

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Ender Dombaycı

Zonguldak 2021

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**Hazırlayan
Ender Dombaycı**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Nurdan Gürkan**

Zonguldak 2021

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

... / ... / 20... (İmza)

Ender DOMBAYCI

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 186282101005 numaralı Ender Dombaycı' nın hazırladığı “**Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**” konulu ~~DOKTORA~~/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/04/2021 Çarşamba günü saat 11:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

Başkan _____ Prof. Dr. Hakan ÇELİK

Üye _____ Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Üye _____ Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN (Danışman)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi
Tez Yazarı : Ender Dombaycı
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Nurdan Gürkan
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2021
Sayfa Adedi : 147

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen hızlı değişimin etkisiyle günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için etkin ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu sebeple geleneksel anlayıştan uzaklaşarak bilgi temelli stratejilere yönelen işletmeler için insan kaynağının niteliklerinin artırılması ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanması önemli hale gelmiştir.

İşletmelerin mevcut insan kaynağının niteliklerinin artırılması ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanması için başvurduğu yöntemlerden biri hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitimin etkin bir biçimde düzenlendiği işletmelerde çalışan iş görenlerin kendilerine yapılan yatırımın artması sebebiyle işletmede kalmaya devam edebileceklerine ve kazanımlarını artıracabileceklerine olan inançları artmaktadır. İş görenler üzerinde oluşturduğu bu olumlu algı sebebiyle hizmet içi eğitim iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Buradan hareketle araştırmada termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Zonguldak ilinde termik santrallerde çalışan 369 beyaz yakalı iş görenden anket formu ile veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş görenlere sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç örgütsel bağlılık türü üzerinde de etkili olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

ABSTRACT

Institution : ZBEU Institute of Social Sciences, Department of Business Administration

Title : The Effect of In-Service Training on Organizational Commitment Level

Author : Ender Dombaycı

Adviser : Assist. Prof. Dr. Nurdan Gürkan

Type of Thesis, Year : Master Thesis, 2021

Total Number of Pages: 147

With the effect of increasing competition with globalization and the rapid change in social, economic and technological fields, today businesses need to be effective and efficient in order to continue their existence. For this reason, it has become important to increase the qualifications of human resources and ensure their commitment to the organization for businesses that move away from traditional understanding and turn to knowledge-based strategies.

In-service training activities are one of the methods used by businesses to increase the qualifications of their existing human resources and to ensure their commitment to the organization. In businesses where in-service training is organized effectively, the belief of the employees that they can continue to stay in the business and gain is increasing due to the increase in investment made to them. Due to this positive perception it creates on employees, in-service training is one of the important factors affecting the organizational commitment levels of the employees.

Thus, the relationship between in-service training and organizational commitment of white-collar employees working in thermal power plants is examined in the study. In accordance with this purpose, data were collected with a questionnaire from 369 white-collar workers working in thermal power plants in Zonguldak province. Research hypotheses were tested by regression analysis. Considering the results of the analyzes, it has been revealed that in-service training opportunities provided to employees are effective on all three types of commitment: emotional, attendance and normative commitment.

Keywords: In-Service Training, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmelerde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Zonguldak'ta faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerden araştırma kapsamında veri toplanmıştır.

Öncelikle; bu yıl hayata gözlerini yuman annemi bu vesile ile anmak istiyorum. Hayatım boyunca bana olan sevgisini her an hissettiğim, benim için elinden gelen her şeyi yapan annemin bu günlerimde de yanımda olmasını çok isterdim. Allah annemin mekânını cennet eylesin, çok kıymetli babama da uzun ömürler versin.

Bilgi ve tecrübesini çalışmanın tüm aşamalarında yorum ve önerileriyle bana aktaran, benimle sürekli ve yapıcı bir şekilde iletişim halinde olarak desteğini benden esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nurdan Gürkan' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca katıldığım tüm derslerde yeni bilgiler edindim ve değerli hocalarımı dinlemekten büyük memnuniyet duydum. Hepsine çok teşekkür ederim.

Son olarak; her daim bana güvenen ve desteğini hissettiren değerli eşim Cansu Ünal Dombaycı' ya çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	5
1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	5
1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	6
1.3. Hizmet İçi Eğitimin Önemi	8
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	9
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	11
1.6. Hizmet İçi Eğitim Türleri	13
1.6.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi	13
1.6.2. Temel Eğitim	14
1.6.3. Geliştirme Eğitimi	14
1.6.4. Yükseltme Eğitimi.....	15
1.6.5. Özel Alan Eğitimi.....	15
1.7. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	15
1.7.1. İş Başı Eğitim	16
1.7.1.1. Gösteri Yoluyla Eğitim	18
1.7.1.2. Ekip Çalışması Yoluyla Eğitim	19
1.7.1.3. Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	20
1.7.1.4. Staj Yoluyla Eğitim	21
1.7.1.5. Monitör (Kılavuz) Yoluyla Eğitim	22
1.7.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.....	23
1.7.1.7. Rotasyon Yolu ile Eğitim	25
1.7.1.8. Koçluk Yoluyla Eğitim.....	28
1.7.1.9. Gözetimci Nezaretinde Eğitim.....	28
1.7.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	29
1.7.2.1. İşletme (Yönetim) Oyunları Yöntemi.....	32

1.7.2.2. Panel Yöntemi.....	33
1.7.2.3. T Grup Eğitimi.....	33
1.7.2.4. Simülasyon (Taklit) Yöntemi	34
1.7.2.5. Gezi-Gözlem Yöntemi.....	34
1.7.2.6. Rol Oynama Yöntemi	35
1.7.2.7. İn Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi	36
1.7.2.8. Örnek Olay Yöntemi.....	37
1.7.2.9. Seminer ve Kurslar	38
1.7.2.10. Anlatma Yöntemi.....	40
1.7.3. Teknoloji Destekli Eğitim	41
1.7.3.1. Bilgisayar Temelli Eğitim.....	41
1.7.3.2. Uzaktan Eğitim	43
1.7.3.3. Multimedya Eğitim	44
1.8. Hizmet İçi Eğitim Süreci.....	44
1.8.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	45
1.8.1.1. Gözlem.....	47
1.8.1.2. Eğitim İhtiyaç Belirleme Formu	48
1.8.1.3. Görüşme.....	48
1.8.1.4. Anket.....	49
1.8.1.5. Testler	50
1.8.1.6. Kayıt ve Raporların İncelenmesi	51
1.8.2. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerinin Belirlenmesi	52
1.8.3. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	53
1.8.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	54
1.8.5. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanması.....	55
1.9. Hizmet İçi Eğitimlerin Değerlendirilmesi.....	56
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	60
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	60
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	62
2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Sınıflandırma	64
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	65
2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	66
2.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık.....	67
2.3.1.1.2. Devam Bağlılığı	69
2.3.1.1.3. Normatif Bağlılık	70
2.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	72
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	73
2.3.1.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	75
2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	76
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	77

2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı (Side-Bet Theory)	78
2.3.2.2. Salancık' in Yaklaşımı	80
2.3.3. Çoklu Bağlılık	80
2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	81
2.4.1. Bireysel Faktörler	83
2.4.1.1. Cinsiyet	83
2.4.1.2. Yaş	84
2.4.1.3. Eğitim Durumu	85
2.4.1.4. Kıdem.....	87
2.4.1.5. Medeni Durum	88
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	88
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	88
2.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma	89
2.4.2.3. Ücret ve Ödül.....	90
2.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	92
2.4.2.5. Örgütsel Adalet	92
2.4.2.6. Gözetim.....	93
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	94
2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	95
2.5.1. Performans.....	96
2.5.2. Stres	97
2.5.3. Devamsızlık.....	98
2.5.4. İş Gücü Devri	99
2.5.5. İşe Geç Gelme	100
2.6. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	100
3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	106
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	106
3.2. Evren ve Örneklem	107
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	108
3.4. Veri Toplama Yöntemi	111
3.5. Verilerin Analizi.....	111
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	112
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	113
3.7.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özellikleri.....	113
3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	114
3.7.3. Güvenilirlik Analizleri.....	117
3.7.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	118
3.7.4.1. Hizmet İçi Eğitim Tanımlayıcı İstatistikleri	118

3.7.4.2. Örgütsel Bağlılık Tanımlayıcı İstatistikleri	119
3.7.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	122
3.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler	123
3.7.6.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	123
3.7.7. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış	126
SONUÇ	127
KAYNAKÇA	131
EKLER	144
ÖZ GEÇMİŞ	147



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. İş Görenlerin Demografik Özellikleri	113
Tablo 3. 2. Faktör Yükleri	115
Tablo 3. 3. Uyum İyiliği Değerleri	117
Tablo 3. 4. Güvenilirlik Sonuçları	118
Tablo 3. 5. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Betimleyici İstatistikleri.....	118
Tablo 3. 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Betimleyici İstatistikleri.....	120
Tablo 3. 7. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....	123
Tablo 3. 8. Hizmet İçi Eğitim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	124
Tablo 3. 9. Hizmet İçi Eğitim ve Devam Bağlılığı İlişkisi	125
Tablo 3. 10. Hizmet İçi Eğitim ve Normatif Bağlılık İlişkisi	125
Tablo 3. 11. Hipotez Sonuçları	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	64
Şekil 2.2.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	65
Şekil 2.3.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	67
Şekil 2.4.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı	71
Şekil 2.5.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	78
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	108



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit
AMOS	: Moment Yapılarının Analizi (Analysis of Moment Structures)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi Error of Approximation)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
HİE	: Hizmet İçi Eğitim Index)
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
ORT.	: Ortalama Package for Social Sciences)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square
S.S.	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
ZBEÜ	: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda işletmeler arasındaki rekabet; küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim, bilgi birikimindeki artış ve belirsizlik faktörlerinin etkisiyle artmıştır. İşletmelerin sahip oldukları mali, fiziksel ve beşerî kaynakları etkili bir şekilde kullanması, bu değişimlere uyum sağlayarak rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için oldukça önemlidir.

Günümüzde esneklik, rekabet gücü ve yüksek kalite standardı gibi kavramların öneminin artması nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı da artırmıştır. Nitelikli iş görenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir konuma gelmesiyle beraber “insan” işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri haline gelmiş, nitelikli iş görenlerin azlığı ise mevcut iş görenlerin hizmet içi eğitim yoluyla istenilen nitelikler doğrultusunda geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple işletmeler iş görenlerin eğitime daha çok önem vermeye ve hizmet içi eğitimlere daha çok yatırım yapmaya başlamışlardır.

İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini günümüz koşullarına göre geliştirmek, hata ve kazaları azaltmak ve verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı eğitim faaliyetleri hizmet içi eğitim olarak tanımlanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007:763). Hizmet içi eğitim ihtiyacı iş görenlere hizmet öncesinde verilen bilgilerin yetersiz olması, iş yapış biçiminde meydana gelen değişim ve gelişmeler ve bazı bilgi ve becerilerin hizmet öncesi kazanılmasının mümkün olmaması gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır (Canman, 2000:96-97). Ayrıca iş görenlerin istenilen bilgi, beceri ve deneyim düzeyine ulaşmalarında etkili olduğu düşünülen hizmet içi eğitim uygulamalarının, nitelik ve nicelik olarak iyi planlandığı takdirde iş görenlerin örgütsel bağlılığına olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.

İşletmeler için nitelikli iş gücüne sahip olmak kadar bu iş gücünün örgütsel bağlılığının sağlanması da oldukça önemlidir. Özellikle bilgiye dayalı işlerde çalışan nitelikli iş görenlerin örgüt üyeliğine devam etmesi işletmeler için kritik öneme sahiptir. Hizmet içi eğitim yoluyla nitelikleri iş gereklerine uyumlu hale getirilen insan kaynağının örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması; nitelikli insan kaynağının rakiplere kaptırılması, motive edilememesi ve bunun bir sonucu olarak

işgücü devir oranının artması gibi bazı riskleri beraberinde getirmektedir. İş gücü devir oranının yüksek olması işletmeler için önemli maliyet unsurlarından biridir. İşletmeler önemli bir sorun olarak gördükleri bu durumu çözebilmek için iş görenlerin bağlılığını artırmaya çalışmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasının iş gücü devrini yükselttiğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003:28).

Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin örgüt içerisinde problem üretmek yerine mevcut problemleri çözüme davranışı göstereceği, diğer iş görenlere kıyasla sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olduğu, daha yüksek performans gösterdikleri, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için sürekli kendilerini geliştirdikleri ve yenilikçi fikirler ortaya koydukları düşünölmektedir (Chow, 1994:3). Ayrıca iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba göstermesi ve kendi önceliklerinden ödün vermesi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Meyer ve Allen, 2004:2).

Bu sebeple işletmeler, iş görenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemek için hizmet içi eğitimler düzenlemektedir. İşletmelerin, iş görenlerin motivasyonlarını artırıcı, onların uzmanlık alanlarını destekleyici ve bilgi ve becerilerini yükseltici hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmasının iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını artıran etkenlerden biri olduğu düşünölmektedir. Sonuç olarak rekabetin yüksek olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin insan faktörünü hizmet içi eğitim ile destekleyerek geliştirmesi ve nitelikli insan kaynağını elde tutabilmek için iş görenlerin örgütsel bağlılığını yükseltecek faaliyetler gerçekteştirmesi oldukça önemlidir.

Günümüzde birçok işletme iş görenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini artırarak niteliklerini iş gerekleriyle uyumlu hale getirmek ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemek amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlemektedir. Literatürde hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte; düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının farklı sektör ve katılımcılar üzerinde farklı etki göstereceği ve elde edilen sonuçların birbirinden farklı olacağı düşünölmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan

beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir.

Bu kapsamda Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan 396 beyaz yakalı iş gören araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki tüm iş görenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma evreninde yer alan 381 kişiden anket formları ile veri toplanmış ve kullanılabilir 369 anket formu elde edilmiştir. 369 beyaz yakalı iş gören araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında Zonguldak ilinde belirlenen sektörde faaliyet gösteren firma sayısının az olması araştırmanın önemli sınırlılıklardan biridir. Zaman etkeni ise bir diğer önemli kısıttır. Araştırma kapsamında bazı iş görenlerin izinli olması, bazılarının çalışmaya katılmak istememeleri ve bazı anketlerde eksik cevaplanan soruların bulunması sebebiyle tüm evrene ulaşılamamıştır. Ayrıca iş görenlerin anket formlarına verdikleri cevapların belirli zaman aralıklarında değişebileceği unutulmamalıdır.

Bu çalışma hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık kavramlarını detaylı bir biçimde ele almakta ve termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin hizmet içi eğitim algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu sebeple çalışma termik santrallerin insan kaynakları birimlerine kaynak oluşturması, literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle literatüre katkıda bulunması ve daha sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara örnek olması açısından önem taşımaktadır.

Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymak üzere yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, hizmet içi eğitim kavramı başlığı altında hizmet içi eğitimin tanımı, önemi, amacı, yararları, sınırlılıkları ve türleri hakkında bilgi verilmiş hizmet içi eğitim yöntemleri belirtilmiş ve hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinden düzenlenen eğitimlerin değerlendirilmesine kadar olan süreç açıklanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı başlığı altında örgütsel bağlılığın tanımına ve önemine yer verilmiş, örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal sınıflandırma, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca son olarak daha önce yapılan benzer çalışmaların sonuçları hakkında bilgi verilmiş ve hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık arasında kurulan ilişkilere ait değerlendirmelere yer verilmiştir.

Son bölümde ise hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, modeli ve hipotezleri, kısıtları ve veri toplama aracına ilişkin bilgilere yer verilmiş, verilerin analizinde kullanılan istatistikî teknikler ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır.



1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Rekabetin dünya üzerindeki varlığı, teknolojilerin hızlı değişimi, tüketicilerin üreticilerden fazla olması, yaygınlaşan esnek üretim, yeni iş kollarının ortaya çıkması ve bu iş kollarında istihdam edilmek üzere ihtiyaç duyulan nitelikli iş göreni bulmadaki zorluk ve insanların her geçen gün artan eğitim ve kültür seviyeleri insan kaynaklarının önemini artırmaktadır (Koca, 2008:38).

İşletmeler nitelikli iş görenleri bulmadaki zorluk sebebiyle mevcut iş görenleri eğitimler ile geliştirmeyi hedeflemektedir. Eğitim, bireyin davranışlarını istenilen şekilde değiştirme veya bireye yeni davranışlar kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1972:12). İnsanın içinde yaşadığı bireysel, organizasyonel ve sosyal alanları birleştiren, kişinin mevcut performansını ulaşılması hedeflenen performansa yükseltmesini sağlayan faaliyetler eğitimi oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002:18).

Bir başka tanıma göre eğitim, insanların düşüncelerinde, tutumlarında, davranışlarında ve yaşamlarında hedeflenen amaçlar doğrultusunda belirli iyileştirme ve geliştirme sağlayan sistemli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:163).

Günümüzde çalışma koşullarının sürekli değişmesi ile mal ve hizmet üreten işletmeler çağın gereklerine ayak uydurmak ve yeni gelişmeleri takip etmek zorundadır. Bu zorunluluk iş görenlerin eğitim kurumlarında çalışma alanı ile ilgili gereken eğitimi almış olsalar dahi günümüzde yaşanan hızlı değişim karşısında sürekli kendini yenilemesini ve yeni bilgiler edinmesini gerektirmektedir. Bu açık hizmet içi eğitimle sağlanmaktadır. İşin yürütülmesi ile ilgili gerekliliklerin iş gören tarafından öğrenilmesini sağlamak ve iş görende davranış değişikliği oluşturmak amacıyla işletme tarafından planlanarak düzenlenen hizmet içi eğitim, iş görenin işbaşı yaptığı andan itibaren, işin gerektirdiği verimlilik düzeyine ulaşması için ihtiyaç duyduğu beceri ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla yürütülmektedir (Bucak, 2011:10).

Eğitimle ilgili çeşitli tanımlar yapıldığı gibi hizmet içi eğitimde de çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim, istihdam edilen iş görenin hizmet ile arasında yakınlık oluşturmak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumluluklarına hazırlamak amacıyla kurum içi, kurum dışı, işbaşı ya da iş dışında başvuru alan eğitim faaliyetlerini içermektedir (Taymaz, 1997:4-6).

Hizmet içi eğitim, işin devamının sağlanması için ihtiyaç duyulan iş görenin, işin yürütülmesi sırasında gerekli olan yeterlilikleri kazanabilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi amacıyla düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında işin verimliliğini artıracak olumlu değişimler ortaya çıkarmayı hedefleyen bilgi, görgü ve becerileri geliştiren eğitim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:111).

En kapsamlı tanımı ile hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi süreçlerinde ortaya çıkabilecek muhtemel hataların ve kazaların en aza indirilmesi, maliyetlerde tasarruf, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden kalitenin artırılması, kârların yükseltilmesi ile vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görenin verilen görevleri yerine getirmesi esnasında ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükselten tüm planlı eğitim etkinliklerini kapsamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007:763).

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitim; bir işletmede çalışan iş görenin hizmet verimliliğinin artırılması ile mesleğindeki ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilmesi için yaşam boyu eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitimin amacı, kurum açısından verimliliği, birey açısından ise iş doyumunu artırmaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşların hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlaması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerini yerine getirmesi gerekmektedir (Şimşek ve Öge, 2012:234).

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi düzenleyen kurumun hedeflerine ve politikasına bağlı olarak kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Hizmet içi eğitimle kurumun belirlediği hedefler hem kurumun hem de hizmet içi eğitim

verilecek iş görenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenmektedir (Taymaz, 1997:7-8). Genel olarak hizmet içi eğitim aşağıda belirtilen gerekçelerle düzenlenmektedir (Yüksel, 2000:200):

- İş görenin hizmet öncesi eğitimle edindiği bilgileri kurum içerisinde belirlenen hedefler doğrultusunda işin yürütülmesi esnasında yeterli hale getirmek,
- Ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda sürekli olarak gelişerek değişen topluma iş görenleri eğitim yoluyla uyumlu hale getirmek,
- İş görenin yeni bilgiler edinerek kendini geliştirme arzusu ve bunun yanında kariyeri ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmesine olanak sağlamak,
- Bilimsel ve teknolojik alanda dünyada hızlı ve sürekli yaşanan değişikliklerin bir sonucu olarak hizmet öncesi kullanımı pek mümkün olmayan bazı makine, teçhizat ve araçların kullanımının iş görene öğretilmesini sağlamak,
- Hatalı üretimi azaltarak üretimde verimliliği ve kar oranlarını artırmak,
- Kurum ve iş görenin dış çevreden gelen değişiklik ve yeniliklere karşı esnekliğini sağlamak,
- Mal ve hizmet kalitesini artırarak ve malzeme ve enerji tasarrufu anlayışını iş görende oluşturarak maliyetleri azaltmak,
- İş kazalarını ve işin hatalı yürütülmesinden kaynaklanan olumsuz çıktıları azaltmak,
- Kurumun çağın gereklerine uygun iş gören ile dinamik ve saygın olmasını sağlamak,
- Makine ve teçhizatın bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İş görenin işe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak,
- İş görenler arasında iletişimi artırarak ilişki ve uyumu kuvvetlendirmek,
- İş görenin, örgütün amaç, ilke ve politikalarını benimsemesini sağlamak,
- İş görenin kendini geliştirmesini destekleyerek kariyer yapmasına imkân sağlamak ve üst kadrolar için iş gören ihtiyacını örgüt içerisinde karşılamak,
- İşyerine olan örgütsel bağlılığı geliştirmek,

- Kurum içerisinde güven duygusunu geliştirmek, motivasyonu sağlamak ve iş görenin moralini yükseltmek.

Çağımızın gelişerek değişen ekonomik ve sosyal yapısı düşünüldüğünde hizmet içi eğitimin en temel amacı, iş görenin kurum hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu standartlara ulaşmasını sağlamaktır. Kurum hedeflerinin belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlanmasının ilk aşamasını oluşturmaktadır. Belirlenen hedefler doğrultusunda hizmet içi eğitim planları yapılmakta, planlara bağlı olarak politikalar belirlenmekte ve son olarak uygulanacak yöntem ve kurallar ortaya konmaktadır. Ayrıca belirlenen hedefler, hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Can vd., 2001:194).

1.3. Hizmet İçi Eğitimin nemi

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler arasında artan rekabet, işletmelerin rekabette birbirlerine üstünlük sağlamak için ürün ve hizmet kalitesi, global düşünme, yüksek performanslı çalışma sistemi ve iş gücünü geliştirme ve yönetme konularına yoğunlaşmasını gerektirmektedir (Noe, 1999:9). Bununla birlikte ekonomik, teknolojik, örgütsel ve sosyal gelişmelerin etkisiyle günümüzde çalışma koşulları sürekli değişim göstermekte ve yaşanan hızlı değişim işletmeleri eğitime daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Geçmişte yapılan işlerden farklı olarak artık iş gören, basitten karmaşığa farklı yeterlilikler gerektiren çeşitli görevler üstlenmektedir. Bilgi, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple iş görenin işletme hedefleri doğrultusunda potansiyelinin ortaya çıkarılarak bilgi, beceri ve yeteneklerinin hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi gerekmektedir (Drucker, 1993:293).

Hizmet içi eğitim, işletmelerin hedeflerine ulaşması için iş görenlerin etkinliğini artırarak işletme hedeflerini desteklemekte ve işletmenin örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (ztrk ve Sancak, 2007:765). Bu uyumun sağlanabilmesi için iş görenlerin, bağımsız hareket edebilme, ekip çıkarlarını gözetme, geçmişten gelen alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme ve yeni çalışma şartlarının gerektirdiği mesleki bilgiyi edinme ihtiyaçları ancak hizmet içi eğitim yolu ile karşılanabilmektedir (Koçel, 2013: 89).

Bununla birlikte mesleki anlamda yeterli olan iş görenin, kendisi ile aynı yeterlilik düzeyinde olmayan diğer iş görenler ile çalışmaktan rahatsız olması ve buna bağlı olarak motivasyonunun düşmesi, insan kaynağı tedarikinde isabetli seçim yapmanın zorluğu sebebiyle iş gören seçiminin her zaman doğru olarak yapılamaması ve hizmet öncesi eğitimde elde edinilen bilgilerin örgüt hedefleri ile kıyaslandığında yetersiz kalması gibi sebepler hizmet içi eğitimleri işletmeler için oldukça önemli hale getirmiştir. Ayrıca iş görenin görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramasını sağlayarak yöneticilerle yaşanan çatışmayı azaltması hizmet içi eğitimlerin işletmeler için önemini artırmaktadır (Ataklı, 1992:67).

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitim sonrasında hedeflenen verimlilik artışı birtakım koşulların yerine gelmesine bağlı olarak sağlanmaktadır. Kurumlarda verimliliğinin önündeki engellerin tespit edilmesi bu koşulların en önemlisidir. Bu engellerin gerçekçi bir şekilde tespit edilmesinden sonra, hizmet içi eğitimler yoluyla nasıl ortadan kaldırılacakları belirlenebilmektedir (Pehlivan, 1995:10).

Hizmet içi eğitimin faydaları kurumsal ve bireysel açıdan iki şekilde ele alınmaktadır. Hizmet içi eğitimle elde edilen bireysel faydalar aşağıda bahsedildiği şekilde ifade edilmektedir (Tortop vd., 2006:150):

- Kendisini geliştiren ve kariyer imkanları sunan kuruma karşı iş görenin güven duygusu artmakta, işi ile ilgili endişeleri azalmaktadır. Huzurlu, motive ve iş tatmini yüksek şekilde çalışmaktadır,
- Hizmet içi eğitimlerle kendini geliştiren ve güncel şartlara uyum sağlayan iş gören yüksek kazançlı işlerde çalışma fırsatı yakalayabilmektedir,
- Hizmet içi eğitim esnasında iş gören çalışma arkadaşlarıyla zaman geçirme imkânı bulmakta, iletişimi kuvvetlenmektedir. Bu durum iş görenin kurum içi uyumunu artırmaktadır,
- Mesleki bilgi, beceri ve yaklaşımı gelişen iş gören alanında yeni gereklilikleri takip ederek ufkunu genişletmekte, kurum hedefleri doğrultusunda yeni bilgiler edinmekte, meslek tecrübesi ve yeni yeterlilikler elde etmektedir,

- İçeriden terfi imkânı sağlayan kurumlarda çalışan iş gören hizmet içi eğitimlerle gelişerek kariyer imkanına sahip olmaktadır,
- İş kazalarına sebep olan risk faktörleri konusunda bilinçlenmekte ve iş kazalarından kendini korumaktadır,
- İş gören işi iş esnasında deneme yanılma yolu ile değil, daha önce öğrenilmiş doğruların kendisine aktarılması ile daha çabuk ve güvenli olarak öğrenmektedir,
- Mesleki gelişimini sürdürmesi ve işi için gerekli yeterliliklere sahip olmasıyla beraber iş kaybı endişesi azalmaktadır,
- Bireysel hataları azalmakta, performansı artmaktadır,
- Kuruma yeni iş başı yapan iş görenin oryantasyon sürecine destek olmaktadır,
- İşini belirlenen süre zarfında beklenen nitelikte yerine getiren iş gören işinden zevk almakta, kurum içerisinde saygınlık elde etmektedir,
- Kendini geliştiren iş gören kültürünü artırmakta, insan ilişkilerini kuvvetlendirmekte ve kendini rahat ifade etmektedir.

Bahsi geçen bireysel kazanımların yanında hizmet içi eğitimin kurum açısından sağladığı faydalar ise aşağıda belirtilmektedir (Canman, 2000:73):

- Eğitimden elde edilen bilgiler doğrultusunda üretimde malzeme, ekipman ve insan gücünden tasarruf edilmekte, hatalı üretimin azalması ile de ürün zayıtının önüne geçilmektedir. Bu durum üretim maliyetlerini düşürmekte ve verimliliği artırmaktadır,
- Üretimde kullanılan ekipman daha az yıpranmakta ve bakım, onarım giderleri düşmektedir,
- Nitelikli iş görenler yöneticilerin kontrol yükünü azaltmakta, denetimi kolaylaştırmaktadır. Bu durum yöneticilerin farklı alanlara zaman ayırarak doğru, zamanında ve işi kolaylaştıran kararlar almasına olanak tanımaktadır,
- İş görenin çeşitli hususlardaki şikâyetleri azalmakta ve iş tatminsizliğine yol açan sebepler öğrenilerek gerekli önlemler alınmaktadır,
- Yeniliklere açık ve gelişmeleri takip eden nitelikli iş gücüne sahip olan kurum dünyada yaşanan gelişmelere daha kolay uyum sağlamaktadır,

- Verimlilik artışı sağlayacak teknikler, analizler ve metotların iş gören tarafından tespiti kolaylaşmaktadır,
- Kurumun toplumdaki saygınlığı artmaktadır,
- Kurum içi iletişim kuvvetlenmekte, çalışanlar arasında yapıcı arkadaşlıklar kurulmakta ve bununla beraber iş görenin çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile ilgili şikayetleri azalmaktadır,
- İş kazaları azalmakta, meslek hastalıkları önlenmektedir,
- Disiplin sorunları azalmaktadır,
- Müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti artmakta ve bu durum kuruma toplum içinde duyulan saygınlığı olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitimin örgüte sağladığı yararlar arasında en temel olanı örgütün maliyetleri ve gelirleri arasında ekonomik olarak olumlu yönde bir değişim yaratmasıdır. Bununla birlikte ekonomik olarak yarar sağlamak için planlanan, bir program dahilinde iş görenler ile düzenlenen ve sonuçları değerlendirilen hizmet içi eğitim kuruma ek bir maliyet yaratmaktadır. Bu maliyete karşılık hizmet içi eğitimler sonucunda iş görenlerin niteliklerinin gelişmesi, olumlu iş tutumlarının artması, iş doyumu ve örgüt ile olan bağının yükselmesi ise eğitimden bu maliyet sonucunda elde edilen temel kazanımları oluşturmaktadır (Pehlivan, 1997:111).

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimin kurumlar için çeşitli faydaları olmasına rağmen uygulama esnasında dikkat edilmesi gereken bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin kurum içerisinde karşılaşılan tüm problemleri çözeceğini düşünmek gerçekçi bir yaklaşım değildir (Tutum, 1979:125).

Aşağıda hizmet içi eğitimlerin sınırlılıkları belirtilmektedir (Çevikbaş, 2002:31):

- Hizmet içi eğitim kurum hedefleri doğrultusunda iş gören yeterliliklerini geliştirmek üzere planlanmaktadır. Bu sebeple kurum hedefleri ve eğitim ihtiyacı tespit edilmeden düzenlenen eğitimler beklenen bireysel ve kurumsal faydayı sağlamamaktadır,

- Kurum eğitime katılan iş görenin ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamıyorsa iş gören hizmet içi eğitimlere karşı isteksiz olmakta ve istenilen sonuçlar alınamamaktadır,
- Hizmet içi eğitim iş görenlere bir şey öğretmemekte sadece öğrenmeleri için fırsat vermektedir. İş gören hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve kurum tarafından teşvik edilmiyor ise eğitimden istenen sonuçların alınması oldukça zor olmaktadır,
- Kurum içerisinde görevlendirme iş görenin temel bilgi ve beceri seviyesi, öğrenim durumu, yaşı ve eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılmalı ve aynı kriterler gözetilerek eğitimler planlanmalıdır. Hizmet içi eğitimle her iş görene aynı bilgiler aktarılamamaktadır,
- Hizmet içi eğitimde öğrenim basitten zora, yalından karmaşığa kademeli olarak artacak şekilde planlanmaz ise iş görenin kazanımları azalmaktadır,
- Hizmet içi eğitimler çalışanları potansiyelleri doğrultusunda geliştirmekte ancak var olmayan bir potansiyel oluşturmamaktadır,
- Eğitimlerin tüm çalışanların niteliklerini hedefler doğrultusunda geliştirmek üzere planlanması eğitimlerin başarısını etkilemektedir. İş görenlerin ilgi alanları ile kendi içlerindeki iletişim ve koordinasyonu dikkate almayan eğitim programları başarısız olmaktadır,
- Tüm süreçler iyi planlanmış olsa bile eğitimcinin konusunda yeterli olmaması eğitimin faydadan çok zaman ve maliyet kaybına yol açmasına sebep olmaktadır,
- Hizmet içi eğitim kurum içerisindeki iş gören politikalarından kaynaklanan eksiklik ve aksaklıkları düzeltmeye yeterli değildir. Kurum içi terfilerde ve ücret artışlarında iş gören yeterlilikleri ve performansı göz önünde bulundurulmuyorsa, iş gören politikasından kaynaklanan hata ve eksiklikler yaşanıyorsa bu eğitime duyulan güveni düşürmekte ve eğitimin faydası azaltmaktadır,
- Hizmet içi eğitim programları doğru belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmelidir. Değerlendirme yapılmaz ise eğitimin faydası tespit edilememektedir.

Hizmet içi eğitim çalışmaları yapılırken kuruma sağladığı birtakım faydalarının yanında yukarıda belirtilen sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumların yerine getirmek zorunda olduğu yasal düzenlemeler kapsamında planlanması, iş görenlerin eğitim alt yapılarının hizmet içi eğitimler için yeterli olmaması ve kurumların hizmet içi eğitim faaliyetlerini planlarken iş görenlerin eğitim ihtiyaç ve eğitimlerin fayda-maliyet analizlerini tam anlamıyla yapmıyor olmaları hizmet içi eğitimin etkinliğini düşürmektedir. Bu durum kurum açısından hedeflenen iş verimliliğine ulaşılmasının önüne geçmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007:29).

1.6. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimin türü belirlenirken eğitimin amaçları, iş görenin görev alanı ve yetenekleri, kurumun iş gören ihtiyacı gibi çeşitli kriterler dikkate alınmaktadır. Genellikle kullanılan eğitim türleri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:147):

- Oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi,
- Temel eğitim,
- Geliştirme eğitimi,
- Yükseltme eğitimi,
- Özel alan eğitimi.

1.6.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

İşe alıştırma eğitimi örgüt kültürünü yeni iş görene benimsetmeyi hedeflemektedir. Yeni işbaşı yapan iş görene kurum, çalışma arkadaşları ve üstleri tanıtılmakta, kurumun faaliyet alanlarıyla ilgili genel bilgiler aktarılmakta ve görev yapacağı birim ve işi ile ilgili teknik detaylar paylaşılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:146).

Kurum iş gören seçiminde belirli kriterler çerçevesinde nitelikli ve deneyimli bir iş gören seçmiş olsa dahi iş gören için kurum yenidir. Bu sebeple kurumun fiziksel yapısı, değerleri, kimliği ve iş akışı mutlaka oryantasyon eğitimi ile iş görene aktarılmalıdır (Fındıkçı, 2001:244, 245). Bununla birlikte oryantasyon eğitimi kuruma yeni işbaşı yapan iş görenin eğitilmesinin yanında; terfi, nakil vb. çeşitli sebeplerle kurum içinde farklı bir göreve atanan ve bu sebeple farklı bir

Çalışma ortamında çalışmaya başlayan veya belirli bir süre görevinden ayrı kaldıktan sonra tekrar iş başına dönen iş görene de uygulanmaktadır. Bu eğitimlerde iş görenlerin işine uyum sağlaması amaçlanmaktadır (Kalkandelen, 1979:39).

Genel bir tanım yapmak gerekirse oryantasyon eğitimi iş görenlerin işe, işin gerektirdiği görev, yetki ve sorumluluklara, örgüt yapısı ve kültürüne, örgütün misyon, vizyon ve politikalarına ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlaması amacıyla kısa süreli olarak düzenlenen faaliyetlerdir (Yüksel, 2000:201).

1.6.2. Temel Eğitim

Temel eğitim programları hazırlık, uyarlama, işe yönelme, stajyerlik ve adaylık eğitimi gibi çeşitli şekilde nitelendirilmektedir. Temel eğitim türünde mesleğe yeni başlayan veya kuruma yeni iş başı yapmış iş görenlere görev yapacağı kurumu, politikalarını, görevini, çalışma arkadaşlarını, yetki ve sorumluluklarını aktarmak, iş göreni kuruma hizmeti öncesinde geliştirerek eksiklerini gidermek hedeflenmektedir (Akgl, 2008:20).

Temel eğitim türünde eğitim süresi genellikle önceden belirlenmektedir. Adaylık veya stajyerlik olarak da adlandırılan bu sürede iş görenin ve kurumun sorumlulukları yönetmeliklerde yer almaktadır. Belirlenmiş bu süreç sonunda iş görenler kurumun amaçlarını öğrenmekte ve kuruma uygun beceriler geliştirerek görevine hazırlanmaktadır. İşletmelerde genellikle temel eğitimle oryantasyon eğitimi i ie geçmiştir. Bu sayede iş gören hem kurumu tanırken hem de kendini geliştirebilmektedir (Taymaz, 1997:8-9).

