitim ile ödüller arasında bir ilişki olduğunu algıladıklarında, eğitime katılmak

konusunda daha istekli olduklarını ve istenen bilgi ve becerileri kazanmak için daha fazla çaba göstereceklerini öne sürmektedir.

Nordhaug'a göre (1989;380-381), çalışanların eğitim programlarına katılarak elde edecekleri üç tür kazanç bulunmaktadır. Bunlar; öğrenme motivasyonu, kariyer geliştirme ve psiko-sosyal gelişim'dir. Noe ve Wilk (1993;294), Nordhaug'un çalışmasını esas alarak, bu kazançları bireysel, kariyerle ilgili ve işle ilgili kazançlar olmak üzere üç boyutta toplamıştır.

Bireysel kazançlar, bir çalışanın işinde tüm potansiyelini kullanabilmesini ve buna bağlı olarak da örgüt içinde ve dışında her yönden daha başarılı olabilmesini ifade etmektedir (Maurer ve Tarulli,1994;4). Bu kazançlar, eğitim faaliyetlerinin çalışanların diğer kişilerle iletişim kurmasına, işlerini daha iyi yapabilmelerine, kişisel gelişimlerine, bilgi ve beceri eskimesinden korunmalarına yardımcı olduğuna dair algılamalarını kapsamaktadır (Noe ve Wilk,1993;294). Örneğin, çalışanların eğitim programları sırasında yeni insanlarla tanışmaları, aralarındaki sosyal etkileşimi güçlendirerek, örgütteki informel iletişim ağlarını genişletmektedir. Böylece eğitim, bireyler ve gruplar arasında, resmi sınırların ötesine geçen, bir hoşgörü ortamı yaratmakta ve onlara örgütün faaliyetleri ve politikalarıyla ilgili geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır (Nordhaug,1989;384-385).

Kariyerle ilgili kazançlar, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ve farklı kariyer yolları izlemesine olanak sağlamanın yanı sıra ilginç ve harekete geçirici görevleri, daha iyi ücret, terfi veya benzeri ödülleri içermektedir (Noe ve Wilk,1993; 294; Maurer ve Tarulli,1994;4).

Eğitimin, örgüt içinde kariyer değişikliklerine katkıda bulunmasının önemli ve açık etkileri vardır. Çalışanlar, olası kariyer değişikliğini kolaylaştırmak için, eğitime önem vermeleri gerektiğini düşünebilirler. Eğitim faaliyetleri, pozisyonlar arasındaki yatay ve dikey geçişlere olanak sağladığı gibi, aynı zamanda, mevcut işte gelişme ve mesleki kariyer yapma olanaklarını da etkilemektedir. Eğitimin bir sonucu olarak kişisel gelirin artması da söz konusu olabilmektedir. Eğitim

programlarının sonunda verilen sertifikalar ve kazanılan itibar çalışanların daha yüksek ücretli bir işe geçmelerine yardımcı olabilmektedir (Nordhaug,1989;384-385).

Eğitim faaliyetlerine katılmanın bireyin çalışma arkadaşları ve amiri ile ilişkilerini geliştirmesi ve işine ara vermeyi gerektirmesi ise **işle ilgili kazançları** yansıtmaktadır (Noe ve Wilk,1993;294).

Çalışanların eğitim faaliyetlerine katılarak elde edeceklerine inandıkları bireysel, iş ve kariyer ile ilgili kazançların artması, bu tür faaliyetlere katılma düzeyini artıracaktır (Noe ve Wilk,1993;294; Tharenou,2001;617). Nitekim, Nordhaug (1989) yaptığı araştırmada, eğitim programına katılan çalışanların bazılarının, eğitimin tamamlanmasından sonra terfi ettiklerini, işlerinde daha fazla özerklik sahibi olduklarını veya daha ilginç görevler üstlendiklerini ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bulgular, bazı örgütler için, çalışanların eğitim programlarına katılmış olmalarının, çeşitli ödüllerin dağıtılmasında bir “eleme aracı” olarak kullanıldığını da göstermektedir.

Çalışanların eğitime katılarak ne tür kazançlar elde edeceklerine ilişkin beklentilerini anlamaya çalışmak, örgüt için değerli çalışanları örgütte tutma ve işgücü piyasasından yeni yetenekleri örgüte çekme olasılığını artıracığından, uygun bir davranış olarak görülmektedir. Nordhaug’a göre (1989;386) parasal ödül ve kazançlar ile çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlayan ödüller onların örgütte kalmasını sağlamak için gereklidir.

Yazında, az sayıda olmasına karşılık, bu varsayımı destekleyen çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin, Tannenbaum ve arkadaşları (1991), bireyin işi ile ilgili karşılanamayan beklentilerinin örgütsel bağlılığın düşük ve işgücü devrinin yüksek olmasına yol açacağını belirterek eğitimle ilgili beklentilerin, tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunduğuna dikkat çekmektedir. Yazarlar yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak da eğitimin, katılımcıların istek ve beklentilerini karşılama düzeyinin örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişki

sergilediğini ifade etmektedirler. Monk'a göre (1996) ise uygulanan eğitim programları çalışanların kazançlarında ve kariyerlerinde iyileştirmelere yol açarak onların örgütte kalma kararlarını etkileyebilmektedir.

Bartlett (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise eğitimden sağlanan kazançların örgütsel bağlılığı etkilediğini; eğitime katılarak elde edilen kariyerle ilgili kazançlar arttıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin arttığını ve devamlılık bağlılığı düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bartlett, ayrıca, bireysel kazançların duygusal ve normatif bağlılıkla; iş ile ilgili kazançların ise sadece normatif bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, eğitimin iş ile ilgili kazançları olacağını algılayan çalışanların örgütte kalma yükümlülüğüne dayalı bağlılık hissetme olasılığı daha yüksek olmaktadır.

Bu çalışmada, bağımsız değişkenler olarak, eğitim ile ilgili bireysel (öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen kazançlar) ve örgütsel (eğitim olanakları, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği) değişkenlerin çalışanların, bağımlı değişken olarak, örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde eğitimin örgütsel bağlılığa etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen görgül araştırmaya yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ

İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük işletmeden araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan görgül araştırma üzerinde durulmaktadır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

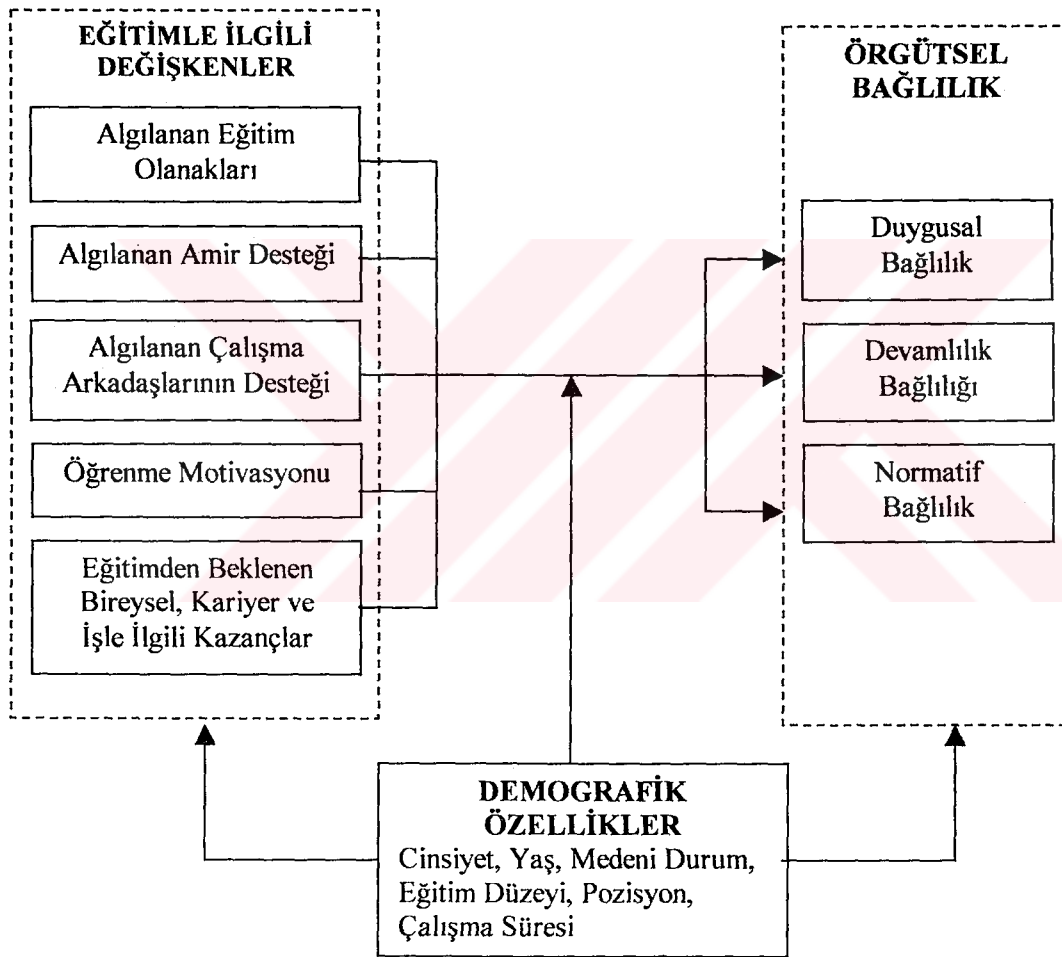
Çalışmada, bireylerin, çalıştıkları örgütün sağladığı eğitim olanakları, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen kazançlar ile ilgili algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, sırasıyla;

1. Çalışanların eğitim algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesine,
2. “Bağımsız değişkenler” olarak çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve örgütte çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin eğitim algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin saptanmasına,
3. Çalışanların eğitim algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerinin ortaya çıkartılmasına,
4. “Düzenleyici değişkenler” olarak çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve örgütte çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünün araştırılmasına çalışılacaktır.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, bireylerin, çalıştıkları örgütün eğitim faaliyetlerine verdiği önem ve değer hakkındaki algılama düzeylerinin, örgüte bağlılık düzeylerini etkileyeceği varsayımına dayanarak bir model geliştirilmiştir (bkz. Şekil 4).



Şekil 4: Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli

Şekil 4'teki modele göre eğitimle ilgili değişkenler, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alındığından “bağımsız değişkenler”dir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ise modelin “bağımlı değişkenleri”ni oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve örgütte çalışma süresi gibi demografik özellikleri, eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisinde “düzenleyici (moderating) değişken”; çalışanların eğitim algıları ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler olarak da “bağımsız değişken” olarak ele alınmaktadır.

B. Analiz Yöntemi

Araştırmada beş aşamada gerçekleştirilen analiz yöntemini açıklayıcı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Birinci aşamada, çalışanların hissettikleri örgütsel bağlılık türünü, düzeyini ve eğitimle ilgili algılarını belirlemeye yönelik olarak, bu alanlarda yapılmış olan araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve uygun olduğu düşünülen ölçekler dilimize çevrilmek suretiyle soru formu hazırlanmıştır. Soru formuna ilişkin bilgilere, araştırma tekniklerinin soru formu kısmında yer verilmektedir.

İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanlardan, soru formu yardımı ile gerekli veriler toplanmıştır. Dağıtılan soru formu ile çalışanların örgütlerine bağlılıklarının türü, düzeyi ve örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılarının yanı sıra cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve pozisyon gibi demografik özelliklerine ilişkin veriler de elde edilmiştir.

Soru formu ile toplanan veriler SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistiksel veri analizi paket programına yüklenerek gereken analizlerin yapılmasına hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü aşamada araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü aşamada katılımcıların eğitimle ilgili algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Demografik özelliklerin çalışanların eğitim algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini saptamak için ise t-testi, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için ise LSD (en az anlamlı veya önemli fark) testi yapılmıştır.

Beşinci aşamada eğitimle ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerini ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisinde demografik özelliklerin rolünü belirlemek amacıyla ise aşamalı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda denkleme giren eğitim değişkenlerinin örgütsel bağlılığı açıklama yeteneği ile örgütsel bağlılığı açıklamada çalışanlar arasında demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

C. Örneklem

Farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışan çok sayıda çalışana ulaşabilmek için araştırma kapsamına, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 2001 yılının 500 büyük işletmesi alınmıştır. Hazırlanan soru formu, araştırmanın amacını ve katılımcı firmaların isimlerinin açıklanmayacağını bildiren bir kapak yazısı ile Ekim 2002 ay'ı içinde işletmelerin genel müdürlerine posta yolu ile gönderilmiştir. Genel müdürlerden, soru formunun çoğaltılarak işletmede üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan pozisyonlarda çalışan en az 10 kişi tarafından doldurulup üç hafta içinde geri gönderilmesini sağlamaları rica edilmiştir. Anketlerin geri gönderilmesi Kasım 2002 sonuna kadar devam etmiştir.