1.6.3. Geliştirme Eğitimi

Değişikliklere uyum olarak da adlandırılan geliştirme eğitimi, iş görenlere görevi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve iş dünyasında yaşanan gelişmeler sonucunda çalışma koşullarına etki eden bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla düzenlenmektedir (Kalkandelen, 1979:41).

İş görenlerin kurum içinde kadrolama, yaş ve üretim süreçlerindeki değişiklikler sebebiyle görevleri değişebilmektedir. İş görenin farklı görevleri yerine getirmesine olanak tanıyan bu tür programlar meslek eğitimi niteliği taşımaktadır (Bilgin vd., 2007:16). Bunlara ek olarak bilgi tazeleme ve

değişikliklere uyum eğitimleri iş görenin motivasyonunu yüksek tutmak, örgütsel bağlılığını artırmak ve duyarlılık kazanmasını sağlamak gibi amaçlarla da düzenlenmektedir. Bu tür programlara tekâmül, uyarlama, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim gibi isimler verilmektedir (Canman, 2000:100).

1.6.4. Yükseltme Eğitimi

Yükseltme eğitimi organizasyon yapısındaki kadrolama ve iş görenin yükselme isteğini karşılamak üzere planlanmaktadır. Çeşitli hiyerarşik kadroların ve görevlerin bulunduğu kurumlarda bu kadro ve görevlere atanacak iş görenlerin seçiminde başvuru yollarından birisi de iş görenlerin terfi ettirilmesidir. Bu eğitim türünde temel amaç kurumdaki iş görenin üst kademelerdeki kadrolara hazırlanmasını sağlamaktır. Kurumun çeşitli görevlerde ihtiyaç duyacağı iş gören ihtiyacını kurum içerisinden temin etmek, iş görenin farklı alan ve kademe yer alan görevlerdeki yeterliliklerini artırmakta ve iş tatmini sağlamaktır. Bu sebeple iş görenlerin üst düzey kadro ve görevlere terfi yoluyla seçimi kariyer sistemini benimseyen kurumlarda büyük önem arz etmektedir (Çevikbaş, 2002:36).

1.6.5. Özel Alan Eğitimi

Özel alan eğitimi iş görenleri özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek ve geliştirmek amacıyla planlanmaktadır. Kurum içinde iş görenlere özel uzmanlık kazandırmak ya da yabancı dil öğretmek gibi sebeplerle bu eğitimler düzenlenmektedir. İlk yardım ve iş güvenliği eğitimleri ile bilgisayar, temel geliştirme, dil kursları vb. eğitim programları bu eğitimlere örnek gösterilebilir. Bunun yanında yurt içinde veya yurt dışında diğer kurumlar tarafından düzenlenen kurum dışı eğitim programlarına da iş görenin katılımı sağlanmaktadır (Taymaz, 1997:9).

1.7. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Kurum hedefleri doğrultusunda belirlenecek ve yürütülecek hizmet içi eğitim yöntemi eğitimden başarılı sonuçlar elde etmenin anahtarıdır. Farklı amaçlar için farklı eğitim yöntemleri belirlenmelidir. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanması eğitimin faydasını artırmaktadır. Bu sebeple iş görenlerin eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi ve niteliklerinin artırılarak dünya

üzerindeki gelişmelere uyum sağlayabilmesi için çeşitli eğitim yöntemleri kullanılmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 768-769).

İşletmelerde hedefler doğrultusunda hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenmekte ve eğitim ihtiyacının giderilmesi ile ilgili plan ve programlar hazırlanmaktadır. Sonrasında ise iş görenler belirlenen hizmet içi eğitim programlarına dahil edilerek planlar uygulanmaktadır. Bu aşamada eğitimden istenilen sonucu elde edebilmek için iş görene uygun eğitim yöntemi belirlenmektedir. Eğitim yöntemine karar verilirken eğitimin amacı ve konusu, eğitime dahil edilecek iş görenlerin sayısı, mesleki durumları, bilgi ve beceri düzeyleri, kişisel farklılıkları ve kariyer düzeyleri, eğitim için belirlenen zaman aralığı, ayrılan bütçe ve eğitimin kimler tarafından verileceği gibi çeşitli kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:145).

Hizmet içi eğitim yöntemleri iş başı, iş dışı ve teknoloji destekli eğitim olmak üzere 3'e ayrılmaktadır.

1.7.1. İş Başı Eğitim

İş başında eğitim, iş görenin işin yürütülmesi esnasında doğal çalışma koşullarında, işin yapılışı hakkında bilgiler aktararak iş görenin niteliklerini geliştiren, iş bilgisini artırarak performansını yükseltmesine imkân sağlayan ve uygulayarak öğrenme esasına dayanan bir eğitim yöntemidir (Mucuk, 2000:357).

Bununla birlikte iş başında eğitim ile ilgili iş görenlerin çalışma hayatlarında işin yürütülmesi esnasında gerekli bilgi, beceri ve davranış değişikliklerini kendiliğinden kazanacağı yönünde yanlış bir algı bulunmaktadır. İş başında eğitimin kurumlarda gelecekte önemini gittikçe artıracak düşünülmemektedir. İş görenlerin birçoğu iş yaşamları süresinde çeşitli iş başı eğitim tecrübesi yaşamakta ancak bu eğitimlerin çoğu öğretim yöntemlerine hâkim, tecrübeli, belirli bir alanda uzmanlaşmış eğitimciler tarafından yapılmayan, planlanmamış ve öğretim açısından yetersiz iş başı eğitimlerden oluşmaktadır (Pehlivan, 1997:114).

İş başı eğitimin temel amacı iş görenin kurum beklentileri ve mesleğinin gerekleri ile ilgili görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı niteliklerini geliştirmek ile işine ve iş yerine uyumunu artırmaktır. Bu amacın istenilen sonuca ulaşması için işinde uzman kıdemli bir iş gören veya konusuna hâkim deneyimli bir

eğitimci gerekmektedir. Bununla birlikte eğitimi veren iş gören veya eğitimci, iş göreni eğitmek için motive olmalı ve etkili eğitim tekniklerinden faydalanmalıdır (Taşkın, 1997:136).

İş başında eğitim, iş görenlerin işi uygulamalı olarak öğrenmesi ve zaman tasarrufu sağlaması açısından kurumlar için oldukça faydalı ve önemlidir. Kurum içinde düzenlenen eğitimler iş görenlerin çalışma ortamına ve diğer iş görenlere uyumunu artırmaya ve iş yaşamına pozitif bir bakış açısıyla bakmalarına destek olmaktadır (Bucak, 2011:90). İş başında yapılan eğitimin olumlu yönleri aşağıda yer almaktadır (Deniz, 1999:63):

- Olağan iş koşullarında ve işin yürütülmesi esnasında kullanılan araç, gereç ve malzemeyle düzenlenmesi nedeniyle eğitim maliyeti düşüktür,
- Eğitimin işin yapıldığı çevrede düzenlenmesi nedeniyle eğitim etkinliği yüksek olmakta ve verilen bilgiler hemen uygulamaya konulabilmektedir,
- Eğitime katılmak üzere iş görenin çalışma sahasını terk etmemesi sebebiyle üretim aksamamaktadır,
- Eğitime dahil edilen iş görenler işin yapılışı esnasında izlenerek güçlü ve zayıf yönleri tespit edilebilmekte ve eksiklikleri giderilmektedir.

İş başında eğitim yöntemlerinin olumsuz tarafları ise aşağıda yer almaktadır (Şimşek ve Öge, 2012:254):

- Eğitimin işin yapıldığı çevrede düzenlenmesi sebebiyle tecrübesiz iş görenler pahalı ekipmanlara maddi zarar verebilmektedir,
- Eğitim esnasında işin devam etmesi sebebiyle eğitim için ayrılan zaman sınırlı tutulabilmektedir,
- Sınırlı sayıda iş görenin aynı anda eğitilebilir olması sebebiyle tüm iş görenleri eğitmek için ayrı ayrı zaman ayırmayı gerektirmektedir,
- Eğitimi veren kişinin öğretim tekniklerine hâkim olmaması durumunda bilgi aktarımında problem yaşanmaktadır,
- Eğitime tabi tutulan iş görenin bazen işi konusunda eğitimi veren kişiden daha bilgili olduğunu ispat etmeye çabalamakta ve bu durumun çatışmaya yol açmaktadır.

İş görenin, işinin ve çalıştığı ekipmanın başından ayrılmadan eğitime dahil edilmesi yoluyla niteliklerini artıran iş başı eğitim birçok kurum tarafından iş gören eğitiminde temel yaklaşım olarak görülmektedir. Bu özelliği ile endüstride yaygın bir şekilde kullanılmakta olup hizmet içi eğitimin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Bingöl, 2003:223).

1.7.1.1. Gösteri Yoluyla Eğitim

Kurum içerisinde yeni kullanılmaya başlanan ekipmanların kullanımına ilişkin bilgilerin iş görenlere konuya hâkim bir eğitim uzmanı tarafından görsel yöntemler kullanılarak aktarılması yöntemidir. Bu yöntemin avantajları bilgilerin hızlı aktarılması, kolay anlaşılması ve kalıcı olması olarak belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:153).

Bu yöntemin amacı iş görenlere işin nasıl yapılacağını göstererek aktarmaktır. Yöntem dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, eğitime dâhil edilen iş görene yazılı ve sözlü olarak gerekli bilgiler aktarılmaktadır. İkinci aşamada konuya hâkim bir eğitmen, işi kendi yaparak iş görene göstermektedir. Örneğin, bir makinenin işletim aşamaları çalışma esnasında iş görene izletilmektedir. Üçüncü aşamada, önceki aşamalarda iş görene nasıl yapılacağı konusunda bilgilerin verildiği işi iş görenin yapması istenmektedir. Dördüncü aşamada ise işin öğrenilme durumunu tespit etmek için iş görenin aynı işi tekrar yapması istenerek iş gören gözlemlenmekte ve sonuçlar takip edilmektedir. Bu yöntem çeşitli kaynaklarda “İş Yaptırarak Öğretme Eğitimi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntem oldukça farklı alanda uygulanabilmektedir. Ekipmanların mekanik çalışma prensipleri veya işin tekrar eden adımlarının iş görene aktarılmasında en etkili iş başı eğitim yöntemleri arasında gösterilmektedir. Ayrıca insanlarla iletişim halinde olan iş görenlerin eğitiminde, insanlarla olumlu iletişim kurabilme tekniklerinin öğretilmesinde etkili olabilmektedir (Canman, 2000:113-114).

Bu yöntemde eğitim veren kişiler iş görenlere görevlerini nasıl en doğru, güvenli ve verimli bir şekilde yerine getireceklerini görsel ve işitsel yöntemler kullanarak öğretmektedir. Özellikle kuruma yeni alınan araç ve gereçlerin kullanımının öğretilmesi maksadıyla bu yönteme başvurulmaktadır. Bu yöntem ile

yürütülen iş başı eğitim faaliyetlerinin daha kalıcı olduğu bilinmektedir (Noe, 1999:105).

1.7.1.2. Ekip Çalışması Yoluyla Eğitim

Ekip çalışması yoluyla eğitim genel olarak proje gruplarında karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde, küçük veya büyük kapsamlı çeşitli projeler veya karşılaşılan sorunlar için iş görenler bir araya getirilerek ekipler kurulur. Ekip çalışması yoluyla iş görenlerin ortak karar alma, problemleri tartışma ve yeni çözüm önerileri ortaya koyma becerileri gelişmektedir. Ayrıca ekip üyelerinin fikir alışverişinde bulunarak bakış açılarını geliştirmesi, yardımcı iş görenin mesleki gelişimini sağlaması gibi faydaları bulunmaktadır (Zengin, 2013:121).

Bu yöntem iş görenin karar verme ve planlama konularında gelişimini olumlu etkileyen bir yöntemdir. Her bir ekip, seçilmiş belgelerin incelenmesi, sınırları belli bir konuda rapor hazırlanması ya da bir araştırma çalışması yapılması gibi konularda önceden belirlenen görevleri ortak kararlar alarak yerine getirmektedir. Ekip çalışması yoluyla eğitimde ön hazırlık ve etkili bir liderlik çok önemlidir. Bu yöntem iş görenin karar verme ve planlama konularında gelişimini olumlu etkilediği gibi iş görenleri yaratıcı ve üretken olmaya teşvik etmektedir (Taş, 2004:27).

Kurumlar takım oluştururken farklı hedefler doğrultusunda seçimlerini yapmaktadırlar. Ekip çalışması yoluyla yeni yetiştirilmekte olan iş görenlere bilgi aktarmak, karar süreçlerine onları dâhil etmek ve takımlarına danışmalarına müsaade etmek yeni iş görenlerin gelişimini hızlandırmaktadır. Yeni çalışanlar, takımlar içerisinde kendisinden tecrübeli iş görenlerin tecrübelerini görmekte ve onların bilgisinden yararlanmaktadır. Böylece oluşturulan takımlar hem bir görevi yerine getirirken hem de yeni iş görenler eğitilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:152).

Bu yöntemin başarısını etkileyen etkenlerden birisi iş görenlerin takıma uyum süresidir. Bu süre ne kadar kısa olursa yöntemin başarılı olma şansı o kadar artmaktadır. Ayrıca bu çalışma bir grup çalışması olup gruplarda bazen bazı üyeler sorumluluktan kaçınmakta ya da görüş bildirmek konusunda tedirgin davranmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için toplantı sonlarında

katılımcılardan kişisel görüşlerini dile getireceği raporlar istenilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:145).

1.7.1.3. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yetki devri yoluyla eğitim genel olarak kurumlarda yönetici olarak çalışan iş görenin eğitiminde kullanılmaktadır. Bu yöntemde üst kendisine bağlı bir görevde çalışan astına, onun niteliklerini geliştirmek amacı ile bazı yetkilerini geçici olarak devretmektedir (Geylan, 1992:151).

Yetki devri, iş görenin kurum içerisinde bazı görevleri yerine getirirken yetki kullanmasını ve kullandığı yetkinin sorumluluğunu almasını gerektirmektedir. Bu yöntem iş görenin yöneticilik becerilerini artırarak onu yöneticilik görevine hazırlama konusunda faydalı bir eğitim yöntemi olarak kabul edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:171).

Yönetici bu yöntemde bazı yetkilerini astına devretmekte ancak bu durum astın aldığı kararların sorumluluğundan muaf olduğu anlamına gelmemektedir. Yönetici işin gereklerinin ve bu çerçevede alınan kararların ilk sorumlusudur. Bu durumda yetkiyi kullanan ast ise yöneticisine karşı aldığı kararlardan sorumlu olmaktadır (Koçel, 2013:222-223).

Bir iş gören yöneticisi tarafından gerçekten samimi ve güvenilir bir şekilde yöneticilik görevlerine hazırlanmak isteniyorsa, yöneticinin iş görene onun gelişimine destek olacak ölçüde yetki ve sorumluluk devretmesi en iyi eğitim yöntemlerinden biri olarak görülmektedir. Yetki devri, iş görende doğru karar alma kabiliyetini ve kararlarının sorumluluğunu üstlenme bilincini geliştirmektedir. Yöneticilerin astlarına belirli konularda fikrini sorması, düşüncesini ortaya koyarak onu yanlışları düzeltmeye teşvik etmesi de iş gören gelişiminde etkili olmaktadır. Bununla birlikte yetki devri çok daha etkili sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde yönetici amaçları ortaya koymakta ve sonrasında işin yürütülmesini astına bırakarak sadece denetleme görevini üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:148).

Yetki devri eğitimi sonucunda iş görenin yaptığı hatalar kolaylıkla tespit edileceğinden iş görenlerin ileride benzer hataları yapmasının önüne geçilmektedir. Ancak yöntemin hedeflendiği şekilde iş gören niteliklerini geliştirmesi için

yöneticinin iş gören ile iletişiminin kuvvetli olması, onun yöneticilik yeteneklerinin geliştirilebilir olduğuna inanması ve gelişimini desteklemek için yardımcı olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:148).

Bu eğitim yönteminin bazı durumlarda başarısız olma olasılığı oldukça yüksektir. Örneğin; yönetici iş göreni baskı altına alan, onu suistimal eden şekilde yetki devri yapıyorsa, hatalı bir karar sonrasında sorumluluğu asta yıkmak maksadındaysa veya astın sahip olduğu bilgi, yetenek ve ilgiyi göz önünde bulundurmada yetki devrediyorsa eğitim yöntemi başarısız olmaktadır. Bununla birlikte yetki devri yapılan iş gören kötü niyetli ve tembel ise yine istenmeyen sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle yetki ile sorumluluğunda devredilmesi gerekmektedir. Ancak yöneticinin yetki devri sonrasında halen işin asıl sorumlusu olması yöneticilerin yetki devri yapmaktan kaçınmasına yol açmaktadır. Başka bir sorunda yöneticilerin hangi yetkiyi, hangi astına ne oranda ve ne zaman devredeceğine karar verememesi ve yetki devri konusunda sevdiği astlarına iyi yetkileri, sevmediği astlarına ise kötü yetkileri vermesidir (Budak, 2008:233).

1.7.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Kurum içerisindeki işleri genel bir bakış açısıyla öğrenmek, bilgi birikimini geliştirmek ve deneyim kazanmak için kurumda işverene bağlı ancak ücretsiz olarak çalışan kişiye stajyer denmektedir. Stajyer, işletmedeki diğer iş görenler gibi para kazanmak için değil bilgi ve deneyimini artırmak için çalışmaktadır (Atak, 2006:46).

Etkili bir eğitim yöntemi olan staj yoluyla eğitim ile kuruma yeni iş başı yapmış iş görenlerin işe başlamadan önce ileride kurum içerisinde üstlenecekleri görevlerini tecrübe edebilecekleri benzer görevleri yürüterek eğitilmeleri hedeflenmektedir. Bu yöntemin başarısını artırmak için izlenmesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. İş gören görevlerinin gereklerini verimli ve etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için okul döneminde edindiği teorik bilgiler kurum tarafından pratik iş başı eğitim programlarıyla desteklenmektedir. Çünkü mesleki bilgi atölyede veya büroda yapılan pratik uygulamalarla gelişmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:153).

Ayrıca staj yoluyla eğitimin kurumların imajını da yakından etkileyen bir eğitim yöntemidir. Stajyerler kurumda kendilerine gösterilen ilgi ve destek, kurumun iş yapış şekli, yönetim politikaları, kurum içi iletişim gibi çeşitli konularda dışarıyla bilgi paylaşarak kurum imajını etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:175).

Bu yöntemde iş görenlerin eğitiminin daha verimli geçmesi ve yapacakları işlerden soğumamaları için işin zorluk ve teknik gerekliliklerinin kademeli olarak iş görenlere aktarılması gerekmektedir. Ayrıca staj döneminin sonunda iş görenlerin verimli ve başarılı yönlerinin yanında yaptıkları hatalar ve eksik yönlerinin de çözüm önerileriyle birlikte iş görenlere aktarılması, ileride yürütülecek çalışmaların kalitesini artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:153).

Staj yoluyla eğitim yöntemi stajyerin kurumda üretime destek olurken bir yandan da eğitim görmesi esasına dayanmaktadır. Bu durum beraberinde üretimin ön plana çıkıp eğitimin göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Ayrıca tecrübeli iş görenler için planlanmış üretim hedeflerini yerine getirmek zorunda olması, stajyerin eğitime zaman ayırmasını zorlaştırmaktadır (Palmer ve Winters, 1993:132).

1.7.1.5. Monitör (Kılavuz) Yoluyla Eğitim

Bu eğitim iş başı eğitim yöntemleri arasında daha çok alt kademe iş görenler için tercih edilen eğitim yöntemlerindenidir. Günümüzde işletmeler, her geçen gün daha karışık bir hal alan ve teknik eğitim ihtiyacı ortaya çıkan işleri, eğitim verme yeterliliği olmayan üstlerin öğretmesindenise, bu eğitimleri ustabaşı, usta, nitelikli işçi ve teknisyenler arasından kişiler seçerek, onları pedagojik ve teknik bilgilerle eğiterek iş görenlerin eğitiminde görevlendirmektedir. Bu kişiler kurum içinde monitör olarak adlandırılmaktadır. Monitörler iş görenlere; işe, kurum hedeflerine ve ekipmanların etkili ve ekonomik kullanımına ait teorik ve pratik bilgiler vererek eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca kurum içerisinde yeni uygulanan çalışma yöntemlerine iş görenlerin uyumunun sağlanması sorumlulukları dâhilinde bulunmaktadır (Uyargil vd.,2009:194).

Monitörler tek tek veya gruplar halinde eğitilecek olan iş görenlere işin yürütülmesi esnasında ihtiyaç duyacakları tüm teknik ve yetkinlik gereklerini

açıklama, tanımlama ve kılavuzluk etme becerilerine sahiptir. Bir iş görenin eğitici yetkinliği bulunmayan bir iş gören tarafından eğitilmesiyle, teknik, sosyopsikolojik ve pedagojik konularda sistemli bir şekilde yeterince eğitilmiş monitörlerce eğitilmesi arasında önemli farklar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:148-149).

1.7.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Oryantasyon veya diğer bir adı ile sosyalleştirme kurum içerisinde yeni iş başı yapan iş görenlerin kısa süreli eğitimidir. Oryantasyon eğitimi bir kez ile sınırlı olmayıp iş görenin kurumda çalıştığı süre boyunca her görev değiştirmesinde iş öncesinde yeniden düzenlenmektedir (Akoğlu, 1999:27).

İşe alıştırma eğitimi iki farklı şekilde kurumlarda ele alınmaktadır. Bunlar genel işe alıştırma eğitimi ve bölüm-departman işe alıştırma eğitimidir. Genel işe alıştırma eğitimi; İş görenin görev tanımını ve kurumun yönetim felsefesini, politikalarını ve süreçlerini içermektedir. Bölüm-departman işe alıştırma eğitimi ise; bölümde gerçekleşen malzeme kullanımı, iş görenler arası ilişkiler, iş çevresi ve işin yapılmasına destek olan iş görenler gibi bölüm veya departman ihtiyaçlarını aktaran detaylı bilgiler içermektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003:3).

Bu eğitim yönteminde iş görenin işe uyumunu hızlandırmak amacıyla kurum içerisinde görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı temel bilgiler ve beceriler kazandırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca iş görene kurumu ve çalışma ortamını tanınması için kurum politikası, organizasyon yapısı, sahip olduğu hak ve sorumluluklar ile çalışma koşulları hakkında genel bilgiler verilmektedir. Bu eğitim yönteminde genel olarak konferans, açık oturum, kurum içi geziler ve yüz yüze görüşmeler gibi yöntemler tercih edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2012:255).

İş görenin işe başladığı ilk günden itibaren düzenlenmeye başlanan oryantasyon eğitimiyle kurumlar iş görenleri işletmenin faaliyetleri, işin nitelikleri, çalışma koşulları ve yönetim politikaları hakkında bilgilendirmektedir. Yeni iş başı yapan iş görenlerin, kurum beklentilerini eksiksiz olarak karşılamak için güdülenmiş ve heyecanlı olduğu bilinmektedir. Oryantasyon eğitiminin bir amacı da bu heyecanı artırmak ve sürekliliğini sağlamaktır. Oryantasyon programı kapsamında verilen eğitim bu amacın yanında iş görenin iş arkadaşları, yöneticiler

ve işletme ile arasında iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır (Boylu, 2007:259-269). İşe alıştırma eğitimi aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Bingöl, 1997:172):

- Yeni iş göreni karşılamaya hazırlık,
- Yeni iş göreni karşılamak,
- Yeni iş görenle ilgilenmek,
- Yeni iş görene firmayı tanıtmak,
- Yeni iş görene görevi ile ilgili bilgiler vermek,
- İş görene kurum kurallarını anlatmak,
- Diğer iş görenlerle tanıştırmak,
- Görevi ile ilgili süreçleri öğretmek,
- Süreci denetlemektir.

Bu eğitim kurumlar tarafından aşağıdaki amaçlarla düzenlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 149):

- Yeni iş görene görevi ile ilgili temel bilgileri ve kurum yapısını aktarmak ve kurum politikalarını benimsetmek,
- İş görenin nitelikleri ile iş gereklerini uyumlaştırılmak ve mesleki yetkinliklerini artırmak,
- İş görenin yeni bir sosyal ortamda bulunmasından kaynaklanan çekingenliğini azaltarak çalışma ortamında diğer iş görenlerle kaynaşmasını sağlamak,
- Yeni işe başlayan iş görenleri motivasyonunun yüksek olduğu ilk dönemlerde daha kısa zamanda eğitmek,
- İş yeri, çalışma ortamı ve görevi ile ilgili ayrıntıları daha ilk aşamada öğretmek ilerleyen zamanda yaşanabilecek problemlerin azaltmak,
- Yeni iş görenin önceki tecrübelerini kısa zamanda kuruma aktarmasını sağlamak,
- Yeni iş göreni örgüt kültürüne uyarlamak.

Yukarıda hangi amaçlarla düzenlendiği belirtilen işe alıştırma eğitiminin yararları ise aşağıdaki belirtilmektedir (Öner, 1999:159):

- Yeni iş görenlere görevi ile niteliklerini uyumlaştırma veya niteliklerine uygun bir işte görev alma imkânı tanımaktadır,
- İş görenin görevini yerine getirmesi esnasında bilgi eksikliği, işe ve iş yerine uyumsuzluk gibi sebeplerle yaşanabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırmaktadır,
- İş görenin kurumuna ve görevine yabancı hissetmesini önlemekte, diğer iş görenlerle kaynaşmasını kolaylaştırmakta ve kurum kültürüne yeni iş göreni uyarlamaktadır,
- İş görenlerin bilgiye kendi imkanlarıyla ulaşarak oluşturacağı maliyetin (zaman kaybı ile ekipman ve hammadde gibi kaynak israfı vb.) önüne geçilmektedir,
- İş görene, işin gerektirdiği incelik ve ustalık ilk dönemlerde aktarılarak iş görenin verimi artırılmaktadır,
- İş görenler arasında iletişimi artırarak işin yanlış veya eksik anlaşılmasından doğan problemleri azaltmaktadır,
- Yeni iş görenlere, görevleri ve kurum hakkında bilgiler verilmesi Maslow ihtiyaçlar piramidinde üçüncü aşamada yer alan sevgi görme ve ait olma ihtiyacına destek olmaktadır,
- İş görenin işine hakimiyeti ve motivasyonu artmaktadır,
- İş görenin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artırmakta ve performansını yükseltmesine yardımcı olmaktadır.

İşe alıştırma eğitimi; kurum içerisinde yeni bir görevde çalışmaya başlayan veya çeşitli sebeplerle işten ayrı kalmış iş görenin iş yerine, çalışma ortamına ve görevine uyumunu sağlamak için planlanan eğitim faaliyetidir. İş görenin işe uyumunu artıran bu eğitim aynı zamanda iş görenin kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesini sağlamakta ve tecrübesizlikten kaynaklanan hataları azaltmaktadır. İşe alıştırma eğitiminin planlanmadığı kurumlarda, iş göreninin kuruma olumsuz bir tutum takınma olasılığı arttığı gibi iş görenin hata oranı da artmaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2003:4).

1.7.1.7. Rotasyon Yolu ile Eğitim

Kurum içerisinde iş görenlerin uzun süre benzer bir görevi yerine getirmekten kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırmak amacıyla rotasyon uygulamaları planlanmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:175).

Bu yöntem; kurumun içerisinde farklı bölümlerde görev yapan iş görenlerin detayları önceden belirlenmiş bir plan dahilinde ve belirli bir zaman aralığında eğitilmesi esasına dayanmaktadır. Bununla beraber rotasyon yöntemi iş görenlerin motivasyonunu artırmak ve psikolojik olarak güçlenmeleri amacıyla da düzenlenmektedir. Rotasyon yolu ile eğitim iş görenlerin uzun süre aynı görevi yerine getirmekten dolayı bitkin düşmüş ve heyecanını kaybetmiş olmasını önleyerek iş tatminini artırmaktadır (Taymaz, 1997:150).

İş bölümü ve uzmanlaşmanın giderek artmasının bir sonucu olarak monotonluk ortaya çıkmıştır. Bu durumun olumsuz etkilerinden kurtulmak için kurumlar iş görenleri rotasyon yolu ile farklı işlerde çalıştırmaktadır. Monotonluktan kurtulmakla beraber iş görenler bu uygulamalar sayesinde çeşitli görevler üstlenmekte ve farklı nitelikler elde etmektedir. Farklı nitelikler elde eden iş görenlerin varlığı kurum içerisinde işlerin aksamasını da önlemektedir (Eren, 2006:258).

Bu yöntemin başarı ile uygulanabilmesi için farklı görevler üstlenen iş görenlerin kurum içerisinde yükselebileceği inancını taşıması önemlidir. Bu inanç ancak kurumun içeriden terfi politikasını benimsemesi ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır (Aldemir vd.,2002:163). Rotasyon yoluyla eğitimin faydaları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:151):

- Ekip çalışmalarının verimliliği artmaktadır,
- Çeşitli görevlerde çalışan iş gören farklı nitelikler elde etmekte ve diğer iş görenlerle sosyal uyumu artmaktadır. Bu durum iş göreni yöneticiliğe hazırlamaktadır,
- Uzun süre benzer görevlerde çalışmanın yarattığı monotonluk duygusu önlenmektedir,
- İş görenin daha başarılı olduğu görev ve çalışma koşulları belirlenebilmektedir,

- İş görenlerin, kurumun amaç ve hedeflerine daha geniş bir perspektiften bakmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte iş görenin farklı bölümleri tanıma, diğer iş görenlerle olumlu iletişim kurma, ekip içerisinde verimli çalışma, doğru karar alma ve problem çözme becerilerini olumlu yönde etkilemektedir,
- Kariyer planlaması oluştururken isabetli kararlar verilmesine destek olmaktadır,
- Yeni iş başı yapan iş görenlere farklı nitelikler edinme ve kişisel özellikleri ile iş gerekleri arasında bağ kurabilme olanağı sağlamaktadır.

Rotasyon yoluyla eğitimin verimliliği diğer tüm iş başı eğitim yöntemleri gibi insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesiyle paralel olarak artmakta veya azalmaktadır. Tüm iş görenler alışkanlık kazandığı görevi dışında kendisini geliştirmek istememektedir. Bu sebeple rotasyon yoluyla eğitim, bazı iş görenler ve uzmanlık alanları için uygun bir yöntem değildir (Dinç, 2005:46).

Rotasyon yoluyla eğitimin eleştirildiği bazı konular bulunmaktadır. İlk olarak yöneltelen eleştiri iş görenin bir süre sonra yaptığı işten farklı bir işe yönlendirileceği düşüncesiyle mevcut görevine duyduğu ilginin azalacağıdır. Bununla birlikte iş gören her yeni göreve ilgi duysa bile, birim yöneticileri adayın görevlerini yerine getirmesine müsaade etmeyebilir. Ayrıca, sürekli rotasyonla farklı bir görev üstlenen iş görenin iş ortamına alışması ve diğer iş görenlerle iyi ilişkiler kurması zor olmaktadır. Zamanla bu eğitim iyi yönetilmediğinde rotasyon eğitimi sıra savma niteliğine bürünmektedir. Bu olumsuz durumun önüne geçmek için iş görenlere bir takım görev ve sorumluluklar verilmeli ve iş gören denetlenmelidir. Rotasyon sadece eğitim olarak algılanmamalı bir başka göreve atama biçiminde düşünülmelidir (Canman, 2000:110-111).

Kurum içerisinde iyi planlanmış rotasyon uygulamaları iş görenin uzmanlık alanı haricinde farklı işleri de öğrenerek niteliklerini artırmasını sağlamaktadır. Çeşitli faydalarının yanında rotasyon yoluyla eğitim programlarının düzenlenme sebebi ve kuruma sağlayacağı faydalar iyi idrak edilmediğinde, rotasyon sürecinde yaşanan işe, iş ortamına ve çalışma arkadaşlarına uyum problemleri ve yeni görevin gerektirdiği bilgiyi edinme konusunda isteksizlik ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bazı kurumlarda rotasyon iş görenleri cezalandırmak amacıyla

kullanılmaktadır. Bu durumda iş görenin rotasyona karşı oluşan önyargısı bu uygulamaya karşı direnç gelişmesine sebep olabilmektedir (Budak, 2008:234).

1.7.1.8. Koçluk Yoluyla Eğitim

İş görenin yöneticisi tarafından düzenli bir şekilde verimlilik düzeyinin değerlendirilerek eksik ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve iş görene gerekli teknik bilgi ve becerileri aktararak performansını nasıl artıracığının açıklanmasına dayanan bir eğitim yöntemidir. Koçluk görevini üstlenen yönetici iş göreni görevini yerine getirirken daha önce aktardığı bilgiler ve kurallar nispetinde denetlemekte, iş ile ilgili sorular sorarak hataların sebebini kavramakta ve iş görenin hatalarını düzeltmektedir. Bu yöntemde iş gören görevini yerine getirirken eş zamanlı olarak eğitilmektedir (Taymaz, 1997:138)

Bu yöntem ile yöneticiler astlarının niteliklerini geliştirerek onların verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. İş görenin mevcut görevine benzer ve bilinen birtakım görevler seçilerek iş görenin bu görevleri yerine getirmesi veya bir problem hakkında araştırma yapması istenmektedir. Yönetici, iş görenin topladığı bilgileri değerlendirerek vardığı sonuç ile hazırladığı raporu incelemekte ve değerlendirmektedir. İş görene verilecek görevler, yargılama ve karar verme becerilerini kullanabileceği ve ona farklı bilgi ve beceriler katacak nitelikte olmalıdır (Canman, 2000:110).

Koçluk yöntemi iş göreni eğitmenin en iyi yolunun “yaparak öğrenme” olduğu ve iş göreni en iyi eğitecek kişinin onun yöneticisi olacağı fikrine dayanmaktadır. Bu fikir iş göreni en iyi tanıyan kişinin yöneticisi olacağı ve iş görenden beklenenlerin en iyi yöneticisi tarafından bilineceği görüşüyle desteklenmektedir. Yöntemin başarısının yöneticinin astlarını yetiştirme arzusu gütmesine ve astın yetenekli, istekli ve iyi niyet sahibi olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:116).

1.7.1.9. Gözetimci Nezaretinde Eğitim

Kolay uygulanabilen ve maliyeti düşük olan gözetimci nezaretinde eğitim, işletmelerde yaygın olarak kullanılan en bilindik eğitim yöntemlerinden biridir. Bu eğitim yöntemi, kurumda yeni iş başı yapan veya görev alanı değişen iş görenin kendisinden daha deneyimli, bilgi ve beceri sahibi kıdemli bir iş gören veya

yöneticinin yanına verilmesiyle yetiştirilmesi esasına dayanmaktadır (Kartal, 2001:46).

Bu yöntem, alt kademe iş görenlerin eğitilmesi amacıyla planlanan iş başı eğitim yöntemlerinden en etkilisidir. Yöntemin işleyişinde iş gören, yöneticiler tarafından sürekli ve sistematik olarak gözlenmekte ve denetlenmektedir (Zengin, 2013:120). Bu gözlem ve denetim esnasında iş görene iş ile ilgili sorular sorulmakta, görevler verilmekte, eleştiriler yapılmakta, talimatlar verilmekte, tavsiyeler ve önerilerde bulunmaktadır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için amirin iyi bir yönetici olması gerekmektedir (Canman, 2000: 110).

Bu eğitim yöntemi özellikle basit işlerin öğretilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Kurumlarda yöneticiler, astlarını diğer tüm çalışanlardan daha iyi tanımakta olup yönetimin iş görenlerden beklentilerinin de bilincindedir. Bu sebeple yöneticilerin astlarına kendi görev alanının gereklerini öğretmesi oldukça faydalıdır. Çalıştığı iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyan yönetici, astının zayıf yönlerini geliştirmek amacıyla onun yeni bilgiler edinmesini ve yeteneklerini geliştirerek nitelikli bir iş gören haline gelmesini sağlayabilmektedir. Yeni iş başı yapan veya görev alanı değişen iş gören yeni görevinin gereklerini, niteliklerini ve mesleki bilgi donanımını bilmek zorundadır. Eğer iş görenin bu göreve ilişkin mesleki bilgisi ve yeteneği yok ise kurum içerisinde deneyimli bir yöneticinin yanında eğitilmektedir. Tecrübeli olan iş gören, görevine yeni başlayan iş görene işin nasıl yapılacağı ile ilgili detayları aktararak onun göreve hazır olmasına destek olmaktadır. Bu eğitim yöntemi sayesinde iş görenlerin kuruma ve kendine olan güveni artacak olup bu durum iş görenin verimliliğini ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2005:147).

Gözetimci nezaretinde eğitim yönteminin olumsuz olarak nitelendirilebilecek tarafları da bulunmaktadır. Astını eğitmesi planlanan ve yaptığı işi çok iyi bilen bir yöneticinin bildiklerini aktarma yeteneği sınırlı olabilmektedir. Bununla birlikte astını eğitmenin yanında kendi görevlerini de yürütmek zorunda olan yönetici, astını eğitmeyi zaman kaybı olarak görebilmekte veya astını eğitirken kendi görevlerini aksatabilmektedir (Bucak, 2011:60).