Soru formu gönderilen 500 işletmeden 19'una adres değişikliği nedeniyle ulaşılamamıştır. Kalan 481 işletmeden 85'i (%18) araştırmaya cevap vermiş ve bu işletmelerden toplam 637 adet soru formu toplanmıştır. 37 soru formundan eksik ve/veya hatalı doldurulması nedeniyle yararlanılamadığı için kullanılabilir durumda olan 600 soru formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılanlardan, örgütlerinin faaliyette bulunduğu sektörü belirtmeleri istenmiştir. Tablo 1’den araştırmaya katılanların otomotiv, inşaat, tekstil, gıda, makine, cam, demir-çelik, gübre, kağıt, madencilik, enerji, kimya ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Dağılımları

Sektörler	n	%
Otomotiv	73	12,2
İnşaat	66	11,0
Tekstil	78	13,0
Gıda	77	12,8
Makine	53	8,8
Cam	15	2,5
Demir-Çelik	26	4,3
Gübre	27	4,5
Kağıt	28	4,7
Madencilik	51	8,5
Enerji	25	4,2
Kimya	39	6,5
Diğer	42	7,0
TOPLAM	600	100,0

Ayrıca, Tablo 2 incelendiğinde ise araştırmaya katılanların %75’inin özel, %25’inin ise kamu sektöründe çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Örgütün Statüsüne Göre Dağılımları

Örgütün Statüsü	n	%
Kamu	152	25,3
Özel	448	74,7
TOPLAM	600	100,0

III. ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ

A. Yazın Taraması

Çalışmada, eğitim, örgütsel bağlılık ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi konularında yapılan kuramsal çalışmaları ve görgül araştırmaları incelemek amacıyla yazın taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler ve bilgiler doğrultusunda ise araştırmanın modeli geliştirilmiştir. Bunun için eğitim, eğitimin etkililiği ve örgütsel bağlılık konularında yazılan kitap, makale ve diğer dokümanlar, ulaşılabildiği ölçüde, incelenmiştir. Bu konuda Boğaziçi Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile İşletme Fakültesi, Ege Üniversitesi, Özel Maltepe Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin kütüphanelerinden ve T.C. Yükseköğretim Kurumu, Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Tez Merkezi'nde yer alan, konu ile ilgili tezlerden yararlanılmıştır. Araştırmada, ayrıca, veri tabanları ve elektronik dergiler de büyük ölçüde kullanılmıştır.

B. Soru Formu

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada, eğitimin örgütsel bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan soru formu Ek 1'de verilmektedir. Bu soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eğitim ile ilgili değişkenleri ve örgütsel bağlılık boyutlarını ölçen 64 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, örgütte çalışma süresi gibi çalışanların demografik özellikleri ile çalıştığı örgütün statüsü ve faaliyet gösterdiği sektörü belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Soru formunda eğitimle ilgili değişkenleri ölçen sorular sağlık sektöründe eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan Kenneth Russel Bartlett'in (1999) doktora tezinden alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer, Allen ve Smith (1993;544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin bilgiler Tablo 3’de gösterilmektedir. Tablo 3’te, ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin birbirleriyle tutarlılığını ve ölçülmek istenen tutumu açıklama ya da sorgulama konusunda bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını değerlendirmek amacıyla yapılan “güvenilirlik analizi” sonucu bulunan “cronbach alfa katsayıları” da (α) (Özdamar,1999;512) yer almaktadır.

Algılanan eğitim olanakları ölçeği üç ifadeden oluşmaktadır. İlk iki ifade çalışanların, örgütteki eğitim politikalarının ve standartlarının var olduğu ve kendilerine gelecekte sağlanması planlanan eğitimlerin miktarı ve türünden haberdar oldukları; üçüncü ifade ise örgütün eğitime ne derece olanak tanıdığı ile ilgilidir. Tablo 3’te de görüldüğü üzere bu boyut soru formundaki 30, 31 ve 32.ci ifadeler ile ölçülmekte olup boyutun güvenilirlik katsayısı .73 olarak bulunmuştur.

Algılanan sosyal destek, amirden ve çalışma arkadaşlarından sağlanan destek olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmış olup, çalışanların, eğitim faaliyetlerine katılma ve eğitimde kazanılan bilgi ve becerilerin kullanılması konusunda amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerini desteklemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bartlett’in (1999) Noe ve Wilk’in (1993) “sosyal destek ölçeği”nden uyarladığı 22 ifadeden 16’sı (14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,28,29.cü ifadeler) algılanan amir desteğini; 6’sı (8,9,10,11,12,13.cü ifadeler) ise algılanan çalışma arkadaşlarının desteğini ölçmektedir. Algılanan çalışma arkadaşlarının desteğini ölçen 10,11,12 ve 13.cü ifadeler tersinden kodlanmıştır.

Algılanan amir desteği boyutunun güvenilirlik katsayısı .95, algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun güvenilirlik katsayısı ise .73 bulunmuştur.

Öğrenme motivasyonu, çalışanların, eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda gösterdiği istekliliği ifade etmektedir. Soru formunda, Bartlett’in (1999) Noe ve Schmitt (1986) tarafından geliştirilen “öğrenme motivasyonu ölçeği”den uyarladığı 7 ifade (1,2,3,4,5,6,7) yer almaktadır. Ancak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda öğrenme motivasyonu ölçeğinden 7 numaralı

ifade çıkarıldığında alfa değerinin .69'dan .78'e yükseldiği görülmüş ve söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular

Ölçme Araçları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	α
Bağımsız Değişkenler			
Algılanan Eğitim Olanakları	30,31,32	3	.73
Algılanan Amir Desteği	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29	16	.95
Algılanan Çalışma Arkadaşlarının Desteği	8,9,10,11,12,13	6	.73
Öğrenme Motivasyonu	1,2,3,4,5,6	6	.78
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	51,52,53,54,55	5	.71
Eğitimden Beklenen Kariyerle İlgili Kazançlar	56,57,59,60,61	5	.85
Eğitimden Beklenen İşle İlgili Kazançlar	63,64	2	.93
Bağımlı Değişkenler			
Duygusal Bağlılık	33,34,35,36,37,38	6	.80
Devamlılık Bağlılığı	39,40,41,42,43,44	6	.70
Normatif Bağlılık	45,46,47,48,49,50	6	.80

Araştırmada, çalışanların eğitimden bekledikleri kazançlar 3 boyutta değerlendirilmiştir. Eğitimden beklenen **bireysel kazançlar**, eğitim faaliyetlerinin çalışanların diğer çalışanlar ile iletişim kurması, işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olması ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır.

Bu boyut, soru formunda 51,52,53,54 ve 55.ci ifadelerle ölçülmektedir ve boyutun güvenilirlik katsayısı .71 olarak bulunmuştur.

Eğitimden beklenen **kariyerle ilgili kazançlar**, eğitim faaliyetlerine katılmanın çalışanlara kariyer hedeflerini belirleme, kariyer hedeflerine ulaşma ve farklı kariyer yolları izleme olanağı yaratmasını ifade etmektedir.

Soru formunda çalışanların eğitimden bekledikleri kariyerle ilgili kazançları belirlemeye yönelik 6 ifade yer almaktadır. Ancak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçekten 58 numaralı ifade çıkarıldığında alfa değerinin 0.81'den 0.85'e yükseldiği görülmüş ve söz konusu ifadenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Sonuçta, analize 56,57,59,60 ve 61.ci ifadeler dahil edilmiştir.

İşle ilgili kazançlar ise eğitime katılmanın çalışanların iş arkadaşları ve amirleriyle ilişkilerini iyileştirmesi ve işlerine ara vermeyi gerektirmesi olarak tanımlanmaktadır.

İşle ilgili kazançlar soru formunda 62,63 ve 64. ifadeler ile ölçülmektedir. Ancak, yapılan güvenilirlik analizinde 62 numaralı ifade çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin 0.67'den 0.93'e yükseldiği görülerek söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan **duygusal bağlılık boyutu**, soru formunda 33,34,35,36,37 ve 38 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. 35. 36 ve 37 numaralı ifadeler tersinden kodlanmıştır. Tablo 3'ten de görüleceği üzere duygusal bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Soru formundaki 39,40,41,42,43 ve 44 numaralı ifadeler bu boyutu ölçmektedir. Devamlılık bağlılığı boyutunun güvenilirlik katsayısının ise .70 olduğu görülmektedir.

Wasti (2000a;406), devamlılık bağıllığı ölçeğinde yer alan “şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” ifadesinin hem istek hem de zorunluluk belirttiği için çift anlamlı olduğunu ve bu maddenin düzeltilmesi gerektiğini belirtmektedir. Wasti’nin görüşü ve devamlılık bağıllığının tanımı dikkate alınarak bu ifadenin örgütte kalma isteğinden çok bir zorunluluğu belirtmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle soru formunda ifadenin “zorunluluk hissettiğim için bu kuruluşta çalışmaya devam ediyorum” (39.cu ifade) biçiminde değiştirilmesi uygun görülmüştür. Buna göre yapılan analiz sonucunda devamlılık bağıllığı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .70 olarak bulunmuştur. Bu değer, Wasti’nin bulduğu değerden (.58) daha yüksek olduğu için, yapılan düzeltmenin yerinde olduğu düşünülmektedir.

Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusunu ifade eden **normatif bağıllık boyutu** ise soru formunda 45,46,47,48,49,50 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. 45 numaralı ifade tersinden kodlanmıştır. Normatif bağıllık boyutunun güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

Tablo 3’teki araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, amir desteği, kariyerle ve işle ilgili kazançlar ile duygusal ve normatif bağıllık ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); algılanan eğitim olanakları, çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve devamlılık bağıllığı ölçeklerinin ise oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$) olduğu söylenebilir (Özdamar,1999;522).

Ayrıca üç boyutlu örgütsel bağıllık ölçeğinin güvenilirlik katsayılarının, Meyer ve arkadaşlarının (1993;541) bulduğu değerlere (duygusal bağıllık .87, devamlılık bağıllığı .79 ve normatif bağıllık .73) ve ülkemizde onların yaklaşımını benimseyen çalışmalarda (Baysal ve Paksoy,1999;10; Wasti,2000a;405) bulunan değerlere (duygusal bağıllık .79-.81, devamlılık bağıllığı .58-.66 ve normatif bağıllık için .72-.80) yakın olduğu söylenebilir.

Eğitim ile ilgili değişkenlere ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre çalışanlardan, soru formunda eğitim olanakları, amir ve çalışma arkadaşlarından gördükleri destek, öğrenme motivasyonları, eğitimden bekledikleri kazançlar ve örgütlerine bağlılıklarına ilişkin ifadelere katılma düzeylerini, “1-hiç katılmıyorum, 2-az katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-oldukça katılıyorum ve 5-tamamiyle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler yüksek bağlılığı ifade etmektedir. Ters ifadelerde ise 1 en olumluyu, 5 en olumsuzdu göstermektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük işletmeden araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları;

1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular,
2. Eğitim algı düzeylerine ilişkin bulgular,
3. Örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular,
4. Eğitim algı düzeylerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular,
5. Demografik özelliklerin eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünü belirlemeye yönelik bulgular,

olmak üzere beş başlık altında sunulmaktadır.

A. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyonu ve işletmedeki çalışma süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılanların 185'inin (%30,8) kadın, 413'ünün (%68,8) erkek olduğu görülmektedir. İki kişi ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	185	30,8
Erkek	413	68,8
Cevapsız	2	0,4
TOPLAM	600	100,0

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 5), çalışanların 153'ünün (%25,5) 20-29 yaş grubunda; 235'inin (%39,2) 30-39 yaş grubunda; 161'inin (%26,8) 40-49 yaş grubunda ve 51'inin (%8,5) 50-59 yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	n	%
20- 29	153	25,5
30- 39	235	39,2
40- 49	161	26,8
50- 59	51	8,5
TOPLAM	600	100,0

Tablo 6'dan katılımcıların 453'ünün (%75,5) evli, 145'inin (%24,2) ise bekar olduğu görülmektedir. İki kişi ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Bekar	145	24,2
Evli	453	75,5
Cevapsız	2	0,3
TOPLAM	600	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde ise (Tablo 7) %66'sının (398 kişi) lisans (fakülte veya yüksek okul) mezunu olduğu; %14,8'inin ise lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun (%81) yüksek öğrenim gördükleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların %15,8'i lise veya dengi okul, %3'ü ise ilkokul mezunudur.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
İlköğretim mezunu	18	3
Lise mezunu	95	15,8
Lisans mezunu (Fakülte veya Yüksekokul)	398	66,3
Lisansüstü mezunu (Yüksek lisans ve doktora)	89	14,8
TOPLAM	600	100,0

Katılımcıların örgütte görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında (Tablo 8) 33'ünün (%5,5) üst düzey; 196'sının (%32,7) orta düzey ve 127'sinin (%21,2) alt düzey yönetici olduğu görülmektedir. Yönetici olmayan personel ise 244 (%40,7) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	n	%
Üst düzey yönetici	33	5,5
Orta düzey yönetici	196	32,7
Alt düzey yönetici	127	21,2
Yönetici olmayan personel	244	40,7
TOPLAM	600	100,0

Araştırmaya katılanların örgütlerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmiştir. Tablo 9’dan katılımcıların %55,6’sının çalışma süresinin 10 yıl ve altında olduğu; %44,3’ünün ise örgütüne 10 yılın üzerinde hizmet ettiği görülmektedir. 15 yılın üzerinde çalışanların sayısı ise 161 (%26,8)dir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	38	6,3
1- 2 yıl	37	6,2
2- 4 yıl	76	12,7
4- 6 yıl	85	14,2
6- 10 yıl	97	16,2
10- 15 yıl	105	17,5
15 yılın üzerinde	161	26,8
Cevapsız	1	0,2
TOPLAM	600	100,0

B. Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların eğitim ile ilgili değişkenleri algılama düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların öğrenme motivasyonları ve çalışma arkadaşlarının eğitime verdiği destek hakkındaki algı düzeylerinin sırasıyla 4,30 ile 4,23 gibi yüksek değerler olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların eğitim programlarının içeriğini öğrenmeye oldukça istekli oldukları; çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılma ve eğitimden kazanılan bilgi ve becerilerin kullanılması konusunda kendilerini oldukça destekledikleri söylenebilir. Bu boyutların standart sapma değerlerinin 1’den küçük olması ise çalışanların verdikleri cevapların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Tablo 10: Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Ortalamalar (n:600)

Eğitim ile İlgili Değişkenler	x	s.s.
Öğrenme Motivasyonu	4,30	0,55
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	4,23	0,54
Amir Desteği	3,72	0,84
Eğitim Olanakları	3,16	1,05
İşle İlgili Kazançlar	2,31	1,21
Bireysel Kazançlar	3,82	0,70
Kariyerle İlgili Kazançlar	3,32	0,99

Tablo 10’dan, ayrıca, çalışanların, örgütlerinin eğitime olanak tanıdığına, amirlerinin eğitime destek verdiği, eğitim faaliyetlerine katılmanın kendilerine birtakım bireysel ve kariyerle ilgili kazançlar getireceğine ilişkin algı düzeylerinin ise “ortanın” üzerinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değerin ise işle ilgili kazançlara ait olduğu dikkat çekmektedir.

Cinsiyet ve medeni durumun eğitim algılamalarını etkileyip etkilemediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. Tablo 11'deki t-testi sonuçları ise cinsiyetin ve medeni durumun eğitim algılarını etkilemediğini göstermektedir.

Yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve örgütte çalışma süresinin (kıdem) eğitim algı düzeylerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak için ise tek yönlü varyans analizi; daha sonra hangi grupların arasında farklılık olduğunu saptamak için ise LSD (en az anlamlı veya önemli fark) testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 11'de yer verilmektedir.

Tablo 11 incelendiğinde yaşın iş ve kariyerle ilgili kazançlar dışındaki tüm eğitim değişkenlerine ilişkin algıları etkilediği söylenebilir. Şöyle ki, 20-29, 30-39 ve 40-49 yaş grubundaki kişilerin öğrenme motivasyonu, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve algılanan bireysel kazançlar ortalamaları arasında farklılık olmadığı; 50-59 yaş grubundakilerin bu değişkenlere ait ortalamalarının, diğer yaş gruplarından, daha düşük ve istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmektedir.

Yaş gruplarına göre algılanan amir desteği ortalamalarının da farklılaştığı; 20-29 ile 40-49 yaş grubundaki kişilerin algılanan amir desteği ortalamalarının 30-39 ve 50-59 yaş grubundaki kişilerin ortalamalarından daha yüksek ve farklı olduğu dikkat çekmektedir.

Bu sonuçlara dayanarak yaş ilerledikçe kişilerin öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği ortalamalarının düştüğü söylenebilir.

Ancak, algılanan eğitim olanakları ortalamalarına ilişkin sonuçlardan 20-29 ve 30-39 yaş grubundaki kişilerin ortalamalarının 40-49 yaş grubundakilerin ortalamalarından düşük olduğu ve istatistiksel açıdan farklı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, yaş ilerledikçe algılanan eğitim olanakları ortalamalarının yükseldiği söylenebilir.

Tablo 11: Demografik Özelliklerin Eğitim Algı Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖĞMOTİV		ÇALARDES		AMİRDES		EĞİTOL	
	X	S.S.	X	S.S.	X	S.S.	X	S.S.
Cinsiyet								
Kadın	4.37	.52	4.28	.53	3.70	.85	3.06	1.07
Erkek	4.28	.57	4.21	.54	3.73	.84	3.21	1.05
Medeni Durum								
Bekar	4.29	.61	4.21	.57	3.68	.78	3.13	1.05
Evli	4.31	.54	4.24	.53	3.73	.86	3.17	1.05
Yaş								
20-29	4.35a	.53	4.27a	.56	3.84a	.80	3.03a	1.09
30-39	4.32a	.59	4.27a	.54	3.62b	.90	3.10a	1.05
40-49	4.30a	.49	4.21a	.52	3.82a	.76	3.34b	1.03
50-59	4.12b	.60	4.06b	.53	3.50b	.85	3.33ba	.97
	F= 2.20	P= .08	F= 2.34	P= .07	F= 4.16	P= .006	F= 3.03	P= .029
Eğitim Düzeyi								
İlköğretim	4.49	.51	4.46a	.55	4.33a	.70	3.17	1.25
Lise	4.30	.54	4.35a	.52	3.84b	.84	3.27	.98
Lisans	4.29	.54	4.22ab	.54	3.67b	.85	3.13	1.04
Lisansüstü	4.33	.62	4.13b	.54	3.67b	.77	3.22	1.18
			F= 3.76	P= .01	F= 4.43	P= .004		
Pozisyon								
Üst düz. yönetici	4.43	.51	4.18	.57	3.83	.77	3.54a	1.16
Orta düz.yönetici	4.29	.61	4.20	.54	3.64	.86	3.23ab	1.04
Alt düz. yönetici	4.33	.51	4.25	.54	3.73	.82	3.01b	1.04
Yön. Olmayan Personel	4.29	.53	4.26	.54	3.76	.84	3.14b	1.04
							F= 2.65	P= .04
Çalışma Süresi								
1 yıldan az	4.50a	.48	4.31	.62	4.12a	.64	3.22	1.06
1-2 yıl	4.37ab	.51	4.05	.61	3.77ab	.84	2.93	1.03
2-4 yıl	4.19b	.64	4.22	.56	3.70b	.78	2.96	1.13
4-6 yıl	4.36ab	.58	4.31	.51	3.72b	.89	3.09	1.06
6-10 yıl	4.29b	.55	4.28	.48	3.63b	.87	3.23	1.00
10-15 yıl	4.34ab	.53	4.21	.53	3.63b	.87	3.22	1.06
15 yılın üzeri	4.27b	.53	4.22	.54	3.74b	.83	3.27	1.04
	F= 1.79	P= .09			F= 1.87	P= .08		

* Her grupta yer alan farklı harfler LSD testi ile elde edilen ve istatistiksel açıdan farklı olan ortalamaları göstermektedir. (P=.05)

ÖĞMOTİV: Öğrenme motivasyonu
 ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği
 AMİRDES: Amir desteği
 EĞİTOL: Eğitim olanakları
 İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar
 BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar
 KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar.

Tablo 11: Demografik Özelliklerin Eğitim Algi Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular (Devam)

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	İŞKAZANÇ		BİRKAZANÇ		KARKAZANÇ	
	X	S.S.	X	S.S.	X	S.S.
Cinsiyet						
Kadın	2.22	1.18	3.83	.66	3.39	.99
Erkek	2.35	1.22	3.82	.71	3.28	.99
Medeni Durum						
Bekar	2.16	1.09	3.80	.66	3.44	.89
Evli	2.36	1.25	3.83	.71	3.28	1.02
Yaş						
20-29	2.29	1.20	3.88a	.68	3.48	.98
30-39	2.26	1.17	3.80a	.72	3.28	1.02
40-49	2.43	1.27	3.89a	.63	3.27	.98
50-59	2.20	1.27	3.56b	.79	3.16	.87
			F= 3.44 P= .01			
Eğitim Düzeyi						
İlköğretim	3.78a	1.42	4.20a	.90	3.64	1.13
Lise	2.39b	1.36	3.83b	.79	3.15	1.10
Lisans	2.25b	1.16	3.81b	.66	3.32	.97
Lisansüstü	2.17b	1.06	3.81b	.69	3.40	.91
	F= 10.04 P= .000		F=1,84 P=.10			
Pozisyon						
Üst düz. yönetici	2.21	1.11	3.88	.57	3.41	.92
Orta düz.yönetici	2.22	1.20	3.80	.68	3.27	.94
Alt düz. yönetici	2.29	1.16	3.83	.72	3.27	1.04
Yön. Olmayan Personel	2.40	1.27	3.83	.71	3.37	1.01
Çalışma Süresi						
1 yıldan az	2.13	1.28	4.08	.58	3.86a	.83
1-2 yıl	2.30	1.11	3.95	.65	3.73a	.71
2-4 yıl	2.13	1.08	3.73	.76	3.35ab	1.00
4-6 yıl	2.44	1.20	3.79	.69	3.22b	.99
6-10 yıl	2.29	1.28	3.77	.66	3.28b	1.04
10-15 yıl	2.21	1.15	3.80	.69	3.21b	1.03
15 yılın üzeri	2.44	1.29	3.84	.73	3.23b	.95
					F= 3.69 P= .001	

* Her grupta yer alan farklı harfler LSD testi ile elde edilen ve istatistiksel açıdan farklı olan ortalamaları göstermektedir. (P=.05)

ÖĞMOTİV: Öğrenme motivasyonu
 ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği
 AMİRDES: Amir desteği
 EĞİTOL: Eğitim olanakları
 İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar
 BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar
 KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar.

Eğitim düzeyinin ise katılımcıların çalışma arkadaşları desteği, amir desteği, iş kazançları ve bireysel kazanç algılarını etkilediği söylenebilir (Tablo 11). Tablo 11 incelendiğinde ilköğretim mezunu katılımcıların algılanan amir desteği, algılanan iş kazançları ve algılanan bireysel kazanç ortalamalarının diğerlerinden daha yüksek ve farklı olduğu görülmektedir. Ayrıca, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların algılanan çalışma arkadaşları desteği ortalamalarının lisansüstü eğitim görenlerin ortalamalarından daha yüksek ve farklı olduğu; lisans eğitimi almış olanların algılanan çalışma arkadaşları desteği ortalaması ile ilköğretim, lise ve lisansüstü eğitimi almış olanların ortalamaları arasında fark olmadığı söylenebilir.

Pozisyonun etkili olduğu eğitim ile ilgili tek değişken algılanan eğitim olanaklarıdır. Tek yönlü varyans analizi ve LDS testi, üst düzey yöneticilerin algılanan eğitim olanakları ortalamasının, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan katılımcıların ortalamasından, daha yüksek ve farklı olduğunu göstermektedir. Orta düzey yöneticilerin algılanan eğitim olanakları ortalaması ile diğer düzeylerdeki katılımcıların ortalaması arasında ise istatistiksel açıdan farklılık olmadığı görülmektedir (Tablo 11). Ayrıca, standart sapmaların yüksek olması bu konuda farklı görüşlerin olduğunu düşündürmektedir.

Yine Tablo 11'den örgütte geçen çalışma süresi ya da kıdemin ise katılımcıların öğrenme motivasyonu, amir desteği kariyer kazanç algıları üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, örgütte geçen çalışma süresi 1 yıldan az olanların algılanan öğrenme motivasyonu ortalamasının, hizmet süresi 2-4 yıl, 6-10 yıl ve 15 yılın üzerinde olanların ortalamasından, daha yüksek ve istatistiksel açıdan farklı olduğu söylenebilir. Yine, kıdemi 1 yıldan az olanların algılanan amir desteği ortalamalarının 2-4 yıl, 4-6 yıl, 6-10 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanların ortalamalarından; kıdemi 1 yıldan az ve örgütte 1-2 yıl çalışanların algılanan kariyer kazançları ortalamalarının ise kıdemi 4-6 yıl, 6-10 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıldan üzerindeki olanların ortalamalarından, daha yüksek ve farklı olduğu bulunmuştur. Bu sonuç işe yeni girenlerin ve kıdemi az olanların öğrenme isteklerinin ve kariyer kazanç beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir. Zira, hizmet süresi

arttıkça çalışanların hem bilgi ve becerileri artmakta hem de kariyer kazançlarına yönelik beklentileri karşılanabilmektedir.

C. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesine çalışılmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak için, boyutlar itibariyle, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların duygusal bağlılık düzeyi ortalaması “4.25”, normatif bağlılık düzeyi ortalaması “3.38” ve devamlılık bağlılığı düzeyi ortalaması “2.79” olarak bulunmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalamalar (n: 600)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	x	s.s.
Duygusal Bağlılık	4.25	.66
Normatif Bağlılık	3.38	.88
Devamlılık Bağlılığı	2.79	.83

Buna göre araştırmaya katılanların duygusal bağlılıklarının ve buna bağlı olarak da örgüt üyeliğini sürdürme isteklerinin, normatif ve devamlılık bağlılıklarına göre, daha fazla olduğu söylenebilir. Devamlılık bağlılığının ise en az hissedilen bağlılık türü olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığının düşük olmasından kişinin, çalıştığı örgütte pek fazla kalma zorunluluğu hissetmediği anlaşılmaktadır.