1.7.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Çalışma hayatında iş dışı eğitimler genellikle yönetim alanında danışmanlık hizmeti veren firmalar ya da üniversiteler tarafından düzenlenen, iş görenlerin görevlerinin özelliklerini odak olarak almayan tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. İş dışında eğitim, iş başı eğitim uygulamalarından belirgin özelliklerle ayrılır. En belirgin özellik ise iş görenlerin eğitim süresi boyunca görev alanından uzakta olağan çalışma koşullarından uzaklaşarak eğitime katılması ve ilgisini tümüyle eğitime verebilmesidir (Öztürk ve Sancak, 2007:771).

İş dışında eğitimler kurum dışında düzenlenebileceği gibi kurum içinde de düzenlenebilmekte ancak kurum içinde işin yürütülmesi esnasında düzenlenmeyen eğitimlerdir. Bu eğitimler belirgin bir özellik olarak teorik nitelik taşımaktadır. Durumların geniş bir bakış açısıyla ele alındığı, genel ilke ve kuralların planlı bir şekilde verildiği bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem kurum içerisinde uygulandığı takdirde kuruma getirdiği mali yük; sağladığı fayda göz önünde bulundurulduğunda ekonomik olarak algılanmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:153).

İş dışında eğitim iş görenlerin görevleri dışında ancak kurum içinde eğitimlere katılması veya örgüt dışı eğitim olanaklarından yararlanmaları şeklinde düzenlenmektedir. Kurum içinde düzenlenen hizmet içi eğitim programları arasında, kurumun önceden belirlenmiş alanlarda planladığı formal eğitim programları, konferans, panel ve workshoplar yer almaktadır. Kurum dışı eğitim programları ise genel olarak diğer kurum ve üniversitelerce gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Kurumlar iş görenlere iş dışı eğitim olanaklarından faydalanmaları için ücretli izin veya eğitim bedelini karşılama gibi konularda destek vermektedir (Pehlivan, 1997:115).

İş görenlerin olağan çalışma düzenlerini yarıda bırakarak belirli zaman aralıkları dahilinde iş dışı eğitim programlarına katılması iş görenlerin görevlerinin aksamasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte iş görenin eğitim ihtiyacının iyi tespit edildiği ve eğitimi verecek kişinin alanında uzman olduğu bir iş dışı eğitim programı iş görenin görevine motivasyonu artmış bir şekilde dönmesini sağlayabilmektedir (Baynazoğlu, 2009:26-27).

Bu yöntem; iş görenin iş monotonluğundan uzaklaşması, sistematik bir eğitim yöntemi olması, eğitim için alanında uzman eğiticilerin tercih edilmesi, kurum dışı

gelişme ve yeniliklerin takip edilmesine olanak sağlaması gibi sebeplerle tercih edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:176).

Üniversiteler, ticaret odaları, danışmanlık hizmeti veren firmalar gibi çeşitli kurum ve kuruluşların organize ettiği iş dışında eğitim programlarına farklı kurumlardan iş görenlerin katılması, eğitimde çeşitliliği artırmakta ve katılımcıların ufkunun gelişmesine olanak tanımaktadır (Kaynak vd., 2000: 195). İş dışında eğitimin yararları genel itibariyle aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Deniz, 1999:64):

- İş görenler iş başı eğitim sırasında yalnızca görevleri esnasında karşılaştıkları problemlerin çözümü hakkında eğitilmektedirler. Bu sebeple görevin gerektirdiği genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilmektedir. İş dışı eğitimde ise böyle bir sakınca bulunmamaktadır,
- İş dışı eğitim alanında uzman bir eğitici tarafından düzenlenmesi sebebiyle daha etkili olmaktadır,
- İş gören sistemli ve planlı olarak düzenlenen iş dışı eğitimlerde işin zor yanlarını detaylı olarak öğrenmekte ve eğitimde aktarılan bilgiler rastlantıdan kurtulmaktadır,
- İş dışı eğitim faaliyetlerinde çok sayıda iş gören aynı anda eğitilmektedir,
- Eğitim maliyetini hesaplamak daha kolaydır,
- Farklı kurumlardan iş görenlerin katılımı iş görenlere başkalarının tecrübelerinden faydalanma imkânı sunmaktadır,
- Gerekli durumlarda özel araç ve gereçlerin kullanımı eğitimin etkinliğini artırmaktadır,
- İş görenin tüm zamanını ve ilgisini eğitime ayırması öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır.

İş dışında eğitimin sakıncaları genel itibariyle aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Uyargil vd.,2009:196):

- İş dışı eğitimlerde öğrenilenlerin anında görev başında uygulanamaması sebebiyle eğitimin işe transferinde bazen zorluk yaşanmaktadır,
- Eğitimde özel ve pahalı araç gerecin kullanılması eğitim maliyetini artırmaktadır,

- Eğitimin iş dışında gerçekleşmesi iş gücü kaybına sebep olmakta bu durum üretimi aksatmaktadır,
- Planlamak, kontrol etmek ve değerlendirmek daha zor olmaktadır,
- İş dışı eğitimde iş başı eğitim gibi sonucu hemen görmek mümkün olmamaktadır.

İş dışı eğitim yöntemleri uygulandıktan sonra uzun bir gözlem süreci neticesinde ancak eğitimlerin etkinliğine ait bir sonuca varılmaktadır. Eğitim sırasında iş görenin görevinin aksamaması, üretim ve hizmetlerin sürekliliğinin koruması için eğitim planlaması büyük özenle yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005:110).

İş dışında eğitim, iş başında eğitime göre eğitim materyali, uzman eğiticilerin eğitim bedeli ve eğitim programının hazırlanması açısından daha fazla zaman ve maddi kaynak gerektirmektedir (Noe, 1999:193).

1.7.2.1. İşletme (Yönetim) Oyunları Yöntemi

Eğitime katılan her bir iş görene gerçekte var olmayan bir kurumun temsilcisi rolünün verildiği ve temsilcilerle kurgulanmış olan şirkete ait bilgi ve belgelerin de paylaşılmasından sonra iş görenlerin önceden kurgulanmış problemler ile ilgili fikir yürütmeleri, karar almaları ve kendi aralarında kurum adına iletişim kurmalarının talep edildiği bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem sayesinde eğitime katılan iş görenler gerçek iş hayatına ve çevre koşullarına uygun bir ortamda gerçekçi bir deneyim yaşamaktadırlar. Oldukça etkili bir yöntem olmasına rağmen işletme oyunları yönteminin maliyetinin yüksek olması sebebiyle uygulanma sıklığı düşüktür ve genellikle üst düzey yöneticilerin eğitiminde kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:159).

İşletme oyunları yönteminde kullanılmak üzere, savaş oyunlarına benzer nitelikte kurum içinde geçen oyunlar kurgulanmıştır. Oyuna katılan gruba işletmenin faaliyetlerinin verilmesiyle beraber bu gruptan ürün fiyatının tespiti, üretim planlama, malzeme satın alma, maddi kaynak bulma, araştırma geliştirme ve pazarlama gibi yönetim konularında karar vermeleri beklenmektedir (Yüksel, 2000:208).

İşletme oyunları yöntemi iletişim, iyi ilişkiler kurma gibi eğitim sonrası faydalar sağlaması sebebiyle tercih edilmektedir. Yöntemin başarısı için veriler gerçek yaşamla uyumlu olmalı ve kurgulanan oyunlar gruplar arasında rekabet oluşacak şekilde yapılandırılmalıdır. Planlanması zor, kullanılması maliyetli ve zaman alıcı bir yöntemdir. Bu sebeple uygulanması da zordur (Uyargil vd.,2009:198).

1.7.2.2. Panel Yöntemi

Panel yöntemi 3-5 kişilik bir katılımcı grubunun katılımıyla iş görenlerin belirli bir konu hakkındaki görüşlerini hazırlaması ve kendilerine ayrılan eşit sürelerde bir panel yöneticisinin başkanlığında diğer iş görenlerle bu görüşlerini konuşup tartışması esasına dayanan bir yöntemdir (Öztürk ve Sancak, 2007:772).

Bu yöntemde tüm katılımcıların konu hakkında görüşlerini belirtmeleri sayesinde bir konuya ait farklı fikirler ortaya konmaktadır. Panel başkanı konuşmalar öncesinde katılımcıları panelin içeriği ve konuşmacılar hakkında bilgilendirmektedir. Panel yoluyla eğitimin sonunda başkan, eğitime katılan iş görenleri konu hakkında soru sorarak fikir alışverişi yapmaları hususunda teşvik etmektedir. İş görenlerin aktif katılımı ile düzenlenen bu yöntem oldukça etkili olmaktadır (Kartoğlu, 2007:22).

Toplu tartışma olarak da adlandırılan panel yöntemi birden fazla konuşmacının yer aldığı belirli bir konu üzerinde dinleyicilerin ve konuşmacıların soru-cevap şeklinde katılım gösterdiği ve bahsi geçen konuların tartışıldığı eğitim faaliyetidir (Dinç, 2005:36).

1.7.2.3. T Grup Eğitimi

T (training) grubu eğitimi veya duyarlılık eğitimi olarak adlandırılan bu yöntem, kurumda görev yapan iş görenlerin birbirlerinin görüş, tutum ve davranışları ile empati kurarak duyarlılık göstermesini öğretmeye odaklanmaktadır. Yönetici pozisyonlarında görev yapan iş görenler bu eğitim yönteminde kendi davranışlarını analiz etme fırsatı yakalamaktadır. Bu durum iş görenin kendisini ve diğer iş görenleri anlama, etkileme ve olumlu iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu eğitim yöntemi birbirlerini daha iyi

anlayan ve aralarında iyi iletişim kuran iş görenlerin ben düzeyinden biz düzeyine geçişine destek olmaktadır (Yüksel,2000:207).

Yöntemin uygulanması esnasında 12-15 kişiden oluşan gruplar oluşturulmaktadır. Oluşturulan gruplarda yer alan iş görenler farklı çalışma alanlarından seçilmektedir. Bu iş görenler önceden belirlenmemiş bir hususta beraber çalışmak üzere yönlendirilmektedir. Yöntem üç önemli evreden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:157):

- Eğitimin başında çalışmanın ilerleyişinin net olmaması sebebiyle iş görenler yönetime isteksiz yaklaşmaktadır,
- İkinci aşamada grup içinde yer alan iş görenler kendi yerlerini ve gözeticilerin bağımsızlık durumunu kavramaktadır,
- Son aşamada beraber çalışılması beklenen konular üzerine yapılan görüş ve eleştiriler artmakta, katılımcıların problemleri çözmek için istekli ve ciddi davrandıkları gözlemlenmektedir.

Yöneticilerin geliştirilmesi açısından oldukça etkili olan duyarlılık eğitimi iyi planlandığı takdirde yöneticilerin kişiliklerini ve yeteneklerini olumlu yönde değiştirebilmeleri için uygun bir ortam sağlamaktadır. Duyarlılık eğitimi kurum ile ilgili problemler için planlanırsa yöneticilerin görev yaptıkları kurumu daha iyi tanımalarına ve örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak şekilde bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Tortop vd., 2006:142-143).

1.7.2.4. Simülasyon (Taklit) Yöntemi

Taklit yöntemi olarak da adlandırılan simülasyon yöntemi iş görenlerin, gerçek iş koşullarında alacakları kararların ne gibi sonuçlara yol açacağını görmeleri açısından önemli bir yöntemdir. Bu yöntemle eğitilen iş görenler kararlarının sonuçlarını gerçek iş koşullarının taklit edildiği risksiz ve yapay bir ortamda görebilmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007:773).

Simülasyon yöntemi, yönetim ve iş görenler arası becerilerin yanında, üretim ve işleme becerilerinin de geliştirilmesinde uygulanmaktadır (Noe, 1999:200).

1.7.2.5. Gezi-Gözlem Yöntemi

İş görenlere öğretilmesi planlanan konuların gözlemlenmesinin mümkün olduğu merkezlere, gerekli açıklamaları yapmak üzere hazırlanmış olan tecrübeli bir rehber eşliğinde iş görenlerin katılımıyla geziler düzenlenmesidir. Katılımcıların gezi esnasında daha dikkatli olmasını sağlamak amacıyla iş görenlerden gezi alanındaki öğrenilmesi planlanan konulara ait gözlemlerini içeren bir rapor sunmaları istenmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007:773).

Gezi yöntemi ile yapılan her türlü eğitim faaliyeti gözlem gücüne dayanmaktadır. Bu yöntem iş görenlere gözlem yaparak, canlı, gerçek ve şahsi tecrübe temin etme olanağı sunmakta ve iş görenlerin konuya geniş bir bakış açısıyla yaklaşmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte gezi-gözlem yöntemi oldukça yorucu ve zaman alıcıdır. Yöntemin maliyetinin yüksek olmasının yanında gözlem yapılan alanda görevli iş görenlerin işleri de gözlem esnasında aksayabilmektedir (Bozkurt, 2006:34).

1.7.2.6. Rol Oynama Yöntemi

İş görenlere bazı tekniklerin öğretilmesi amacı ile geliştirilmesi planlanan konulara ait olayların dramatize edilmesidir. Rollerini canlandıracak olan iş görenler aynı zamanda eğitimin katılımcılarıdır. Bu yöntem özellikle, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler alanlarında kullanılan tekniklerinin geliştirilmesinde oldukça etkili olmaktadır (Canman, 2000:116).

Rol oynama yöntemi başlı başına bir eğitim yöntemi olarak kullanılmaktan ziyade diğer eğitim yöntemlerine destek olmak üzere uygulanmaktadır. İş görenlere geliştirilmesi planlanan bir konu üzerinde analiz ve değerlendirme yapma olanağı sağlayan ve bilgilendirme amacı taşıyan bir eğitim yöntemidir (Taymaz, 1997:145).

Geliştirilmesi planlanan iş görenler bu yöntemde kurgulanmış bir ortamda, geliştirilmesi planlanan konuları kapsayacak birtakım roller üstlenmekte ve bu roller kapsamında çeşitli davranışlarda bulunmaktadır. Üstlendikleri roller esnasında iş görenler, gerçek çalışma koşullarında o rolü üstlenen iş görenlerin yaşadıklarını daha iyi kavramakta, kendi durumunun farkına varmakta ve diğer iş görenlerin tutum ve davranışlarını gerçeğe uygun olarak analiz etme imkanına sahip olmaktadır (Uyargil vd., 2009:198). Rol oynama yöntemi aşağıda belirtilen başlıca aşamaları içermektedir (Saban, 2004:262):

- Rol oynama ortamının oluşturulması: İş görenler canlandırılacak rol ve problem oyun hakkında bilgilendirilmekte ve role uygun motive edici bir ortam hazırlanmaktadır,
- Rol oynayacak iş görenlerin seçilmesi: Gönüllülük esasına dayalı olarak roller iş görenlere dağıtılmaktadır. Rol dağıtımında canlandırılacak konuyu iyi anlayan ve kendini role hazır hisseden iş görenlerin seçilmesi önemlidir,
- Rol oynanacak alanı düzenlemek: Rol paylaşımı yapıldıktan sonra provaların ve rollerin yapılacağı alan uygun şekilde düzenlenmektedir,
- Rollerin oynanması: Rol alan iş görenler rollerini belirlenen alanda canlandırılmaktadırlar,
- Sürecin değerlendirilmesi: Canlandırılan rolün güçlü ve zayıf yönleri tüm katılımcılar tarafından değerlendirilmekte, gerçek çalışma koşulları ile bağlantısı ortaya konmakta ve önerilerde bulunmaktadır.

İş görenlerin belirli olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini gösteren problem çözmeye odaklanmış bir eğitim yöntemidir. İş görenlerin iş hayatında yaşanabilecek olaylar karşısında davranış şekillerini ve sorun çözme kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla uygulanmaktadır. İş görenlere ihtiyaç duyulması halinde rollerine hazırlanmaları için süre verilmektedir. Ayrıca rol canlandıran iş görenlerin gerekli ciddiyeti sergilememesi katılımcıların motivasyonunu düşürebileceği için bu hususa dikkat edilmelidir. Rol oynama yöntemi ile iş görenlerin diğer iş görenlerle empati kurması sağlanmakta, kişisel değerler ortaya konmakta, ekip çalışması desteklenmekte ve iş görenler kendi davranışları ile rol canlandıran diğer iş görenlerin davranışlarını karşılaştırarak yaptığı hataların farkına varmaktadırlar (Kartoğlu, 2007:23).

Ayrıca rol oynama yöntemi yeterince iyi kurgulandığı takdirde zihinsel yetenekler ve bilgilerin geliştirilmesinin yanında mevcut durumun duygusal tarafının ortaya konması açısından da faydalı olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:177).

1.7.2.7. In Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi

Bir kurumda görev yapan iş görenlerin görevleri ile ilgili problemlere çözüm arama ve bulma becerilerini geliştirmek amacıyla düzenlenen bir eğitim yöntemidir. Beklenen sorunlar yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem; eğitilecek iş görenlerin, kurgulanmış bir ortamda işten ayrılmış bir yöneticinin görevlerini teorik olarak üstlenerek bu işleri yönetmesi esasına dayanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007:772-773).

Bu yöntemde bir yöneticinin görevini kurgu olarak yerine getiren iş görenlerin masalarındaki evrak sepetlerine, planlanması, düzenlenmesi ve sonuca bağlanması gereken işlere ait belgeler bırakılarak ilgili görevleri yerine getirmesi istenmektedir (Dinç, 2005:40). Genel olarak yönetici ve lider pozisyonlarında görev yapan iş görenlerin eğitilmesinde kullanılan bu yöntemde öncelikle iş görenler kurumun politikası, amaçları, üretim yöntemleri vb. konularda bilgilendirilmektedir (Taymaz, 1997:151).

Evrak sepeti yönteminde eğitilecek iş görenlerin eğitim esnasında ihtiyaç duyacakları tüm bilgi ve belgeler masalarında bulunan evrak sepetinde yer almaktadır. Yöntemin uygulanması esnasında evraklarda yer alan birçok görev ile baş başa kalan iş görenlerin gerekli kararları alması ve beklenen davranışları göstermesi gözlemlenmektedir. Eğitime katılan iş görenlere belgeler halinde verilen görevler eğitim öncesinde kurgulanmış hayali görevlerden oluşmaktadır. İş gören görevleri tamamladıktan sonra grup içerisinde iş görenin performansı tartışılmaktadır. Bu yöntem doğal iş ortamında iş görenin karşılaşabileceği günlük görevlerin yerine getirilmesini öğretmek için oldukça faydalıdır. Evrak sepeti yöntemi iş görenlerin çözümleme, sentez ve yazı yazma becerilerini geliştirmekle birlikte yöntemin başarısı titiz bir ön hazırlık gerektirmektedir (Canman, 2000:51).

1.7.2.8. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminin temel amacı, uzun bir tartışmada bir grup iş görenin gerçek bir durumu veya sorunu tüm detaylarıyla incelemesini sağlamak ve her olay tartışmasından sonra iş görenleri daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve çözüm bulmaya teşvik etmektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:177).

Bu yöntemde mevcut bir sorun veya durum bir grup iş gören tarafından tartışılarak irdelenmekte ve iş görenler bu durum veya sorun ile alakalı bir çözüm

ortaya koyarak karar almaktadırlar. Bu yöntem katılan yöneticiler durumları değerlendirme, analiz etme, verilebilecek kararları ortaya çıkartma vb. yetkilere sahiptirler (Sabuncuoğlu, 2012:157).

İş görenlere iş hayatı ile ilgili konular “örnek olay” ya da “vaka” adı altında metin olarak verilmekte ve bir eğitici önderliğinde iş görenler tarafından neden-sonuç sistemine uygun olarak analiz edilmektedir. Eğitici olaya çözüm getiren değil iş görenleri çözüm arayışına yönelten, eğitimin amacı dışına çıkılmasını önleyen ve olumlu tutum ve davranışları teşvik eden bir rol üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:245-246).

Kurumlarda karşılaşılan güncel olaylar genel olarak örnek olay yönteminde kullanılmaktadır. İş görenlerin yetiştirilmesi planlanan konular ve kurum politikaları dikkate alınarak kullanılması uygun bulunan örnek olaylar yazılı olarak iş görenlere verilmektedir. İş görenler olayları çeşitli kaynaklardan yararlanarak inceledikten sonra kendi görüşleri doğrultusunda sınıf ortamında tartışmaktadırlar. Tartışmayı yönetme görevi konuya hâkim bir kişi ya da kurum içerisinden bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Tartışmayı yöneten kişi olayın çözümüne yönelik üzerinde durulması gereken hususlara iş görenlerin dikkatini çekebileceği gibi iş görenlere gerekli durumlarda danışmanlık da yapmaktadır. Yöntemin amacı iş görenlerin geliştirilmesi olduğu için varılan sonucun doğruluğundan ziyade iş görenlerin tartışmalarda karara varırken izledikleri yollar ve görüşlerini sağlam temellere dayandırmaları dikkate alınmaktadır (Çağır, 2007:66).

Yöntemin başarılı olması için tartışılmak üzere iş görenler ile paylaşılan olayın açık ve anlaşılır olması kadar tartışmaları yöneten kişinin konu hakkında uzman olması, iş görenleri çözüm odaklı olarak güdülemesi, tartışmalarda konu dışına çıkılmasının önüne geçmesi ve iş görenlerin tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine destek olması oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2012:158).

1.7.2.9. Seminer ve Kurslar

Kurumlar üst ve orta düzeyde yönetici olarak görev yapan iş görenleri, genel, mesleki ve teknik konularda bilgilendirmek ve geliştirmek amacıyla kurum içinde veya kurum dışında farklı kurumlar tarafından düzenlenen seminerlere dahil etmektedirler. Seminerler, konferanslar ile kıyaslandığında birkaç gün boyunca

devam eden daha uzun nitelikteki eğitim faaliyetleridir. Seminerlerin son bölümünde katılımcıların soru sorma imkanları vardır. Kurumlarda seminerlere özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin katılım hususunda istekli oldukları gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2012:154-155).

Seminerler çeşitli firmalarda görev yapan iş görenlerin katılımı ile genel katılıma açık olarak düzenlenebileceği gibi, belirli bir kurumun iş görenlerinin katılımı ile sınırlandırılmış genel katılıma kapalı olarak da düzenlenebilmektedir. Genel katılıma kapalı seminerlerin içeriği oluşturulurken yalnızca katılacak kurumun problemleri dikkate alınmaktadır. Bu durum yapılacak çalışmalar, analizler ve uygulamalar neticesinde içeriğin kuruma özgü hazırlanabilmesine imkân sağlamaktadır. Kuruma özgü içerik mevcut problemlerin çözülmesi açısından oldukça faydalıdır. Genel katılıma açık seminerlerde ise çeşitli kurumlardan iş görenlerin bir araya gelmesi katılımcılara diğer kurumlardaki uygulamalardan haberdar olma ve bu uygulamaların faydalarını tartışma fırsatı yaratmaktadır (Dinç, 2005:36-37).

İş görenlerin eğitilmesi amacıyla düzenlenen kurslar ise birkaç haftadan birkaç yıla kadar süre olarak farklılık gösteren ve iş görenin çalışma saatleri dışında düzenlenen eğitim faaliyetleridir. Kurslar niteliğine göre farklı şekillerde gruplanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:155-156):

- Çalışan Düzeyinde Kurslar: Kurumun tüm iş gören kademelerinde iş görenleri eğitme politikasının bir sonucudur. Alt kademe çalışanlara düzenlenen kursların içeriğinde genel olarak iş görenlere fiziksel avantajlar sağlayacak bilgiler verilmelidir. Bununla birlikte iş güvenliği, sivil savunma, okuma-yazma kursları da düzenlenebilmektedir,
- Çırak Düzeyinde Kurslar: Nitelikli iş gören ihtiyacının temini amacıyla düzenlenmektedir. Bazı kurumlar kendi bünyesinde uzun süreli çıraklık kursları açmaktadırlar. Genel olarak bu kurslara kurumlarda görev yapan iş görenlerin çocuklarının katılımına öncelik verilmektedir. Bu kurslar teorik kaldığı ve maliyetli olduğu gerekçeleriyle eleştirilmektedir,
- Eğitimcilerin Eğitimi Kursu: Kurum içinde eğitimci niteliğindeki iş görenlerin gelişimini sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Eğitimcilerin

yalnızca konuya hâkim olması yeterli olmayıp bu iş görenlerim öğretim formasyonuna sahip olmaları önemlidir,

- Yöneticilere Yönelik Kurslar: Kurumların devamlılıklarını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyduğu nitelikli yöneticileri bilgilendirmek ve sürekli geliştirmek amacıyla düzenledikleri kurslardır.

İşçi, çırak ve yönetici gibi farklı seviyelerdeki iş görenler için planlanan kurslar ve seminerler ile iş görenlerin kurum hedefleri doğrultusunda niteliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

1.7.2.10. Anlatma Yöntemi

Bir konuşmacının belirli bir konu hakkında eğitilmek üzere bir araya gelmiş bir grup veya bir kişiye yönelik yaptığı konuşma anlatma yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntem en basit ve kolay uygulanan yöntemdir. Bu sebeple kurumlarda düzenlenen eğitim programlarında sıklıkla kullanılmaktadır. Kolay uygulanmasının yanı sıra nispeten masrafının düşük olması ile işitsel ve görsel araç ve gereç ihtiyacının sınırlı olması diğer tercih sebepleri olarak gösterilmektedir (Canman, 2000:102).

Anlatım yöntemi genellikle iş görenleri bir konu hakkında bilgilendirmek, bir fikir veya bir durumu açıklamak ya da bir hususta ortak bir paydada birleştirmek istenildiği zaman tercih edilmektedir (Geylan,1992:152). Eğitime katılan iş görenlerin daha çok dinleyici rolünde yer aldığı ve eğitime sınırlı katkıda bulunabildikleri bu eğitim türünde daha çok teorik bilgiler aktarılmaktadır. Anlatım yöntemine örnek olarak konferans, seminer ve sınıf eğitimleri gösterilmektedir (Uyargil vd.,2009:197).

Anlatım yöntemiyle düzenlenen eğitim faaliyetleri eğitim konularının iş görenlere düzenli bir şekilde aktarılmasına olanak tanınmasıyla birlikte eğitime katılan iş görenlerin not tutma becerilerini de artırmaktadır (Orhaner ve Tunç, 2003:86).

Anlatım yöntemi kurumsal bazı bilgileri iş görenlere aktarmayı amaçlaması sebebiyle genel itibariyle teorik bir eğitim yöntemidir. Bu sebeple yöntemin başarısı çoğunlukla eğitimcinin konuya hakimiyetine, anlatım becerilerine ve eğitimi ilgi

çekici hale getirebilmesine bağlıdır. Bu eğitim yöntemi anlatılanların teorik bilgilerden oluşması ve iş görenlerin eğitime katılımının sınırlı olması sebebiyle eleştirilmekte ve iş görenlerin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmada yetersiz olduğu öne sürülmektedir. Bu sebeple anlatma yöntemiyle düzenlenen eğitim programlarında aktarılacak bilgilerin teorikten çok pratik bilgilere dayandırılmasının yöntemin başarısını artıracığı belirtilmektedir (Peker, 2010:10).

Bilinen bir yöntem olması, kolay organize edilmesi, düşük bütçe ile planlanabilmesi, özel eğitim ekipmanlarına ihtiyaç duyulmaması ve kısa zamanda büyük kitlelere ulaşılabilmesi bu yöntemin olumlu yönleri olarak gösterilmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:118).

1.7.3. Teknoloji Destekli Eğitim

Yaşanan teknolojik gelişmeler eğitim yöntemlerinin de değişmesine yol açmaktadır. Yeni teknolojik gelişmelerle birlikte eğitimlerin yönetimi kolaylaşmakta ve etkinlikleri artmaktadır. Bahsi geçen bu teknolojiler imajinasyon, interaktif sesli yanıt sistemi ve özelleştirilmiş eğitim yazılımlarından oluşmaktadır. Teknolojik gelişmeler eğitim faaliyetlerinin yönetimini kolaylaştırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Teknoloji destekli eğitim yöntemleri, bilgisayar temelli eğitim, uzaktan eğitim ve multimedya eğitim olarak gruplandırılmaktadır. Eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır (Noe, 1999:223).

Günümüzde yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmeler bu ortamda ayakta kalabilmek için eğitim faaliyetlerini hızlı bir şekilde iş görenlere ulaştırmak ve bu faaliyetlerin sürekliliğini korumak zorundadır. Bu sebeple bilgi teknolojilerine dayanan modern eğitim yöntemleri zamanla sınıf ortamında düzenlenen geleneksel eğitim yöntemlerinin yerini almaktadır. Günümüzde geleneksel yöntemlerin yerini almaya başlayan bu yöntemler eğitimleri bilgisayar ve web ortamına taşımakta ve iş görenlere internet, intranet, cd rom, video vb. çeşitli araçlar sayesinde hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim alma imkânı sağlamaktadır (Uyargil vd.,2009:202).

1.7.3.1. Bilgisayar Temelli Eğitim

Eğitim ile ilgili bilgileri analiz ederek geri bildirim sağlayan bilgisayarlar eğitim konularını öğrenme hususunda önemli bir katkı sağlamaktadır. Bilgisayar destekli eğitim; disk, CD ve USB bellek gibi eğitim içeriklerinin depolanmasını sağlayan araçlar, interaktif videolar ve internet kaynaklı yöntemleri içermektedir (Sabuncuoğlu,2005:160).

- **İnternet Kaynaklı Eğitim**

Günümüzde internet yaygın, hızlı ve düşük maliyetli bir bilgi toplama ve iletişim kurma aracıdır. İş görenler kurumlarındaki ya da dünyanın herhangi bir noktasındaki bir başka kurumdaki bir iş görenle iletişim kurabilmekte, mesaj ve belge gönderebilmekte ve bazı konuların tartışılması için özel olarak oluşturulmuş alanlara erişim sağlayabilmektedir. Web sayfaları internetin sunduğu önemli hizmetlerden biri olup herhangi bir internet kullanıcısı araştırdığı konu üzerine olan bir web sitesine erişim sağlayarak kolaylıkla oradaki bilgilere erişebilmektedir (Noe,1999:227). İnternet kaynaklı eğitim yöntemleri eğitim almak isteyen iş görenin istediği yerde ve zamanda kendi belirlediği hızda eğitim almasına olanak tanımakta olup günümüzde her geçen gün daha fazla rağbet görmektedir (Bilgin vd., 2007:20).

- **Sanal Gerçeklik**

Sanal gerçeklik, belirli bir konuda geliştirilmesi planlanan iş görenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sunan bilgisayar destekli bir teknolojidir. Bilgisayar monitöründe yer alan sanal model etkileşimli donanım ve çevre birimleri aracılığı ile izlenmektedir. Bilgisayar destekli teknolojik cihazların çevreden topladıkları verileri duylara yönlendirmesi sayesinde sanal gerçeklik teknolojisi ile eğitilen iş görenlerin aynı anda birden fazla duyusuna hitap edilmektedir. Bu cihazlara ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya çevreyi yapay olarak gerçekçi bir biçimde oluşturan hareket platformları örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca iş görenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlarda bulunmaktadır. Eğitime dahil edilen iş gören için belirli bir an tüm gerçekliği ile oluşturulabilmekte, gerçek iş koşulları ile bire bir benzer sanal bir ortam ortaya konabilmektedir (Noe,1999:233).

Bilgisayar desteği ile oluşturulan 3 boyutlu fotoğrafların ve animasyonların teknolojik ekipmanlar yardımı ile katılımcıların zihnine aktarılması esasına

dayanan sanal gerçeklik bunun yanında oluşturulan bu sanal ortamda yer alan objelerle etkileşime geçebilme imkânı sağlayan bir teknolojidir. Sanal gerçeklik uygulamaları katılımcıların objelerle etkileşime girerek onların özelliklerini değiştirebilmesine ve farklı açılardan inceleyebilmesine olanak tanımaktadır. Öyküsel bir özellik taşıması ve duyu organlarını kullanmayı gerektirmesi katılımcıların konuya odaklanmasını kolaylaştırmakta ve objelerle etkileşime geçerek deneyim elde etmesini sağlamaktadır. Günümüz koşullarında geleneksel eğitim yöntemlerinin yetersiz kaldığı durumlarda bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bu yöntem oldukça faydalı olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla sanal gerçeklik, eğitim yöntemlerine farklı bir bakış açısı sunarak yöntemlerin çeşitliliğini artırmaktadır (Çavaş vd.,2004:110).

- **İnteraktif Video**

Bu yöntemde teknik video ile bilgisayar temelli eğitim bir araya getirilmektedir. Bilgisayara bağlı bir klavye vasıtasıyla öğretim bire bir eğitim sağlamaktadır. Bu sayede bir yerden canlı olarak başka şehir ya da ülkedeki kişi ya da birçok grupta iletişim kurulabilmektedir. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel nitelikleri geliştirmek için kullanılmaktadır (Noe,1999:226). Bilgisayar temelli eğitim ile videoyu birleştirerek katılımcılarla birebir eğitim imkânı sağlayan bu yöntem sayesinde kısa zamanda birbirinden farklı ortamlarda bulunan birçok katılımcıya eğitim verilebilmektedir (Dessler,2010:304).

1.7.3.2. Uzaktan Eğitim

Yeni ürünler, politikalar, prosedürler ve yetkinlik eğitimleri gibi hususlarda iş görenleri bilgilendirme amacı ile konumları itibariyle dağınık bir yerleşim gösteren kurumların iş görenlerini eğitmek için tercih ettiği bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. İş görenler telefon veya kişisel bilgisayarlarını kullanarak e-posta ya da video telekonferans sistemi vb. yollarla iletişime geçebilmektedir (Özgen vd.,2000:170).

Kurumlarda aktif olarak kullanılan bu yöntemde genel olarak kişisel bilgisayarın kullanımı ile interaktif eğitim uygulamaları düzenlenmektedir. Uzaktan öğretim sisteminde sınıf eğitimlerinde bahsedilen konuların ve sınavların eğitime dahil edilen iş görenlerin bilgisayarlarında görüntülenebilmesi için bu

hususlarda bilgisayar aracılığı ile çeşitli şablonlar tasarlanarak katılımcılara ulaştırılmaktadır. Bu yöntemde, iş görenlerin eğitim süresince tüm bilgileri kayıt altına alınmakta olup bu durum iş görenlerle ilgili detaylı bir rapor hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:161). Ayrıca uzak bir coğrafyada yaşayan ve bir araya gelmenin zor olduğu uzman eğitimcilerle iletişim kurarak onlardan faydalanma imkânı sunmaktadır. Bununla birlikte eğitici ve katılımcıların yüz yüze etkileşim kuramaması yöntemin olumsuz yönlerinden biri olarak görülmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:249).

Uzaktan eğitim yönteminin en büyük avantajlarından biri ulaşım masrafının olmamasıdır. Bir iş gören bulunduğu coğrafyadan çok uzakta düzenlenen bir eğitime bile rahatlıkla katılabilmektedir. Bununla birlikte yüz yüze yapılan eğitimlerin bu eğitimlerden daha etkili olduğu düşünülmektedir (Noe,1999:235).

1.7.3.3. Multimedya Eğitim

Bilgisayar temelli eğitim ile görsel-işitsel eğitimin birleştirilmesiyle ortaya çıkan multimedya eğitimlerinde yazı, grafik, animasyon, ses ve video bir arada kullanılmaktadır. Bilgisayar temelli olması sebebiyle katılımcıların içerikle etkileşim halinde olduğu bu eğitim yöntemi genel olarak yazılım, temel bilgisayar, yönetim ve teknik beceri geliştirme eğitimlerinde kullanılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:247).

Eğitim içeriğinin aktarımı, tüm coğrafi konumlardan kolay erişim ve talep edildiği durumlarda gizlilik bakımından diğer eğitim yöntemleri arasında ön plana çıkan multimedya eğitimleri, eğitime katılan iş görenlerin motivasyonunu artırarak anlık olarak geri bildirim ve rehberlik olanağı sağlamakta ve iş görenlerin öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu faydalarının yanında eğitime katılan iş görenlerin teknolojiye uyum problemi yaşaması ve eğitim maliyetinin oldukça yüksek olması yöntemin olumsuz yönleri olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu,2005:160).

İş görenlerin internet erişim imkanlarının birbirinden farklı olması ve bazı iş görenlerin internet erişiminin sınırlı olması bu eğitim türünün önündeki en büyük engel olarak gösterilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:248).

1.8. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitim süreci, kurum hedefleri ve iş gücünün niteliklerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilk adımı atılan, düzenlenen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ile sona eren planlı bir süreci ifade etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:165–166).

İlk aşamadan itibaren her bir aşamanın belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirildiği hizmet içi eğitim süreci politikaların oluşturulmasına destek olarak tüm eğitim işlevlerinin organizasyonunu sağlamaktadır. Ulaşılması hedeflenen önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda planlanan hizmet içi eğitim süreci insan kaynakları tarafından hazırlanarak iş gören ve yönetime sunulmaktadır (Özyurt, 1998:59). Sürecin aşamaları aşağıda yer almaktadır (Taymaz, 1997:52):

- Hizmet içi eğitim ihtiyacının çeşitli yöntem ve gözlemlerle tespit edilmesi,
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının karşılanması esnasında takip edilecek politikaların belirlenmesi ve ilgili eğitimlerin belirlenen hedefler doğrultusunda planlanması,
- Hizmet içi eğitim bütçesinin eğitmen ücreti, iş gören saatlik ücreti, salon ve ekipman gideri vb. tüm giderler dahil edilerek hazırlanması,
- Hizmet içi eğitim şartnamesinin hazırlanması,
- Hizmet içi eğitim programlarının tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanması ve geliştirilmesi,
- Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve çıktıların değerlendirilmesi.

Süreç içindeki tüm aşamalar hizmet içi eğitimde hedeflenen sonuçlara ulaşmak için oldukça önemlidir. Ayrıca hizmet içi eğitimler için kurum giderlerinde bir bütçe ayrılması ve ilgili plan ve politikaların oluşturulması hizmet içi eğitime kurumun yaklaşımını tespit etmek için önemli iki göstergedir. Tüm aşamaları tamamlayarak sonlanan hizmet içi eğitimin başarısı tüm sürecin birbiriyle bağlantılı olarak başarısını göstermektedir (Sels, 2002:1282).

1.8.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimlerden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için etkili bir eğitim planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim planları oluşturulurken kurum

ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlarla paralel olarak eēitim amaçları ortaya konmalıdır (Tınaz, 2006:34).

Eēitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için eēitim ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir. Bu analizden elde edilen bilgilerle eēitimin amaçları ve deēerlendirme kriterleri ortaya konmaktadır. Eēitim ihtiyaç analizini yapacak i görenin mesleki yeterliliklerinin yanı sıra analizin yapılacaēı örgüt hakkında da detaylı bilgilere sahip olması analizin etkinliēini artırmaktadır. Eēitim ihtiyaç analizi ile ilgili çalışmalar örgüt, iş ve kişi analizini içermektedir. Örgüt analizi, iş ve kişi analizinden ayrı olarak, eēitimleri etkileyecek örgüt işleyişinin ortaya konmasıdır. Örgüt analizi, örgütün neresinde, ne zaman eēitime ihtiyaç duyulduēu hususunda bilgi edinilmesine olanak tanımaktadır. İş analizi, örgüt içerisinde yapılan işlerin doēasını ve işi yapmak için gerekli olan bilgi ve becerileri ortaya koymaktadır. Kişi analizi ise iş analizi ile belirlenen bilgi ve beceri gerekleri doērultusunda iş görenlerin mevcut yeterliliklerini göz önünde bulundurarak hangi iş görenin hangi hususlarda eēitime ihtiyaç duyduēunu analiz etmektedir. İş görenlerin eēitim ihtiyaçları kıdem, yaş ve görevleri doērultusunda farklılık göstermektedir (Altınışık, 2006:365-366).

İşin gerektirdiēi bilgi ve beceri gerekleri ile iş görenin mevcut yeterlilikleri arasındaki fark olarak tanımı yapılan eēitim ihtiyacı genel olarak iki sebeple belirlenmektedir (Sabuncuoēlu, 2005:135):

- İş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarının işin gereklerini karşılamaması sebebiyle ortaya çıkan düşük performansı geliştirmek,
- İşletmenin iş süreçlerinin deēiřmesi ve yaptıēı yeni yatırımlar sebebiyle iş görenlerde ortaya çıkan eēitim ihtiyacını gidermek ve sürekli gelişimi desteklemek.

Bu durumların haricinde hizmet içi eēitim ihtiyacının zorunlu olduēu bazı hallerde bulunmaktadır. Bu durumlar ařaēıdaki gibi belirtilmektedir (Çevikbaş, 2002:38):

- Örgüte yeni iş gören alınması,
- İş görenin görev deēiřikliēi,
- st pozisyonlara iş görenlerin yetiştirilmesi gerekliliēi,

- Örgüt işleyişinde yeni teknolojik ekipman kullanılması,
- Örgüt kurallarının değişmesi,
- İş gören performansının düşmesi ve verimsizlik,
- İş gören ve müşteri memnuniyetsizlikleri.

İşletmelerde tüm performans düşüklüğü ile ilgili sebeplerin hizmet içi eğitimler ile çözülemeyeceği bilinmelidir. Bununla birlikte eğitim ihtiyaç analizi sayesinde performans düşüklüğünün sebebi bulunabilmekte ve eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemlerin çözümü kolaylaşmaktadır. İşletmede gözlemlenen düşük performans, bilgi ve beceri eksikliğinin yanında iş yerindeki yapısal sorunlar ve çalışma şartlarından da kaynaklanabilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001:26).

Eğitim ihtiyacı belirlenirken kullanılabilecek yöntem ve araçlar aşağıda yer almaktadır:

- Gözlem,
- Eğitim ihtiyacı belirleme formu,
- Görüşme,
- Anket,
- Testler.

Eğitim ihtiyacı analizinin yapılması kurumda eğitim biriminin görevleri arasındadır. Bu çalışma esnasında diğer birim yöneticileri ve eğitim biriminde çalışanlar ortaklaşa hareket etmelidir. Eğitim biriminin olmadığı kurumlarda ise bu çalışmayı personel birimi üstlenmektedir (Peker, 2010:6).

1.8.1.1. Gözlem

Bu yöntem iş görenin işin olağan koşullarda yürütülmesi esnasındaki davranışlarının ve diğer iş görenlerle olan ilişkilerinin izlenerek eğitim ihtiyacının tespit edilmesidir. Yöntemin eksik yönü ise iş görenlerinin bilgi, beceri ve davranışlarının yalnızca gözlem esnasında görülen kısmıyla değerlendirilebilmesi ve ihtiyaçların doğru ortaya konması hususunda sınırlı bilgi sunması olarak belirtilmektedir (Dinç, 2005:58-59).

Haberli ve habersiz olmak üzere iki şekilde gözlem yapılabilir. İş görenin gözlem öncesi bilgilendirildiği yöntem haberli gözlem olarak adlandırılmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacının analizinde genel olarak bu yöntem kullanılmaktadır. Habersiz gözlemde ise, iş görenin gözlemlendiğinden haberi yoktur. Gözlem yoluyla elde edilen sonuçlar eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Taymaz, 1997:39).

Gözlem yönteminin iş görenin çalışma düzenini etkilememesi ve davranışın gerçekleştiği ortamda gerçekleşmesi yöntemin avantajlı yönleri olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte gözlemcinin iş akışı ile ilgili bilgi düzeyinin ve gözlem yeteneğinin düşük olması yöntemden elde edilen bilgilerin eksik ve yetersiz olmasına sebep olabilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001:125).

1.8.1.2. Eğitim İhtiyaç Belirleme Formu

İş görenin eğitim ihtiyacını en iyi belirleyecek kişi iş görenin ilk kademe yöneticisidir. İş görenin yöneticisi çalışma esnasında iş göreni gözlemlemekte ve başarılı ve başarısız olduğu yönleri hakkında bir kanıya varmaktadır. Bu gözlem neticesinde iş görenin geliştirilmesi gereken yönlerini ilk kademe yöneticisi eğitim ihtiyaç belirleme formu doldurarak eğitim birimine iletmektedir. Bu form eğitim birimine bir kaynak oluşturmakta ve iş görenlerin eğitim alması sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:136).

1.8.1.3. Görüşme

Görüşme yönteminde eğitim ihtiyacı olduğu düşünülen iş görenler ve bu iş görenlerin hangi konularda eğitileceği belirlenmektedir. Görüşme yöntemi iş görenin kendisiyle birebir olmakta veya iş görenin görev yaptığı birimin yöneticisi ve eğitim birimi çalışanlarının bir araya gelmesi şeklinde planlanmaktadır (Dinç, 2005:60). Burada eğitilmesi önerilen iş görenlere ve konulara beraber karar verilmektedir. Sorunlu iş görenlerle yüz yüze görüşerek sorunların çözümüne ilişkin detaylı fikir alışverişinde bulunulmasına olanak tanınması yöntemin en olumlu yönü olarak gösterilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:139). Görüşme yönteminde iş görenlerden bilgi toplanırken sorulan sorular üçe ayrılmaktadır (Taymaz, 1997:34):

- Özgün sorularla yapılan görüşme: Görüşme öncesi amaç belirlenmekte ancak amaca yönelik bir soru listesi hazırlanmamaktadır. İş görene mülakatın amacı açıklanmakta ve görüşme sohbet havasında geçmektedir,
- Açık uçlu sorularla yapılan görüşme: Görüşme öncesi belirlenen amaca yönelik bir soru listesi hazırlanmaktadır. İş görene görüşmenin amacı açıklandıktan sonra bu sorular sorularak cevaplar not edilmektedir,
- Yarı kapalı uçlu sorularla yapılan görüşme: Görüşmenin amacına uygun sorular ve soruların olası cevapları hazırlanmaktadır. Bu sayede daha kısa sürede görüşme tamamlanmakta ve sonuçları değerlendirmek daha kolay olmaktadır.

Görüşme ve değerlendirme esnasında görüşmeyi düzenleyen iş görenin yönetime ait yetenek, bilgi ve tecrübesi vb. hususlar elde edilecek sonuçların doğruluğuna etki etmektedir. Bu durum görüşme yönteminin en belirgin dezavantajı olarak gösterilmektedir. Bu sebeple görüşme yönteminde sonuçların değerlendirilmesi diğer analiz yöntemlerine göre daha zor olmaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001:128).

1.8.1.4. Anket

Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek ve iş gören düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan biri de ankettir. Anket önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda bilgi toplamak üzere belirli kişilere yöneltilecek soru listesini içeren bir veri toplama aracıdır (Taymaz, 1997:38).

Anket yönteminde eğitim ihtiyacının belirlenmesi için hazırlanan formlar eğitim birimi tarafından ilgili bölüm yöneticilerine gönderilmektedir. Yöneticiler tarafından doldurulan anketlerin eğitim birimi tarafından incelenmesi sonrasında gerekli görülen eğitim planlamaları yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:139). Anket formu hazırlanırken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Taymaz, 1997:39):

- Sorular amaçlara uygun hazırlanmalıdır,
- Örneklem evreni temsil etmelidir,
- Sorular açık ifadelerle anlaşılır bir biçimde sorulmalıdır,

- Seçimlik cevaplar ikiden az, dokuzdan çok olmamalıdır,
- Sorular konulara göre gruplandırılmalıdır,
- Açık uçlu sorulara cevap için bırakılan boşluk yeterli olmalıdır,
- Açıklamalara ve örneklere yer verilmelidir,
- Elde edilecek veriler istatistiki olarak yorumlanabilmelidir.

Anket formları iş görenlerle beraber ilk kademe amirlerden de bilgi toplanacak şekilde oluşturulmalıdır. Bu sayede eğitim ihtiyaçları değerlemesi ve sonuçların daha gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Çünkü işçi ve memur düzeyindeki iş gören daha kısa dönemli problemleri dile getirirken yöneticiler bu süreci daha uzun dönemi kapsayacak şekilde analiz edebilmekte ve objektif bir değerlendirme yapabilmektedir. Bu durum yöneticilerin ihtiyaçların önem sırasının belirlenmesinde ve gelecekteki ihtiyaçların tespit edilmesinde aktif rol almasını sağlamaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001:118).

Anketlerden elde edilen veri kolay analiz edilebilmektedir ve anketler diğer veri toplama araçlarına kıyasla daha az maliyetlidir. Hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde ilgili kurallara uyulduğu takdirde veri toplamak için kolay ve etkili bir araçtır. Ayrıca birbirinden farklı yerlerde bulunan geniş bir kitleden kısa ve nispeten zahmetsiz bir şekilde veri toplamaya olanak sağlaması anketleri benzersiz kılmaktadır. Tüm bu özellikleriyle beraber anketler en sık kullanılan veri toplama yöntemidir (Çevikbaş, 2002:40).

1.8.1.5. Testler

Eğitim ihtiyacının saptanması hizmet içi eğitim planlamasında yapılan en önemli çalışmadır. Bu ihtiyacın belirlenmesi amacıyla ilk olarak iş profilleri ortaya konmaktadır. Sonrasında ise iş görenlerde olması beklenen yeteneklerin varlığı zekâ, bilgi ve yetenek testleri yardımı ile yapılarak tespit edilmektedir. Testlerden iş görenlerin aldığı puanlar eğitim kararında belirleyici rol oynamaktadır. Önceden yeterli olarak belirlenen puanın altında başarı gösteren iş görenler eğitim programlarına dahil edilirken, bu puanı aşan iş görenler ise işe uygun görülmemekte ve eğitime dahil edilmemektedirler (Sabuncuoğlu, 2005:141).

İş görenlerin eğitim ihtiyacını saptamak için örgüt içerisinde ön test veya tanıma testi niteliğinde testler uygulanabilmektedir. Bu testler uygulanma yöntemi

göz önünde bulundurularak sözlü, yazılı ve iş testleri şeklinde üç grupta incelenmektedir (Taymaz, 1997:41-42).

- Sözlü testler iş görenlerin belirli konularda bilgi ve düşüncelerini ortaya koymak için hazırlanmaktadır. Bu testlerde iş görenlerde aranılan nitelikleri saptamaya yönelik sorular kullanılmakta ve iş görenlerin verdiği cevaplar dikkate alınarak bir sonuca varılmaktadır,
- Yazılı testler klasik ve çoktan seçmeli yazılı test olmak üzere iki şekilde düzenlenmektedir. Klasik testlerde iş görenler soruları kendi ifadeleri ile yanıtlamaktadır. Çoktan seçmeli testlerde ise iş görenler hazırlanan testlerde kendilerine en yakın şıkkı işaretlemektedir,
- İş testleri ise iş görenlerin görevleri ile ilgili becerilerini, tutumlarını ve bu konudaki eksikliklerini tespit etmek için uygulanmaktadır. İş gören iş başında izlenmekte ve görev gerekleri ile iş görenin mevcut yeterlilik düzeyi arasındaki fark ortaya konmaktadır. Sonuçlara göre bireyin eğitim ihtiyacı tespit edilmektedir.

İş görenin düşük performans göstermesinin sebebinin bilgi, beceri, tutum ve yetenek değişkenlerinin hangisinden kaynaklandığını belirlemede testler önemli araçlardır. Test sonuçlarının nesnel olmasının yanında bu sonuçlar daha kolay değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte yetenek ve becerileri ölçen testlerin bulunmaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu konuda işletmeler üniversitelerden veya uzmanlaşmış kurumlardan destek alabilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001:130).

1.8.1.6. Kayıt ve Raporların İncelenmesi

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde başvuru yöntemlerinden birisi de kurumların işleyişine ait bazı kaynak ve raporların incelenmesidir. Kurumların tüzük ve yönetmelikleri ile plan ve programları incelenerek gelecekte yapılacak çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Kurumların başlıca kayıt ve raporları aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Taymaz, 1997:28):

- Kanun, tüzük ve yönetmelikler,
- Denetleme sonuç raporları,
- Yöneticilerin dönem sonu raporları,

- Bakım ve onarım kayıtları,
- İş kazaları ve sağlık kayıtları,
- İş gören ile ilgili yazışmalar,
- Siciller, şikâyetler ve dilekler,
- Üretim ve tüketim raporları,
- Araştırma ve inceleme raporları,
- Toplantı karar ve tutanakları,
- Disiplin olaylarına ait kayıtlar.

İş gören kayıt ve raporları genellikle mevcut durumu değil geçmişini göstermektedir. Bu sebeple bu kayıt ve raporlar iş görenin eğitim ihtiyacını kesin olarak analiz edememektedir. Ayrıca bu verileri doğru analiz ederek eksiklikleri tespit etmek oldukça zor ve uzmanlık isteyen bir süreçtir. Eğitim ihtiyaç analizi esnasında alınan eğitim ve sertifikalar, iş tecrübesi ve diploma vb. bilgilerde dikkate alınmaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001:128-129).

Örgüt faaliyetlerini içeren kayıt ve raporların analiz edilmesi işletmenin genel eğitim ihtiyacının belirlenmesinin yanında bireysel performans sonuçlarından yola çıkarak iş görenlerin bireysel beceri ve bilgi düzeylerinin tespit edilmesine ve bireysel eğitim ihtiyacının belirlenmesine destek olmaktadır (Dinç, 2005:62).

1.8.2. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Örgütlerde eğitim politika ve hedeflerinin eğitim çalışmalarına temel oluşturacak biçimde ortaya konması hizmet içi eğitim sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır. Eğitim politikası ve hedefleri, işletmenin beklentilerini, hedeflerini ve sonuçlarını kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Eğitim politikası ve belirlenen hedefler iş görenlerin eğitime yönelik ihtiyaçları ile uyumlu olmalı, onların eğitimden beklentilerini temsil etmeli ve tüm iş görenlere etkili bir şekilde duyurulmalıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:166). Çünkü sadece kurumlar değil, eğitim plan ve programlarının düzenlenmesinde görev alan herkes verdiği emeğin karşılığı olarak belirli bir fayda beklemektedir (Dinç, 2005:52).

Hizmet içi eğitim politikaları eğitim plan ve programları henüz oluşturulmadan önce belirlenmelidir. Kurumlarda gerçekleştirilmek istenen hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları ifade eden eğitim

politikasından başarılı sonuçlar elde edebilmek için kurumun genel politika ve amaçları ile uyumlu olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu politika hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasından itibaren eğitimin planlanmasında tüm aşamalarda belirleyici olmaktadır. Bu durum zaman, işgücü ve para israfını önlemekte, kurumun eğitim faaliyetlerinde tutarlı bir yol izlemesine olanak sağlamaktadır (Balyiyen, 2010: 24).

Hizmet içi eğitim sonunda eğitime katkı sağlayan kişilerin ve kurumların eğitim programlarından sağladığı fayda, tespit edilmiş eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve eğitim programlarının hedeflerine ulaşması eğitim programlarının etkinliğinin göstergeleridir. Eğitim programları iş görenler için bilgi, beceri ve davranış değişikliği, işletmeler için ise maliyetlerde düşüş, satışlarda artış ve süreçlerin verimliliğinin artması gibi faydalar sağlamaktadır (Dinç, 2005:52).

1.8.3. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim planında yer alan ve gelecekte belirli bir tarihte düzenlenmesi planlanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin öngörülen maliyetleri ile bu maliyetleri karşılayacak gelirlerin hazırlanmasına bütçeleme adı verilmektedir. Bütçeleme yaparken ilk aşama bütçe hazırlanacak yıl içinde düzenlenecek eğitim faaliyetlerini gerekli eğitim ekipmanlarını temin ederek türlerine göre sınıflandırmaktır. İkinci aşama ise planlanan eğitimlere neden ihtiyaç duyulduğunun açıklanmasıdır. Eğitim faaliyetlerinin kurumun stratejik planıyla uyumu sağlanmakta, sınırları ve amaçları belirlenmekte ve maliyetleri tahmini olarak çıkartılmaktadır (Çevikbaş, 2002:48).

Hizmet içi eğitim bütçesi kurumların büyüklüğü, eğitim fonksiyonları ve düzenlenmesi planlanan eğitim türüyle ilişkili olarak değişkenlik göstermektedir. Hizmet içi eğitim bütçesi satış ve karın yüzdelik bir kısmının yıllık eğitim bütçesi olarak belirlenmesi, önceki yılın bütçesinin belirli bir oranda artırılarak yenilenmesi ya da diğer işletmelerin bütçeleriyle kurum bütçesinin karşılaştırılması vb. çeşitli yaklaşımlar benimsenerek belirlenmektedir (Barutçugil, 2004:310).

Bütçe hazırlanırken eğitim esnasında ihtiyaç duyulacak tüm harcamalar ve bu harcamaların hangi kaynaklardan karşılanacağı genellikle bir yıllık dönemler esas alınarak tablolar halinde hazırlanmaktadır. Eğitim bütçesi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:144-145):

- Bütçe hazırlanan dönemde düzenlenmesi planlanan hizmet içi eğitimlerin ayrı ayrı maliyeti çıkarılmalıdır,
- Planlanan eğitimlerin katılımcı sayısı ve katılımcıların eğitim ücretleri ile ulaşım bedelleri hesaplanmalıdır,
- Eğitim kurum içinde düzenlenecekse eğitim esnasında ihtiyaç duyulacak ekipmanların (makine, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video vb.) maliyeti çıkarılmalıdır,
- Eğitimde ihtiyaç duyulacak iş gören ücretleri, telefon, malzeme gibi giderler tahmini olarak hesaplanmalıdır,
- Eğitim esnasında önceden tahmin edilmeyen masraflar için belirli bir miktar ayrılmalıdır.

Hizmet içi eğitimler kurumlar için çeşitli faydalar sağlamakla birlikte kurumlar için bir maliyet unsurudur. Bu sebeple tespit edilmiş eğitim ihtiyacına bağlı olarak planlanan hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi için ihtiyaç duyulacak bütçenin ortaya konması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:144).

1.8.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması

Eğitim programları kurumda görev yapan iş görenlerin eğitim ihtiyacının saptanması sonrasında hazırlanmaktadır. Hizmet içi eğitim programı, eğitimin düzenlenmesi esnasındaki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Eğitim programının hazırlanması ve geliştirilmesi; eğitimlerin hedeflerinin, sınırlarının, yönteminin ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır (Taymaz, 1997:69).

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamalarına geçilmektedir. Tüm aşamalarda olduğu gibi bu aşamada da eğitim birimi görevlilerine büyük görev düşmektedir. Eğitim programı hazırlanırken yapılan planlar kurumun hedeflerini, ihtiyaçlarını ve eğitim bütçesini dikkate alarak kapsamlı şekilde ortaya konulmaktadır (Kartoğlu, 2007:34).

Kurumun türü, büyüklüğü, sahip olduğu iş gücü, politikaları ve iş görenleri geliştirmek için ayırdığı toplam para eğitim planlarını doğrudan etkilemektedir

(Oğuz, 1999:67). Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken önemli noktalar aşağıda yer almaktadır (Aldemir vd., 2002: 167):

- Eğitimin amacının ve konularının belirlenmesi,
- Eğitim kaynağının belirlenmesi,
- Eğitimcilerin seçilmesi,
- Eğitim yöntemin seçimi,
- Eğitilecek kişilerin seçimi,
- Eğitim süresinin saptanması,
- Eğitim yerinin ve gerekli ekipmanların belirlenmesi.

Eğitim programları, iş görenlerin tespit edilmiş eğitim ihtiyaçları ve kurum öncelikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmaktadır. Eğitim programının içeriğinin belirlenmesinde çözülmesi hedeflenen problemler, eğitim ihtiyacının içeriği, iş görenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar ve iş görende geliştirilmek istenen yeterlilikler dikkate alınmaktadır (Altınışik, 2006:367).

1.8.5. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanması

Eğitim programlarının uygulanması, hizmet içi eğitim sürecinin eyleme dönüştüğü süreç içerisinde son derece önemli bir yere sahiptir. Bu bölüme geçilmeden önce tüm araştırmalar yapılmış, çeşitli plan ve programlar hazırlanmış, bütçe oluşturulmuş ve yeterli kaynak ayrılmış olmalıdır. Bu aşamada işletmenin yıllık hedeflerine ulaşması için daha önce hazırlanan eğitim planı kapsamında uygulanması uygun görülen çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı eğitim etkinlikleri işletme olanakları doğrultusunda uygulamaya konmaktadır (Kalkandelen, 1979:95).

İş görenlerin eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planları belirlendikten sonra bu planların uygulanması aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda yer almaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:114):

- Düzenlenen eğitim belirlenen ihtiyacı karşılamalıdır,
- Eğitim yöntemleri iyi belirlenmelidir,
- Eğitim zamanına ve süresine dikkat edilmelidir,
- Uygulamalı eğitim yapılmasına önem verilmelidir,
- Eğitimci ve katılımcıların aktif katılımı sağlanmalıdır,

- Eğitimciler eğitim şekline göre seçilmeli ve uzman olmalıdır.

İşletme hedefleri ve eğitim planı çerçevesinde örgüt içinde ve örgüt dışında çeşitli tür ve sayıda düzenlenen eğitim etkinliklerinde iş görenlere eğitimin çalışma hayatının bir parçası olduğu aktarılmakta ve iş görenlerin kendisini sürekli geliştirmesi yönünde motivasyonunu artıracak telkinlerde bulunmaktadır. Eğitime katılan iş görenlerden eğitim ile ilgili geri bildirimler alınarak eğitimler iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmektedir (Bilgin vd., 2007:24)

1.9. Hizmet İçi Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Kurumlarda görev yapan iş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında ortaya çıkan değişikliklerin sayısal olarak değerlendirilmesi ölçme olarak adlandırılmaktadır. Değerlendirme ise, iş görenlerin katıldığı eğitimin düzenlenme hedefleri ile eğitim sonrası kazançlarının kıyaslanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005:162).

Kurumların faaliyet gösterdikleri alanda yüksek verimlilikle var olabilmeleri hizmet içi eğitimlerin etkinliği ile doğrudan orantılıdır. İş görenlerin katıldıkları eğitim sonrasında elde ettikleri yeni beceri ve davranışlar, işletmenin eğitim sonrası artan satışları ve müşteride oluşan yüksek tatmin vb. faydalar eğitimin etkinliğini ortaya koymaktadır. Eğitim değerlendirme kavramı hizmet içi eğitim programlarının çıktılarının eğitim öncesi hedeflerle uyumunu yani etkinliğini tespit etmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanma sürecini ifade etmektedir (Noe, 1999:156).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi eğitimlerin planlanan hedeflerine ne derecede ulaştığının tespit edilmesidir. Bir başka ifadeyle bir eğitim faaliyetinin değerlendirilmesi eğitime katılan iş görenlerin eğitim öncesi ve sonrası performanslarının kıyaslanması ve eğitim sonrası ulaşılan performans düzeyinin kurum hedefleriyle karşılaştırılarak eğitimin faydasının ortaya sistematik bir şekilde konmasıdır (Pınarbaşı, 2007:84). Değerlendirme aşamasında genellikle kıstas olarak hedefler merkeze konulmakta ve eğitim faaliyetinin eğitim öncesi tespit edilen eğitim ihtiyacını ne ölçüde giderdiği incelenmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin sebebi eğitimlerin etkinliği hakkında bir

kaniya varmak ve mevcut eksikliklerin kaynağını tespit ederek düzeltilmesine imkân sağlamaktır (Tınaz, 2006:28).

Hizmet içi eğitimde hedeflere ulaşımın değerlendirilmesi, eğitim programlarına dahil edilen iş görenlerin gösterdiği davranış değişikliğinin yön ve şiddetinin tespit edilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple değerlendirme yapılmadan önce ilk olarak geliştirilmesi planlanan iş görenlerin davranışlarında hedeflenen değişimler belirlenmekte ve bu değişimin hangi kıstas ve kriterler ile ölçüleceği ortaya konmaktadır. Belirlenen kıstas ve kriterler dikkate alınarak iş gören davranışlarında gözlemlenen değişim, hedeflenen değişim ile karşılaştırılmakta ve bu karşılaştırma sonucunda eğitimin amacına ulaşan ve ulaşmayan kısımları tespit edilmektedir. Amaçlara ulaşmakta yetersiz kalan kısımlar geliştirilerek eğitim süreci iyileştirilmektedir. İyileştirme yapmaya olanak tanınması sebebiyle değerlendirme süreci hizmet içi eğitimlerin onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilmektedir (Taymaz,1997:161).

Hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesinin amacı eğitim faaliyetinin gelişimini, yararlarını, eğitim esnasında karşılaşılan sorunları ve eğitim faaliyetinin iş görenler üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bununla birlikte değerlendirme faaliyetleri sadece eğitim esnasında veya bitiminde değil eğitimin her aşamasında farklı yöntem ve tekniklerle uygulanabilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirirken dikkat edilmesi gereken ilkeleler aşağıda yer almaktadır (Dağlı, 2010:40):

- Eğitim sonrası değerlendirmelerde tespit edilen durumun anlam kazanabilmesi için öncelikle eğitim öncesi durum tespit edilmelidir. Bu sebeple eğitim öncesinde iş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarını gösterir durum ortaya konmalıdır,
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonucunda hedeflenen performans standartları belirlenmelidir,
- Eğitim faaliyetleri tek bir yönteme bağlı kalarak değil, birçok yöntemden yararlanılarak değerlendirilmelidir,
- Eğitim sonrası değerlendirmelerde eğitim hedeflerinin dışında ortaya çıkan faydalarda tespit edilerek kayıt altına alınmalıdır.

Eğitim değerlendirilme faaliyetlerine ilk olarak eğitimin nicelik ve nitelik kıstaslarının belirlenmesi ile başlanmaktadır. Karlılık oranları, satış adetleri, iş görenlerin bilgi seviyeleri, geliştirme düzeyleri vb. değerlendirme kıstasları nicel olarak ölçülebilmektedir. Nitelik olarak ölçülecek eğitim kıstaslarını ise iş görenlerin motivasyonundaki değişim, eğitime ve kuruma yönelik tutum, davranış ve izlenimler gibi kıstaslar oluşturmaktadır. Kıstasların belirlenmesinden sonra bu kıstasları ölçmeye uygun değerlendirme tekniklerine karar verilmektedir. Test, gözlem, üretim, kalite, satış, finans sonuçları nicel kıstasları değerlendirmede kullanılırken, nitel kıstasların değerlendirilmesinde ise soru formları, anketler ve müşteri memnuniyeti anketleri kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:181).

Kurumlarda iş başı veya iş dışı eğitim yöntemlerinden herhangi biri uygulandığı taktirde; uygulanan eğitim faaliyetinin eğitim öncesinde belirlenen hedeflere ulaşmak hususunda başarılı olup olmadığının eğitim sonrası tespit edilmesi gerekmektedir (Deniz, 1999:76). Genel olarak eğitim değerlendirme faaliyetinin amaçları aşağıda yer almaktadır (Noe, 1999:152-153):

- Eğitime katılan iş görenlerin eğitim faaliyeti sonrasında yeni bilgi, beceri ve davranış kazanıp kazanmadığını tespit etmek,
- Eğitim sonrasında fayda – maliyet analizi yaparak, eğitim maliyeti ile eğitim sonrası maddi kazançları karşılaştırmak,
- Eğitimin öğrenme hedeflerini karşılayıp karşılamadığı ve eğitimden elde edilen bilgilerin çalışma hayatına adapte edilip edilmediğini belirlemek,
- Eğitim faaliyetinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek düzenlenecek yeni eğitim faaliyetlerini iyileştirmek,
- Düzenlenen eğitimlerin maliyet ve faydalarını karşılaştırarak belirlenen hedeflere ulaşmak için en uygun eğitim faaliyetini ve yöntemini tespit etmek.

Eğitim faaliyetlerinin başarılı olmasıyla eğitim etkinliğinin tespiti birbiriyle yakından ilgilidir. Bir eğitim faaliyetinin etkinliği aşağıdaki durumlar göz önünde bulundurularak analiz edilmektedir (Budak, 2008:238):

- İş görenlerin eğitim programına gösterdiği tepkiler,
- Eğitim sonrası iş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişim,

- Yapılan işin kalitesinde yaşanan değişim,
- İş görenlerde ve kurumda performans artışı ve kaza, devamsızlık ile işgücü devrinin azalması vb. sonuçların gözlemlenmesi.

Tüm faydalarına rağmen eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesini zorlaştıran sebepler bulunmaktadır. Bu sebepler aşağıda yer almaktadır (Canman, 2000:118):

- Eğitim faaliyetleri nicel olarak tanımlanamamakta ve eğitimin yaratıcılık gücü sayısal olarak ifade edilememektedir,
- Eğitim faaliyetlerinin faydaları çoğu zaman eğitimden hemen sonra tespit edilememektedir,
- Eğitimin faydaları hedeflerin dışında iş görenin beklenmeyen bir alanda kendini geliştirmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır,
- Eğitimden elde edilen fayda sadece katılımcı ile sınırlı kalmayıp çoğaltıcı etki göstererek diğer iş görenlere de yayılmaktadır. Bu sebeple eğitim değerlendirme eğitime katılanlardan daha geniş bir kitleye yapılmalıdır.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirme aşamasında dikkate alınan ölçütler; testler, sınavlar, gelişim gözlem formları, devamsızlık çizelgeleri, eğitime duyulan ilgi derecesi, eğitim katılımcılarının terfi durumu, eğitimin işe transferi ve eğitim sonrası görevlendirilmedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, objektif bir çalışma ortamının oluşmasını sağladığı gibi iş görenlere performans düzeyleri hakkında bilgi vermekte ve iş görenlerin işveren ile ilişkisinin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Sütay, 2019:20-21).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Bireylerin ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi kendilerine gidermesinin mümkün olmaması sebebiyle duyulan iş birliği ihtiyacı örgütleri ortaya çıkarmıştır (Aydın, 2005:19). Bireylerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, bunun yanında bireylerin sosyal ihtiyaçlarına da hizmet eden sosyal sistemlere örgüt adı verilmektedir (Tutar, 2003: 18).

Örgüt; bir grup insanın ortak bir hedefe ulaşmak için iş bölümü yaparak, bir yaptırım gücü ve sorumluluk duygusu ile yaptığı faaliyetlerin koordinasyonudur. İnsanlar kendi kendilerine ulaşmayı başaramadığı hedeflerine ulaşmak için sosyal bir araç olan örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt; üyesi olan insanlardan ve onların ortak hedeflerinin sonucu olan eylemlerinden oluşmaktadır (Terzi, 2000:1-2).

Örgütlerin insanlar tarafından oluşturulmuş kurumlar olması sebebiyle örgütsel bir analiz yaparken, örgüt ve yönetim kavramlarının bireysel ve kurumsal açılardan incelenmesi ve araştırılması bu kavramların karmaşık yapısının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. İnsani ve teknik değerlerin uyum içerisinde bir arada bulunmasından doğan mekanik sistemler yerine çağdaş yaklaşımlarda insanlar örgütleri, insanlardan meydana gelen sosyal sistemler olarak kabul etmektedirler. Örgütlerin içinde bulundukları toplumun küçük bir parçası olduğu gerçeği, dünya üzerindeki toplum ve kültürlerde gözlemlenen çeşitliliğin benzer bir şekilde örgütlerde de gözlemlenebileceğini ortaya koymaktadır. İnsanlar yaşamları süresince bulundukları farklı çevre koşullarından etkilenerek birbirlerinden farklı kişilik özellikleri göstermektedirler. Bunun bir sonucu olarak farklı kültürel özellikleri barındıran insanların bir araya geldiği örgütlerin de kişiliği birbirinden farklı olmaktadır. Örgütlerin en önemli ögesi insanlardır. İnsanların olmadığı bir örgütten ya da yönetimden bahsetmek mümkün değildir (Öztürk, 2013:6).

Bağlılık belirli bir varlığa duygusal olarak yönelme şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984:373). Bir başka tanımlamaya göre ise bağlılık, sosyal bir birimle özdeşleşme olarak tanımlamaktadır (Mowday vd., 1982:26).

Bireyi belirli bir amaca hizmet edecek şekilde davranmaya yönlendiren güç olarak da tanımlamak mümkündür (Meyer ve Herscovitch, 2001:301).

İş görenlerin işleri ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme isteği duyması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için hissettiği güçlü bir arzu olarak açıklanmaktadır (Mowday vd., 1982:26). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt üyesi ile örgüt arasında kurulmuş psikolojik bir sözleşmedir ve psikolojik sözleşme ile örgüt üyelerinin bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 86).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, insanların bağlı bulunduğu örgüt ile kimlik birliği ve sadakatin ortaya çıkardığı güçtür. Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık, iş görenin üyesi olduğu örgüt ile kimlik birliğinin gücü ve o örgütte bulunmaktan duyduğu memnuniyete bağlı olarak örgüt üyesi olarak kalmaya devam etme isteğidir (Gül, 2002:38).

Örgütsel bağlılığın yalnızca örgüte sadakat olarak değerlendirilmesi kavramın tam olarak anlaşılmasının önüne geçmektedir. Örgütsel bağlılık, sadakatin yanında iş görenlerin örgütün başarısını artırmak için aktif roller üstlendiği bir süreçtir (Yüksel, 2000:76).

İş görenin örgütle bir bütün olması ve örgüte katılımının gücü örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etme arzusu ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye güçlü bir şekilde istekli olma öğelerinden oluşmaktadır (Öztürk, 2013:9). Ayrıca örgütsel bağlılık, bir iş görenin bağlı bulunduğu örgütün görevlendirmelerini memnuniyetle yerine getirmesini ve örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve güçlü bir şekilde bağlılık göstermesini gerektirmektedir (Balay, 2000:3).