Bunun nedeni, özellikle duygusal bağlılığın yüksek olması ve örgütten ayrılmanın kişiye pek fazla maliyet yüklememesi olabilir.

Tablo 13: Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DUYGUSAL BAĞLILIK		DEVAMLILIK BAĞLILIĞI		NORMATİF BAĞLILIK	
	X	S.S.	X	S.S.	X	S.S.
Cinsiyet						
Kadın	4.08	.68	2.75	.84	3.21	.85
Erkek	4.32	.64	2.80	.83	3.46	.88
	t= -4.28 p=.07					
Medeni Durum						
Bekar	4.05	.67	2.53	.79	3.23	.87
Evli	4.31	.64	2.87	.83	3.43	.88
Yaş						
20-29	4.09a	.70	2.56a	.77	3.32a	.91
30-39	4.16a	.67	2.79b	.85	3.27a	.88
40-49	4.47b	.55	2.98c	.82	3.65b	.82
50-59	4.44b	.57	2.84bc	.82	3.27a	.83
	F= 12.51 P= .000		F=6.79 P= .000		F=6.83 P= .000	
Eğitim Düzeyi						
İlköğretim	4.69a	.60	3.58a	1.23	3.90a	1.12
Lise	4.35b	.68	2.99b	.82	3.68a	.98
Lisans	4.22bc	.64	2.75c	.80	3.33b	.85
Lisansüstü	4.16c	.68	2.56d	.77	3.23b	.75
	F=4.18 P= .006		F=10.29 P= .000		F=7.22 P= .000	
Pozisyon						
Üst düz. yönetici	4.68a	.32	2.63ab	.81	3.72a	.71
Orta düz. yönetici	4.35b	.58	2.60a	.83	3.34b	.82
Alt düz. yönetici	4.14c	.69	2.90b	.76	3.32b	.89
Yönetici olmayan personel	4.16c	.70	2.90b	.84	3.41ab	.94
	F=9.12 P= .000		F=6.16 P= .000		F=2.15 P= .09	
Çalışma Süresi						
1 yıldan az	4.17a	.71	2.32a	.74	3.55a	.94
1-2 yıl	4.06a	.72	2.43ab	.67	3.38ab	.86
2-4 yıl	4.03a	.64	2.61ba	.78	3.20b	.81
4-6 yıl	4.13a	.71	2.63b	.80	3.32ab	.92
6-10 yıl	4.16a	.67	2.84b	.94	3.20b	.84
10-15 yıl	4.33ba	.60	2.80b	.73	3.47a	.87
15 yılın üzeri	4.48b	.56	3.11c	.80	3.53a	.88
	F=6.71 P= .000		F=9.04 P= .000		F=2.60 P= .01	

* Her grupta yer alan farklı harfler LSD testi ile elde edilen ve istatistiksel açıdan farklı olan ortalamaları göstermektedir. (P=.05)

Cinsiyet ve medeni durumun örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini saptamak için t-testi yapılmıştır. Tablo 13 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların duygusal bağlılık ortalamaları arasında $P=.07$ düzeyinde farklılık olduğu; erkeklerin duygusal bağlılık ortalamasının, kadınların ortalamasından, yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre erkeklerin, kadınlara göre, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettikleri söylenebilir. Tablo 13'ten, ayrıca, cinsiyetin devamlılık ve normatif bağlılık; medeni durumun ise tüm örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve örgütteki çalışma süresinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için tek yönlü varyans analizi ve LSD testi yapılmıştır.

Tablo 13'teki yaş ile ilgili bulgulara bakıldığında ise 20-29 ve 30-39 yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık ortalamalarının, 40-49 ve 50-59 yaş grubundakilerden, daha düşük ve farklı olduğu anlaşılmaktadır ($P=.000$).

20-29, 30-39 ve 40-49 yaş gruplarındaki katılımcıların devamlılık bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel açıdan önemli bir farklılık olduğu; katılımcıların yaşı arttıkça devamlılık bağlılığı düzeylerinin arttığı söylenebilir. Diğer yandan 50-59 yaş grubundakilerin devamlılık bağlılığı ortalaması ile 30-39 ve 40-49 grubundakilerin ortalamaları arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlar $P=.000$ önem düzeyinde anlamlıdır.

40-49 yaş grubundaki katılımcıların normatif bağlılık ortalamasının, 20-29, 30-39 ve 50-59 yaş grubundakilerin ortalamasından, daha yüksek ve farklı olduğu görülmektedir.

Tablo 13'ten de görüleceği üzere yaş ilerledikçe, özellikle, duygusal ve devamlılık bağlılıkları düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Yapılan varyans analizi ve LSD sonuçları eğitim düzeyinin araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Tablo 13 incelendiğinde ilköğretim, lise ve lisansüstü eğitimi görmüş olan katılımcıların duygusal bağlılık ortalamaları; ilköğretim, lise, lisans ve lisansüstü eğitimi almış olanların devamlılık bağlılığı ortalamaları; ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların normatif bağlılık ortalamaları ile lisans ve lisansüstü eğitim görmüş olanların normatif bağlılık ortalamaları arasında $P=.000$ önem düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

Pozisyonlar açısından değerlendirilecek olursa (Tablo 13), alt düzey yönetici ve yönetici olmayan personelin duygusal bağlılık ortalamaları arasında farklılık olmadığı; ancak, üst ve orta düzey yöneticiler ile bu pozisyonlarda çalışan katılımcıların duygusal bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($P=.000$) olduğu; örgüt hiyerarşisinde alt kademelere inildikçe duygusal bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir. Aynı durum, normatif bağlılık için de geçerli olabilir. Tablo 13 incelendiğinde üst düzey yöneticilerin normatif bağlılık ortalamasının, orta ve alt düzey yöneticilerinkinden, daha yüksek ve farklı olduğu görülmektedir ($P=.09$).

Ancak Tablo 13'teki devamlılık bağlılığı ile ilgili bulgular incelendiğinde bunun tersi bir durumun söz konusu olduğu göze çarpmaktadır. Orta düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığı ortalamasının, alt düzey yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin ortalamasından, daha düşük ve farklı olduğu görülmektedir ($P=.000$).

Çalışma süresinin (kıdemin) de, özellikle, duygusal ve devamlılık bağlılığını etkileyen faktör olduğu söylenebilir. Tablo 13'te 15 yılın üzerinde çalışan katılımcıların duygusal bağlılık ortalamasının, 1 yıldan az, 1-2 yıl, 2-4 yıl, 4-6 yıl, 6-10 yıl arası çalışanların ortalamalarından, daha yüksek ve farklı olduğu görülmektedir ($P=.000$).

Diğer yandan 1 yıldan az, 4-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların devamlılık bağlılığı ortalamaları arasında farklılık olduğu ($P=.000$) ve kıdem arttıkça devamlılık bağlılığı düzeyinin arttığı söylenebilir.

Ayrıca, 2-4 yıl ve 6-10 yıl arası hizmet süresi olan katılımcıların normatif bağlılık ortalamalarının ise, 1 yıldan az, 10-15 yıl ve 15 yılın üzeri kıdemi olanların ortalamalarından, daha düşük ve farklı olduğu da anlaşılmaktadır ($P=.01$).

D. Eğitim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların eğitim algı düzeylerinin örgüte bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarmak için bağımlı değişken olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile eğitim değişkenleri (bağımsız değişkenler) stepwise regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Örgütsel bağlılık boyutlarına göre yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 14’te görüldüğü gibi bağımlı değişken duygusal bağlılık ile “eğitim olanakları, amir desteği, çalışma arkadaşlarının desteği ve bireysel kazançlar” arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($P=.000$). Regresyon katsayıları da (β) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişki ve bu ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, duygusal bağlılık ile eğitim değişkenleri arasında ilişkisi en yüksek değişken eğitim olanaklarıdır. Bunu, amir desteği, çalışma arkadaşları desteği ve bireysel kazançlar izlemektedir. Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine göre ise dört eğitim değişkenindeki değişmelerin duygusal bağlılıktaki değişmelerin %29’unu açıklayabildiği söylenebilir ($P=.000$).

Tablo 14: Eğitim-Duygusal Bağlılık İlişkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Duygusal Bağlılık	
	β	P
Eğitim Olanakları	.334	.000
Amir Desteği	.179	.000
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	.143	.000
Bireysel Kazançlar	.099	.008
$R^2 = .29$ $F = 60,67$ $P = .000$		

Eğitim-devamlılık bağlılığı ilişkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına Tablo 15’te yer verilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların devamlılık bağlılığını etkileyen eğitim değişkenlerinin iş ile ilgili kazançlar ve amir desteği olduğu görülmektedir. Bulunan regresyon katsayıları (β) iş ile ilgili kazançlar ile devamlılık bağlılığı arasında aynı yönlü; amir desteği ile devamlılık bağlılığı arasında ise ters yönlü; ancak güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre çalışanların eğitimden iş ile kazanç beklentilerinin devamlılık bağlılıklarını artıracak; buna karşılık amir desteğinin ise devamlılık bağlılığını azaltacağı söylenebilir.

İş ile ilgili kazançların devamsızlık bağlılığını en fazla etkileyen değişken olduğu; iş ile ilgili kazançların ve amir desteğindeki değişmelerin devamlılık bağlılığındaki değişmelerin ancak %7’sini ($R^2=.07$) açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 15: Eğitim-Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Devamlılık Bağlılığı	
	β	P
İşle İlgili Kazançlar	.270	.000
Amir Desteği	-.144	.001
$R^2 = .07 \quad F = 22,66 \quad P = .000$		

Tablo 16'daki eğitim-normatif bağlılık ilişkisine ait analiz sonuçlarına göre ise "amir desteği, eğitim olanakları, kariyer ile ilgili kazançlar, iş ile ilgili kazançlar ve çalışma arkadaşları desteği" değişkenlerindeki değişimin normatif bağlılıktaki değişimin %26'sını ($R^2=.26$) açıklayabildiği; bu değişkenler ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, regresyon katsayılarına göre amir desteğinin normatif bağlılığı en fazla ($\beta=.25$; $P=.000$); çalışma arkadaşları desteğinin ise en az etkileyen ($\beta=.08$; $P=.03$) değişken olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Eğitim-Normatif Bağlılık İlişkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Normatif Bağlılık	
	β	P
Amir Desteği	.250	.000
Eğitim Olanakları	.205	.000
Kariyerle İlgili Kazançlar	.117	.003
İşle İlgili Kazançlar	.106	.008
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	.083	.034
$R^2 = .26 \quad F = 42,09 \quad P = .000$		

Regresyon varyans analizi sonuçları incelendiğinde ise bulunan F değerlerinin .000 önem düzeyinde tablo F değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Buna göre .000 güven düzeyinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile onları etkilediği saptanan eğitim değişkenleri arasında ilişkinin olduğu söylenebilir.

E. Demografik Özelliklerin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolünün Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, düzenleyici değişken olarak, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünü araştırmak amacıyla yapılan analiz sonuçları altı başlık altında değerlendirilmektedir.

1. Cinsiyetin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Tablo 17’de görüldüğü üzere eğitim olanaklarının hem kadın hem de erkek katılımcıların duygusal bağlılıklarını en fazla etkileyen değişken olduğu; eğitim olanaklarına ek olarak, önem derecesine göre, çalışma arkadaşlarının desteği ve öğrenme motivasyonu kadınların; amir desteği, çalışma arkadaşları desteği ve bireysel kazançlar ise erkeklerin duygusal bağlılıklarını etkileyen diğer değişkenler olduğu anlaşılmaktadır. R^2 değerlerine göre ise denkleme giren değişkenlerin kadınların duygusal bağlılığındaki değişimlerin %28’ini; erkeklerin duygusal bağlılığındaki değişimlerin ise %30’unu açıkladığı söylenebilir. Bu sonuçlar $P=.000$ önem düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim-devamlılık bağlılığı ilişkisinde cinsiyetin rolüne ilişkin bulgular incelendiğinde ise amir desteği ve iş kazançlarının kadınların devamlılık bağlılığındaki değişimlerin %9’unu; iş kazançları ve öğrenme motivasyonunun ise erkeklerin devamlılık bağlılığındaki değişimlerin %8’ini açıklayabildiği görülmektedir ($P=.000$). Karşılaştırma yapıldığında ise iş kazançlarının kadınların

Tablo 17: Cinsiyetin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Cinsiyet	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)
Kadın	EĞİTOL	0,379	.000				AMİRDES	0,278	.000
	ÇALARDES	0,224	.001	AMİRDES	-0,259	.000	KARKAZANÇ	0,163	.02
	ÖĞMOTİV	0,158	.01	İŞKAZANÇ	0,210	.004	İŞKAZANÇ	0,148	.04
	$R^2=0,28$ F=23,63 P=.000			$R^2=0,09$ F=8,78 P=.000			$R^2=0,18$ F=13,25 P=.000		
Erkek	EĞİTOL	0,308	.000				AMİRDES	0,284	.000
	AMİRDES	0,220	.000	İŞKAZANÇ	0,291	.000	EĞİTOL	0,235	.000
	ÇALARDES	0,125	.007	ÖĞMOTİV	-0,106	.03	KARKAZANÇ	0,137	.002
	BİRKAZANÇ	0,11	.01				ÇALARDES	0,098	.03
	$R^2=0,30$ F=44,60 P=.000			$R^2=0,08$ F=16,99 P=.000			$R^2=0,29$ F=42,13 P=.000		

EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları
ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği
ÖĞMOTİV: Öğrenme motivasyonu
AMİRDES: Amir desteği
BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar
İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar
KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar

devamlılık bağıllığını ikinci; erkeklerin devamlılık bağıllığını ise birinci sırada ya da en fazla etkileyen değişken olduğu söylenebilir.

Tablo 17 incelendiğinde eğitim-normatif bağıllık ilişkisinde “amir desteğinin” hem kadın hem de erkek katılımcıların normatif bağıllıklarını en fazla etkileyen değişken olduğu görülmektedir. Amir desteğinin yanı sıra kariyer kazançları ve iş kazançları kadınların; eğitim olanakları, kariyer kazançları ve çalışma arkadaşları desteğinin ise erkeklerin normatif bağıllıklarını etkileyen değişkenler olduğu anlaşılmaktadır.

R^2 değerlerine göre de denkleme giren değişkenlerin kadınların normatif bağıllıklarındaki değişmelerin %18’ini; erkeklerin normatif bağıllığındaki değişmelerin ise %29’unu açıklayabildiği söylenebilir ($P=.000$).

Değerlendirilecek olursa eğitim-örgütsel bağıllık ilişkisinde cinsiyetin önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

2. Medeni Durumun Eğitim-Örgütsel Bağıllık İlişkisindeki Rolü

Tablo 18 incelendiğinde evli ve bekar katılımcıların duygusal bağıllıklarını etkileyen değişkenler arasında önemli bir farklılık olmadığı; sırasıyla, eğitim olanakları, amir desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin hem evli hem de bekar katılımcıların duygusal bağıllıklarını etkileyen değişkenler olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ek olarak bireysel kazançların bekar; öğrenme motivasyonunun ise evli katılımcıların duygusal bağıllıklarını etkilediği söylenebilir. Bu değişkenler bekar katılımcıların duygusal bağıllıklarındaki değişmelerin %36’sını ($R^2=.36$) evli katılımcıların duygusal bağıllıklarındaki değişmelerin ise %27’sini ($R^2=.274$) açıklayabildiği söylenebilir.

Tablo 18’den eğitim-devamlılık bağıllığı ilişkisinde medeni durumun önemli rolü olduğu anlaşılmaktadır. Zira, analiz sonuçları amir desteğinin bekar; iş kazançları ve eğitim olanaklarının ise evli katılımcıların devamlılık bağıllığını

Tablo 18: Medeni Durumun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Medeni Durum	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)
Bekar	EĞİTOL	0,373	.000						
	AMİRDES	0,183	.030				AMİRDES	0,267	.001
	ÇALARDES	0,157	.038	AMİRDES	-0,218	.008	EĞİTOL	0,274	.000
	BİRKAZANÇ	0,150	.039				İŞKAZANÇ	0,204	.007
	$R^2=0,363$ F=19,97 P=.000			$R^2=0,048$ F=7,134 P=.008			$R^2=0,298$ F=19,98 P=.000		
Evli	EĞİTOL	0,333	.000						
	AMİRDES	0,175	.000	İŞKAZANÇ	0,280	.000	AMİRDES	0,312	.000
	ÇALARDES	0,132	.003	EĞİTOL	-0,116	.01	EĞİTOL	0,189	.000
	ÖĞMOTİV	0,099	.023				KARKAZANÇ	0,173	.000
	$R^2=0,274$ F=42,20 P=.000			$R^2=0,080$ F=19,43 P=.000			$R^2=0,248$ F=49,48 P=.000		

EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları
 AMİRDES: Amir desteği
 ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği
 BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar
 ÖĞMOTİV: Öğrenme motivasyonu
 İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar
 KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar

etkileyen değişkenler olduğunu göstermektedir. Amir desteği ve eğitim olanakları ile devamlılık bağılılığı arasında ters yönlü; iş kazançları ile devamlılık bağılılığı arasında ise aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim-duygusal bağılılık ilişkisinde olduğu gibi eğitim-normatif bağılılık ilişkisinde de medeni durumun önemli bir etkisi olmadığı söylenebilir (Tablo 18). Buna göre, amir desteği ve eğitim olanaklarının hem bekar hem de evli katılımcıların normatif bağılılıklarını etkileyen değişkenler olduğu; iş kazançlarının bekar; kariyer kazançlarının ise evli katılımcıların normatif bağılılıkları üzerinde etkili olan üçüncü değişken olduğu görülmektedir. Tablo 18'den, ayrıca, amir desteği, eğitim olanakları ve iş kazançlarının bekar katılımcıların normatif bağılılıklarındaki değişimlerin yaklaşık %30'unu ($R^2=.298$); amir desteği, eğitim olanakları ve kariyer kazançlarının ise katılımcıların normatif bağılılıklarındaki değişimlerin yaklaşık %25'ini ($R^2=.248$) açıklayabildiği anlaşılmaktadır.

Medeni durumun, özellikle, eğitim-devamlılık bağılılığı ilişkisinde önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

3. Yaşın Eğitim-Örgütsel Bağılılık İlişkisindeki Rolü

Yaşın eğitim-örgütsel bağılılık ilişkisindeki rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 19'da gösterilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde amir desteğinin tüm yaş gruplarındaki katılımcıların duygusal bağılılıklarını etkileyen değişken olduğu görülmektedir. Ancak denkleme giren değişkenler içindeki önem derecesinin, yaş ilerledikçe, arttığı; ve 50-59 yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağılılığını etkileyen tek faktörün amir desteği olduğu ve duygusal bağılılıktaki değişimlerin %33'ünü ($R^2=.33$) açıklayabildiği göze çarpmaktadır. Ayrıca, 50-59 dışındaki yaş gruplarındaki katılımcıların duygusal bağılılıklarını etkileyen diğer bir değişkenin de eğitim olanakları olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19'da 20-29 yaş grubundaki katılımcıların devamlılık bağılılığını etkileyen tek değişkenin amir desteği ($\beta = -.224$; $P=.005$) olmasına karşın; 30-39, 40-

Tablo 19: Yaşın Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Yaş Grupları	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)
20 – 29 Yaş Grubu	EĞİTOL	0,345 .000	AMİRDES	-0,224 .005	AMİRDES	0,229 .006
	ÇALARDES	0,294 .000			EĞİTOL	0,245 .002
	AMİRDES	0,164 .03			ÇALARDES	0,172 .02
	$R^2=0,35$ $F=27,08$ $P=.000$				$R^2=0,231$ $F=14,93$ $P=.000$	
30 – 39 Yaş Grubu	EĞİTOL	0,364 .000	İŞKAZANÇ	0,227 .000	AMİRDES	0,367 .000
	AMİRDES	0,170 .01			EĞİTOL	0,262 .000
	ÖĞMOTİV	0,169 .004				
	ÇALARDES	0,127 .003			$R^2=0,276$ $F=44,19$ $P=.000$	
40 – 49 Yaş Grubu	AMİRDES	0,240 .002	İŞKAZANÇ	0,303 .000	AMİRDES	0,303 .000
	BİRKAZANÇ	0,218 .004			KARKAZANÇ	0,278 .000
	EĞİTOL	0,192 .01				
	$R^2=0,22$ $F=14,69$ $P=.000$				$R^2=0,206$ $F=20,50$ $P=.000$	
50 – 59 Yaş Grubu	AMİRDES	0,573 .000	İŞKAZANÇ	0,377 .006	KARKAZANÇ	0,391 .006
	$R^2=0,33$ $F=23,91$ $P=.000$				AMİRDES	0,281 .04
					$R^2=0,342$ $F=12,47$ $P=.000$	

EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları, ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği, AMİRDES: Amir desteği, ÖĞMOTİV: Öğrenme motivasyonu, BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar, İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar, KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar

49 ve 50-59 yaş gruplarındaki katılımcıların devamlılık bağlılıklarını etkileyen tek faktörün iş kazançları olduğu görülmektedir. 50-59 yaş grubundaki kişilerin iş kazançlarının devamlılık bağlılığındaki değişimlerin %14'ünü açıklayabildiği ve iş kazançları faktörünün 50-59 yaş grubundaki kişilerin devamlılık bağlılığını aynı yönde ve daha fazla etkilediği anlaşılmaktadır. Buna göre, devamlılık bağlılığı ile amir desteği arasındaki ters yönlü ilişki nedeniyle, amir desteğinin artması 20-29 yaş grubundaki kişilerin devamlılık bağlılığını azaltacağı; iş kazançlarının artması ile diğer yaş gruplarındaki kişilerin devamlılık bağlılığını artıracığı söylenebilir.

Amir desteğinin, aynı zamanda, tüm yaş gruplarındaki katılımcıların normatif bağlılıkları üzerinde de önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Tablo 19'dan da görüleceği gibi amir desteği, eğitim olanakları ve çalışma arkadaşları desteğinin 20-29 yaş grubundaki; amir desteği ve eğitim olanaklarının 30-39; amir desteği ve kariyer kazançlarının 40-49 ve kariyer kazançları ve amir desteğinin ise 50-59 yaş grubundaki kişilerin normatif bağlılıklarını etkileyen faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar $P=.000$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

4. Eğitim Düzeyinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Tablo 20 incelendiğinde ise ilköğretim mezunu olan katılımcıların duygusal bağlılığını etkileyen değişkenin “kariyer kazançları”; normatif bağlılıklarını etkileyen değişkenin ise “eğitim olanakları” olduğu; eğitim-devamlılık bağlılığı ilişkisinde eğitim düzeyinin etkili olmadığı görülmektedir.

Ayrıca, eğitim olanaklarının, lise ($\beta=.36$; $P=.000$), lisans ($\beta=.34$; $P=.000$) ve lisansüstü ($\beta=.35$; $P=.000$) eğitim almış olan katılımcıların duygusal bağlılıklarını en fazla etkileyen değişken olduğu söylenebilir. Eğitim olanaklarının, aynı zamanda, lise ($\beta=.32$; $P=.001$) ve lisansüstü ($\beta=.397$; $P=.000$) eğitim görmüş olanların normatif bağlılıkları üzerindeki etkisinin, lisans eğitimi ($\beta=.151$; $P=.001$) almış olanlardan, daha fazla olduğu da göze çarpmaktadır. Tablo 20'de diğer bir çarpıcı sonuç ise eğitim olanakları ve çalışma arkadaşları desteğinin lisansüstü eğitimi almış olanların hem duygusal hem normatif bağlılıklarını etkileyen faktörler olmasıdır.

Tablo 20: Eğitim Düzeyinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Eğitim Düzeyi	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β t(p)
İlköğretim	KARKAZANÇ	0,559 .016	-	-	EĞİTOL	0,698 .001
	$R^2=0,313$ F=7,27 P=.016				$R^2=0,487$ F=15,17 P=.001	
Lise	EĞİTOL	0,366 .000				
	ÇALARDES	0,282 .001	EĞİTOL	-0,317 .003	EĞİTOL	0,320 .001
	BİRKAZANÇ	0,259 .003	KARKAZANÇ	0,235 .02	BİRKAZANÇ	0,270 .006
	$R^2=0,40$ F=20,22 P=.000		$R^2=0,114$ F=5,940 P=.004		$R^2=0,216$ F=12,67 P=.000	
Lisans	EĞİTOL	0,344 .000	İŞKAZANÇ	0,265 .000	AMİRDES	0,328 .000
	AMİRDES	0,274 .000	AMİRDES	-0,160 .002	KARKAZANÇ	0,191 .000
	$R^2=0,259$ F=69,09 P=.000		$R^2=0,074$ F=15,69 P=.000		EĞİTOL	0,151 .001
					$R^2=0,246$ F=42,93 P=.000	
LisansÜstü	EĞİTOL	0,355 .000			EĞİTOL	0,397 .000
	ÇALARDES	0,334 .001	İŞKAZANÇ	0,236 .026	ÇALARDES	0,269 .006
	$R^2=0,306$ F=18,98 P=.000		$R^2=0,056$ F=5,122 P=.026		$R^2=0,292$ F=17,70 P=.000	

KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar , EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları, ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği, BİRKAZANÇ: Bireysel Kazançlar, AMİRDES: Amir desteği, İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar

5. Pozisyonun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisinde pozisyonun etkisini göstermek için yapılan analiz sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21 incelendiğinde üst düzey yöneticilerin duygusal bağlılıklarının eğitim olanaklarından ($\beta=.499$; $P=.003$); normatif bağlılıklarının ise kariyer kazançlarından ($\beta=.546$; $P=.001$) etkilendiği görülmektedir. R^2 değerleri eğitim olanaklarının üst düzey yöneticilerin duygusal bağlılıklarındaki değişmelerin yaklaşık %25’ini; kariyer kazançları ise üst düzey yöneticilerin normatif bağlılıklarındaki değişmelerin yaklaşık %30’unu açıklayabildiğini göstermektedir.