Yapılan tüm tanımlamaların geçerliliği olmakla birlikte literatürde en çok kullanılan tanım Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Buna göre, örgüt hedeflerini ve değerlerini kabullenme ve bunlara karşı güçlü bir inanç gösterme,

örgüt çıkarları için gönüllü olarak emek harcama ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan kesin istek örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır (Demir, 2006:161).

Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok tanım yapılmasına ve üzerinde çokça fikir yürütülmesine rağmen araştırmacılar bu kavramla ilgili ortak bir görüş çevresinde bir araya gelememiştir. Fikir ayrılığının sebebi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarda görev yapan araştırmacıların kavramı algılayışlarının birbiriyle benzeşmemesidir (Mowday vd., 1982:20). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar örgütsel bağlılığı başka bir yönden ele almakta ve farklı görüşleri içermektedir. Bununla birlikte tüm tanımların ortak noktası örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ele aldığını ileri sürmesi bakımından ortaktır (Aydın, 2008:10). Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirilen modeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sezgin ve Ünlüönen, 2011:7):

- Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960),
- Mowday, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (1991).

Örgütsel bağlılık bazı araştırmacılar tarafından tek boyutlu olarak ele alınmış olsa da son zamanlarda araştırmacılar tarafından genel olarak çok boyutlu bir kavram olarak incelenmektedir. Kavramı çok boyutlu olarak nitelendirenlerin bakış açısıyla örgütsel bağlılık; Kanter'in araştırmalarında devam, uyum ve kontrol, O'Reilly ve Chatman'ın araştırmalarında içselleştirme, uyum ve özdeşleşme, Mowday ve arkadaşlarının araştırmalarında davranışsal ve tutumsal, Mayer ve Schoorman'ın araştırmalarında ise değer ve devamlılık olarak sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte literatürde sıklıkla Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık sınıflandırması ön plana çıkmaktadır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutuyla ele alınmaktadır (Kerse, 2016:3).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İş görenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından

oldukça önemlidir. Bununla birlikte iş görenlerin görevlerini yerine getirirken sergilediği çaba ve sahip oldukları nitelikler örgütlerin devamlılığını sağlamak konusunda yeterli olmamaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

Kaynakların etkili kullanımı günümüzde örgütler için dikkat edilmesi gereken hususlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeple örgütler iş görenlerin bağlılığını artırarak örgüt içerisinde sürekliliği sağlamak istemektedir. Süreklilik iş gücü devir oranını düşürerek maliyeti azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için diğer iş görenlere kıyasla daha fazla fedakârlık yapacağı düşünülmektedir. Çeşitli araştırmalar yüksek örgütsel bağlılığın çalışan devir oranını azalttığını ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 2004:2).

Örgütlerde iş görenlerin problem üreten değil problem çözen insanlar olması beklenir ve örgütsel bağlılıkları yüksek iş görenlerin, daha verimli çalışacağı ve daha fazla sorumluluklarının bilincinde olacağı kabul edilmektedir (Chow, 1994:3). Örgütsel bağlılığın örgütler için önem kazanmasında beş neden ön plana çıkmaktadır (Saklan, 2010:18):

- İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş bulma maliyetleriyle ilişkisi olması,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans vb. tutumsal, duygusal ve bilişsel olgularla ilişkili olması,
- İş görenin görevi ve iş yerindeki rolüne ilişkin özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi hususlarla ilişkisi olması,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim vb. iş görenlerin kişisel özellikleriyle ilişkisi olması,
- İş görenlerin örgüte bağlılık duyma sebeplerinin bilinmesinin örgüte sayısız fayda sağlayacağı ve örgütsel bağlılığı artırmanın maliyetleri düşüreceği düşüncesi.

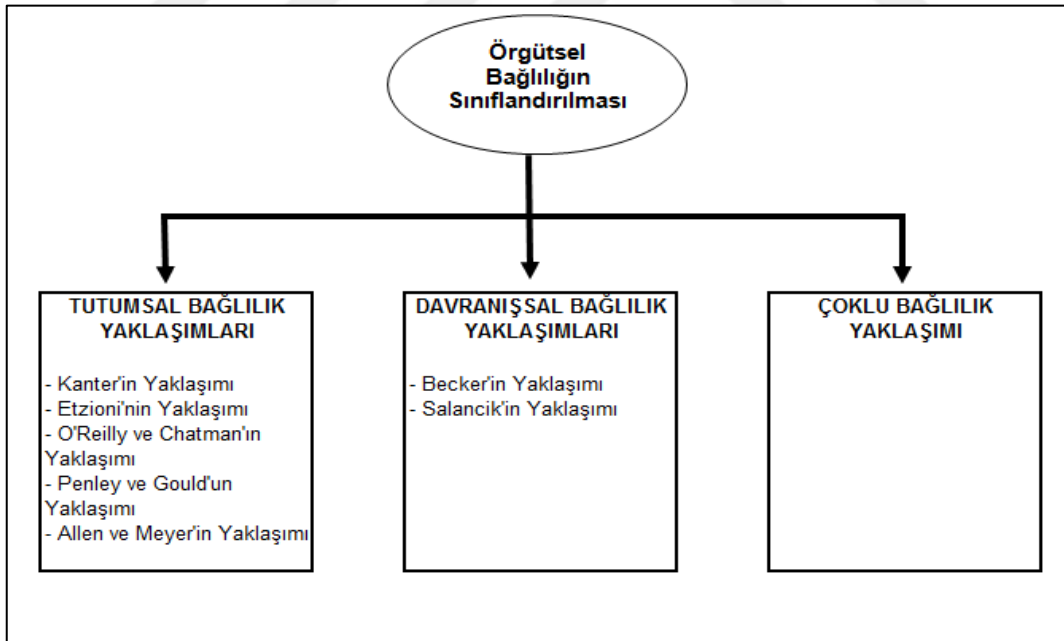
İş görenlerin kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri örgütlerin büyümesini ve gün geçtikçe güçlenmesini sağlamaktadır. Bu sebeple iş görenlerin işin gereklerini yerine getirecek niteliklere sahip olmanın yanında çalıştıkları kuruma karşı olumlu tutumları örgüt başarısını etkilemektedir. Örgütün gücü iş görenlerin örgüte karşı

olan olumlu görüşlerinin gücüyle paralel orantılıdır. Bu özellikleriyle örgütsel bağlılık kavramı örgütler için oldukça önemlidir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Sınıflandırma

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar yer almakla birlikte bu sınıflandırmaların en çok kabul göreni tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç başlık altında yapılan sınıflandırmadır. Örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından neden ve sonuçları üzerinde duran yaklaşım tutumsal yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Davranışsal yaklaşım bireylerin tutumları sonucu ortaya çıkan davranışların iş gören tutumları üzerindeki etkisini ve bu davranışların tekrar etmesine yol açan sebepleri incelemektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal bağlılığa dayanmaktadır. Bununla birlikte, çoklu bağlılık yaklaşımında örgütü oluşturan iç ve dış faktörlere duyulan bağlılıkların toplamı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56).

Şekil 2.1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Mehmet İnce ve Hasan Gül (2005); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, s.26.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalar incelendiğinde farklı disiplinlerden konuyu inceleyen araştırmacıların farklı yaklaşımlar ortaya koyduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının farklı yaklaşımlarla açıklanması

kavramın anlaşılmasını zorlaştırdığı gibi yapılan araştırmaların sonuçlarının bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini de zorlaştırmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001:301).

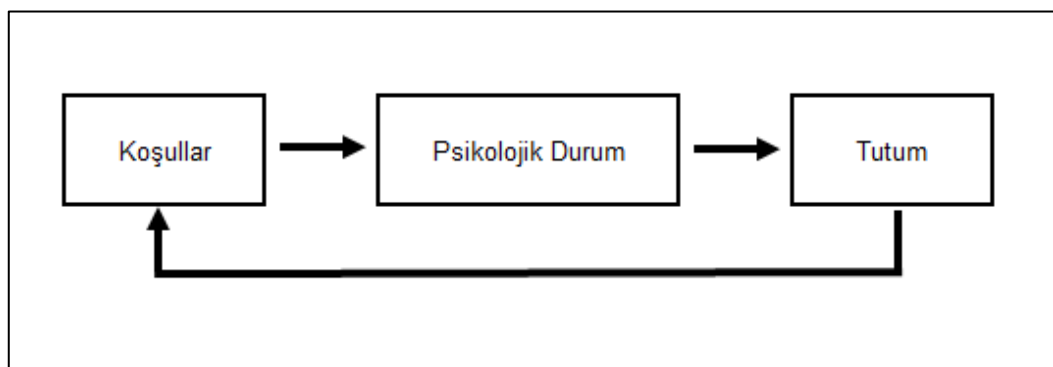
2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Birey ile örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan tutumsal bağlılık, örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989:145). Bireylerin bağlı bulundukları örgütle olan ilişkileri hakkındaki düşüncelerine odaklanan tutumsal bağlılık, bireyin ve örgütün değerlerinin ve amaçlarının birbiriyle uyumlu olduğunu kabul etmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61).

Tutumsal bağlılığa göre bireyin çalışma ortamından duyduğu memnuniyet sonucunda oluşan bağlılık, bireyi örgüte bağlayan duyguların dışı vurmasıdır. Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Bayram, 2005:129).

İş görenler ile örgüt arasındaki ilişkiye odaklanan tutumsal bağlılık, örgütün amaçları ve değerleri ile bütünleşme, örgüt faaliyetlerine katılım ve daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ile sadakat olarak ifade edilebilecek üç bileşenden oluşmaktadır (Porter vd., 1974:604).

Şekil 2.2.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991); “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, s. 63.

Bir iş görenin örgüte yönelik tutumları, bazı davranışlar göstermesine veya bu davranışları göstermeye yatkın hale gelmesine yol açmaktadır. Tutumsal bağlılık süreci şekil 2.2'deki gibi belirtilmektedir.

Örgütsel davranış araştırmacılarının ortaya koyduğu tutumsal yaklaşım, iş görenlerin davranışlarının sebepleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütte bulunma isteği, örgüt çıkarları için aktif görev alma arzusu veya örgüt amaçları ile bütünleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığın göstergeleridir. Bu tutumların oluşmasında etkili olan faktörler ise, olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin nitelikleri olarak belirtilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Tutumsal bağlılık bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesiyle ilgilidir. Bu durum bireyin örgüt içindeki rolüne olan bağlılığını da etkilemektedir. Birey bağlılık gösterdiği rol doğrultusunda daha istekli ve kararlı hareket etmekte ve bu durum bireyin güdülenmesini artırmaktadır (Mottaz, 1989:154).

Tutumsal yaklaşım kavramı ile genel olarak iş görenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücü ifade edilmektedir. Örgütle bütünleşme, iş gören ve örgütün ortak amaç ve değerleri benimsemesiyle mümkün olmaktadır. Örgüt amaç ve değerleri ile kendi amaç ve değerlerinin uyumlu olduğunu gören iş gören bunlara uyum göstermekte ve bu şekilde örgütle bütünleşme gerçekleşmektedir (Lam ve Zhang, 2003:217).

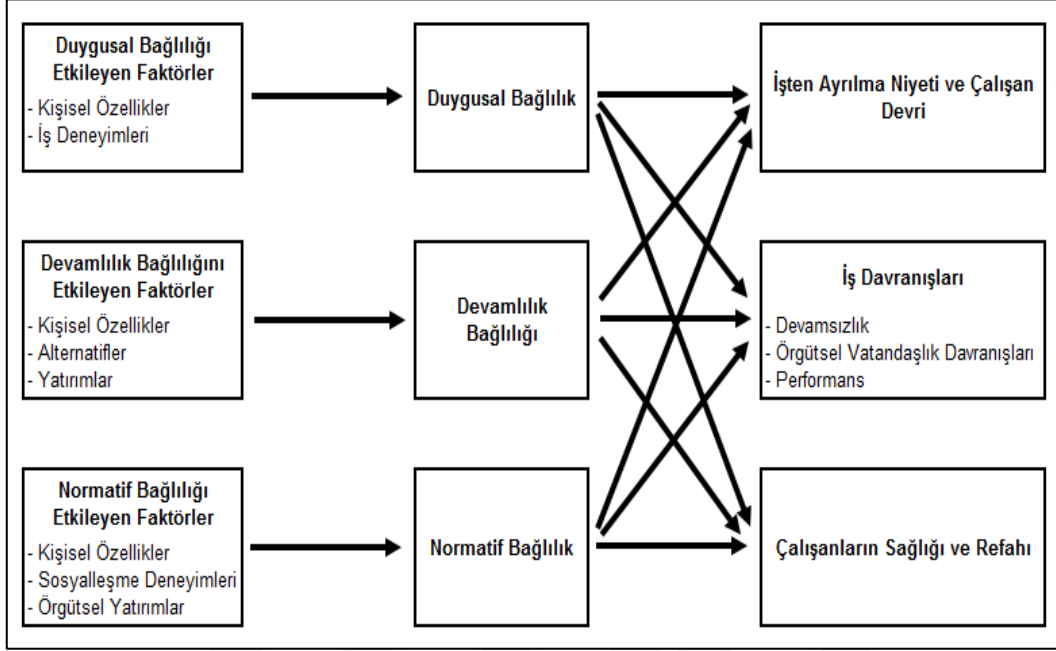
2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık bu yaklaşıma göre iş görenler ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumu ifade etmektedir. İş görenlerin davranışlarıyla açıklanan bu durumun belirtileri ise iş görenlerin örgüt üyeliğine devam etmesidir. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluk olmak üzere üç ana öğeye dayanmaktadır. Bu öğeler dikkate alınarak örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2-5).

İlk olarak örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılan çalışmalara dayanarak bağlılık, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutta ele alınmış daha sonra ise normatif bağlılık boyutu yaklaşıma ilave edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990:63). Bu üç bağlılık boyutunun ortak noktası ise birey ve örgüt arasında örgüt üyeliğinin devam etmesini sağlayan bir bağ oluşturma ve iş görenlerin örgütleri ile olan

ilişkilerini ve psikolojik bir durumu yansıtmaları olarak belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005:42-43).

Şekil 2.3.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002); "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 61, Sayı 1, s. 22.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2-5).

Bununla birlikte her bir bağlanma biçimi doğası psikolojik olarak birbirinden tamamen farklıdır. Bu sebeple bağlılığın üç biçiminin birlikte ele alınması gerektiği belirtilmekte ve ancak o zaman bir iş görenin örgütle olan ilişkisinin yeterince iyi anlaşılabilceği savunulmaktadır. Bunun sebebi olarak ise iş görenlerin bağlılık biçimlerinin her birini aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmaları gösterilmektedir (Meyer vd., 1993:539).

2.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık

İş görenin örgütle arasında duygusal bir bağ kurmasını ve örgütle bütünleşmesini kapsayan bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Bu bağlılık türünde iş görenler örgütte kalmaya mecbur oldukları için değil kendileri bu örgütle duygusal

bir bağ kurdukları, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirdikleri ve örgütte kalmaktan memnun oldukları için örgütün üyesi olmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67).

Duygusal bağlılıkta iş görenin örgüte karşı hissettiği sadakat, sevgi ve ait olma vb. duygular, iş görenin örgüt ile arasında psikolojik bir bağ kurmasına yol açmaktadır (Chang, 1999:1260). Bu bağlılık türünde iş görenin amaç ve değerlerinin örgüt amaç ve değerleriyle uyum içinde olması ve iş görenin örgüt değer ve normlarını herhangi bir zorlayıcı sebep olmadan kendi değer ve normları olarak kabul etmesi ve benimsemesi söz konusudur (Balcı, 2003:29-30).

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve beklenenin üstünde çaba göstererek örgüt çıkarlarını ön planda tutmasını içermektedir (McGee ve Ford, 1987:638-642). Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde belirtmektedir:

- İşin zorluğu: İş görenin örgütte üstlendiği görevlerin genel olarak zor ve heyecan verici olması,
- Rolün açıklığı: Örgütün iş görenden beklentilerini açık bir şekilde belirtmesi,
- Hedeflerin netliği: İş görenin, üstlendiği görevleri hangi hedef doğrultusunda yerine getirdiğini bilmesi,
- Yönetim anlayışı: Üst yönetimdeki iş görenlerin, astlardan gelen önerileri dikkate alması,
- Arkadaş ilişkileri: Örgütteki iş görenler arasında iyi ilişkilerin olması,
- Örgüte güven: Örgütte söylemleriyle eylemlerinin tutarlı olması,
- Eşitlik ve adalet: Kaynakların iş görenler arasında adil olarak paylaşılması,
- Kişisel önem: İş görenin örgüt amaçlarına önemli düzeyde katkı sağlayan bir iş yaptığını düşünmesi,
- Kararlara katılım: İş görenin kararlara katılımının sağlanması,
- Geri bildirim: İş görene performansı ile ilgili bilgi verilmesi.

Kendisini örgütün bir parçası olarak gören iş gören için örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir (Balay, 2000:21). Bu bağlılık türü araştırmacılar tarafından

örgütler için en faydalı bağlılık türü olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise kendisini örgütün bir parçası olarak gören iş görenin örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için istekli bir şekilde olağanüstü çaba göstermesi ve örgütün maddi ve manevi varlığına sahip çıkmasıdır (Gürbüz, 2006:70).

2.3.1.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı ise duygusal bağlılıktan farklı olarak, iş görenlerin örgütten ayrılmanın bir sonucu olarak karşısına çıkacak maliyetin farkında olması ve bu maliyetten kaçınması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Örgüte yapılmış yatırımların sayısı ve önemi ile iş gören tarafından algılanan alternatif iş olanaklarının eksikliği belirtilebilecek iki önemli maliyet unsurudur. Devam bağlılığı, iş görenin örgütteki kıdem, kariyer, prim vb. edinilmiş kazançları bulunduğu takdirde gözlemlenmekte ve iş gören, bu kazançlarından vazgeçmek istemediği için örgüt üyeliğine devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3-4).

Algılanan maliyet ögesine bağlı olarak gelişen devam bağlılığı, birey açısından faydacı bir bakış açısını yansıtmaktadır (Chang, 1999:1260). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığında maliyet ögesi bağlılığın temel sebebidir ve duyguların bu bağlılık türünde etkisinin oldukça düşük olduğu düşünülmektedir. Bu bağlılıkta örgütten ayrılmanın maliyetinin iş gören tarafından kabul edilemeyecek kadar yüksek olması örgüt üyeliğinin devamını sağlamaktadır (Balay, 2000:21). Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde belirtmektedir:

- Yeteneklerin transferi: İş görenin sahip olduğu yetenek ve deneyimlerin başka bir örgütte kullanılabilir olması,
- Eğitim: İş görenin eğitim düzeyinin başka bir örgüte yararlı olup olmaması,
- Yer değiştirme: İş görenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerinde yaşamaya yönelik düşüncesi,
- Kendine yatırım: İş görenin mevcut örgütünde büyük bir çaba göstermiş ve zaman ayırmış olması,
- Emeklilik primi: İş görenin örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi vb. çeşitli kazanımlarını kaybetme korkusu,

- Alternatif iş olanakları: Benzer ya da daha iyi alternatif iş imkanlarının varlığı.

Örgütten ayrıldığında kaybedeceği zaman ve emek gibi örgüte yaptığı yatırımları göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya karar veren devam bağlılığı yüksek iş görenler, örgütün kendilerine sunduğu olanaklara denk ya da daha iyi olanaklarda bir alternatif bulmadıkları sürece örgütten ayrılmak istememektedir. Gelişiminde zaman ve eğitim yılı gibi değişkenlerin etkili olduğu düşünülen devam bağlılığı genel olarak ekonomik sebeplere dayalı olarak gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1984:373-377).

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı, duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı gözlemlenmektedir. Bu durum iş görenleri örgüte bağlı hissettiren önemli yatırımların iş gören ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltmasına ve yüksek düzeyde bir duygusal bağlılık oluşturmaya bağlıdır. Bununla birlikte duygusal bağlılığı yüksek iş görenler, örgüte bağlı hissetmelerinin, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları kazanımları kaybetme endişesinden olduğu kabul etmeyerek hissettiği uyumsuzluğu giderme yoluna gitmekte ve devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (Meyer vd., 1990:719).

2.3.1.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, iş görenlerin bireysel çıkarları doğrultusunda değil örgüte bağlılığın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleri ve bunu bir görev ve sorumluluk olarak algılamaları sebebiyle örgütsel bağlılık göstermesidir (Meyer ve Allen, 1991:66).

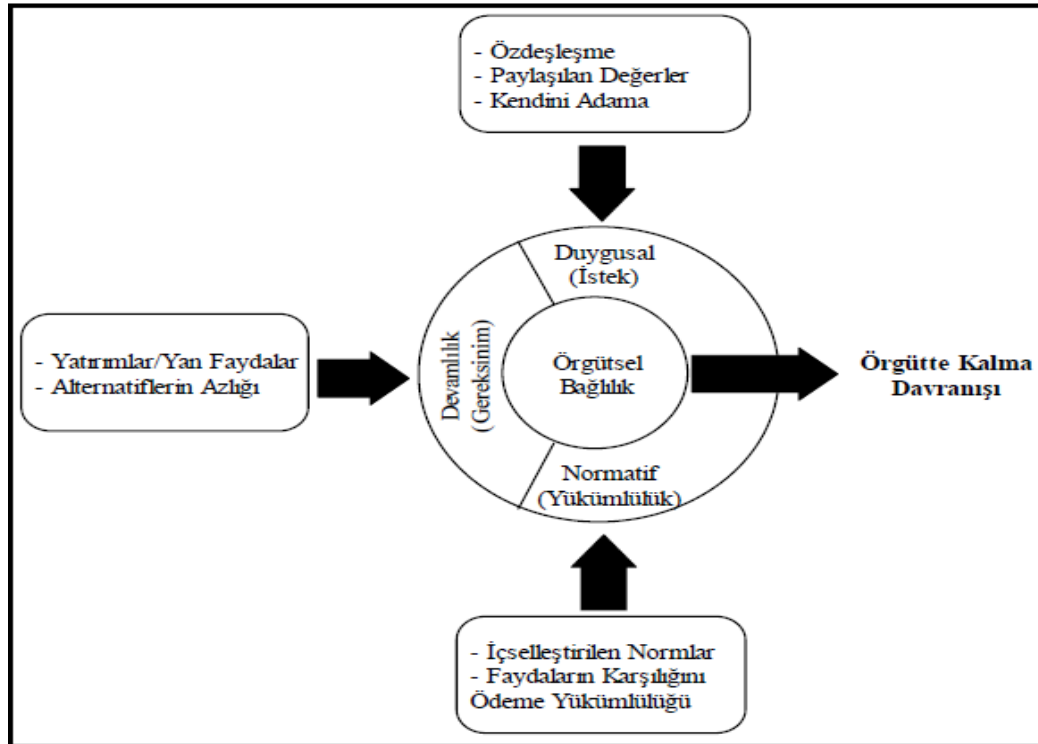
Bu bağlılık yaklaşımında iş görenlerin örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu duyguya sahip iş görenler, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi bireysel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedir. Bu yönü ile normatif bağlılık diğer iki tür bağlılıktan farklılaşmaktadır (Meyer vd., 1993:539).

Örgütün kendilerine tanıdığı imkân ve geçmişte yaptığı iyiliklerden dolayı örgütlerine sadakat hissi duyan iş görenler normatif olarak bağlıdır. Bu bağlılık iş görenlerin işleri ile ilgili sorumluluklarını nasıl algıladığını da etkilemektedir. İş gören örgüte karşı sorumlulukları olduğunu düşünmekte ve bu nedenle ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (İlsev, 1997:39).

Zorunluluk unsuru içeren normatif bağlılıkta iş görenler bireysel çıkarlarını korumak için değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleri sebebiyle bağlılık göstermektedir. Sosyal baskılarda normatif bağlılıkta önemli bir yere sahiptir (Powell ve Meyer, 2004:159). İş görenlerin karakterleri, değerleri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültürleri ve sosyalleşme süreçleri normatif bağlılığa etki eden faktörler olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:18).

Normatif bağlılık iş görenin örgüt üyeliğine başlamadan önce sahip olduğu değerlerden etkilenmektedir. Bu yönü ile örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi çıkarlardan etkilenen duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından ayrılmaktadır (İnce ve Gül, 2005:43).

Şekil 2.4.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı



Kaynak: John P., Meyer ve Lynne Herscovitch (2001); "Commitment in the Workplace Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, Sayı 11, s. 317.

Şekil 2.4'te iş görenlerin örgütte kalma davranışı göstermesine etki eden örgütsel bağlılık boyutları ve bu boyutları etkileyen faktörler görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutları aralarında ortak özellikler barındırmakla birlikte her biri farklı faktörlerden etkilenecek oluştukları için bu boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklılık göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997:11).

Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler örgüt üyeliğini devam ettirmek istedikleri için, devamlılık bağlılığı yüksek iş görenler kaybetmek istemediği çıkarlarını korumak için, normatif bağlılıkları yüksek iş görenler ise bağlı bulundukları örgüte karşı sorumluluk duygusu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler (Meyer ve Herscovitch, 2001:316-317).

2.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bireysel deneyimlere dayanan ve örgütün ihtiyaç duyduğu bir duygu olarak tanımlanan örgütsel bağlılık bu yaklaşıma göre iş görenlerin örgüt için gönüllü olarak enerji harcamaları ve sadık olmalarıdır. Bağlılığın kişilik ve sosyal olmak üzere iki sistem içerisinde ortaya çıktığı savunulmaktadır. Kişilik sistemi bilişsel, duygusal ve normatif; sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı olmak üzere üçe ayrılmış durumdadır. Örgütün iş görenlere dayattığı bir olgu olarak ifade edilen örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Kanter, 1968:499-500). Ayrıca bu üç bağlılık biçiminin; örgütlerin, iş görenlere yükledikleri çeşitli davranışsal gereklerin sonucu olarak oluştuğu ifade edilmektedir (Güney, 2007:246).

İş görenin sosyal sistemde kendisine biçilen role uyum sağlaması ve örgütün devamlılığı için rolüne yüksek bir adanmışlık göstermesi devam bağlılığı olarak ifade edilmektedir. İş görenin bilişsel yönelimlerini içeren devam bağlılığı, iş görenin örgüt üyeliğini devam ettirerek sağladığı kazançların farkında olmasıyla ilgilidir. Örgüt üyeliğinden ayrılmanın maliyetlerini örgüt üyeliğine devam etmekle kıyaslayan iş gören örgütte kalmanın daha az maliyetli olduğuna karar vermekte ve örgüt içinde kendisine biçilen role bağlanarak örgüt üyeliğine devam etmektedir (Kanter, 1968:504).

Özveri ve yatırım devam bağlılığını oluşturan iki unsurdur. Özveri, iş görenin kendisi için değerli bazı şeylerden örgüt çıkarları doğrultusunda vazgeçmesidir.

Özveride bulunarak değer verdiği bazı şeylerden vazgeçen iş gören, örgüt üyeliği için bir bedel ödediğini düşünerek örgütü daha değerli ve anlamlı görmekte ve daha çok bağlanmaktadır. Yatırım ise bir vazgeçişten ziyade iş göreninin örgütle bir çıkar ilişkisi kurmasını anlatmaktadır. İş gören, maddi içerikli parasal ve manevi içerikli zaman ve emek gibi mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlayarak örgütle bir çıkar ilişkisi kurmaktadır. İş gören yatırımları sebebiyle gelecekte çeşitli kazançlar elde edebilmektedir (Kanter, 1968:505-506).

Duygusal bağlılık olarak da adlandırılan uyum bağlılığı ise iş görenlerin duygularıyla ilgilidir. İş görenin gruba karşı olumlu duygusal yönelimini içeren uyum bağlılığı gruba sadakati ve grup üyeleriyle sosyal ilişkilerinin oluşumunu temsil etmektedir. İş görenin grup üyeleriyle iyi ilişkisi, gruba dahil olması ve grupla özdeşleşmesi iş göreni duygusal olarak doyuma ulaştırmakta ve bu durum iş göreninin bağlılığını ve sadakatini artırmaktadır. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu gruplarda uyum artmakta, çatışma ve kıskançlık azalmaktadır (Kanter, 1968:500).

İş görenin örgütte bulunan bir gruba veya grup içerisindeki bireylerle olan sosyal ilişkilerine olan bağlılığını ifade eden uyum bağlılığı örgüte bağlılığı da artırmaktadır (Güney, 2007:247). Sosyal ilişkilerden kaynaklanan bağlılığı sağlamak için örgütlerde oryantasyon programları, takım halinde sosyal organizasyonlar ve çeşitli eğlenceli etkinlikler düzenlenerek iş görenlerin olumlu ilişkiler kurmasına gerekli ortam hazırlanmaktadır (Gül, 2002:42).

Üçüncü bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. İş görenlerin, grup liderlerine bağlılığı ve normları desteklemesidir. İş görenlerin normatif sistemleri ile ilgili olan bu bağlılık örgütün koyduğu kuralların ve normların örgütün amaç, moral ve değerlerinin korunması için uygulandığının iş görenler tarafından anlaşılmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Kontrol bağlılığında iş gören, örgütü hayatına yön vererek anlam kazandıran bir güç olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte iş gören, örgüt çıkarları doğrultusunda çaba göstermekte ve örgüte bağlanmaktadır (Kanter, 1968:510).

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre iş gören ile örgüt arasındaki psikolojik bağ özdeşleşme ile mümkündür. Bireyin tutumları ile örgütün amaç ve değerlerinin özdeşleşmesi örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Bağlılığın derecesi iş görenin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesine göre değişmektedir (Balay, 2000:22-23). Örgütsel bağlılık iş görenin örgüt ile arasında kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu bağ işe katılım, sadakat ve örgüt değerlerini benimsemeyi içermektedir. Örgütsel bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:492-493).

Uyum bağlılığının temel amacı iş görenlerin cazip ödüllere ulaşmak istemesidir. Bağlılığın ilk aşaması olan uyum boyutunda örgüte bağlılık yüzeyseldir. İş görenler ortak örgüt hedef ve değerlerini benimsediği için değil belirli ödülleri kazanmak ve belirli cezalardan korunmak için bağlılık göstermektedir. Bunun yanında iş görenler uyum davranışı göstermeye kendilerini mecbur hissetmektedir. İş gören örgüt kurallarını bir çıkar bekleyerek kabullenmekte ve bu çıkarları elde etme durumuna göre örgüte bağlanmaktadır (Balcı, 2003:28-29).

Çıkarların korunmasına yönelik bir nitelik taşıyan uyum bağlılığı zamanla örgütün davranışı belirlemek ve kontrol etmek için uygulamaya daha fazla maddi kontrol eklemesine yol açmaktadır (Wiener, 1982:421-425).

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme, iş görenin örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine dayanmaktadır. Örgüt üyesi iş gören diğer üyelerle iyi ilişkiler kurmaktadır. İş görenler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak amacıyla diğer örgüt üyeleriyle ilişkilendirmektedir. İç dünyalarını örgütteki diğer iş görenlerin değerleriyle uyumlu hale getiren iş görenler içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493). İş görenin örgüt amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul etmesi ve bu değerlerle özdeşleşmesi bağlılığı oluşturmaktadır. İş görenler, bu boyutta örgüt kendilerinin değer verdiği şeyleri desteklediği için örgütlerine bağlı olmaktan gurur duymaktadır (Balay, 2000:100).

İçselleştirme bağlılığı ise tamamıyla bireyin ve örgütün değerlerinin uyumuna bağlıdır. Bu bağlılık türünde iş görenin tutum ve davranışları, kendi

değerlerinin örgütün diğer üyelerinin değerleriyle uyumuna bağlı olarak değişmektedir. Başlangıçtaki etki unsurundan bağımsız olarak sürekli kendi kendini devam ettiren içselleştirme bağlılığı bu yönüyle örgütlerin en çok olmasını istediği bağlılık boyutudur (İnce ve Gül, 2005:35).

Farklı bağlılık boyutları iş görenin gösterdiği rol üstü davranışları ve örgüte bağlılığını farklı yönde etkilemektedir. İş görenin çıkarlarını etkileyemeyen ancak örgüt çıkarlarına katkısı olan rol üstü davranışlar iş görenin fazladan çaba göstermesini ve zaman harcamasını gerektirmektedir. İş görenin bu davranışları özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türlerinde örgütsel bağlılıkta oldukça yüksektir. Rol üstü davranışlar ile uyum bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Uyum bağlılığı gösteren iş görenler çıkarlarını göz önünde bulundurarak örgüte bağlılık gösterdikleri için beklenenden daha iyisini ve fazlasını yapma isteği duymamaktadırlar. Ayrıca bu iş görenlerin örgütsel bağlılıkları da oldukça düşük olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

2.3.1.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde örgütsel bağlılık kavramına ait ilk çalışmalar Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş ve çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramından ziyade “örgütsel katılım” kavramı kullanılmıştır. Etzioni çalışmalarında iş görenlerin örgüte katılım oranlarını dikkate alarak üçlü bir sınıflandırma yapmaktadır (Güçlü, 2006:10). Bu sınıflandırmada ise olumsuz tarafa negatif-yabancılaştırıcı, ortaya nötr-hesapçı ve olumlu tarafa pozitif-moral (Ahlaki) bağlılığını koymaktadır (Balay, 2000:15-16).

Ahlaki bağlılık iş görenin örgüt amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesidir. Bu içselleştirme iş görenin otoriteyle özdeşleşmesini beraberinde getirmektedir. İş görenler, örgütün toplum için faydalı faaliyetlerde bulunduğunu gözlemlediğinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Aynı zamanda ahlaki bağlılık, iş görenin örgüte yöneliminin yüksek derecede olduğunu ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Hesapçı bağlılıkta ise iş görenler ile örgüt arasında bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. İş görenler, örgüte sağladıkları fayda neticesinde bir ödül beklemektedir. İş görenin bağlılığı beklentilerinin karşılanmasıyla yakından

ilişkilidir. İş gören, örgütte elde ettiği maddi imkanlar karşılığında örgüte kendisinden beklenildiği ölçüde bağlılık göstermektedir (Balay, 2000:20).

Örgüt tarafından davranışların sınırlandırılmasının yol açtığı bir bağlılık türü olan yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte iş görenlerin olumsuz yönelimini ifade etmektedir. İş gören, örgüte karşı olumsuz bir duygu yöneliminde olup psikolojik bir bağlılık hissetmemekte ancak örgütte kalmaya devam etmektedir (Mowday vd., 1982:21-22).

Genellikle hapisane ve askeri kamplar gibi örgüt üyelerinin davranışlarının sıkı bir şekilde kısıtlandığı ortamlarda gözlemlenen yabancılaştırıcı bağlılık üyelerin mevcut duruma alternatif bir seçeneklerinin olmaması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. İş görenler maddi durumlarında yaşanacak bir kaybı göze alamamak, alternatif iş imkanlarının azlığı ve yaşadıkları bölgeyi değiştirme imkanlarının olmaması gibi sebeplerden dolayı örgüt üyeliğine devam etmektedir (Güçlü, 2006:10).

2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı katılım modelini baz alarak geliştirilen bu model Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılık kavramını oldukça iyi açıklamasına rağmen karmaşık bir model olması sebebiyle literatürde yeterince ilgi görmediğini savunmaktadır. Örgütsel bağlılığı üç boyutta ele alan bu model, Etzioni'nin modelinden bu üç boyutun bir arada bulunabileceği görüşüyle ayrılmaktadır (Penley ve Gould, 1988:43-59).

Moral bağlılığı olarak da adlandırılan ahlaki bağlılık; örgütsel bağlılığın iki duygusal boyutundan biridir. Ahlaki bağlılık, örgüt amaçlarını kabullenerek bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır (Gül, 2002:44). İş gören kendisini örgüte adanmakta ve örgütün başarılı veya başarısız tüm faaliyetlerinden sorumluluk hissetmektedir. Bu bağlılık örgütsel özdeşleşmenin bir türü olarak ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988:46).

Çıkarıcı bağlılık, iş görenin örgüte çıkarıcı bir yaklaşımla baktığı ve yaptıklarının karşılığını almayı beklediği bir bağlılık türüdür. İş görenler örgüte olan faydaları karşılığında ödül ve teşvik beklemekte ve örgütü amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araç olarak görmektedir (Gül, 2002:44-45). Bir alışveriş ilişkisi

olarak görülebilecek bu bağıllık türünde iş görenler kendisini üstlerine sevdirmek istemekte, bunun için de örgüt içindeki rolünü en iyi şekilde yerine getirmeye gayret etmekte ve bu gayretin üstleri tarafından fark edilmesini sağlayacak davranışlar sergilemektedir (Penley ve Gould, 1988:45).