Diğer yandan eğitim olanakları ve amir desteğinin orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personelin hem duygusal hem de normatif bağlılıklarını etkileyen çok önemli değişkenler olduğu söylenebilir.

Yine Tablo 21’den iş kazançlarının orta düzey yöneticilerin; iş kazançları ve eğitim olanaklarının ise yönetici olmayan personelin devamlılık bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu; iş kazançları ile devamlılık bağlılığı arasında aynı yönde ($\beta=.30$; $P=.000$), eğitim olanakları ile devamlılık bağlılığı arasında ise ters yönde ve güçlü bir ilişki ($\beta=-.208$; $P=.001$) olduğu anlaşılmaktadır.

6. Çalışma Süresinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Tablo 22 incelendiğinde örgütte geçen çalışma süresinin (kıdem) de eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisinde önemli rolü olduğu görülmektedir.

Tablo 22’den de görüleceği üzere, örneğin, kıdemi ya da örgütteki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörlerin, önem derecesine göre, çalışma arkadaşları desteği, amir desteği ve eğitim olanakları olduğu; bu üç değişkenin kıdemi 1 yıldan az olanların duygusal bağlılıklarındaki değişmelerin yaklaşık %44’ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($P=.000$). Bunun yanı

Tablo 21: Pozisyonun Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Pozisyon	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)
Üst Düzey Yönetici	EĞİTOL	0,499	.003	-	-	-	KARKAZANÇ	0,546	.001
	$R^2=0,249$ $F=10,27$ $P=.003$						$R^2=0,298$ $F=13,15$ $P=.001$		
Orta Düzey Yönetici	AMİRDES	0,251	.002	İŞKAZANÇ	0,302	.000	AMİRDES	0,238	.004
	BİRKAZANÇ	0,255	.001				KARKAZANÇ	0,169	.01
	EĞİTOL	0,188	.006				EĞİTOL	0,166	.02
	ÇALARDES	0,145	.037				ÇALARDES	0,141	.05
	İŞKAZANÇ	-0,143	.045				$R^2=0,259$ $F=16,66$ $P=.000$		
Alt Düzey Yönetici	$R^2=0,316$ $F=17,51$ $P=.000$			$R^2=0,091$ $F=19,45$ $P=.000$			AMİRDES	0,293	.001
	EĞİTOL	0,361	.000	-	-	-	EĞİTOL	0,263	.001
Yönetici Olmayan Personel	AMİRDES	0,311	.000	İŞKAZANÇ	0,248	.000	İŞKAZANÇ	0,206	.01
	$R^2=0,297$ $F=26,21$ $P=.000$						$R^2=0,314$ $F=18,75$ $P=.000$		
	EĞİTOL	0,369	.000				AMİRDES	0,264	.000
	ÇALARDES	0,182	.002				EĞİTOL	0,206	.001
	AMİRDES	0,168	.006				KARKAZANÇ	0,133	.022
	BİRKAZANÇ	0,123	.028	EĞİTOL	-0,208	.001	ÇALARDES	0,124	.04
	$R^2=0,340$ $F=30,74$ $P=.000$						$R^2=0,238$ $F=18,69$ $P=.000$		

EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları, AMİRDES: Amir desteği, BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar, ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği, İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar, KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar

Tablo 22: Çalışma Süresinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü

Çalışma Süresi	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)
1 yıldan az	ÇALARDES	0,355	.01						
	AMİRDES	0,347	.01	KARKAZANÇ	0,363	.025	AMİRDES	0,446	.005
	EĞİTOL	0,327	.017						
1 – 2 yıl		$R^2=0,438$	$F=8,835$		$R^2=0,132$	$F=5,468$		$R^2=0,199$	$F=8,931$
	ÇALARDES	0,403	0,009	KARKAZANÇ	0,377	.015	AMİRDES	0,591	.000
	EĞİTOL	0,314	0,038	EĞİTOL	0,322	.036	KARKAZANÇ	0,267	.048
2 – 4 yıl		$R^2=0,299$	$F=7,265$		$R^2=0,285$	$F=6,780$		$R^2=0,426$	$F=12,63$
	EĞİTOL	0,535	.000	İŞKAZANÇ	0,422	.001	EĞİTOL	0,467	.000
	KARKAZANÇ	0,198	.04	BİRKAZANÇ	-0,323	.009	İŞKAZANÇ	0,202	.05
4 – 6 yıl		$R^2=0,367$	$F=21,12$		$R^2=0,161$	$F=6,997$		$R^2=0,314$	$F=16,74$
	AMİRDES	0,473	.000	İŞKAZANÇ	0,392	.000	AMİRDES	0,329	.003
	EĞİTOL	0,251	.01	AMİRDES	-0,293	.005	EĞİTOL	0,242	.028
6 – 10 yıl		$R^2=0,393$	$F=26,56$		$R^2=0,190$	$F=9,605$		$R^2=0,239$	$F=12,88$
	AMİRDES	0,271	.01				AMİRDES	0,253	.01
	EĞİTOL	0,297	.002				KARKAZANÇ	0,250	.007
		$R^2=0,353$	$F=16,91$		-	-	EĞİTOL	0,236	.02
	ÇALARDES	0,192	.048						
								$R^2=0,294$	$F=12,91$

Tablo 22: Çalışma Süresinin Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisindeki Rolü (Devam)

Çalışma Süresi	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)	Denkleme Giren Değişkenler	β	t(p)
10 – 15 yıl	EĞİTOL	0,386	.000			
	ÇALARDES	0,292	.001			
	BİRKAZANÇ	0,177	.045	-	-	-
	$R^2=0,320$ $F=15,87$ $P=.000$					
15 yıl üzeri	EĞİTOL	0,271	.000			
	BİRKAZANÇ	0,193	.01	İŞKAZANÇ	0,313	.000
	ÇALARDES	0,175	.019	EĞİTOL	-0,204	.007
	$R^2=0,211$ $F=13,97$ $P=.000$			$R^2=0,128$ $F=11,62$ $P=.000$		
				KARKAZANÇ	0,343	.000
				AMİRDES	0,221	.006
				ÇALARDES	0,157	.046
				$R^2=0,252$ $F=17,61$ $P=.000$		

ÇALARDES: Çalışma arkadaşlarının desteği
 AMİRDES: Amir desteği
 EĞİTOL: Algılanan eğitim olanakları
 KARKAZANÇ: Kariyerle ilgili kazançlar
 İŞKAZANÇ: İşle ilgili kazançlar
 BİRKAZANÇ: Bireysel kazançlar

sıra kıdemi 1 yıldan az olan katılımcıların devamlılık bağılıklarının sadece kariyer kazançlarından ($\beta=.363$; $P=.025$); normatif bağılıklarının ise sadece amir desteğinden ($\beta=.446$; $P=.005$) etkilendiği söylenebilir.

Diğer yandan, eğitim olanaklarının, farklı derecelerde de olsa, tüm katılımcıların, özellikle, duygusal bağılıklarını; amir desteğinin ise, çalışma süresi 2-4 yıl olanlar hariç, diğer katılımcıların normatif bağılıklarını etkilediği söylenebilir.

Yine Tablo 22'den kıdemi 10-15 yıl olan katılımcılar ile 15 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların duygusal bağılıklarını etkileyen faktörler arasında önemli bir farklılık olmamasına rağmen, normatif bağılıklarını etkileyen değişkenlerin farklılığı anlaşılmaktadır. Buna göre, amir desteği ve eğitim olanaklarının kıdemi 10-15 yıl olan katılımcıların ($R^2=.325$); kariyer kazançları, amir desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin ise 15 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların ($R^2=.252$) normatif bağılıklarını etkileyen değişkenler olduğu görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların demografik özelliklerinin eğitim-örgütsel bağılık ilişkisini etkileyen faktörler olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan araştırmadan sağlanan sonuçlar ve buna bağlı olarak verilebilecek öneriler üzerinde durulmaktadır.

Araştırmaya katılanların, çalıştıkları örgütün sağladığı eğitim olanakları, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonları ve eğitimden bekledikleri bireysel, işle ve kariyerle ilgili kazançlar hakkındaki algı düzeylerinin onların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılan araştırmada, güvenilirliği yüksek bir soru formundan yararlanılmıştır. Bu soru formu ile toplanan veriler ortalama, regresyon, t-testi ve varyans analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçları şöyle özetlenebilir;

Eğitim algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda katılımcıların eğitim programlarının içeriğini öğrenmeye oldukça istekli oldukları ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılma ve eğitimden kazanılan bilgi ve becerilerin kullanılması konusunda kendilerini oldukça destekledikleri görülmüştür. Buna karşılık, katılımcıların eğitim programlarına katılarak işle ilgili kazançlar elde edeceklerine ilişkin pek fazla beklentilerinin olmadığı söylenebilir.

Ayrıca, katılımcıların öğrenme motivasyonunun oldukça yüksek olmasına karşılık, algıladıkları eğitim olanaklarının düşük olmasından, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının olduğu; ancak örgütlerin bu ihtiyacı karşılamada yeterli olamadığı anlaşılmaktadır.

Demografik özelliklerin katılımcıların eğitim algıları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan analiz sonuçlarına dayanarak yaş ilerledikçe kişilerin öğrenme motivasyonunun, algılanan amir ve çalışma arkadaşları desteğinin ve bireysel kazanç beklentisinin düştüğü söylenebilir. Buna neden olarak, bireylerin yaşları ilerledikçe örgütte daha üst pozisyonlara yükselmeleri sonucunda amir ve çalışma arkadaşlarının desteğine ve bireysel kazançlara duyduğu ihtiyacın azalması gösterilebilir. Bu durumun, doğal olarak, bilgi ve deneyimleri, genç çalışanlara göre,

daha fazla olan yaşlı çalışanların öğrenme motivasyonlarının daha düşük olmasına yol açtığı söylenebilir.

Bunun yanında, yaş ilerledikçe algılanan eğitim olanakları düzeyinin yükseldiği belirlenmiştir. Buna, çalışanların yaşları ilerledikçe örgüt hiyerarşisinde daha üst pozisyonlarda görev yapmaları ve böylece eğitim konusunda karar verici konumda olmalarının neden olduğu söylenebilir. Ayrıca, yaşlı çalışanların eğitim olanaklarını algılama düzeylerinin yüksek olması, onların, bulundukları pozisyonlara gelebilmeleri için kendilerine pek çok eğitim programına katılma fırsatının sağlanmış olmasına ve/veya örgütlerde bu kişilerin eğitim olanaklarından daha fazla yararlanmalarına da bağlanabilir.

Araştırmada eğitim düzeyinin katılımcıların amir ve çalışma arkadaşları desteği, iş ve bireysel kazanç algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle ilköğretim mezunlarının bu eğitim değişkenlerine ilişkin algı düzeylerinin, diğer katılımcılara göre, daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç, ilköğretim mezunlarının örgütlerinde kalabilmek için amir ve çalışma arkadaşlarının desteğine ve eğitim programlarına katılarak bireysel ve işle ilgili kazançlar elde etmeye daha fazla ihtiyaç duymaları ile açıklanabilir.

Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek olan katılımcılar, örgüt hiyerarşisinde üst kademelerde ve yönetici pozisyonunda görev yaptıkları için eğitim programlarına katılma ve öğrendiklerini işlerinde uygulama konusunda amir ve çalışma arkadaşlarının desteğine ihtiyaç duymayabilirler. Böyle kişiler, pozisyonları gereği, eğitim programlarına katılmalarının kendilerine bireysel ve işle ilgili kazançlar sağlayacağı beklentisi içinde olmayabilirler.

Araştırmada, pozisyonun etkili olduğu tek eğitim değişkeninin “algılanan eğitim olanakları” olduğu belirlenmiştir. Zira, üst düzey yöneticilerin eğitim olanakları algı düzeyinin, diğer katılımcılardan daha yüksek ve farklı olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin örgütün eğitim politika, ilke ve ihtiyaçlarını belirleyen kişiler olmalarına ve doğal olarak örgütün sağladığı eğitim

olanaklarından haberdar olmalarına bağlanabilir. Ayrıca, bulundukları örgüt kademesinin ve pozisyonlarının gereği olarak eğitim olanaklarından daha fazla yararlanmalarının da bu sonuca neden olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan biri de örgütteki çalışma süresinin (kıdem) katılımcıların öğrenme motivasyonlarını, amir desteği ve kariyer kazançları algılarını etkilemesidir. Özellikle, işe yeni girenlerin ve kıdemi az olanların öğrenme motivasyonlarının, kariyerle ilgili kazanç beklentilerinin ve algılanan amir desteği düzeyinin, diğer katılımcılara göre, daha yüksek ve farklı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, örgüte yeni katılan üyelerin ve kıdemi az olan çalışanların kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için amirlerinden aldıkları destekle eğitim programlarına katılmaya ve kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda katılımcıların duygusal bağlılıklarının, normatif ve devamlılık bağlılıklarına göre, daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca dayanarak araştırmaya katılanların bireysel amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri ile uyum içinde olduğu ve örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, içten kabul edip benimsedikleri söylenebilir.