Yabancılaştırıcı bağıllık ise yaklaşımın duygusal temele dayanan diğer örgütsel bağıllık boyutudur. İş gören bu bağıllıkta örgüt üzerinde yeterli kontrolü olmadığı düşünmekte ancak alternatif örgütlerin azlığı sebebiyle örgüt üyeliğine devam etmektedir. Bununla birlikte iş gören, örgütte ödül ve ceza kararlarının performansı ile ilgisi olmadığını, belirli bir prosedüre dayanmadığını ve bu uygulamaların tesadüfi olarak belirlendiğini düşünmektedir. Tüm bu duygular iş görenin çaresiz hissetmesine yol açmaktadır. İş görenin işi ve kariyeri üzerindeki yetersiz kontrolü ve algılanan alternatif iş olanaklarının azlığı yabancılaştırıcı bağıllık oluşturmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47-48).

Çıkarıcı bağıllık ile yabancılaştırıcı bağıllık arasındaki fark ise çıkarıcı bağıllıkta iş gören emeklerinin karşılığında hak ettiğini düşündüğü ödüllere ulaşamaması durumunda örgüt üyeliğini sonlandırırken yabancılaştırıcı bağıllığı yüksek olan iş gören ise bu ödülleri elde edememesine rağmen alternatif iş imkanlarının azlığı ve örgüt üyeliğini sonlandırdığı takdirde maddi olarak zarara uğrayacağını düşünmesi gibi sebepler dolayısıyla örgüt üyeliğine devam etmektedir (Penley ve Gould, 1988:48).

Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık duygusal temellere dayanırken çıkarıcı bağıllık ise iş görenin örgütü belli kazanımlar elde etmek için bir araç olarak gördüğü çıkarlara dayanan bir bağıllıktır (Penley ve Gould, 1988:46-47).

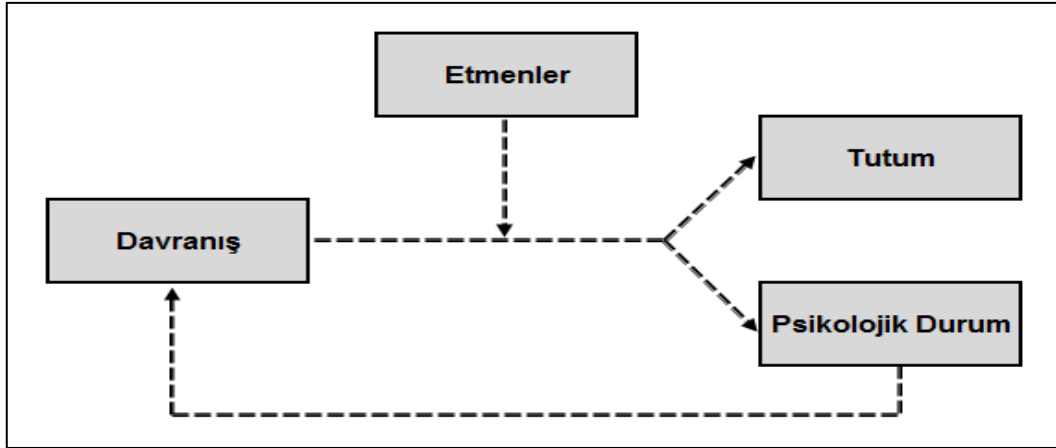
2.3.2. Davranışsal Bağıllık

Sosyal psikologların bakış açısından etkilenen davranışsal bağıllık yaklaşımı tutumsal bağıllığın tam tersi olarak görülmektedir (Mottaz, 1989:144-145). İş görenlerin geçmiş dönemlerde örgüt içinde sergiledikleri davranışlarla ilgili olan davranışsal bağıllık yaklaşımında iş gören, örgütün kendisine sunduğu imkanlardan dolayı örgüte bağlanmaktadır (Mowday vd., 1982:25).

Davranışsal bağıllık, iş görenlerin bir örgüte uzun bir süre bağlı kalmalarının ortaya çıkaracağı problemlerle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Bu bağıllık türünde iş

görenler örgüte değil örgüt içerisinde yaptıkları faaliyetlere bağlılık göstermektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse davranışsal bağlılık iş görenlerin örgüt içerisinde göstermiş olduğu davranışlarına karşı gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1997:9).

Şekil 2.5.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991); “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, s. 63.

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.5’te özetlenmiştir. İş görenler çeşitli sebeplerle geçmişten süregelen davranışlarını devam ettirmekte ve bir süre sonra bu davranışlara bağlanmaya başlamaktadır. Zamanla bu davranışlarını haklı gösterecek tutumlar ortaya koymaya başlayan iş görenin bu davranışları sergileme olasılığı artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Örgütün değil daha çok iş görenin kendi davranışlarıyla ilgili olan davranışsal bağlılık sosyal psikologların çalışmalarıyla şekillenmiştir. İş görenler geçmişte sergiledikleri bir davranışı gelecekte tekrar etmeye meyillidir (Bolat ve Bolat, 2008:77). Tekrar ettiği davranışlarına bağlılık gösteren iş gören, bu davranışlarını haklı çıkartacak tutumlar geliştirmektedir. Davranışlarını destekleyici nitelikte geliştirdiği tutumlar iş görenin bu davranışları tekrarlama olasılığını artırmaktadır (Gül, 2002:48).

2.3.2.1. Becker’in Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Literatürde yan bahis olarak adlandırılan ve örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele oturtan Becker’in yaklaşımı örgütsel bağlılık alanındaki ilk çalışmalardandır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, iş görenin mevcut tutarlı

davranışlarını sergilemeyi bıraktığında karşısına çıkacak maliyeti düşünerek bu davranışları sergilemeye devam etmesi olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984:372).

Tutarlı davranışların amaçlarla doğrudan bağlantılı olmaması Becker tarafından yan bahis olarak adlandırılmaktadır. Bu kavramla anlatılmak istenilen, iş görenin davranışlarının aslında o davranışla arasında kuvvetli bir bağ olmayan çıkarları etkilemesidir. Yan bahis yaklaşımına göre iş görenin örgütle bahse girmesi örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. İş gören kendisi için değerli olan şeyler üzerine bahse girmekte ve bahse konu şeylerin iş gören için değeri bağlılığın derecesini belirlemektedir. İş görenin örgütten ayrılma isteği örgüte yapmış olduğu yatırımların kendisi için değerine göre değişim göstermektedir. Yaşı ve kıdemi artıkça bağlılığı artan iş gören için yaş ve kıdem temel yan bahislerdir (İnce ve Gül, 2005:50).

İş görenlerin bağlılık göstermesinde etkili olan dört yan bahis aşağıda belirtilmektedir (Becker, 1960:36-38):

- Toplumsal beklentiler: İş gören toplumun sosyal ve manevi yaptırımlarından çekinerek bazı yan bahislerde bulunmaktadır. Bir iş yerinde uzun süre görev yapan iş görenlere güvenilir gözüyle bakılması toplumsal beklentilere örnek verilebilir,
- Bürokratik düzenlemeler: İş görenin kazançlarının belirli bürokratik düzenlemelerle şartlara tabi olmasından kaynaklanmaktadır. Belli kazanımları elde edebilmek için iş gören yan bahse girmektedir. Emekli aylığı için belli bir süre çalışmış olma şartı örnek verilebilir,
- Sosyal etkileşimler: İş gören sosyal pozisyonu gereği davranışlarını şekillendirebilmektedir. Bu durum iş görenin pozisyonunu değiştirme ihtimalini azaltmaktadır. İş gören kendisi ile ilgili zamanla yerleşen kanaatin bozulmaması için bu kanaate uygun davranışlar sergilemektedir,
- Sosyal roller: İş gören iş ortamında diğer insanlarla ilişki halindeyken oluşturduğu imajın bozulmaması için ya da yan bahse girerek bulunduğu sosyal role alışmış olması sebebiyle birtakım davranışları sergilemeye devam etmekte ve zamanla iş gören artık başka bir role uyum sağlayamayacak duruma gelmektedir.

Yan Bahis yaklaşımı üç önemli öğeden oluşmaktadır. Öncelikle iş görenin davranışlarının, o davranışla kuvvetli bir bağı olmayan çıkarları etkilemesi gerekmektedir. İş görenin yan bahse girdiğinin bilincinde olması bir diğer gerekliliktir. Son olarak ise iş gören, davranışlarından etkilenen çıkarlarının kendisi için önemli olduğunu düşünmeli ve bu çıkarları korumak için çaba harcamaya hazır olmalıdır (Becker, 1960:35-36).

2.3.2.2. Salancik' in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı iş görenin davranışlarına gösterdiği bağlılık olarak açıklayan Salancik'in yaklaşımına göre Becker'ın da savunduğu gibi iş görenin davranışları, geçmişten beri sergileyerek bağlandığı önceki davranışlarıyla tutarlıdır. Salancik yaklaşımını tutumların ve davranışların uyumuna dayandırmakta ve iş görenin tutumları ile davranışları arasında uyum sağlanmadığı zaman iş görenin gerileceğini ve strese gireceğini savunmaktadır. Tutumlar ve davranışlar arasında sağlanan uyum örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Gül, 2002:49).

İş görenin tüm davranışlarına aynı derecede bağlılık göstermeyeceğinden söz eden Salancik, iş görenin davranışlarının bazı özelliklerinin iş görenin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki özellikle iş seçiminde görülmektedir. İş görenin çalıştığı işi ve örgütü seçerken verdiği karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:599).

Buna göre açık, kesin ve şüpheye mahal vermeyen, iptal edilmesi mümkün olmayan, diğer insanların gözü önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak sergilenen davranışların iş görenin bağlılığını kuvvetli bir biçimde etkilediği belirtilmektedir. Örneğin, iş gören işe girerken önceden belirlenmiş koşulları kabul ederek bir sözleşme imzalamışsa bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla seçimine olan bağlılığı da artacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981:600).

İş görenin davranışı devam ettirmesini zorunlu kılan koşulların oluşması Salancik'e göre iş gören ile örgüt arasındaki psikolojik durumun bir yansıması olan örgütsel bağlılığın oluşmasında bağlayıcı niteliktedir (Meyer ve Allen, 1991:65-66).

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Örgüt üzerine çalışmalar yürüten araştırmacılar iş görenlerin hizmet ettikleri farklı değerlerle çatışan amaçları üzerine çokça araştırma yapmış ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985:469-470).

Örgütlerin içinde barındırdığı farklı faktörleri göz önünde bulunduran çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütlerde farklı düzeylerde bağlılık türleri ile karşılaşılabilceğini savunmakta ve bu yönü ile diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda genellikle bağlılığın örgütün tümüne duyulduğu varsayılmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgüt içerisindeki farklı ögelere iş görenlerin farklı derecelerde bağlılık göstereceğini savunmaktadır (Balay, 2000:24-28).

Bu yaklaşıma göre iş görenler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve iş arkadaşlarına birbirinden farklı derecelerde bağlılık duymaktadır (Becker vd., 1996:465-466).

Dolayısıyla iş görenlerin bağlılık kaynaklarının tespit edilebilmesi için öncelikle örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve kamuoyu olarak genel anlamda ifade edilmektedir. Örgütlerin varlık sebebi ise genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmasına destek olmaktır (İnce ve Gül, 2005:54).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, tüm iş görenlerin aynı bağlılık kaynağına eşit düzeyde bağlanmayacağını, aynı bağlılık kaynağına farklı iş görenlerin farklı bağlılık göstereceğini öngörmektedir. Bir iş görenin örgüte bağlı kalmasının sebebi kaliteli ürünlerin uygun fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başka iş görenin bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985:467).

Örgütsel bağlılık, örgütün iç ve dış unsurlarına iş görenlerin duyduğu çoklu bağlılıkların bir toplamı olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002:50).

2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

İş görenin kendisi ve ailesi için daha iyi imkân ve şartlara sahip bir başka örgüte üye olma fırsatı olmasına rağmen mevcutta çalışmakta olduğu örgütte kalmaya devam etmek istemesi örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır.

Bununla birlikte bir iş görenin örgütte uzun süredir çalışıyor olması kendi başına örgütsel bağlılığı ifade etmek için yeterli değildir (Balay, 2000:55).

Davranışsal bakış açısı ile iş görenlerin örgütte sergiledikleri tutum ve davranışlar genel olarak örgüt özelliklerinden etkilenmektedir. Tutumsal açıdan bakıldığında ise iş görenin örgüt özelliklerini nasıl algıladığı örgütteki tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir (Celep, 2000:36).

İş görenlerin örgütsel bağlılığını artırabilmek için bazı çalışmalar bağlılığı belirleyen faktörlere odaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda demografik faktörlerin etkilerinin nispeten daha az, ödüller ve değerlerinin ise daha kuvvetli bir etken oldukları belirtilmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin, örgüte kuvvetli katılımcı değerler sergiledikleri gözlemlenmektedir. Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılıkla ilişkili olan 48 değişken tespit etmiş ancak sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik değişkenlerinin etkisinin doğrudan olduğunu test edebilmiştir (Bayram, 2005:134).

Bazı çalışmalar ise yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi faktörlerin bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu belirtmektedir. Bu faktörlerin haricinde algılanan iş alternatiflerinin çokluğu, ödüller, fırsatlar, kariyer olanakları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler olarak ele alınmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in çalışmaları dikkate alındığında örgütsel bağlılık bireysel, iş ve role ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere dört faktörden etkilenmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Schwenk (1986), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler olarak 4 başlık altında incelemektedir. Örgütsel bağlılık faktörlerini 3 ana başlık altında toplayan araştırmacılardan Northcraft ve Neale (1990) örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırmaktadır. Zahra (1984) ise örgütsel bağlılık faktörlerini iş görenin geçmişe ait birikimi (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ırk), kişilik özellikleri (kendine güven, istek, iş merkezli kişilik) ve örgütsel faktörler (algılanan iş

özellikleri, liderlik, iş başarısı ve ilerleme, iş grubuna karşı tutum) olarak 3 ana başlık altında toplamaktadır.

Çeşitli yaklaşımlarda farklı faktörler üstüne odaklanılmış olmakla birlikte bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta incelenmektedir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Demografik faktörler örgütsel bağlılığın gelişmesinde güçlü etkenlerdir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum gibi faktörler demografik faktörler olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2000:55-61).

2.4.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılıkla cinsiyet ilişkisini inceleyen araştırmacılar cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde ortak bir kanaata varmamıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972), Angle ve Perry (1981) ve Wahn (1998) gibi bazı araştırmacılar, erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlardan daha zayıf olduğunu belirtmekte, Chusmir (1982), Graddick ve Farr (1983) ve Karatepe ve Halıcı (1998) gibi bazı araştırmacılar ise kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha zayıf olduğunu belirtmektedirler. Bruning ve Snyder (1983) ve Cromie (1981) gibi bazı araştırmacılar ise her iki yaklaşımdan da farklı olarak cinsiyeti örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele almamaktadır (Güçlü, 2006:38-39).

Mathieu ve Zajac (1990) örgütün, örgüt kurallarının ve örgütün üyelerine sunduğu imkanların iş gören tarafından fark edilmesinde ve iş görenin örgüte karşı sergilediği davranışları şekillendirmesinde cinsiyetin etkili olduğunu belirtmektedir. Bazı araştırmalarda kadınlarda erkeklere oranla devamsızlık ve işi bırakma eylemlerine daha sık rastlandığı bununla birlikte örgütsel bağlılığın da daha düşük olduğu saptanmış, bu durumun kadınların işiyle aynı zamanda ev işlerini de üstlenmesinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Eren, 1993:268).

Örgüt içerisinde farklı cinsiyetten iş görenlerle beraber çalışmanın erkeklerde daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığa yol açtığı, bu durumun yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sebep olduğu ifade

edilmektedir. Kadınlar için ise farklı cinsiyetten iş görenlerle çalışmanın daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Tsui vd., 1992:569).

Genel olarak cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan araştırmalar iki sonuç üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir görüşe göre, kadınların erkeklere oranla daha az nitelik gerektiren işlerde çalışması ve buna bağlı olarak daha düşük ücret alması onların örgüt üyeliğine devam etme isteğini düşürmektedir. Bir başka görüşe göre ise kadınlar erkeklere oranla daha düşük ücretle ve daha kötü koşullar altında çalışmakta ancak buna rağmen motivasyonlarının ve bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Kadınların işleri ile ilgili daha kötü koşullarda dahi bağlılık göstermesi aile içi rollerine daha fazla önem vermeleri ile açıklanmaktadır (Tutar, 2014:166).

Geçmişten günümüze toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler iş görenlerin örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemekte ve iş hayatına bakış açıları arasında bir fark oluşturmaktadır (Balay, 2000:56). Tüm bunlara rağmen günümüzde gittikçe modernleşen iş hayatı beraberinde toplumsal ve kültürel yapıda değişiklikler meydana getirmiştir. Değişen toplumsal ve kültürel yapı ile kadınların iş yaşamındaki konumu önemli ölçüde değişmiş olup bu durum cinsiyet faktörünün etkisinin sorgulanmasına yol açmaktadır (Başyigit, 2006:45).

2.4.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalara göre iş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bağlılık iş görenin örgütte geçirdiği süre ile de ilgilidir. İş gören örgüt üyeliğini devam ettirdiği süre boyunca örgüte yapmış olduğu yatırımları ve örgütteki pozisyonunu düşünerek örgüt üyeliğine devam etmesinin daha az maliyetli olduğuna karar vermekte ve bağlılık göstermektedir (Hunt vd., 1985:122).

Yaş ilerledikçe iş tatminin ve terfilerin artması da yaş ile bağlılık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir (Güçlü, 2006:41). Bu açılardan bakıldığında yaş faktörü hesapçı yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Örgütsel bağlılık ve iş görenin yaşı arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırma yaş ile örgütsel bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğu sonucunu ortaya

koymaktadır. Bazı araştırmacılar, iş görenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkânlarının azaldığını ve bu durumun iş görenlerin üyesi bulundukları örgüte bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir (Angle ve Perry, 1981:7)

Genel olarak yaşlı iş görenlerin genç iş görenlerden daha kuvvetli derecede örgütsel bağlılık hissetmesinin sebepleri aşağıdaki belirtilen sebeplere dayandırılmaktadır (Balay, 2000: 41):

- İş görenlerin örgütte kaldığı süre ile daha iyi görevlere getirilme olasılığı arasında paralel bir ilişki olması,
- Yaşlı iş görenlerin yeni iş fırsatlarını değerlendirmeyi gençlere oranla riskli görmesi,
- Yaşlı iş görenlerin zaman içerisinde işi ile ilgili edindiği tecrübe sebebiyle iş tatmininin artması.

Yaşı arttıkça farklı bir alanda eğitim alma imkanları azalan iş görenlerin çalıştıkları örgütün üyesi olarak kalmaya olan istekleri artmaktadır. Daha genç yaştaki iş görenler ise sahip oldukları iş tecrübesinin yetersizliğinin bir sonucu olarak alternatif iş olanaklarının az olması sebebiyle örgüte bağlılık hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:400).

Buna karşın yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün kesinlik göstermediğini ortaya koyan araştırmalarda bulunmaktadır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bir araştırmada yaş faktörünün bağlılığa etkilerine ait farklı sonuçlar elde edilmiştir. Öğrenci hemşirelerin yer aldığı bir örneklem grubuna öğretim döneminin başında ve sonunda aynı araştırma yapılmıştır. Her iki dönemden elde edilen sonuçlara göre yaş ile duygusal bağlılık arasında negatif, devam bağlılığı ile arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılıkla ilgili anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aynı araştırma mezun hemşirelere uygulandığında ise yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Meyer vd., 1993:543).

2.4.1.3. Eğitim Durumu

İş görenlerin örgüte bakış açısını etkileyen önemli faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. İş görenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe bakış açıları farklılaşmakta ve işe ve iş yaşamına yönelik beklentileri artmaktadır. Eğitim düzeyini artırmak için diğer iş görenlerden daha geç iş hayatına katılabilen iş görenler nitelikli iş gücü olarak çalışma hayatında yer almak ve yaptıkları fedakarlıkların karşılığını ücret ve daha iyi çalışma koşulları olarak almak istemektedirler. Bu iş görenlerin işlerinden tek beklentileri para kazanmak değildir. Bunun yanında saygın bir işte çalışma, statü sahibi olma ve sosyalleşme gibi hedefleri bulunmaktadır (Çakır, 2001:111).

Eğitimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan bir araştırmada eğitim düzeyinin artmasının hem tutumsal hem de davranışsal bağlılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumun en önemli sebebi olarak eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin işletmeden beklentilerinin eğitim düzeyi düşük iş görenlere kıyasla daha yüksek olması olarak gösterilmektedir. Bu sebeple tüm iş görenlere sağlanan eşit imkanlar eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin beklentilerini karşılamamakta ve onların örgütsel bağlılığını azaltmaktadır (Mottaz, 1989:154-155).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile iş görenlerin eğitim düzeyi arasında ters bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin kişisel beklenti ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanamayacağı ve alternatif iş olanaklarının varlığına ilişkin düşünceleri örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Buna karşın eğitim düzeyi düşük iş görenlerin alternatif iş olanaklarının azlığı ve mevcut çıkarlarını koruma düşüncesi ile örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Mowday vd., 1982:45).

İş görenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütten beklentilerinin arttığı ve bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanamaması durumunda bu durumun örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir etkiye sahip olabileceği belirtilmektedir (Hunt vd., 1985:122).

Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmada diğer birçok araştırmayla benzer bir sonuca ulaşmış ve eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin alternatif iş olanaklarının fazla olması sebebiyle örgütlerine olan bağlılıklarının düşük olacağını

ifade etmiş ve eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu savunmuşlardır.

Eğitim düzeyi artan iş görenlerin örgütlerden beklentileri de artmaktadır. Bu beklentilerin ne derecede karşılandığı örgütsel bağlılığın derecesini belirlemektedir. Mevcut eğitim düzeyini artırmayı düşünmeyen iş görenlerin eğitim düzeyini artırmayı düşünen iş görenlere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Aydın, 2008:31-32).

Bununla birlikte eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın artacağını savunan araştırmalarda bulunmaktadır. Bu araştırmalar artan eğitim düzeyi ile kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağının artmasının iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım ettiğini, rahatsızlık ve devamsızlıklarını azaltarak bağlılıklarını artırdığını savunmaktadır (Eren, 1993: 68).

2.4.1.4. Kıdem

Kıdem ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde örgütte çalışılan süre arttıkça iş görenin örgüte olan psikolojik yakınlığının arttığı ve örgüt normlarını içselleştirmesinin kolaylaştığı belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:178).

Kıdemi artan iş görenin örgütten elde ettiği terfi ve ücret artışı gibi kazançların da artması örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki etmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:400). Bununla birlikte iş görenin kıdemi ile bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen iş görenin aynı pozisyonda çalıştığı yıl sayısı arttıkça bağlılığı azalmaktadır (Balay, 2000:58).

Yapılan bir araştırmada kıdem ile örgütsel bağlılığın, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu karşılaştırılmış ve uyum ile kıdem arasında negatif, özdeşleşme ile kıdem arasında ise pozitif bir ilişki bulunurken içselleştirme boyutu ile kıdem arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986:497).

Kıdemin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği düşüncesi işine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen iş

görenlerin işinden ayrılma eğilimi göstereceği düşüncesiyle desteklenmektedir. Ancak burada alternatif iş olanaklarının varlığı ve iş görenin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik sebepler dikkate alındığında kıdemin örgüte bağlılıkla olan ilişkisi sorgulanmaktadır. Bu sebeple kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilmektedir (Çakır, 2001:114)

2.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında bekar iş görenlerin evli iş görenlere kıyasla genel olarak ailevi sorumluluklarının az olması sebebiyle maddi kaygılarının daha düşük olacağı belirtilmekte ve bu sebeple evli iş görenlere kıyasla bekâr iş görenlerin bağlılığının daha düşük olduğu savunulmaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999:79). İş görenlerin eş, anne, baba ve çocuklar gibi yakın akrabalarına karşı hissettiği sorumluluk “akraba sorumluluğu” olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz bir sorumluluğu olan iş gören örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir. Bu iş görenlerin normatif ve devam bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Güçlü, 2006:42).

Yapılan bir araştırmada evli iş görenlerin ailelerine karşı hissettikleri maddi sorumluluklarını yerine getirebilmek için, örgüte olan yatırımlarını kaybetmekten ve işsiz kalmaktan kaçındığı ifade edilmektedir. Evlenip boşanmış iş görenlerde ise özellikle kadınların örgütten ayrılmanın maliyetini bekarlara kıyasla daha yüksek algıladığı ve örgüt üyeliğine devam etme isteği duyduğu belirtilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:557).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve karar alma, ücret ve ödül, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve gözetim gibi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin tümü ‘örgütsel faktörler’ olarak gruplanmaktadır (Çakır, 2011:114).

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İş görenin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden birisi de işin niteliği ve önemidir. Örgütlerde çeşitli görevler üstlenen iş görenlerde aranılacak nitelikler “iş gerekleri” adı verilen formlarda belirtilmektedir. İş gereklerini oluşturan insan kaynakları bölümü örgütte iş görenlerden beklenen yetenek ve çaba faktörleri ile işin çalışma koşullarını bu formda belirtmektedir. İşin karmaşıklık seviyesine bağlı

olarak gerektirdiği eğitim düzeyi ile teknik ve kişisel gelişim ihtiyacı örgütsel bağlılık araştırmalarında dikkate alınan iş niteliklerindendir. İş görenlerin tecrübeleri arttıkça bağlılıklarının da artacağı savunulmaktadır (Güçlü, 2006:51).

İş görenlerin örgütsel bağlılığı işin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işin niteliği ile ilgili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görene kendi işi ile ilgili planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi için yetki ve sorumluluk verilmesi iş zenginleştirme olarak adlandırılmaktadır. İş zenginleştirme ile iş görenlerin bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005:71).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörlerden olan işin niteliği ve önemi iş görenlerin üstlendikleri görev ve pozisyonlara göre bağlılığı farklı düzeyde etkilemektedir. Yetki ve sorumlulukların fazla olduğu beyaz yakalı iş görenlerde örgüt içi faktörler bağlılığı daha fazla etkilerken mavi yakalı iş görenlerde örgütsel bağlılığı kişisel faktörler daha çok etkilemektedir. Kararlara katılım, rol belirsizliği ve otonomi gibi faktörler ise yönetici pozisyonunda çalışan iş görenler için belirleyici örgütsel bağlılık faktörleridir (İnce ve Gül, 2005:73).

İş görenler rutin ve basit işlerle her gün zaman geçirmektense kendilerini zorlayacak işleri tercih etmektedirler. İş görenlerin iş tatminini etkileyen iki önemli faktörden birisi çeşitlilik diğeri ise çalışma metotları ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. İş çeşitliliğinin bağlılığa olumlu etki edebilmesi için düzeyinin iyi ayarlanması gerekmektedir. Çeşitliliğin az olması iş göreni sıkırmakta ve yormakta çok olması ise strese sokmaktadır. Bununla birlikte iş görenlerin görevleri ile ilgili kısmi özgürlüğe sahip olduklarında örgütsel bağlılıkları artmakta, bunun aksine üzerinde aşırı baskı hissettiklerinde ise bu durum iş tatminsizliğine yol açmakta ve bağlılığı düşürmektedir (Öztürk, 2013:39).

2.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma

Örgütlerde yöneticiler iş görenlerle ilişki kurmak ve onların sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için bir yönetim tarzı geliştirmektedir. Örgütün yönetim tarzı ve iş görenlerin karar alma sürecine katılımı birbirleriyle ilişkili olan ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Hunt vd., 1985:114).

Esnek ve kararlara iş görenlerin dahil edildiği katılımcı yönetim ve liderlik yaklaşımı iş görenlerin bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Katılımı engelleyen otokratik yönetim tarzı ise iş görenlerin örgüt üyeliğine devam etme isteklerini bastırmaktadır. Örgütte iş görenlerin sorumluluklarının azaltılmasının bağlılığı da azalttığı düşüncesinden yola çıkarak üst pozisyonlarda görev yapan iş görenlerin sorumluluklarının daha fazla olmasının onların bağlılığını artıracığı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005:72).

Yönetim tarzı iş görenlerin örgütsel değerlere ve hedeflere olan bağlılığını artırmaktadır. Üst yönetimin örgütsel kültüre ve değerlere önem vermesi verimliliği ve yenilikçiliği artırmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığa da etki etmektedir. Araştırmalara göre örgütsel bağlılık iş görenlerin bütünsel yönetim ve arkadaş grubu algısından etkilenmektedir (Zeffane, 1994:980).

Yönetim tarzı iki şekilde çalışanlar üzerinde etkilidir. İlk olarak yapılması gereken karar verme sürecine iş görenleri dahil etmektir. Karar sürecine katılım iş görenin tanınma ve saygı görme ihtiyacına hizmet etmektedir. Bu güdülerini üyesi olduğu örgütte gideremeyen iş görenler alternatif iş olanaklarına duyarlı hale gelmekte ve bağlılığı azalmaktadır. Bağlılığa olumlu etkisinin yanında iş görenlerin karar sürecine dahil edilmesi, örgüt içinde alınan kararların doğruluğunu da artırmaktadır. Kararlara katılımı sağlanan iş gören işine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmekte ve örgüte bağlanmaktadır. İkincisi ise örgütün odağının iş gören olmasıdır. Yönetimin iş gören ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Erdil vd., 2004:19).

İş görenlerin örgütsel hedef ve değerlere duyduğu inanç ve bağlılık, örgüt yöneticilerinin yönetim ve liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Bu sebeple araştırmacılar örgütlerde yönetim tarzının üstünde durmaktadır. İş görenlerin yönetim tarzından duyduğu memnuniyetin bağlılığı yönlendiren önemli faktörlerden biri olduğu bazı çalışmalarda ortaya konmaktadır (Yousef, 2000:5).

2.4.2.3. Ücret ve Ödül

İş görenlerin bir iş yerini seçmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmesi ve yüksek motivasyonla çalışması örgütün iş görene önerdiği ücret düzeyi ve ödüllerle

doğrudan ilişkilidir (Barutçugil, 2004:443). İş görenlere ödemeler doğrudan ve dolaylı olarak yapılabilir. Bununla birlikte parasal ve parasal olmayan nitelikte ödüllendirme yöntemleri de uygulanabilmektedir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta vb. ise dolaylı parasal ücretlendirme yöntemleri olarak belirtilmektedir. Övgü, takdir, tanınma gibi ödüller de iş görenlerin iş tatminini ve performansını artıran parasal olmayan ödülleri oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004:448).

İş görenin emeğinin karşılığı olarak yaşam standartlarını devam ettirmesine imkân verecek düzeyde gelir elde etmesi ve iş yerinde göstermiş olduğu başarılı çalışmaların maddi ve manevi ödüllerle takdir edilmesi iş görenin bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Öztürk, 2013:38). Bunun yanında ücretler ve ödüller iş görenler için işi daha cazip hale getirmektedir (Balay, 2000:68).

Ücret düzeyi düşük olan ve yaşam standartlarını yükseltmek isteyen iş gören daha iyi maddi koşullarda çalışabileceği işler aramaya yönelmektedir. Bu durumda iş gören mevcut işinde geçici bir süre zorunlu olarak görev yaptığını düşünmekte ve bağlılığı azalmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkta yüksek devir oranını beraberinde getirmektedir (Eren, 1993:271).

Örgütlerin sağladığı ücret, teşvik fırsatları, ek ödemeler vb. parasal nitelikteki ödüller iş görenin davranışsal bağlılığını belirgin bir şekilde etkilerken, özerklik, görevin önemi, kararlara katılım vb. parasal olmayan ödüllerin etkisi ise sınırlıdır. Ödüller tutumsal bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise iş görenlerin örgütün sağladığı parasal nitelikteki ödüllerden çok az etkilendikleri belirtilmektedir (Mottaz, 1989:152).

Ücret ve ödüllerin adil olarak dağıtıldığına olan inançta örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. İş görenlerin bağlılığı örgütün ücret ve ödül dağıtımında ne kadar adil olduğuyla paralel olarak orantılıdır (Zahra, 1984:19).

İş görenin örgütte ve sosyal yaşamda statüsünü belirleyen ücret aynı zamanda iş görenin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli ihtiyaçlarını satın alabilmede kullandığı temel araçtır. Çeşitli araştırmalarda ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, duygusal ve normatif bağlılık arasında ise negatif yönlü bir

ilişki tespit edildiği belirtilmektedir. Bazı araştırmalarda ise ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmalar ücret ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Alternatif iş olanaklarının azlığı ve örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olması sebebiyle hissedilen devam bağlılığının bu yönü ile ücret arttıkça olumlu yönde artacağı öngörülmektedir (Güçlü, 2006:71).

2.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü iş görenlerin örgüt içerisindeki davranışlarını yönlendiren ve bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Örgüt kültürü, örgüt üyesi iş görenlerin davranışlarına yön veren normların, davranışların, değerlerin, inançların ve alışkanlıkların toplamından oluşmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlere örgüt içinde nasıl hareket etmeleri gerektiği ve örgütün farklı durumlara bakış açısı hakkında fikir vererek iş görenlerin davranışlarını şekillendiren örgüt geneline hâkim değerlerin ve inançların bütünüdür (Dinçer, 1998:347).

Ortak dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi faktörler örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Balay, 2000:143). Bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etki gösterebilme potansiyeline sahip bir faktör olan örgüt kültürü, örgüt hedefleri ile iş gören beklentilerini uyumlu hale getirerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş görenlerin örgütsel kültürü kabul etmesi ve söz konusu kültürün bir parçası olarak kendisini görmesi için örgütler iş görenlerde örgüte ait olma isteği oluşturmalı ve bu iş görenlerin örgütsel beklentilerini karşılamalıdır. Bu sayede iş görenlerde ortak bir kimlik duygusu gelişerek örgütsel bağlılık güçlenmektedir (Northcraft ve Neale, 1990:472).

İş görenlerin yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği örgütlerde örgüt kültürü güçlü durumdadır. Örgüt kültürünün güçlü olması, yeni iş başı yapan iş görenleri bu örgüte üye olmak konusunda heveslendirmekle beraber onlara örgütsel kültürün gerektirdiği sorumlulukları yüklemektedir. Bu düzen iş görenlerin örgüt kültürünü benimsemesini ve onun bir parçası olmasını sağlamaktadır (Morris ve Bloom, 2002:72).

2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş görenlerin örgüt içerisinde kuralların tüm çalışanlara eşit uygulanmasını, ödül ve ücretlerin adil dağıtılmasını, tüm sosyal imkanlar ve özlük haklarından kendisinin ve diğer iş görenlerin eşit düzeyde yararlanmasını beklemesidir. İş görenler örgütte gösterdikleri emek ve çaba sonucu elde ettikleri kazançlarını diğer örgütlerde aynı statü ve görevdekilerin elde ettiği kazançlarla kıyaslamakta ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgiler sonucunda örgütle ilgili bir yaklaşım içine girmektedir. Çalışma ortamında iş görenler tarafından algılanan örgütsel adalet, iş görenlerin iş başarısını ve tatminini artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

İş görenlerin, görev dağılımı, mesai saatleri, yetki devri, ödül dağıtımı ve ücret düzeyi gibi örgütün yönetsel kararlarını diğer iş görenlerle kıyaslamasının bir sonucu olan örgütsel adalet bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Örnek vermek gerekirse, aynı niteliklere sahip ve benzer rollerde görev alan iş görenlerin birbirinden farklı kazanımlar elde etmesi özellikle düşük kazanım elde eden iş görenin, örgütte iş görenlerin eşit olduğuna olan inancını kırmakta ve algıladığı düşük örgütsel adalet bu iş görenin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:76-77).

Örgütsel adalet dağıtımsal ve yönetsel adalet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dağıtımsal adalet iş ve ücret tatmini gibi iki bireysel çıktıyla ilgiliyken yönetsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıyla ilgilidir (İnce ve Gül, 2005:78).

2.4.2.6. Gözetim

Gözetim örgüt yöneticileri tarafından iş görenlerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarının gözlenmesi ve denetlenmesidir. Örgütün yöneticilerin uyguladığı gözetim politikasının dostane bir yaklaşım tarzıyla yürütülmesi iş görenlerin örgütle ilgili olumsuz düşüncelerini azaltarak stres seviyesini düşürmektedir. Bu durum iş görenlerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Bunun aksine iş görenlerin yakından gözetildiği baskıcı bir gözetim politikasının uygulanması ise iş görenlerin hata yapmaları halinde olumsuz eleştirilerle karşılaşacaklarını düşünmelerine yol açmakta ve iş görenler sorumluluktan kaçma eğilimine girmektedir. İş görenlerin içinde bulunduğu stresli çalışma ortamı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı düşürmektedir (Çakır, 2001:115).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında bireysel ve örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörlerinde etkisi oldukça yüksektir. Algılanan alternatif iş olanaklarının az olması iş görenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bu yönüyle alternatif iş olanaklarının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli çevresel faktörlerden biridir. Bunun yanında iş görenlerin profesyonellik düzeyi, sendikaların varlığı, örgütün faaliyet gösterdiği sektörün şartları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi örgüt dışı faktörlerden bahsetmek mümkündür (Balay, 2000:67).

İş görenlerin çalışma hayatlarında örgütsel bağlılığına etki eden en önemli örgüt dışı faktörlerden birisi olan alternatif iş olanaklarının varlığı, iş görenlerin bireysel niteliklerinin yanında iş görenin çalıştığı sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası çeşitli faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Alternatif iş imkanlarının varlığına rağmen örgüt üyeliğini devam ettiren bir iş görenin örgütle bütünleştiği ifade edilebilir. Bu iş görenin, alternatif iş olanaklarının olmaması sebebiyle örgüt üyeliğini devam ettiren bir iş görene kıyasla örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenmektedir. Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin yeni iş bulma olanaklarının fazla olması, eğitim düzeyi faktörünün de bu bağlılıkta etkili olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005:86).

Mesleki bağlılıkla ilgili olan profesyonellik, iş görenlerin meslekleri ile özdeşleşmesini ve mesleki değerleri içselleştirmesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005:84). Profesyonellik özellikle sosyologlar olmak üzere davranış bilimleri üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli konularla ilişkili olması sebebiyle üzerinde uzun süredir araştırmalar yapılan bir konudur (Shafer, 2002:263). Profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik aşağıda yer almaktadır (Shafer vd., 2002:48):

- Profesyoneller çalışma alanları ile ilgili seminer, kongre ve eğitim gibi çeşitli toplantılara katılarak, bir örgüte üye olarak veya yeni bir örgüt kurarak örgütlenme davranışı gösterirler,
- Sosyal sorumlulukları yüksektir,
- Kendi doğrularını savunurlar,

- Özerk olmak isterler.

Sendikaların varlığı ise iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen diğer önemli örgüt dışı faktörlerden biridir. İş görenlerin veya örgütlerin, iş ve ücret ile toplumsal ve kültürel diğer hususlardaki çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kendi katılımlarıyla kurdukları yapıya sendika adı verilmektedir. Örgütlerde farklı pozisyonlarda çalışan iş görenlerin bağlılığını sendikalar farklı şekilde etkilemektedir. İş görenler, sendikalara maddi ve manevi kazanımlarını korumak ve artırmak aynı zamanda da iş güvencelerini sağlamak amacıyla üye olmaktadır. Bu sebeple sendikaların iş görenlerin bağlılığını artırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel bağlılığı yönetimi temsil etmeleri sebebiyle sendikaların varlığından olumsuz etkilenebilmektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse iş görenlerin kendi kazanımlarını koruyan bir yapı olarak algıladıkları sendikaların varlığı iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir (Güçlü, 2006:77-78).

Örgütsel bağlılık ile sendika bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen beş çalışmayı analiz eden Mathieu ve Zajac (1990), bu çalışmaların sonuçlarına göre her iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve ilişkiyi etkileyen faktörler arasında en önemli olanın örgüt yönetimi ile sendika arasındaki ilişkinin niteliği olduğunu ifade etmektedir.

2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın olumlu ya da olumsuz sonuçlanması, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile yakından ilişkilidir. Olumlu sonuçlar elde edebilmek için örgüt amaçlarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Örgüt amaçlarının iyi tespit edilemediği durumlarda iş görenlerin gösterdiği yüksek bağlılık düzeyi, örgütün kötü sonuçlar almasını hızlandırmaktadır (Balay, 2000:83-84). Bununla beraber örgüt amaçlarının akılcı yöntemlerle iyi tespit edildiği durumlarda ise iş görenlerin gösterdiği yüksek bağlılık, örgütü olumlu etkileyecek ve etkili iş gören tutum ve davranışlarıyla sonuçlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:94).

Örgütsel bağlılık özellikle davranışsal sonuçlarla yüksek derecede bağlantılıdır. Bağlılık, verimlilik, kalite artışı, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu,

güdülenme, sorumluluk alma, katılım ve örgüt üyeliğine devam etme isteği ile olumlu, iş değiştirme ve devamsızlıkla ise olumsuz bir ilişkidir (Chow, 1994:3).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüte olan aidiyeti artmakta ve güven duygusu gelişmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin ve örgütün amaçlarını ortak bir noktada buluşturarak verimlilik ve performansın artırılması ve buna bağlı olarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasının sağlanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2006:21). Örgütsel bağlılık iş görenleri, görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken olağandışı bir çaba sarf etmeye sevk etmektedir. Aynı zamanda bağlılığı yüksek iş görenler örgüt üyeliğini devam ettirme ve örgütte iyi ilişkiler kurma eğilimi göstermektedir (Topaloğlu vd., 2008:215).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını inceleyen araştırmacılar, genellikle bağlılığın yarattığı olumlu etki üzerine odaklanmaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık iş görenler üzerinde olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek iş görenler karşılına çıkan kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgütsel bağlılıkları sebebiyle değerlendirmeyebilirler. Bu durum iş görenlerin tek bir örgüte bağımlı olarak iş hayatına devam etmesi sebebiyle ancak farklı görevlerde ve farklı kurumlarda çalışarak elde edebilecekleri bazı kazanımlardan mahrum kalmaları ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca iş görenlerin örgüt içinde yükselmelerinin örgütün terfi politikasına ve önceden tahmin edilemeyen fırsatlara bağlı olması iş görenlerin kariyerlerinde ilerlemelerinin önüne geçebilmektedir. Tüm bunlara rağmen bağlılığın bir örgütte iş görenler için pek çok kazanımı beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Güçlü, 2006:21).

2.5.1. Performans

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde üzerinde ilk olarak durulan konunun örgütsel bağlılığın performansa etkisi olduğu söylenebilir. Bağlılığı yüksek iş görenlerin, örgüt amaç ve hedeflerine hizmet etmek için bağlılığı düşük iş görenlere kıyasla daha fazla emek ve çaba gösterecekleri düşünülmektedir. Bu durum iş görenlerin örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmeleri ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yüksek performans gösterme isteği taşımalarına bağlanmaktadır (Balay, 2000:34).

İş görenlerin örgütsel amaçlarla özdeşleşerek bağlılık geliştirdiklerinde iş gücü devrinin azalacağı ve performansın artacağı düşünülmektedir (Porter vd., 1974:603). Ancak bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği bazı araştırmalarda bu ilişkinin çok zayıf olduğu ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:184). İlişkinin zayıf olmasının sebepleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklar olarak belirtilmektedir. İş görenin yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüller ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olmasının örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilediği bununla birlikte iş görenlerin maddi beklentilerinin düşük olmasının ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır (Brett vd., 1995:266-267).

Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin zayıf olmasının diğer bir sebebi de örgütsel bağlılıkla yöneticiye olan bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa ne derecede önem verdiği ve performans değerlendirmesi yaparken adil davranması örgütsel bağlılığı ve performansı artırmaktadır (Becker vd., 1996:477).

Araştırmacılar tarafından sıklıkla üzerinde durulan örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye yönelik bulgular, beklenenden farklı olarak bu ilişkinin yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005:95). Buna rağmen çeşitli sebeplerle örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyen iş görenlerin bunu sağlamak için gösterdikleri çabanın az da olsa performansı olumlu olarak etkileyeceği düşünülmektedir (Yağcı, 2003:45).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan araştırmaların sonuçları birbirinden tutarsız olmasına rağmen iş görenlerin olumlu iş tutumlarına sahip olmasının olumlu iş çıktıları sağlayacağı düşüncesi örgütsel bağlılıkla yüksek performansın ilişkili olduğunu düşündürmektedir (Sığırı, 2007:267).

2.5.2. Stres

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri de strestir. Örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha fazla iş stresi yaşamaktadır (İnce ve Gül, 2005:99; Mathieu ve Zajac, 1990:186).

Örgüt amaçlarına katkı sağlamanın gerektirdiği çaba ve örgütle bütünleşmenin ortaya çıkardığı örgütsel zorluklar, örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin iş stresini artırmaktadır. Bu etkinin temelinde, örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin örgüt ile ilgili konularda gösterdiği yüksek duyarlılık yatmaktadır. İş görenlerin yaşadığı stres zamanla fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları doğurabilmektedir. Bu durum iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Jamal, 1990:734).

İş görenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olması onların aile ilişkileri ve sosyal hayatlarında da stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Örgüte uç sınırlarda bağlılık gösteren iş görenler, işlerini hayatında en ön sıraya koymakta ve diğer sorumluluklarını ihmal edebilmektedir. Bu durum aile ilişkilerini ve dostlukları sınırlandırmaktadır. Sonuç olarak ise örgütsel bağlılık ile iş görenin diğer sorumluluklarının çatışması iş göreni yüksek düzeyde stresle başa çıkmak zorunda bırakmaktadır (Güçlü, 2006:22).

Örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Bununla birlikte demografik değişkenler de dikkate alındığında örgütsel bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma niyetinin ve iş tatmininin tespiti için önemli bir göstergedir (Gül vd., 2008:3).

2.5.3. Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık ilişkisi incelendiğinde, iş görenlerin devamsızlığının örgütsel bağlılık arttıkça azalacağı kabul edilmektedir. Bu görüşe karşı çıkan bazı araştırmalarda bu ilişkinin sanılanın aksine çok da güçlü olmadığı öne sürülmektedir. Bu araştırmalar, bağlılığın devamsızlığı etkilediğini kabul etmekle birlikte iş görenlerin devamsızlığını etkileyen diğer faktörlerinde varlığından söz etmektedir. Bununla birlikte örgüt üyeliğini devam ettirme isteği yüksek iş görenlerin bu isteği düşük olan iş görenlere göre devamsızlıklarının önemli oranda düşük olduğunu savunan araştırmalarda bulunmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012:60).

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkları yüksek iş görenlerin bağlılığı az olan iş görenlere kıyasla oldukça az derecede işe devamsızlık yaptığını ifade etmektedir. Örgüt üyeliğini devam ettirme isteği düşük iş görenlerden oluşan bir

grubun diğer iş görenlerin bulunduğu gruba göre devamsızlık yapma ve örgüt üyeliğini sonlandırma davranışı göstermeleri ihtimalinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Güçlü, 2006:22).

Devamsızlığın örgütsel bağlılığı etkileyen bazı kişisel demografik faktörlerin etkisi altında kaldığı düşünülmektedir. Bu faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi ve ırk olarak belirtilmektedir. Bunun yanında iş görenlerin kendi özel durumlarının da devamsızlık üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır (Tsui vd., 1992:555).

2.5.4. İş Gücü Devri

İş görenlerin örgüt çıkarlarını koruyacak şekilde örgütte çalışmaya devam etmek istemeleri örgütsel bağlılık kavramının doğasında vardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak tutum ve davranışlar göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:184). Bu konuda yapılan araştırmalar, iş görenlerin örgütsel bağlılığı arttıkça iş gücü devrinin düşeceğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003:28).

Örgütsel bağlılık, iş gücü devir oranının üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Araştırmalara göre yaş ile iş gücü devir oranı ters orantılıdır. Yaş arttıkça iş gücü devir oranı azalmaktadır. Bununla birlikte iş görene düşük ücret önerilen örgütlerde ve küçük örgütlerde iş gücü devir oranının daha yüksek olması iş gücü devri üzerinde diğer faktörlerin önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Mowday vd., 1982:167).

İş gücü devri ile bağlılık üzerinde yapılan bazı araştırmalar yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanamaması, örgüt veya ilgili birimlerde yeniden yapılanma ve özel hayatta yaşanan değişiklikler gibi birçok farklı faktörün iş görenlerin iş gücü devri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Zahra, 1984:17). Örgütsel bağlılık, işten ayrılmayı olumsuz olarak etkileyen bir faktör olarak ele alınmakla birlikte demografik değişkenler, kıdem, algılanan iş güvencesi ve başka iş alternatiflerinin varlığı hakkındaki algı gibi faktörlerinde iş gücü devrini etkilediği savunulmaktadır (Arnold ve Feldman, 1982:351).

Olumlu sonuçlarının yanında iş gücü devrinin düşük olması örgüt açısından olumsuz çıktılara da sebep olabilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren

üyelerden oluşan çalışma gruplarında yaratıcılık ve uyum azalabilmektedir. Aynı zamanda örgütte devir oranının düşük olması, örgütün yeni iş görenler tarafından geliştirilecek yeni fikirler ve yaklaşımlardan faydalanmasının önüne geçmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin, bağlılığı düşük iş görenlerin görüşlerini etkileme çabasına girmesi grup içerisinde çatışmaya da yol açabilmektedir (Güçlü, 2006:23).

2.5.5. İşe Geç Gelme

İş görenlerin örgüt ile fikir birliğine vardığı işe başlama saatinden daha geç işinin başında olması işe geç gelme olarak adlandırılmaktadır. Takip edilen belirli bir zaman periyodunda iş görenin işe geç geldiği günlerin sayısının o zaman periyodundaki iş günlerinin sayısına bölünmesi ile ise işe geç gelme oranı tespit edilmektedir. İşe geç gelme davranışı değerlendirilirken iş görenlerin zaman içerisinde, işe ulaştıkları araçlarının bozulması, olumsuz hava koşulları ve sağlık durumu gibi faktörlerden etkilenerek istenmeyen sebeplerle işlerine geç kalabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Olumsuz koşulların haricinde ise sorumluluk bilinci yüksek iş görenlerin işlerine zamanında başlamaları beklenmektedir (Çakır, 2001:176).

Devamsızlıkta olduğu gibi işe geç gelmede de örgüte bağlı iş görenlerin işe geç gelme oranlarının düşük olacağı düşünülmektedir. Bağlılığı yüksek iş görenlerin çeşitli sebeplerle işe geç gelmeleri halinde ise bu zaman kaybının işlerini olumsuz etkilememesi için işleri kontrol altına almak adına olağandışı bir çaba sarf edecekleri ifade edilmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık işe geç gelme oranını etkileyen önemli bir gösterge olarak belirtilmektedir. Ancak işe geç gelme davranışının iş görenin kontrolü dışında birçok faktörden etkilenmesi tek başına yeterli bir gösterge olarak ifade edilmesini engellemektedir (Yağcı, 2003:39).

2.6. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş görenlerin niteliklerinin artırılarak iş gerekleriyle uyumlu hale getirilmesinde başvurulan yöntemlerden biri olan hizmet içi eğitimin, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanakları iş

görenlerin psikolojik durumlarına etki etmektedir. İşletmenin kendisi için uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri planladığını düşünen iş gören, işletmenin kendisini değerli gördüğünü ve onu geliştirmek için çaba gösterdiğini düşünmektedir. Bu durum iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Chang, 1999:1274).

Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmediği veya etkin olmadığı işletmelerde çalışan iş görenler, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği ve etkin olduğu işletmelerde çalışan iş görenlere kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık göstermektedir (Yap vd., 2010:532). Hizmet içi eğitimler sürekli hale getirildiğinde iş görenlerin, kendilerine yapılan yatırımın artması sebebiyle işletmede kalmaya devam edebileceklerine ve ücretlerini artırabileceklerine olan inançları artmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin iş görenlerde oluşturduğu bu olumlu algı örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Fiorito vd., 2007:190).

Genel anlamda hizmet içi eğitimin iş görenlerin örgüt bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin duygusal bağlılıkla ilişkisi, iş görenlerde örgüt için değerli oldukları algısını oluşturmaktan kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde iş görene statü ve maddi bazı kazançlar sunan hizmet içi eğitim, iş görenin bu kazançları kaybetmek istememesi ile devam bağlılığını geliştirmektedir. İş görenlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kazandıkları bilgi, beceri ve yetkinlikler için kendilerini örgüte borçlu hissetmeleri ise normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:69).

Aktuğ (2016) tarafından “Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” üzerine yapılan araştırmada Bakırköy Adliyesinde hizmet içi eğitim alan 1172 kişi arasından rastlantısal olarak örneklem alma yoluna gidilmiş, anket 300 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada iş görenlerin pozisyonlarına göre hizmet içi eğitim algısının değiştiği ancak genel itibarıyla iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının orta düzeyde olduğu belirtilmektedir. İş görenler hizmet içi eğitimleri yeterli görmemektedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin, iş görenlerin kendi istekleri ile kurumda kalma arzusu ile özdeşleşen duygusal bağlılığı, örgütten ayrıldığında kaybedeceği zaman ve emek gibi örgüte yaptığı yatırımları göz önünde bulundurduğu devam bağlılığını ve ahlaki görev duygusunu içinde barındıran normatif bağlılığı artırdığı belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin

artırılması ve daha verimli hale getirilmesi halinde iş görenlerin bağlılıklarında pozitif yönlü etki görüleceği ifade edilmektedir.

Sezgin'in (2010) “Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi” üzerine Türkiye’de 22.370 yatak kapasitesine sahip bir otel zinciri bünyesindeki mutfak çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılıkta artış meydana getirmekte ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise azalmaya sebep olmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin iş yapışından ve iş arkadaşlığından olan iş tatminini artırdığı, yönetimden ve eğitimlerden olan memnuniyeti yükselttiği; maaş ve terfi tatminini ise düşürdüğü ortaya konmuştur. Bu sonuçlar dikkate alındığında örgütler için en önemli bağlılık boyutu olduğu ifade edilen duygusal bağlılıkta gözlemlenen olumlu etki sebebiyle hizmet içi eğitimin oldukça önemli olduğu belirtilmekte bununla birlikte iş görenlerin eğitim ihtiyacının, eğitim öncesi belirlenen yöntemler ile sistemli bir şekilde tespit edilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır.

Çulha (2008) “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında İzmir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 13 otel işletmesinin toplam 298 çalışanından anket yoluyla veri toplamıştır. Elde edilen sonuçlara göre iş görenlerin duygusal bağlılığı şef desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarından, devam bağlılığı aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarından alınan destek ve hizmet içi eğitim olanaklarından, normatif bağlılığı ise hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarından etkilenmektedir. İş görenlerin en yüksek bağlılık türünün duygusal bağlılık, en düşük bağlılık türünün ise devam bağlılığı olduğu belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim imkânlarının tüm bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi yapılan araştırmada ortaya konmuştur. Bununla birlikte hizmet içi eğitim değişkenlerinin duygusal bağlılığın %30’unu, devam bağlılığının %24’ünü, normatif bağlılığın ise %25’ini açıkladığı ifade edilmekte bu sebeple örgütsel bağlılığı açıklayan diğer değişkenlerin araştırılması önerilmektedir.

Tolay (2003) tarafından “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri” üzerine İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 büyük kuruluş özelinde yapılan çalışmaya göre iş görenlerin eğitim faaliyetleri ile ilgili algılamaları beş faktörden

etkilenmektedir. Bunlar algılanan eğitim olanakları, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel, iş ve kariyer kazançlarından oluşmaktadır. İş görenlerin duygusal bağlılığını en çok eğitim olanaklarının en az ise bireysel kazanç faktörünün etkilediği belirtilmektedir. Devam bağlılığı hizmet içi eğitim ilişkisinde ise iş ile ilgili kazanç beklentisinin iş görenlerin devamlılık bağlılığını artırdığı, amir desteğinin ise devam bağlılığını azalttığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık hizmet içi eğitim ilişkisinde ise iş görenlerin aldıkları hizmet içi eğitimler karşılığında kendilerini örgüte borçlu hissettiği ve bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal ve normatif bağlılığı etkileyen eğitim değişkenlerinin önem dereceleri farklı olsa da benzerlik gösterdiği ve aralarında aynı yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Devam bağlılığının ise daha çok iş kazançları ve amir desteğinden etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin iş görenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını etkilediği vurgulanmaktadır.

Yaşar (2014) tarafından “Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü” üzerine Gaziantep Nizip Belediye Başkanlığı özelinde yapılan bir araştırmada iş görenlerin örgütsel bağlılığını hizmet içi eğitimlerin artırdığı belirtilmektedir. İş görenlerin demografik özellik değişkenlerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve cinsiyet, yaş, eğitim, meslek ve hizmet süreleri değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, 51 yaş ve üstündeki belediye çalışanlarının diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre, yüksekokul ve lisans düzeyindeki belediye çalışanlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre, idari meslek grubundaki belediye çalışanlarının diğer meslek grubundaki çalışanlara göre ve 1-5 yıl arasında çalışanların diğer hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıklarının hizmet içi eğitimlerden daha fazla etkilendiği yapılan araştırmada tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörün, çalışanın örgütten elde ettiği ve ileride elde edilmesi muhtemel olan kıdem, tazminat vb. kazançlar olduğu vurgulanmaktadır.

Benson (2006) yüksek teknolojik ürün üretimi yapan bir işletmede; çalışan gelişimi, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerine mühendis ve teknik müdür pozisyonlarında çalışan 773 iş görenden elde edilen veriler özelinde hizmet içi

eğitimlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş görenlerin aldıkları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarıyla önemli derecede pozitif yönde ilişkili olduğunu yaptığı çalışmada ortaya koymuştur. Eğitime katılan iş görenlerin, kendilerine sağlanmış olan eğitimin yetenekleri üzerinde olumlu etkileri olacağını düşünmeleri sebebiyle örgütsel bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir.

Yaylı ve Temiraliyeva (2006) tarafından Kazakistan’da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren veya yeni bir teknoloji ile tanışan iş görenlere, örgütün amacını, misyonunu ve vizyonunu aktarmak, işin niteliği ile ilgili bilgiler vermek ve iş arkadaşları ile tanışmasına yardımcı olmak amacıyla verilen eğitimlerin iş görenin işe ve işletmeye uyumunu hızlandırarak örgüte olan bağlılığını artırdığı belirtilmektedir.

Barlett (2001), “Sağlık Alanında Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” üzerine yaptığı araştırmada 5 hastanede 337 hemşireden veri toplamış olup iş görenlerin hizmet içi eğitim algısını eğitim sıklığı, eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu, eğitim konusunda çalışma arkadaşları ve şefin desteği ile algılanan eğitim kazançları olarak ele almıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılık ile eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu ve eğitim konusunda çalışma arkadaşları ve şefin desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte şef desteği ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve iş kazançları ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Normatif bağlılığın ise eğitimin bütün değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada eğitim olanaklarına erişimin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte hizmet içi eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmediği durumlarda iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla daha önce yapılan araştırma sonuçları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. İş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının; eğitim ihtiyaç analizi yapılarak iş görenlerin eğitim ihtiyacının

doğru tespit edilmesi, eğiticinin alanında uzman kişiler arasından seçilmesi ve eğitim yönteminin eğitimin amacı dikkate alınarak belirlenmesi ile artırılabilceğı ve bu durumda örgütsel bağlılığı artıracakı düşünölmektedir.

Bununla birlikte bazı araştırmalarda iş görenlerin örgütsel bağlılığına etki eden en önemli faktörün ücret, kıdem ve tazminat gibi maddi kazançlardan oluştuğı ve hizmet içi eğitim yolu ile nitelikleri gelişen iş görenlerin beklentilerinin artması ile maaş ve terfi tatminlerinin düştüğü görölmektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğı gözlemlenmiştir. Bu durum iş görenlerin bağlılığına etki eden diğer faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklamada dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ilişkisini genel olarak ele almak gerekirse; iş görenlerin tutumlarının örgütün sunduğı gelişim fırsatlarından etkilendiğı, örgütsel bağlılığın da örgütün sunduğı birçok gelişim fırsatının sonuçlarından biri olduğı düşünölmektedir. Bu bilgi ışığında hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; iş görenlerin örgüt tarafından gelişimlerinin desteklendiğine olan inançları ve bu gelişim olanaklarının sağladığı kazançlar noktasında kurulabilir. Örgütsel bağlılığın sağlanması için ise hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesine yani gelişim fırsatlarının hayata geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisiyle artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yaşanan bu değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde ortaya çıkan verimlilik, esneklik, rekabet gücü ve yüksek kalite standardı gibi kavramlar işletmeler için sahip oldukları mali ve fiziksel kaynakların yanında artık insan kaynağını da önemli hale getirmiştir. Bununla birlikte termik santrallerde yüksek teknolojiye sahip makinelerin kullanımı, bu makinelerle çalışan nitelikli iş görenlerin yani insan kaynağının önemini daha da artırmaktadır. Bu sebeple işletmeler için termik santrallerde çalışan iş görenlerin hizmet içi eğitim ile geliştirilmesi ve nitelikli ve tecrübeli iş görenlerin elde tutulması kritik öneme sahiptir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Bu çerçevede Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerdeki beyaz yakalı iş görenlerin hizmet içi eğitim algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde iş görenlerin örgütsel bağlılığının incelendiği araştırmalara rastlanmakla birlikte hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisini inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi özelinde literatürde Aktuğ (2016), Çulha (2008), Sezgin (2010), Rençber (2014), Tolay (2003), Yaylı ve Temiraliyeva (2006), Benson (2006) ve Barlett (2001) tarafından yapılmış araştırmalar bulunmasına rağmen termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler üzerinde yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Oysaki farklı sektörlerde çalışan iş görenlerden elde edilen bulgular farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlaması bakımından hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler bazında incelenmesi önemli görülmektedir. Ayrıca araştırmanın Türkiye özelinde yapıldığı dikkate

alındığında, örgütsel bağlılığın oldukça önemli hale geldiği günümüzde yapılan bu araştırmanın yöntem ve bulguları ile Türkçe literatüre önemli katkıda bulunacağı ve ileride yapılacak araştırmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitimlerin beyaz yakalı iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisine ilişkin bilgilerin yer aldığı araştırma bunun yanında hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık kavramlarını detaylı olarak ele almakta ve iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarına ve örgütsel bağlılık düzeylerine ait bilgiler içermektedir. Bu bağlamda araştırmanın, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliği ve iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması için yapılması gerekenler hakkında termik santrallerin insan kaynakları birimlerine kaynak oluşturarak işletme içerisinde doğru kararların alınmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu sayede işletmelerde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde bir artış olacağı ve bu durumun işletmenin başarısını artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin bu süreçte hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ve iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçlarını ve etkilerini analiz edebilecek olmalarından dolayı bu araştırmanın sonuçlarının işletmelerin yönetsel süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

İş görenlerin ise bu araştırma sonucunda kendilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olacakları ve termik santrallerde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin kendileri üzerindeki nesnel etkilerini inceleme imkânı bulacakları düşünülmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

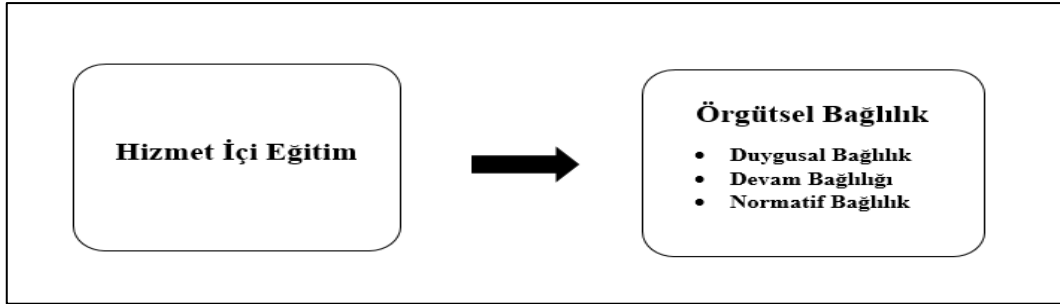
Araştırmanın evrenini belirlemek üzere Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerin insan kaynakları birimleri telefon ile aranılarak beyaz yakalı iş gören sayıları öğrenilmiştir. Bu doğrultuda 2020 Yılı haziran ayına ait bilgilere göre bu kuruluşlarda çalışan 396 beyaz yakalı iş gören araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için ise kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü için oluşturulan tablolar dikkate alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018:130).

Kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde 195 olarak bulunmuştur. Araştırmada; araştırma evrenindeki tüm iş görenlere ulaşılmaya çalışılmış ancak bazı iş görenlerin izinli olması ve bazı iş görenlerin ise çalışmaya katılmak istememeleri sebebiyle tüm evrene ulaşılamamıştır. Bu kapsamda farklı birimlerde görev yapan 381 kişiye anket formları ulaştırılarak anketlerin doldurulması sağlanmış, eksik cevaplanan soruların bulunduğu 12 anket formunun araştırma kapsamından çıkartılması sonucunda kullanılabilir 369 anket formu elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü 369 beyaz yakalı iş görenden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli; hizmet içi eğitim bağımsız değişkenini ve duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini göstermektedir. Model, hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir. Model, Zonguldak ilinde termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerden elde edilen veriler göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Bu araştırma iş görenlerin örgütsel bağlılığının gelişmesinde hizmet içi eğitimin önemli faktörlerden biri olduğunu öngörmektedir. Bu öngörü çerçevesinde araştırma kapsamında test edilmek istenilen hipotezler önceki bölümlerde anlatılanlar ve daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık iş görenlerin işleri ile ilgili ortaya koydukları bir tutumdur. Bu tutum, iş görenlerin örgüt amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt amaçları doğrultusunda yoğun çaba gösterme ve örgüt üyeliğine devam etme isteği duymasıdır (Mowday vd., 1982:26). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek

olması örgüt açısından istenen bir durumdur. Bu sebeple örgütler iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için bazı yöntemlere başvurmaktadır. Örgütlerin başvurduğu yöntemlerden biri hizmet içi eğitimidir.

Örgütlerin iş gören yeterliliklerini artırmak ya da iş kalitesini yükseltmek gibi amaçlarla düzenlediği hizmet içi eğitimler bununla birlikte iş görenlerde; örgüt içerisinde gördükleri değer, yeterli performans gösterip göstermedikleri ve kariyer gelişimlerinin desteklenip desteklenmediği gibi konularda psikolojik durumlarına etki eden birtakım algılar oluşturmaktadır. İş görenlerin bu algıları örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Chang, 1999:1274). Ayrıca hizmet içi eğitimler iş görenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin gelişmesini ve aralarında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayarak iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Barutçugil, 2004:466-467). Hizmet içi eğitimlerin düzenlendiği işletmelerde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılığı diğer iş görenlere kıyasla daha yüksektir (Yap vd., 2010:532). Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin; Yaşar (2014), Benson (2006), Sezgin (2010), Rençber (2014), Aktuğ (2016), Çulha (2008), Karakulle (2020), Bozkurt (2011), Tolay (2003) ve Barlett (2001) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

•**H1:** Hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte önceki bölümlerde belirtildiği üzere hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütsel bağlılık boyutlarına göre farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi gerekmektedir.

İşletmenin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri; iş görenlerin kendilerini işletme için değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsediği ve örgüt üyeliğine devam etmekten memnun olduğu duygusal bağlılığı artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:69). Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin; Sezgin (2010), Rençber (2014), Karakulle (2020), Bozkurt (2011), Aktuğ (2016), Çulha (2008), Tolay

(2003) ve Barlett (2001) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

• **H1a:** Hizmet içi eğitim, çalışanların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrıca hizmet içi eğitim iş görenlerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirerek onların işletme içerisinde bazı statü ve maddi kazanımlar elde etmesine olanak tanımaktadır (Meyer ve Allen, 1997:69). Bu sebeple iş görenler işletmelerin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendilerine yapılan bir yatırım olarak algılamakta ve işletme içerisindeki kazançlarını artırabileceklerine olan inançları artmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin iş görenler üzerinde oluşturduğu bu olumlu algı iş görenlerin kaybetmek istemediği çıkarlarını göz önünde bulundurduğu devam bağlılığını artırmaktadır (Fiorito vd., 2007:190). Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin; Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011) ve Çulha (2008) tarafından yapılan çalışmalarda devam bağlılığı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

• **H1b:** Hizmet içi eğitim, çalışanların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte işletmelerin düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri, iş görenlerde işletmeden elde ettiği faydaların karşılığını verme hissi oluşturmaktadır. İş görenlerin kendilerini işletmeye karşı borçlu hissetmeleri örgüte karşı hissettikleri sorumluluk duygusuna dayanan normatif bağlılıklarına etki etmektedir (McDonald ve Makin, 2000:86). Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin; Rençber (2014), Karakulle (2020), Aktuğ (2016), Çulha (2008), Tolay (2003) ve Barlett (2001) tarafından yapılan çalışmalarda normatif bağlılık boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

•**H1c:** Hizmet içi eğitim, çalışanların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi yukarıda araştırma modeline uygun olarak oluşturulan hipotezler ile incelenecektir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formları 2020 yılının Haziran ve Ekim ayları arasında iş görenlere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenleri tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde 13 sorudan oluşan hizmet içi eğitim ölçeği ve son bölümde ise 20 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim ölçeği, Clifton P. Campbell (1998)'in "Training Course/Program Evaluation: Principles and Practices" makalesindeki ölçek ve İsmail Korkmaz (2009)'ın "Orta Öğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri" adlı tezinde geliştirdiği ifadeler, Örgütsel Bağlılık ölçeği ise Meyer, Allen ve Smith (1993)'in geliştirdiği ölçek ile Muhammed Öztürk (2013)'ün "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" adlı tezinde geliştirdiği ifadeler dikkate alınarak araştırmacı tarafından çalışmanın yapılacağı kuruluşlara uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 7 madde duygusal bağlılığı, 8-13. maddeler devam bağlılığını ve 14-20. maddeler ise normatif bağlılığı ölçmek üzere ölçekte yer verilen ifadelerdir. Anket formu çalışmanın sonunda bulunan Ek 1' de verilmiştir.

Demografik özelliklerin ölçümü hariç ankette kullanılan tüm ölçekler beşli Likert tipinde oluşturulmuştur. Tüm ifadelere verilecek cevap kodları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Bu kodlar 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli istatistik teknikler kullanılmıştır.

Veriler ile ilgili analizlere başlamadan önce ilk olarak parametrik ve non-parametrik analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına karar vermek için normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri kontrol edilmiştir. Bu değerlerin “+2.0 ve -2.0” aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016:113). Skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerlerinin belirtilen aralıkta olması sebebiyle parametrik istatistik tekniklerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önce başka çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için yapılmaktadır. Araştırma kapsamında analizler yapılmadan önce kullanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile geçerliliği test edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018:342).

Geçerlilik analizinden sonra ölçeklerin içsel tutarlılığını tespit edebilmek amacıyla Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerliliği analiz edilen ölçeklerden elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonrasında araştırmaya katılan iş görenlerin hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Hizmet içi eğitimle ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin test edildiği analiz yöntemi basit doğrusal regresyon analizidir. Bu analiz yöntemi ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenleri ele almaktadır. Belirlenen çevrede sektörde faaliyet

gösteren firma sayısının az olması önemli sınırlılıklardan biridir. Zaman etkeni ise bir diğer önemli kısıttır. Bu araştırmada yapılan analiz termik santrallerde çalışan 369 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada yapılan analiz sonucundaki değerlendirmeler söz konusu katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusundadır. İş görenlerin hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konularında verdikleri cevapların belirli zaman aralıklarında değişebileceği ve aynı araştırma grubundan farklı zaman diliminde farklı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın bulguları bu sınırlılıklar içerisinde değerlendirilmelidir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın sonucuna ulaşması için yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır. Araştırma grubunun demografik özelliklerini gösteren dağılımlar, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevapların dağılımları ile araştırmanın hipotez testlerinin sonuçları araştırma bulgularını oluşturmaktadır.

3.7.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve unvan değişkenleri kapsamında incelenmektedir. Araştırmaya katılan 369 iş görene ait demografik dağılımı gösteren istatistiksel veriler Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

Tablo 3. 1. İş Görenlerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	313	84,8	Evli	280	75,9
Kadın	56	15,2	Bekâr	89	24,1
Çalışma Süresi(Yıl)	Frekans	Yüzde (%)	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
1-5	79	21,41	Lise	75	20,3
6-10	166	44,99	Ön Lisans	89	24,1
11-15	93	25,2	Lisans	157	42,5
16 ve üstü	31	8,4	Lisansüstü	48	13
Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Unvan	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	15	4,07	Eleman/Uzman	63	17,1
26-35	146	39,57	Sorumlu	23	6,2
36-45	163	44,17	Vardiya Amiri/Formen	127	34,4
46-55	29	7,86	Mühendis	135	36,6
56 ve üstü	16	4,34	Müdür	21	5,7
Toplam	369	100			

Tablo 3.1'e göre iş görenlerin %84,8'i erkek ve %15,2'si kadın, %24,1'i bekar ve %75,9'u evli iş görenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunun erkek ve evli olduğu dikkat çekmektedir.

İş görenlerin eğitim durumuna göre dağılımının %20,3'ü lise, %24,1'i ön lisans, %42,5'i lisans ve %13'ü ise lisansüstü eğitim derecesine sahip olacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğu lisans derecesine sahiptir.