Diğer yandan katılımcıların devamlılık bağlılıklarının düşük olması, bireylerin örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı, örgütte pek fazla kalma zorunluluğu hissetmemelerine bağlanabilir. Devamlılık bağlılığının düşük olmasına yol açan diğer bir neden de duygusal bağlılığın yüksek olması gösterilebilir. Zira, duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında, zayıf da olsa, ters yönlü bir ilişki ($r = -.020$) bulunmuştur. Katılımcıların duygusal bağlılığının yüksek olması onların devamlılık bağlılığı düzeylerini azaltmış olabilir. Bu sonucun, kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu ve devamlılık bağlılığının düşük düzeyde olmasının örgüt açısından olumlu bir durumu yansıttığı söylenebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda medeni durumun örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi bulunmadığı; sadece cinsiyetin duygusal bağlılığı etkilediği görülmüştür. Buna göre, erkeklerin duygusal bağlılık düzeyinin, kadınlara göre, daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna neden olarak, katılımcıların çoğunun erkek ve yönetici olması gösterilebilir.

Araştırmada yaşın, katılımcıların her üç bağlılık boyutunu da etkileyen bir faktör olduğu bulunmuştur. Bu sonucun kuramsal varsayımı ve yapılan diğer araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Buna göre, yaş ilerledikçe, katılımcıların, özellikle, duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Yaşı ileri olan bireylerin duygusal bağlılıklarının, genç çalışanlara göre, daha yüksek olması, onların daha iyi ve üst düzey pozisyonlarda görev yapmalarına, örgüt üyeliklerini ispatlamış olmalarına ve sonuçta iş doyumlarının, genç çalışanlara göre, daha yüksek olmasına bağlanabilir.

Bunun yanı sıra, yaş ilerledikçe birey için piyasadaki iş fırsatlarının azalması ve örgütteki bireysel yatırımların fazlalığı, örgütten ayrılma kararı almayı zorlaştırarak devamlılık bağlılığının artmasına neden olabilmektedir. Nitekim, ülkemizde örgütlerin daha yüksek ücretle deneyim sahibi çalışanları istihdam etmek yerine ucuz ve koşullara daha hızlı uyum sağlayabilen “genç” işgücü istihdam etme eğiliminin yüksek olması, ileri yaşlardaki bireylerin iş bulma olasılığını azaltarak çalıştığı örgüte hissettiği devamlılık bağlılığının artmasına yol açmış olabilir.

Eğitim düzeyinin katılımcıların örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediği; ancak aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu ve eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin azaldığı bulunmuştur. Buna neden olarak eğitim düzeyi düşük olan bireylerin, başka örgütlerde iş bulma olasılıkları daha az olduğundan, çalıştıkları örgütte uzun süre çalışmaları ve doğal olarak bağlılıklarının artması gösterilebilir. Buna karşılık, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin ise örgütün karşılayamayacağı nitelikte beklentilerinin bulunması ya da bir çok iş alternatifine sahip olmaları nedeniyle belli bir örgütte kalma isteği,

zorunluluğu ve yükümlülüğü hissetmeyecekleri söylenebilir. Bu sonucun, kuramsal varsayımları desteklediği ve diğer araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada, ayrıca, örgüt hiyerarşisinde üst kademelere çıkıldıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı; buna karşılık, devamlılık bağlılığının azaldığı bulgulanmıştır. Yapılan diğer araştırmaların bulgularıyla paralellik gösteren bu sonucu, örgütün üst kademelerinde görev yapan bireylerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmalarına ve karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmalarına bağlamak mümkün görünmektedir.

Kuramsal varsayımı destekler nitelikte bulunan araştırma sonuçlarından biri de örgütte çalışılan süre arttıkça katılımcıların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının artmasıdır. Örgütte çalışılan süre arttıkça bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleri duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmış olabilir. Diğer yandan örgüt içinde ve dışında kurulan güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapılan yatırımlar, örgütten ayrılmanın maliyetini artırarak, buna karşılık iş bulma alternatiflerini azaltarak katılımcıların devamlılık bağlılıklarını artırmış olabilir.

Çalışmada, katılımcıların örgütlerindeki eğitim faaliyetleri ile ilgili algılamaları, daha önce ayrıntılı olarak değinilen beş değişkene bağlı olarak incelenmiştir. Bunlar, algılanan eğitim olanakları, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel, iş ve kariyer ile ilgili kazançlardır. Araştırma modelinde gösterildiği gibi, bu beş eğitim değişkeninin, çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen faktörler olduğu bulgulanmıştır. Bu sonucun, kuramsal varsayımları ve araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların duygusal bağlılığını etkileyen eğitim değişkenlerinin “eğitim olanakları, amir desteği, çalışma arkadaşları desteği ve bireysel kazanç beklentisi”

olduğu belirlenmiştir. Buna göre, duygusal bağlılığın en çok eğitim olanaklarından, en az ise bireysel kazanç beklentisinden etkilendiği söylenebilir.

Eğitim-devamlılık bağlılığı ilişkisinde ise katılımcıların iş ile ilgili kazanç beklentisinin onların devamlılık bağlılığını artırdığı; amir desteğinin ise devamlılık bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre, bireyler, çalıştıkları örgütten iş ile ilgili kazançlar sağladıkları sürece, örgüte devamlılık bağlılığı göstereceklerdir. Bu bağlılığı, örneğin, bireyler başka iş fırsatları bulamadıklarından, gösterebilirler. Ancak, her iki durumda da gösterilen devamlılık bağlılığı, zorunluluktan kaynaklandığı için kısa süreli olabilir. Buna karşılık amirlerinden aldıkları desteğin, onların örgüte bağlanmasını sağlayan önemli bir unsur olduğu ve katılımcıların “zorunluluk” hissettikleri için değil, “istedikleri” için örgütte kalmalarını sağlayacağı söylenebilir. Buna göre amir desteği duygusal bağlılığı artırarak devamlılık bağlılığının azalmasına yol açmaktadır. Bu, duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki ters yönlü ilişkinin nedeni de olabilir.

Normatif bağlılığı belirleyen eğitim değişkenlerinin, önem sırasına göre, amir desteği, eğitim olanakları, kariyer ve işle ilgili kazançlar ve çalışma arkadaşlarının desteği olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcılara eğitim ile ilgili bireysel (kariyer ve iş) ve örgütsel (amir desteği, eğitim olanakları ve çalışma arkadaşları desteği) koşulların sağlanması onların kendilerini çalıştıkları örgüte karşı borçlu hissederek örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesine yol açacağı söylenebilir.

Diğer yandan, öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Buna göre katılımcıların öğrenme motivasyonlarının oldukça yüksek olmasına karşılık, bunun örgütsel bağlılıklarında rolü olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen çarpıcı sonuçlardan biri de eğitim değişkenlerinin, devamlılık bağlılığındaki değişimleri açıklama yüzdesinin, duygusal ve normatif bağlılıklarındaki değişimleri açıklama yüzdesinden daha az olduğu; diğer bir ifade

ile eğitim dışında çalışanların devamlılık bağlılıklarını etkileyen daha başka ve önemli faktörlerin olduğu söylenebilir.

Duygusal ve normatif bağlılığı etkileyen eğitim değişkenlerinin, önem dereceleri farklı olsa da, benzerlik gösterdiği ve aralarında aynı yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığının ise daha ziyade iş kazançlarından ve amir desteğinden etkilendiği; katılımcıların iş kazançları beklentilerinin devamlılık bağlılıklarını artırdığı; amir desteğinin ise azalttığı söylenebilir.

Araştırmada demografik özelliklerin eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolü incelenmiş ve varsayıldığı üzere, katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını etkileyen eğitim değişkenlerinde farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Örneğin, hem kadınların hem de erkeklerin duygusal bağlılığını belirleyen en önemli değişkenin eğitim olanakları; normatif bağlılıklarını belirleyen en önemli değişkenin ise amir desteği olduğu belirlenmiştir.

Buna karşılık, kadınlarla erkeklerin devamlılık bağlılığını belirleyen değişkenlerde farklılık olduğu; amir desteği ve iş kazançlarının kadınların; iş kazançları ve öğrenme motivasyonunun ise erkeklerin devamlılık bağlılıklarını etkileyen faktörler olduğu görülmüştür. Ancak, amir desteği ve öğrenme motivasyonu ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönlü ilişki olduğu göze çarpmaktadır.

Bekarların devamlılık bağlılığını etkileyen tek değişkenin amir desteği; evlilerin devamlılık bağlılığını ise işle ilgili kazanç beklentisi ve algılanan eğitim olanaklarının etkilediği belirlenmiştir.

Amir desteğinin tüm yaş gruplarındaki katılımcıların duygusal ve normatif bağlılıklarını etkileyen önemli bir değişken olduğu; ayrıca 20-29 yaş grubundaki katılımcıların devamlılık bağlılıklarını etkileyen tek değişken olduğu bulgulanmıştır.

Bunun yanı sıra, 30 yaş üstü katılımcıların eğitim programlarına katılarak işle ilgili kazançlar elde etme beklentisine sahip oldukları ve bunun da onların devamlılık bağlılıklarını artıran tek değişken olduğu söylenebilir.

İlköğretim mezunu katılımcıların duygusal bağlılığını etkileyen tek değişkenin, diğer eğitim düzeyindekilerden farklı olarak, kariyer kazançları olduğu görülmektedir. “Eğitim olanaklarının” ise lise, lisans ve lisansüstü mezunlarının duygusal bağlılığını; lise mezunlarının devamlılık bağlılıklarını; ilköğretim, lise ve lisansüstü mezunlarının ise normatif bağlılıklarını birinci derecede etkileyen değişken olduğu saptanmıştır.

Üst düzey yöneticilerin, diğer kademelerde çalışanlardan farklı olarak, duygusal bağlılıklarının örgütteki eğitim olanaklarından; normatif bağlılıklarının ise kariyerle ilgili kazanç beklentilerinden etkilendiği bulunmuştur. Bunun yanında, eğitim olanakları ve amir desteğinin orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personelin hem duygusal hem de normatif bağlılıklarını etkilediği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda örgütte geçen çalışma süresinin de eğitim örgütsel bağlılık ilişkisinde önemli rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim olanaklarının, tüm katılımcıların, özellikle duygusal bağlılıklarını; amir desteğinin ise çalışma süresi 2-4 yıl ve 15 yıl üzeri olanlar hariç, diğer katılımcıların normatif bağlılıklarını etkilediği söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu sonuçların kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Buna göre çalışanların çalıştıkları örgütlerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ve demografik özelliklerinin de bu etkide rolü bulunduğu söylenebilir.

Özetlenen bulgulara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır. Bu da, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir. Özellikle ekonomik ve sosyal krizlerin sık yaşandığı ülkemizde, bütçesinde kısıtlamaya gidilen ilk İKY uygulamasının eğitim olduğu bilinmektedir. Oysa, bu çalışmanın sonuçlarından da görüldüğü üzere, çalışanlar eğitime gereksinim duymakta ve çalıştıkları örgütteki eğitim olanakları ve eğitimi destekleyici bir sosyal çevre onların örgütlerine duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmakta ve istenmeyen bir bağlılık türü olan devamlılık bağlılığı da azalmaktadır. Bu nedenlerle yöneticilerimize örgütlerin en önemli İKY uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi göstermeleri; bu bağlamda, özellikle, çalışanların eğitim olanaklarından yararlandırılmaları ve amir desteğinin artırılması önerilmektedir. Böylelikle, yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde, eğitimden daha fazla yararlanabilen, iş ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen bireylerin iş başarımları ve örgüte katkıları da artırılmış olacaktır. Zira, yüksek öğrenme motivasyonu eğitimle desteklenmedikçe bir anlam ifade etmez.

2. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri yoluyla çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak isteyen yöneticilerin, eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında, onların demografik özelliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

3. Yapılan araştırmada eğitim ile ilgili değişkenlerin özellikle duygusal ve normatif bağlılığı açıklama oranının %30'u geçmediği; diğer yandan, eğitim ile ilgili değişkenlerin devamlılık bağlılığını açıklama oranının ise duygusal ve normatif bağlılıkları açıklama oranından daha az ve genelde %10 civarında olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre de çalışanlarımızın duygusal, normatif ve özellikle

devamlılık bağılıklarını belirleyen diğer faktörleri ortaya çıkaracak araştırmaların yapılması önerilmektedir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma yapılırken bazı engellerle karşılaşmıştır. Gelecekte yapılacak bu tür çalışmalarda aynı sorunlarla karşılaşılacağından, bu engel ve sınırlamalara değinilmesi yararlı görülmektedir.

Araştırmada karşılaşılan en önemli kısıt, ülkemizin son iki yıldan beri içinde bulunduğu kriz ortamında, örgütlerin çalışanlarının eğitime ve geliştirilmelerine yaptıkları yatırımların durma noktasına gelmiş olmasıdır. Bu nedenle katılımcıların son bir yıl içerisinde katılmış oldukları eğitim programlarının sayısı, sıklığı ve süresi hakkında yeterli bilgiye ulaşamamıştır. Bu yüzden, eğitim değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilememiştir.