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde iş görenlerin, %4,07'si 25 yaş ve altı, %39,57'si 26-35 yaş arası, %44,17'si 36-45 yaş arası, %7,86'sı 46-55 yaş arası ve %4,34'ü ise 56 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında en çok veri toplanan yaş aralığının 36-45 yaş arası iş görenlerden oluştuğu görülmektedir.

Çalışma süresi açısından incelendiğinde iş görenlerin, %21,41'inin 1-5 yıl arası, %44,99'unun 6-10 yıl arası, %25,2'sinin 11-15 yıl arası ve %8,4'ünün ise 16 yıl ve üstü süredir çalıştığı görülmektedir. İş görenlerin çoğu 6-10 yıldır çalışmaktadır.

İş görenlerin unvanlara göre dağılımı incelendiğinde ise %17,1'inin eleman/uzman, %6,2'sinin sorumlu, %34,4'ünün vardiya amiri/formen, %36,6'sının mühendis, %5,7'sinin ise müdür unvanında çalışmakta olduğu görülmektedir. İş görenlerin büyük çoğunluğu mühendis ve vardiya amiri/formen unvanında çalışmaktadır.

3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında iş görenlerden veri toplamak için kullanılan hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık ölçekleri daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış ölçeklerdir. Bu ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği birlikte ölçüm modeline dahil edilerek analiz yapılmıştır.

Oluşturulan ölçüm modelinin faktör yükleri incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeği içerisindeki devam bağlılığını ölçen 13. Maddenin (Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.) faktör

yükü 0,311 ve normatif bağıllığı ölçen 15. Maddenin (Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.) faktör yükünde 0,303 olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadelerin analizden çıkartılarak analizin tekrarlanması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2014:115).

Bu sebeple faktör yükleri oldukça düşük olan bu iki ifade analizden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör yükü düşük iki maddenin analiz dışında bırakılması sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3. 2. Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri			Faktör Yükü	Standart Hata	t Değeri
Hizmet İçi Eğitim	1	Hizmet İçi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.	0,783	0,062	15,446
	2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	0,729	0,074	14,261
	3	HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	0,741	0,064	14,530
	4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb.) karşılamaktadır.	0,709	0,068	13,832
	5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	0,714	0,059	13,934
	6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	0,767	0,063	15,084
	7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	0,781	0,060	15,392
	8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	0,769	0,067	15,138
	9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	0,750	0,062	14,708
	10	HİE programları, çalışmada güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.	0,781	0,067	15,372
	11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	0,739	0,054	17,112
	12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	0,743	-	-
	13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	0,815	0,068	16,139

Tablo 3. 2'nin Devamı

Ölçek İfadeleri			Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değeri
Duygusal Bağlılık	1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	0,828	0,055	18,916
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	0,790	0,053	17,662
	3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	0,803	0,057	18,102
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,821	0,054	18,693
	5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,816	0,053	18,518
	6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum.	0,822	-	-
	7	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,797	0,054	17,892
Devam Bağlılık	8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	0,686	-	-
	9	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	0,812	0,103	12,879
	10	Şu an bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	0,719	0,091	11,818
	11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,706	0,101	11,638
	12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	0,509	0,109	8,516
Normatif Bağlılık	14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	0,721	-	-
	16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,680	0,061	14,168
	17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	0,739	-	-
	18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,777	0,055	16,996
	19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,736	0,061	15,767
	20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,755	0,057	16,310

p<0,01; N=369

Tablo 3.2'ye göre hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan ifadelere ait en düşük t-değeri 13,832, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere ait en düşük t-değeri ise 8,516 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca faktör yükleri incelendiğinde, hizmet içi eğitim ölçeği faktör yükleri 0,709-0,815, örgütsel bağlılık ölçeği faktör yükleri ise 0,509-0,828 arasında değişmektedir. Tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve tüm t değerlerinin 1,96'dan yüksek olması nedeniyle 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Doğrulamayı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin kabul edilebilmesi için bazı istenilen uyum iyiliği değerlerini sağlaması

gerekmektedir. Araştırmacılar arasında uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin dikkate alınacağı ve raporlanacağı hakkında kesin bir kanı bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:344).

Bununla birlikte genel olarak kullanılan uyum iyiliği kriterleri ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) olarak belirtilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010:85-89).

Modelin yapı geçerliliğinin kabul edilmesi için χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması, GFI ve AGFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve RMSEA değerinin 0,080'den küçük olması gerekmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003:51-52; Byrne, 2016:90-102).

Tablo 3. 3. Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	1,822	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,877	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,854	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,902	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,948	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,953	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,047	$\leq 0,080$

Bu kapsamda elde edilen sonuçlar sınırlar dahilinde olup Tablo 3.3'te paylaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerlerinin sınırlar dahilinde olması yapı geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen bulgulara göre, 13 ifadeli hizmet içi eğitim ölçeği ve 18 ifadeli 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği için yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.7.3. Güvenilirlik Analizleri

Ölçekte bulunan maddelerin homojen bir yapıda olup olmadığı güvenilirlik analizi yöntemlerinden Cronbach's Alpha yöntemi uygulanarak test edilmiştir. Cronbach Alfa (α) istatistiği 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:331; Kline, 2011:69).

Ölçek güvenilirliğinin sağlanabilmesi için Cronbach Alfa (α) istatistiğinin 0,70 değerinden yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265).

Tablo 3. 4. Güvenilirlik Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Hizmet İçi Eğitim	13	0,946
Örgütsel Bağlılık	18	0,928
Duygusal Bağlılık	7	0,931
Devam Bağlılığı	5	0,835
Normatif Bağlılık	6	0,874

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik analizlerinden elde edilen istatistiksel verilerin sonuçları Tablo 3.4'te yer almaktadır. Güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olması çalışmada uygulanan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen veriler, standart sapma ve veri ortalamalarından oluşan tanımlayıcı istatistiklerle özetlenerek yorumlanmıştır.

3.7.4.1. Hizmet İçi Eğitim Tanımlayıcı İstatistikleri

İş görenlerin hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan her bir ifadeye verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.5'te yer almaktadır.

Tablo 3. 5. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1 Hizmet İçi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.	3,916	0,818	3,808	0,664
2 HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	3,674	0,965		
3 HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	3,807	0,832		
4 HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb.) karşılamaktadır.	3,745	0,878		
5 HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	3,880	0,767		
6 HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	3,796	0,827		
7 HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	3,796	0,786		

Tablo 3. 5'in Devamı

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği İfadeleri		Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	3,802	0,882	3,808	0,664
9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	3,883	0,814		
10	HİE programları, çalışanda güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.	3,856	0,883		
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	3,910	0,840		
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	3,682	0,896		
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	3,756	0,896		

N=369, Ort.= Ortalama, S.S.= Standart Sapma

Tablo 3.5 incelendiğinde, hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan ifadeler içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ilk iki ifadenin;

- “Hizmet İçi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir” (Ort=3,916),
- “HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir” (Ort=3,910) olduğu görülmektedir.

Ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip iki ifadenin ise;

- “HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır” (Ort=3,674),
- “HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir” (Ort=3,682) olduğu görülmektedir.

Ölçeğin genel ortalaması 3,808 olarak bulunmuştur. Bu puan ölçekte yer alan 4 puanla ifade edilen “katılıyorum” ifadesine oldukça yakındır. Katılımcıların genel hizmet içi eğitim algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. (Ort=3,808)

3.7.4.2. Örgütsel Bağlılık Tanımlayıcı İstatistikleri

İş görenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan her bir ifadeye verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.6’ da yer almaktadır.

Tablo 3. 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri			Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
Duygusal Bağlılık	1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	4,027	0,846	3,858	0,583
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	4,195	0,793		
	3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	3,924	0,862		
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,935	0,831		
	5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	3,910	0,811		
	6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	4,019	0,822		
	7	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	4,130	0,820		
	Ortalama		4,020	0,826		
Devam Bağlılığı	8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	3,883	0,824		
	9	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	3,617	0,928		
	10	Şu an bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	3,826	0,848		
	11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,525	0,938		
	12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,447	1,028		
	Ortalama		3,660	0,913		
Normatif Bağlılık	14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	3,650	0,911		
	16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,924	0,859		
	17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	3,723	0,935		
	18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,910	0,817		
	19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,769	0,883		
	20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	4,037	0,826		
	Ortalama		3,836	0,872		

N=369, Ort.= Ortalama, S.S.= Standart Sapma

Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık alt boyutları bazında ele alınmıştır. Bu kapsamda Tablo 3.6’da yer alan örgütsel bağlılık boyutları ile ilgili istatistiksel bilgiler incelendiğinde;

- Duygusal bağlılık ifadelerinin genel ortalamasının 4,020 olduğu görülmektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık algılarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. (Ort=4,020)
- Devam bağlılığı ifadelerinin genel ortalamasının 3,660 olduğu görülmektedir. Katılımcıların devam bağlılığı algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. (Ort=3,660)
- Normatif bağlılık ifadelerinin genel ortalamasının ise 3,836 olduğu görülmektedir. Katılımcıların normatif bağlılık algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. (Ort=3,660)

Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarında yer alan en yüksek ve en düşük puana sahip ifadeler Tablo 3.6’da yer alan istatistiksel bilgiler kapsamında incelenmiştir. Bu kapsamda duygusal bağlılıkla ilgili istatistiksel bilgiler incelendiğinde;

- En yüksek puana sahip ifadenin “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” (Ort=4,195),
- En düşük puana sahip ifadenin ise “Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.” (Ort=3,910) olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı ile ilgili istatistiksel bilgiler incelendiğinde;

- En yüksek puana sahip ifadenin “İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” (Ort=3,883),
- En düşük puana sahip ifadenin ise “Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.” (Ort=3,447) olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılıkla ilgili istatistiksel bilgiler incelendiğinde;

- En yüksek puana sahip ifadenin “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.” (Ort=4,037),

- En düşük puana sahip ifadenin ise “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.” (Ort=3,650) olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde iş görenlerin duygusal bağlılıklarının, devam ve normatif bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu, en düşük bağlılık türünün ise devam bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ortalaması ise 3,858 olarak bulunmuştur. Bu puan ölçekte yer alan 4 puanla ifade edilen “katılıyorum” ifadesine oldukça yakındır. Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. (Ort=3,858)

3.7.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Hipotezlerin test edilmesine ilişkin analizler yapılmadan önce araştırmanın bağımsız değişkeni hizmet içi eğitim ve bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız oldukları dikkate alınmadan korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa bu ilişkinin miktarı ve yönü hakkında fikir vermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı(r) ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı “-1” ile “+1” aralığında değerler almaktadır. Katsayının “0” olması değişkenler arasında ilişki olmadığını, “+” olması ilişkinin pozitif olduğunu, “-” olması ise ilişkinin negatif olduğunu ifade etmektedir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı; 0,00-0,25 arasında ise ilişki çok zayıf, 0,26-0,49 arasında ise ilişki zayıf, 0,50-0,69 arasında ise ilişki orta, 0,70-0,89 arasında ise ilişki yüksek, 0,90-1,00 arasında ise ilişki çok yüksek düzeyde kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014:99-125).

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3. 7. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

		Hizmet İçi Eğitim	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Pearson Korelasyon	Hizmet İçi Eğitim	1	,559**	,549**	,324**	,497**
	Örgütsel Bağlılık	,559**	1	,866**	,745**	,884**
	Duygusal Bağlılık	,549**	,866**	1	,417**	,667**
	Devam Bağlılığı	,324**	,745**	,417**	1	,542**
	Normatif Bağlılık	,497**	,884**	,667**	,542**	1

p<0,01; N=369

Tablo 3.7'ye göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; hizmet içi eğitimle, duygusal bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,549$, $p<0,01$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,324$, $p<0,01$), normatif bağlılık arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,497$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,417$, $p<0,01$), duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,667$, $p<0,01$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,542$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,559$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur. Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki en yüksek düzeyde ilişki duygusal bağlılık arasındadır. ($r=0,549$, $p<0,01$) Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi arasındaki en yüksek düzeyde ilişki ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında tespit edilmiştir. ($r=0,667$, $p<0,01$)

3.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler

Araştırmanın bu bölümünde hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin analiz edileceği basit doğrusal regresyon analizlerine ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

3.7.6.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmanın temel amacı olan hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek üzere oluşturulan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Bu amaçla hizmet içi eğitim bağımsız değişkeninin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini tespit etmek için 3 ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar analiz edilerek değişkenler arasındaki ilişki ve bağımsız değişkende meydana gelen değişimlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda etkilediği incelenmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre tabloda gösterilen F ve P değerleri oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını, R2 değeri bağımlı değişkende meydana gelen değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiğini, Beta (β) değeri ilişkinin yönünü ve etki büyüklüğünü, t ve P değerleri ise ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığa etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3. 8. Hizmet İçi Eğitim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
	β	t	P
Hizmet içi Eğitim	0,549	12,585	0,00
R2	0,301		
Düzeltilmiş R2	0,300		
F	158,371		
Modelin Anlamlılığı (P)	0,00		

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır ($F=158,371$, $p < 0,01$). R2 değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin duygusal bağlılıktaki varyansın %30,1’ini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($\beta=0,549$, $t=12,585$, $p < 0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen

1 birimlik artış, duygusal bağlılık boyutunda 0,549 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1a hipotezi kabul edilmiştir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği devam bağlılığına etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 3.9'da yer almaktadır.

Tablo 3. 9. Hizmet İçi Eğitim ve Devam Bağlılığı İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
	β	t	P
Hizmet içi Eğitim	0,324	6,561	0,00
R2	0,105		
Düzeltilmiş R2	0,103		
F	43,043		
Modelin Anlamlılığı (P)	0,00		

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır. ($F=43,043$, $p < 0,01$) R2 değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin devam bağlılığındaki varyansın %10,5'ini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($\beta=0,324$, $t=6,561$, $p < 0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen 1 birimlik artış, devam bağlılığı boyutunda 0,324 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1b hipotezi kabul edilmiştir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği normatif bağlılığa etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır.

Tablo 3. 10. Hizmet İçi Eğitim ve Normatif Bağlılık İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
	β	t	P
Hizmet içi Eğitim	0,497	10,980	0,00
R2	0,247		
Düzeltilmiş R2	0,245		
F	120,568		
Modelin Anlamlılığı (P)	0,00		

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır. ($F=120,568$, $p < 0,01$) R^2 değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin normatif bağlılıktaki varyansın %24,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($\beta=0,497$, $t=10,980$, $p < 0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen 1 birimlik artış, normatif bağlılık boyutunda 0,497 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1c hipotezi kabul edilmiştir.

3.7.7. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış

Araştırmanın hipotezleri basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3. 11. Hipotez Sonuçları

No	Hipotez	Yöntem	Sonuç
H1a	Hizmet içi eğitim, çalışanların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H1b	Hizmet içi eğitim, çalışanların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H1c	Hizmet içi eğitim, çalışanların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul

Tablo 3.11'de yer alan sonuçlar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin kabul edildiği görülmektedir.

SONUÇ

İşletmeler arasındaki rekabet bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle gittikçe artmaktadır. Bu rekabet ortamında insan kaynağı örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Nitelikli insan kaynağına sahip olmanın öneminin oldukça artması günümüzde örgütleri sahip oldukları insan kaynağına yatırım yapmaya yöneltmektedir. Örgütler sahip oldukları insan kaynağının bilgi ve becerilerini artırarak niteliklerini iş gerekleriyle uyumlu hale getirmek ve iş gereklerine uygun olarak geliştirdiği nitelikli iş görenin bağlılığını olumlu yönde etkileyerek örgüt üyeliğine devamını sağlamak için hizmet içi eğitimler düzenlemektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler oluşturmaktadır. Araştırmada iş görenlerden bilgi toplamak için 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda, birinci bölümde demografik değişkenleri tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde 13 sorudan oluşan hizmet içi eğitim ölçeği ve son bölümde ise 20 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. 369 anket formundan elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hizmet içi eğitimlerin iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi en çok duygusal bağlılık boyutunda gözlemlenmiştir. Normatif bağlılıkla ilgili elde edilen sonuçlarda buna oldukça yakındır. Devam bağlılığı üzerinde gözlemlenen etki daha düşük olmasına rağmen bu etkide pozitif yönde ve anlamlıdır. Araştırma kapsamında test edilen tüm hipotezler kabul edilmiştir. İş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimler örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Bu sonuçlar iş görenlerin, örgüt için kendilerini önemli hissettiklerini, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirerek örgütle aralarında duygusal bir bağ

kurduklarını ve örgüt üyeliğine kendi istekleriyle devam ettiklerini göstermektedir. Ayrıca iş görenler örgütün düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri sebebiyle örgüte kendilerini borçlu hissetmekte, kendisine yapılan yatırımların karşılığını verme sorumluluğu duymakta ve bağlılık göstermelerinin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte iş görenler hizmet içi eğitimler ile sahip oldukları bilgi, beceri ve yeterliliklerin örgüte özgü ve başka bir örgütte kullanılamayacak türde olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak iş görenler alternatif iş olanaklarını az olarak algılamakta ve örgütteki kıdem, kariyer, prim vb. kazançlarını kaybetmek istememeleri sebebiyle örgüt üyeliğine devam etme eğilimi göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılığın alt boyutları bazında literatürde gerçekleştirilen benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında duygusal bağlılık boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011), Rençber (2014), Tolay (2003), Sezgin (2010), Barlett (2001) ve Çulha (2008) tarafından yapılmış çalışmalarla, devam bağlılığı boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011) ve Çulha (2008) tarafından yapılmış çalışmalarla, normatif bağlılık boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından ise Rençber (2014), Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Çulha (2008), Tolay (2003) ve Barlett (2001) tarafından yapılmış çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu bu çalışmada ortaya konmuştur. Ancak hizmet içi eğitim ölçeğinde verilen puanların ortalaması incelendiğinde en düşük puana sahip iki madde hizmet içi eğitim sürecinin yeterince iyi planlanmadığını ortaya koymaktadır. Bu maddelere göre hizmet içi programları hazırlanırken iş görenlerin görüş ve önerilerinin yeterince dikkate alınmadığı, düzenlenen eğitimlerin iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, psikolojik vb.) karşılamakta ve iş görenlerin yeteneklerini ortaya çıkarmakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu sebepler iş görenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Genel olarak ifade edilecek olursa hizmet içi eğitimler iş gören ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bilimsel yol ve yöntemler dikkate alınarak planlanmalı

ve bu faaliyetlerin sıklığı artırılmalıdır. Ayrıca verilen eğitimlerin etkinliği ve verimliliği ölçümlenmeli ve tespit edilen eksiklikler giderilerek eğitimler geliştirilmelidir. İş görenlere hizmet içi eğitim sonrası sahip oldukları bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri görevler verilmelidir. Bu sayede iş görenlerin örgütleri tarafından önemsendiklerini düşünecekleri ve bu durumun örgütsel bağlılıklarına etki edeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte hizmet içi eğitimler ne kadar iyi planlansa dahi iş görenlerin hizmet içi eğitim algısına ve örgütsel bağlılık düzeyine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için bireysel, örgütsel ve örgüt dışı diğer faktörlerinde örgüt tarafından iş gören beklentilerine uygun olarak sağlanması gerekmektedir.

Araştırma Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenleri ele almaktadır. Belirlenen çevrede sektörde faaliyet gösteren firma sayısının az olması ve zaman etkeni önemli kısıtlardır. Dolayısıyla bu çalışmada yapılan analiz sonucundaki değerlendirmeler katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca iş görenlerin hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konularında verdikleri cevapların belirli zaman aralıklarında değişebileceği ve aynı araştırma grubundan farklı zaman diliminde farklı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın bulguları bu sınırlılıklar içerisinde değerlendirilmelidir.

Literatür incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisini inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Bununla birlikte termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler üzerinde yapılmış benzer bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırma literatürdeki boşluğun doldurulması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca araştırmanın yöntem ve bulguları ile Türkçe literatüre önemli katkıda bulunacağı, ileride yapılacak araştırmalara yol göstereceği ve termik santrallerin insan kaynakları birimlerine kaynak oluşturarak işletmelerin yönetsel süreçlerinin geliştirilmesine ve işletme içerisinde doğru kararlar alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu sayede işletmelerde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde bir artış olması ve bu durumun işletmenin başarısını artırması beklenmektedir. Ayrıca iş görenler bu araştırma sonucunda kendilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini

etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olacaklar ve hizmet içi eğitimlerin kendileri üzerindeki nesnel etkilerini inceleme imkânı bulacaklardır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar araştırmanın kısıtlılıkları dolayısıyla sadece Zonguldak ilinde termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerle sınırlıdır. Farklı kurum ve sektörlerde örneklem daha geniş alınarak hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılacak çalışmaların sayısının artmasının ve yapılacak diğer çalışmalarda işletmelerde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin türlerinin, sürelerinin ve hizmet içi eğitimlerin düzenlenme sıklığının göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte araştırmadan elde edilen sonuçlara kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler doğrultusunda ulaşılmıştır. İş görenlerin hizmet içi eğitim algısını ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok farklı faktör bulunmaktadır. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerle ölçülmesi mümkün olmayan faktörlerin var olabileceği düşünülerek yapılacak diğer araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılmasının veya yeni ölçekler geliştirilmesinin alanda daha genelleştirilebilir sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca iş görenlerin hizmet içi eğitim algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenirken örgütsel bağlılığa etki eden bireysel, örgütsel ve örgüt dışı diğer faktörlerin dikkate alınmasının ve bu alanlarda araştırmalar yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgül, Özcan (2008); “*Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi,*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğlu, Kozak Meryem (1999); *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aktuğ, Serdar (2016); “*Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi,*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak (2002); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990); “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, s. 1-18.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990); “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects,” *Journal of Business Research*, Cilt 26, Sayı 1, s.46-91.
- Altınışık, Songül (2006); “Hizmet İçi Eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar,” *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 0, Sayı 13, s. 362–372
- Angle, Harold L., James L. Perry, (1981); “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 26, Sayı 1, s. 1-14.
- Arnold, Hugh J. ve Daniel C. Feldman (1982); “A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 67, Sayı 3, s. 350-360.
- Atak, Mehmet (2006); “*Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi,*” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ataklı, Aylanur (1992); “Eğitim ve Mesleki Başarı,” *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1992/1, s. 67.
- Aydın, Mustafa (2005); *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, Semra (2008); “*Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi,*” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balay, Refik (2000); *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balcı, Ali (2003); *Örgütsel Sosyalleşme*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Balyiye, İbrahim (2010); “*Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim*,” Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Bartlett, Kenneth R. (2001); “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field,” *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 12, Sayı 4, s.335-352.
- Barutçugil, İsmet (2002); *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başıyigit, Aslıhan (2006); “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Baynazoğlu, Mehmet Emin (2009); “*Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, Levent (2005); “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,” *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139.
- Becker, Howard S. (1960); “Notes on the Concept of Commitment,” *The American Journal of Sociology*, Cilt 66, Sayı 1, s. 32-40.
- Becker, Thomas E., Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth ve Nicole L. Gilbert (1996); “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance,” *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 2, s. 464-482.
- Benson, George S. (2006); “Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A test of ‘Employability’ Policies in Action,” *Human Resource Management Journal*, Cilt 16, Sayı 2, s. 173-192.
- Bilgin, Kamil Ufuk, Aslı Akay, Emre Koyuncu ve Çetin Haşar (2007); *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, TEPAV Yayını, Matsa Basımevi Ankara.
- Bingöl, Dursun (1997); *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat (2008); “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi,” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, s. 75-94.
- Boylu, Yasin (2007); “Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişmeler,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 22, s.259-269.

- Bozkurt, Esma (2006); ‘İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüşleri,’ Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bozkurt, Esra (2011); ‘İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama,’ Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brett, Joan F., William L. Cron ve John W. Slocum (1995); “Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance,” *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 1, s. 261-271.
- Bucak, Turgay (2011); *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*, İlya Yayınevi, İzmir.
- Budak, Gönül (2008); *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Byrne, Barbara M. (2010); *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming, Second Edition*, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Campbell, Clifton P. (1998); “Training Course/Program Evaluation: Principles and Practices,” *Journal of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 8, s. 322-344.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (2001); *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, Doğan (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, İstanbul.
- Celep, Cevat (2000); *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chang, Eunmi (1999); “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention,” *Human Relations*, Cilt 52, Sayı 10, s. 1257-1278.
- Chow, Irene Hau-Siu (1994); “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan,” *The International Journal of Career Management*, Cilt 6, Sayı 4, s.3-9.
- Çağıl, Ercan (2007); *İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Özlem (2001); *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

- Çavaş, Bülent, Pınar Huyugüzel Çavaş ve Bilge Taşkın Can (2004); “Eğitimde Sanal Gerçeklik,” *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Cilt 3, Sayı 4, s.110-116.
- Çevikbaş, Rafet (2002); *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çulha, Osman (2008); “*Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dağlı, Deniz (2010); “*Hemşirelikte Hizmet İçi Eğitimlerin Performansa Etkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, Nevzat (2006); “*Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*,” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 7, Sayı 26, s. 153-162.
- Deniz, (Döşoğlu) Nevin (1999); *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Dessler, Gary (2010); *Human Resources Management*, Pearson, USA.
- Dinç, Deniz (2005); “*İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Dinçer, Ömer (1998); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayın, İstanbul.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç (2007); “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 0, Sayı 29, s. 37-61.
- Drucker, Peter Ferdinand (1993); *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev.: B. Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat (2004); “*Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-26
- Eren, Erol (1993); *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basın Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Eren, Erol (2006); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, Selahattin (1972); *Eğitimde Program Geliştirme*, Yelken Yayınları, Ankara.
- Fındıkçı, İlhami (2001); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Fiorito, Jack, Dennis P. Bozeman, Angela Young ve James A. Meurs (2007); “Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics,” *Journal of Managerial Issues*, Cilt 19, Sayı 2, s. 186-207.
- George, Darren ve Paul Mallery (2016); *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*, Fourteenth Edition, Routledge, New York.
- Geylan, Ramazan (1992); *Personel Yönetimi*, Met Basım Yayım, Eskişehir.
- Güçlü, Hatice (2006); “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*,” Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, Hasan (2002); “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 37-55.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe (2008); “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 15, s. 1-11.
- Gülova, Asena Altın ve Özge Demirsoy (2012); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma,” *Business and Economics Research Journal*, Cilt 3, Sayı 3, s. 49-76.
- Güney, Salih (2007); *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Gürbüz, Sait (2006); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 48-75
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin (2018); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürüz; Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2004); *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Hair, Joseph. F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2014); *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*, Pearson New International Edition, Essex.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto (1972); “Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, Sayı 4, s. 555-573.
- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko ve Van R. Wood (1985); “Organizational Commitment and Marketing,” *Journal of Marketing*, Cilt 49, Sayı 1, s. 112-128.

- İlsev, Arzu (1997); “*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Jamal, Muhammad (1990); “Relationship of Job Stress and Type-A Behavior Toemployees Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation,” *Human Relations*, Cilt 43, Sayı 8, s. 727–738.
- Kalaycı, Şeref (2014); *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara.
- Kalkandelen, Hayrettin (1979); *İşletmeler, Kit’ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İç Eğitim El Kitabı*, Ajans Türk Yayın Evi, Ankara.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968); “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,” *American Sociological Review*, Cilt 33, Sayı 4, s. 499–516.
- Karakulle, İsmail (2020); “*Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*,” Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Kartal, Neşe (2001); “*İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kartoğlu, Sevdan (2007); “*İnsan Kaynaklarında Hizmet İç Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, Tuğrul, Zeki Adal ve İsmail Ataay (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi ve Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kerse, Gökhan (2016); “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması,” *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 1-23.
- Kline, Rex B. (2011); *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition, The Guilford Press, New York.
- Koca, Hüseyin (2008); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2013); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Korkmaz, İsmail (2009); “Ortaöğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet içi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri,” Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Lam, Terry ve Hanqin Qiu Zhang (2003); “Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 15, Sayı 4, s. 214-220.
- Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac (1990); “A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” *Psychological Bulletin*, Cilt 108, Sayı 2, s. 171-194.
- McDonald, David ve Peter J. Makin (2000) “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staaff,” *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt 21, Sayı 2, s.84-91.
- McGee, Gail W. ve Robert C. Ford (1987); “Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales.” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 72, Sayı 4, s. 638-642.
- Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch (2001); “Commitment in the Workplace Toward a General Model,” *Human Resource Management Review*, Sayı 11, s. 299-326.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1984); “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, Sayı 3, s. 372-378.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991); “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, s. 61-89.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1997); *Commitment in the Workplace Theory: Research and Application*, Sage Publications, Inc. London.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (2004); “TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide,” *Canada: Department of Psychology The University of Western Ontario*, s.1-16.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002); “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 61, Sayı 1, s. 20-52.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith (1993); “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 78, Sayı 4, s. 538-551.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Ian R. Gellatly (1990); “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and

- Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations.,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 75, Sayı 6, s.710-720.
- Morris, Anne ve Joan R. Bloom (2002); “Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care,” *Mental Health Services Research*, Cilt 2, Sayı 4, s. 71-83.
- Mottaz, Clifford J. (1989); “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment,” *Sociological Quarterly*, Cilt 30, Sayı 1, s. 143-158.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982); *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
- Mucuk, İsmet (2000); *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Noe, Raymond A. (1999); *Employee Training & Development (İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi)*, (Çev.: C. Çetin), Beta Yayınları, İstanbul.
- Northcraft, Gregory B. ve Margaret Ann Neale (1990), *Organizational Behavior Management Challenge*, The Dryden Pres., USA.
- Nunnally, Jum C. ve Ira H. Bernstein (1994); *Psychometric Theory*, Third Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- O'Reilly, Charles ve David F. Caldwell (1981); “The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification,” *Administrative Science Quarterly*, Cilt 26, Sayı 4, s. 597-616.
- O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman (1986); “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, s. 492-499
- Oğuz, Şule (1999); “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Orhaner, Emine ve Azize Tunç (2003); *Ticaret ve Turizm Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öner, Mehmet (1999); *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Örücü, Edip ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu (2014); “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması,” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, s. 45-65.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003); “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 0, Sayı 21, s. 77-96.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürk, Muhammed (2013); “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri,” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Mustafa ve Süleyman Sancak (2007); “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri,” *Journal of Yasar University*, Cilt 2, Sayı 7, s. 761-794.
- Özyurt, Aysun (1998); “Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması,” *Human Resource Dergisi*, Sayı 4, s. 59-69.
- Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters (1993); *İnsan Kaynakları*, (Çev.: D. Şahiner), Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- Pehlivan, İnayet (1995); “Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler,” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 4, s. 10.
- Pehlivan, İnayet (1997); “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim,” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, s. 105-120.
- Peker, Kadir (2010); “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri,” *Mevzuat Dergisi*, Sayı 156, s. 1-15.
- Penley, Larry E. ve Sam Gould (1988); “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations,” *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, Sayı 1, s. 43-59.
- Pınarbaşı, Cumali (2007); “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma,” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian (1974); “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, s.603-609.
- Powell, Deborah M. ve John P. Meyer (2004); “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 65, Sayı 1, s.157-177.
- Reichers, Arnon E. (1985); “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,” *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, s.465-476.

- Rençber, İbrahim (2014); *‘İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri,’* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saban, Ahmet (2004); *Öğrenme Öğretme Süreci, Yeni Teori ve Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997); *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012); *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Saklan, Ali (2010); *‘Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama,’* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Müller (2003); *‘Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures,’ Methods Of Psychological Research Online*, Cilt 8, Sayı 2, s. 23-74.
- Schumacker, Randall E. ve Richard G. Lomax (2010); *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modelling, Third Edition*, Routledge, New York.
- Schwenk, Charles R. (1986); *‘Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action,’ Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 2, s.298-310.
- Sels, Luc (2002); *‘‘More is not Necessarily Better’: The Relationship Between the Quantity and Quality of Training Efforts,’ International Journal of Human Resource Management*, Cilt 13, Sayı 8, s. 1279-1298.
- Sezgin, Emrah Köksal (2010); *‘‘Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama,’* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, Emrah Köksal ve Kurban Ünlüöner (2011); *‘‘Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama,’ İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 3-16.
- Shafer, William E. (2002); *‘‘Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and Related Work Outcomes among Management Accountants,’ Journal of Business Ethics*, Cilt 38, Sayı 3, s. 263-275.
- Shafer, William E., L. Jane Park, Woody M. Liao (2002); *‘‘Professionalism, Organizational- Professional Conflict And Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants,’ Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Cilt 15, Sayı 1, s. 46-48.

- Sıgı, Ünsal (2007); “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 261-278.
- Sütay, Elif İmran (2019); “Devlet Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi (İstanbul İli Sultangazi İlçesi Örneği),” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğan (2001); *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, Beta Basım, İstanbul.
- Şimşek, Şerif ve Hüsnü Serdar Öge (2007); *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Şerif ve Hüsnü Serdar Öge (2012); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Taş, Mükerrrem (2004); “Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması,” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taşkın, Erdoğan (1997); *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Kazancı Yayınları İşletme Eğitimi Dizisi, İstanbul.
- Taymaz, A. Haydar (1997); *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, TAKAV Matbaası, Ankara.
- Terzi, Ali Rıza (2000); *Örgüt Kültürü*, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tınaz, Pınar (2006); “Hizmet İçi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi,” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt 7, Sayı 26, s. 25-36
- Tolay, Ebru (2003); “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri,” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, Melih ve Alev Sökmen (2003); “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans İlişkisi Ankara’da Bir Uygulama,” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, s.1-29.
- Topaloğlu, Melih, Hakan Koç ve Ercan Yavuz (2008); “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi,” *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4, s. 201–219.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Mehmet Akif Özer (2006); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan ve Charles A. O'Reilly, (1992); “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment,” *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, s. 549-579.

- Tutar, Hasan (2003); *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, Hasan (2014); *Örgütsel Psikoloji*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tutum, Cahit (1979); *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner (2009); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Wiener, Yoash (1982); “Commitment in Organizations: A Normative View,” *Academy of Management Review*, Cilt 7, Sayı 3, s.418-428.
- Yağcı, Kamil (2003); “*Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*,” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005); “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel bağlılıkları arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 395-412.
- Yap, Margaret, Robert Mark Holmes, Charity Hannan ve Wendy Cukier (2010); “The Relationship Between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction,” *Journal of European Industrial Training*, Cilt 34, Sayı 6, s. 519-538.
- Yaşar, Mustafa (2014); “*Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü: Gaziantep Nizip Belediye Başkanlığı Örneği*,” Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaylı, Ali ve Kamşat Temiraliyeva (2006); “Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama,” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 96–120.
- Yılmaz, Aydın ve Cemal Eroğlu (2008); *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yousef, Darwish A. (2000); “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 15, Sayı 1, s. 6-28.
- Yüksel, Öznur (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zahra, Shaker A. (1984), “Understanding Organizational Management,” *Supervisory Management*, Cilt 29, Sayı 3, s.16-20.

Zeffane, Rachid (1994); “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comprison of Public and Private Sector Employees,” *Human Relations*, Cilt 47, Sayı 8, s. 977-1010.

Zengin, Gökhan (2013); “‘Türkiye’de Belediye Personel ve Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme,” *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 39, s. 117-134.



EKLER

Ek 1: Anket Örneği

ANKET FORMU

Bu anket Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda “**Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**” konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularını cevaplamak değerli zamanınızın bir kısmını almakla birlikte akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruları cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

Tez Öğrencisi
Ender DOMBAYCI
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
SBE İşletme Anabilim Dalı

KİŞİSEL BİLGİLER	
Yaş : () 25 ve Altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü	
Cinsiyet: () Erkek () Kadın	Medeni Durum : () Evli () Bekar
Eğitim Durumu : () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü	
Çalışma Süresi : () 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü	
Unvan: () Eleman/Uzman () Sorumlu () Vardiya Amiri/Formen () Mühendis () Müdür	

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır. **Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.**

<i>Aşağıdaki sorular hizmet içi eğitim ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</i> (HİE: Hizmet İçi Eğitim)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
HİZMET İÇİ EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ						
1	Hizmet içi eğitim programlarında amaçlar yeterlidir.	1	2	3	4	5
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	1	2	3	4	5
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb.) karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	1	2	3	4	5
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	1	2	3	4	5
10	HİE programları, çalışanda güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	1	2	3	4	5
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	1	2	3	4	5
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<i>Aşağıdaki sorular çalışanların bağlılığı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir</i>					
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ					
1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
9	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	1	2	3	4	5
10	Şu an bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	1	2	3	4	5
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

2009 yılında Zonguldak Erdemir Anadolu Lisesinden, 2013 yılında ise Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden mezun oldum. Askerlik vazifemi tamamladıktan sonra 2014 yılında Eren Enerji Elektrik Üretim Anonim Şirketinde çalışmaya başladım. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans yapmaktayım.