Diğer yandan, araştırmaya katılanların çoğunun çeşitli kademelerde yönetici pozisyonunda olmaları nedeniyle, araştırma bulgularının daha ziyade yönetici bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Bu bakımdan gelecekteki araştırmalarda daha fazla yönetici olmayan çalışana ulaşılması ya da sadece yönetici olmayan personel üzerinde araştırmaların yapılmasının, çalışanların örgüte bağlılıklarında yönetim ve yöneticinin rolünün daha net anlaşılabilmesi bakımından, yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Aytaç, Serpil. (2000). *İş Psikolojisi*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ajans Türk A.Ş.: Ankara.

Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.

Barutçugil, İsmet. (2002). *Eğiticinin Eğitimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.: İstanbul.

Cascio, Wayne F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*, Prentice Hall, International, Inc.: USA.

Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Davis, Keith, Newstrom, John W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.: New York.

Eker, Ayşegül. (1989). *Örgüt Psikolojisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Akliselim Ofset Tesisleri: İzmir.

Greenberg, Jerald, Baron, Robert A. (2000). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.

Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W. (1995). *Organizational Behavior*, West Publishing Company : Minneapolis.

King, David. (1969). *Training Within The Organization: A Study of Company Policy and Procedures for the Systematic Training of Operators and Supervisors*. Tavistock Publications: USA.

Koçel, Tamer. (1999). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.:New York.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications, Inc.: London.

Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1988). *Personnel' Human Resource Management*. Irwin, Homewood: USA.

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Premeaux, Shane R. (1999). *Human Resource Managemen.*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.

Morrow, Paula C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press, Inc.: London.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, Inc.: New York..

Nelson, Debra L., Quick, James Campbell. (1994). *Organizational Behavior, Foundations, Realities and Challenges*. West Publishing Company: USA.

Noe, Raymond A. (2002). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Companies, Inc.: USA.

Northcraft, Gregory B., Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press.

Özdamar, Kazım. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*. Kaan Kitabevi: Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.

Taşkın, Erdoğan. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Papatya Yayıncılık: İstanbul.

Tınaz, Pınar. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Avcıol Matbaası: İstanbul.

MAKALELER

Abbasi, S. M., Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-343.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alliger, G. M., Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later, *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

Ayca, Z., Balı, H. (2001). Hizmetiçi Eğitimin Etkililiğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 16(48), 13-31.

Baldwin, T. T., Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Baysal, A.C., Paksoy, M. (1994). Karşılaştırmalı Olarak İşgörenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini. *İkinci Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları*, 1, 226-228.

Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

Becker, H.S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Becker, T. E., Billings, R. S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.

Benson, G. (1996). How much Do Employers Spend On Training?. *Training & Development*, 50(10), 56-59.

Benton, Douglas, Halloran, Jack. (1991). *Applied Human Relations- An Organizational Approach*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.

Birdi, K., Allan, C., Warr, P. (1997). Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 6, 845-857.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychological Society*, 63, 245-261.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E. (1995). Toward Theoretically Based Principles of Training Effectiveness: A Model and Initial Empirical Investigation. *Military Psychology*, 7(3), 141-164.

Carlson, D. S., Bozeman, D. P., Kacmar, K. M., Wright, P. M., McMahan, G. C. (2000). Training Motivation in Organizations: An Analysis of Individual-Level Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 12(3), 271-287.

Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?. *Human Relations*, 53(6), 869-887.

Chiu, W. C. K., Ng, C. W. (1999). Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-503.

Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.

Cohen, A. (1999). Relationship Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.

Cohen, A. (2000). The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe, R. A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation : A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Freese, C., Schalk, R. (1996). Implications of Differences in Psychological Contracts for Human Resource Management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501-509.

Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

Huang, T. (2001). The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises. *Education + Training*, 43(8/9), 437-444.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Irwing, P. G., Coleman, D. F., Cooper, C. L. (1997). Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.

Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

Ko, J.W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

Kinnear, L., Sutherland, M. (2000). Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-113.

Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Kraiger, K., Ford, J. K., Salas, E. (1993). Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.

Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., Cynthia, R. C. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment. *Work & Occupations*, 20(3), 368-391.

Mathieu, J. E. (1991). A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (1992). Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.

Maurer, T. J., Tarulli, B. A. (1994). Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3-14.

McDonald, D. J., Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.

Mcgunnigle, P. J., Jameson, S. M. (2000). HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment. *Employee Relations*, 22(4), 403-422.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Monk, R. (1996). The Motivation of Managers for Training. *Management Development Review*, 9(3), 26-32.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Noe, R. A., Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.

Noe, R. A., Wilk, S. L. (1993). Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.

Nordhaug, O. (1989). Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations*, 42(5), 373-388.

Orpen, C. (1999). The Influence of The Training Environment on Trainee Motivation and Perceived Training Quality. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 34-43.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558.

Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work & Occupations*, 18 (2), 194-212.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.

Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.

Salancik, G. R. (1979). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Steers, Richard M., Porter, Lyman W. (der.), *Motivation and Work Behavior*. (318-325). McGraw-Hill Book Company: New York.

Savery, L. K., Travaglione, A., Firms, I. G. J. (1998). The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing. *Personnel Review*, 27(4), 312-324.

Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Sulaoğlu, T. (2002). Bilgi Ekonomisi'nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Beklenenler. *Öneri*, 5(17), 169-173.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.

Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.

Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., Masuda, K. (1998). A Study of Antecedents of Organizational Commitment. *Japanese Psychological Research*, 40(4), 198-205.

Tharenou, P. (2001). The Relationship of Training Motivation to Participation in Training and Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.

Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E. (1997). The Influence of Individual Characteristics and The Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 210-214.

Warr, P., Bunce, D. (1995). Trainee Characteristics and the Outcomes of Open Learning. *Personnel Psychology*, 48(2), 347-375.

Warr, P., Allan, C., Birdi, K. (1999). Predicting Three Levels of Training Outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375.

Wasti, S. A. (2000b). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Aycan, Zeynep (der.). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye 'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (201-224). Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21: Ankara.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Yoon, J., Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Workplace: Legitimacy and Positive Affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-317.

TEZLER

Backeberg, Pamela Dawn. (2000). *The Effects of Level of Training on Employee Perceived Empowerment, Commitment and Job Performance*. Master of Science Degree, University of Nevada, Las Vegas.

Bartlett, Kenneth Russell. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Bates, Reid A. (1997). *The Impact of Training Content Validity, Organizational Commitment, Learning, Performance Utility, and Transfer Climate on Transfer of Training in an Industrial Setting*. The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of Louisiana State University.

Coşgun, Cengiz. (1994). *İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erol, Vedat. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökmen, Süheyla. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaynak, Naile. (2000). *Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özen, Serap. (1997). *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşgücü Eğitimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Smith, Catherine A. (1995). *Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment*. . The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Western Ontario, Canada.

Vatansever, Çiğdem. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığı Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

BİLDİRİLER

Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirliyecileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*: Antalya. 805-817.

Karatepe, O. M., Halici, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*: Eskişehir, 139-158.

Wasti, S. A. (2000a). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi. *Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

DİĞER

Workforce. (2001). *Why IT Employees Leave*, Erişim: 16.04.2003, <http://www.workforce.com/archive/article/22/13/68.php> .

EKLER



EK 1: Soru Formu

Sayın Genel Müdür,

İzmir, 07.10.2002

İşletmelerimizde çalışan personelin eğitim-geliştirme faaliyetleri ve çalıştıkları işletme hakkındaki tutumları konusunda bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada kullanılacak soru formu ilişiktir. Bu soru formlarının çoğaltılarak, işletmenizde, başta siz ve yardımcılarınız (üst düzey yöneticiler), departman müdürleri ve yardımcıları (orta düzey yöneticiler) ile bu departmanlardaki şefler (alt düzey yöneticiler) ve yönetici olmayan pozisyonlarda çalışan toplam 10 kişi tarafından doldurulması yeterli olacaktır.

Çalışmada, araştırmadan elde edilecek veriler firma düzeyinde değerlendirilmeyecek ve çalışmayı destekleyen işletmelerin adı açıklanmayacaktır.

Soru formlarının doldurulmasını sağlayarak 31.10.2002 tarihine kadar tarafıma gönderilmesini rica eder, çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Doç. Dr. Nermin UYGUÇ

EK: Soru formu (1adet)

ADRES: Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
35160 Buca/İZMİR

TEL: 0 (232) 420 41 80 / 2097 veya 2126

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalıştığınız kuruluş hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi saptamaya yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nermin UYGUÇ
Araş. Gör. Ebru TOLAY
(D.E.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü)

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz ve ölçek değerini ifadenin yanındaki kutunun içine yazınız.

(1) HIÇ KATILMIYORUM	(2) AZ KATILIYORUM	(3) KISMEN KATILIYORUM	(4) OLDUKÇA KATILIYORUM	(5) TAMAMIYLA KATILIYORUM
----------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

- ☐ Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.
- ☐ Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.
- ☐ Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.
- ☐ Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.
- ☐ Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.
- ☐ Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenebilirim.
- ☐ İşimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan tüm bilgi ve becerilere sahip olduğum için eğitim programlarına katılmayı gereksiz görüyorum.
- ☐ Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.
- ☐ Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.
- ☐ Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.
- ☐ Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zor olacak.
- ☐ Çalışma arkadaşlarımdan edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkarlar.
- ☐ Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.
- ☐ Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

(1) HIÇ KATILMIYORUM	(2) AZ KATILIYORUM	(3) KISMEN KATILIYORUM	(4) OLDUKÇA KATILIYORUM	(5) TAMAMIYLA KATILIYORUM
----------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

- ☐ Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.
- ☐ Amirim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.
- ☐ Amirim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.
- ☐ Amirim, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.
- ☐ Amirim, yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansı arttıracak bir deneyim olduğuna inanır.
- ☐ Amirimin beni, eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.
- ☐ Amirim, kuruluş içinde benim kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.
- ☐ Amirim, benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.
- ☐ Amirim ,geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.
- ☐ Amirim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.
- ☐ Amirimden gereken sıklıkta geribildirim alırım.
- ☐ Amirim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.
- ☐ Amirime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.
- ☐ Amirim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.
- ☐ Amirim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.
- ☐ Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar kuruluşum tarafından tespit edilir.
- ☐ Kuruluşumun gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.
- ☐ Bu kuruluş eğitime olanak tanımaktadır.
- ☐ Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.
- ☐ Kuruluşumun karşılaştığı sorunları, kendi sorunlarım gibi algıları.
- ☐ Kendimi bu kuruluşu ait hissetmiyorum.
- ☐ Kendimi bu kuruluşu duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.

Lütfen
12. Soruyu
sonunda
ya geçiniz.

(1) HIÇ KATILMIYORUM	(2) AZ KATILIYORUM	(3) KISMEN KATILIYORUM	(4) OLDUKÇA KATILIYORUM	(5) TAMAMIYLA KATILIYORUM
----------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

- ☐ Bu kuruluştaki kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.
- ☐ Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.
- ☐ Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluştaki çalışmaya devam ediyorum.
- ☐ İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
- ☐ Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.
- ☐ Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
- ☐ Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- ☐ Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.
- ☐ Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiç bir yükümlülük hissetmiyorum.
- ☐ Benim için avantajlı olsa da şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.
- ☐ Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam suçluluk hissedirim.
- ☐ Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.
- ☐ Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- ☐ Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.

Eğitim programlarına katılmak...

- ☐ Kişisel gelişimime katkıda bulunur.
- ☐ İşimi daha iyi yapmama yardımcı olur.
- ☐ Arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.
- ☐ Diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.
- ☐ İşimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.
- ☐ Terfi etme şansımı yükseltir.
- ☐ Ücret zammı almama yardımcı olur.
- ☐ Karşılığını almadan ek işler yapmamıza neden olur.

Lütfen yan sayfaya geçiniz.

- ☐ Farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.
- ☐ İzlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.
- ☐ Kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.
- ☐ İşime ara vermemi gerektirir.
- ☐ Amirimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.
- ☐ Arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.

Cinsiyetiniz

(1) Kadın (2) Erkek

Yaşınız

- (1) 20'nin altı
(2) 20 – 29
(3) 30 – 39
(4) 40 – 49
(5) 50 – 59
(6) 60 ve üzeri

Medeni durumunuz

(1) Bekar (2) Evli

Eğitim düzeyiniz

- (1) İlkokul mezunu
(2) Ortaokul mezunu
(3) Lise mezunu
(4) Fakülte veya yüksek okul mezunu
(5) Yüksek lisans
(6) Doktora

Görev ünvanınız

- (1) Üst düzey yönetici
(2) Orta düzey yönetici
(3) Alt düzey yönetici
(4) Yönetici olmayan personel

Kuruluşunuzdaki çalışma süreniz

- (1) 1 yıldan az
(2) 1 – 2 yıl
(3) 2 – 4 yıl
(4) 4 – 6 yıl
(5) 6 – 10 yıl
(6) 10 – 15 yıl
(7) 15 yılın üzerinde

Kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği sektör: _____

Kuruluşunuzun statüsü

(1) Kamu (2) Özel

TEŞEKKÜRLER.....